

& EMPRESAS NEGOCIOS

DESARROLLO

OPORTUNIDADES
Y DESAFÍOS DE LAS
EMPREENDEDORAS
INDUSTRIALES

MACROECONOMÍA


SIN CEPO: GOBIERNO
ARGENTINO LEVANTA
ALGUNAS RESTRICCIONES

**FEDERICO GAGLIARDO,
CEO DE VITRIUM CAPITAL**

LA IMPORTANCIA DE
LA VIVIENDA PROMOVIDA

ANÁLISIS

IA: ENTRE EL MITO
Y LA REALIDAD

A portrait of Alfredo Torres, a middle-aged man with a beard and mustache, smiling. He is wearing a grey suit jacket, a light blue shirt, and a dark blue tie with white polka dots. The background is a light blue wall with a large, stylized logo in red, yellow, and blue. The logo consists of a vertical bar with a horizontal bar crossing it, forming a shape similar to a plus sign or a stylized 'L'.

ALFREDO TORRES
GERENTE GENERAL DE LA
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA

**EL DESAFÍO DE PONER LA
SALUD A LA VANGUARDIA**



*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



EDICIÓN 181 PASANDO RAYA



En un mano a mano con **Empresas & Negocios**, Alfredo Torres, gerente general de la Asociación Española, pone la mira en el sistema de salud local que, en su opinión, es uno de los mejores de la región. En la charla se refiere, además, a los desafíos que representa para la institución poner la mejor infraestructura y tecnología de cara a la atención al usuario. A su vez, destacó que un estudio realizado con datos de la mutualista sobre los tiempos de espera y el incremento de la demanda asistencial dio como resultados de que países como Chile y España tienen tiempos superiores a los de Uruguay. Además, indicó que en reunión con las nuevas autoridades del Ministerio de Salud Pública le plantearon a la ministra Lustemberg darle mayor importancia a la Comisión Honoraria Asesora en Centros y Servicios de Referencia. La Cámara de Industrias organizó el encuentro M-Industria junto a la cartera del sector, donde cinco emprendedoras compartieron sus experiencias sobre cómo equilibrar el desarrollo personal y el liderazgo profesional. En el intercambio, se habló del rol de la familia, las trayectorias personales y la gestión de los negocios.

Con un ejemplo práctico y claro, la Academia Nacional de Economía problematiza en su columna el impacto de la IA y pone el acento en la necesidad de regular y generar políticas adecuadas a su utilización.

Después de tres administraciones de gobierno, a mediados de este mes, Argentina avanzó en su estrategia económica y levantó el denominado “cepo cambiario”. Resta ahora saber cómo impactará la medida en el vecino país. Uruguay no aparece indiferente a este nuevo escenario debido a los vínculos entre ambos países en sectores como el comercio y el turismo, entre otros. En Macroeconomía, la Ec. Sofía Tuyará pone foco en el tema.

“Sin la vivienda promovida el mercado residencial de Uruguay desaparece”, establece el CEO de Vitrium Capital, Federico Gagliardo, y brinda su visión del negocio inmobiliario en nuestro país, con especial énfasis en que el mercado es “muy” estable y predecible.

Entre el 13 de abril y el 13 de octubre en Osaka, Japón, se desarrolla la feria internacional donde 158 países y tres regiones exponen al mundo su producción y cultura, y Uruguay está en esa lista. En esta edición, un grupo de emprendedores habla de la importancia de mostrar sus productos en Oriente y lo que representa la feria como vidriera.

6. Desarrollo

Los retos y las oportunidades que enfrentan las emprendedoras industriales.

8. Análisis

La inteligencia artificial llegó para quedarse: miedos, mitos y realidades.

12. Macroeconomía

Argentina levantó el cepo cambiario y los mercados reaccionaron en forma positiva.

14. Entre vistas

Alfredo Torres, gerente general de la Asociación Española, mano a mano con **Empresas & Negocios**.

26. Buenas ideas

Uruguay se muestra al mundo en Osaka 2025.

30. Desarrollo

Federico Gagliardo, CEO y Fundador de Vitrium Capital, pone foco en el negocio de real estate local.

Desde chica sentía la vocación por conectar con las personas a través de la comunicación y le apasionaba la idea de poder transmitir mensajes que generaran un impacto positivo, con el que poder informar, inspirar y construir puentes entre empresas y comunidades. Así lo recuerda Paula Espasandín, quien hoy es la jefa de Comunicaciones para Uruguay de Arcos Dorados, al pensar cómo surgió su vocación y cómo lo sentía años atrás. Pero además de comunicadora quería ser maestra de preescolares, y de hecho estudió para ello, pero, según cuenta, nunca ejerció.

Hoy es licenciada en Comunicación, con una especialización en Comunicación Corporativa y ejerce en Arcos Dorados lo que cuando era chica le apasionaba.

Su primer trabajo dista mucho de lo que hace hoy. A los 19 debutó en el mundo laboral en el Hotel Victoria Plaza con el rol de *Guest Relations*, donde tuvo la oportunidad de interactuar con todas las personalidades que en aquel entonces visitaban el país, como cantantes, presidentes, actores y líderes mundiales diversos.

“Se imaginan lo que me divertí”, remarca al recordar aquella época. Luego de esa experiencia, se fue a trabajar a Nueva York, al icónico hotel Roosevelt durante dos años, algo que también recuerda como una “maravillosa” experiencia.

En la actualidad, hace ya siete años que trabaja en Arcos Dorados, lugar al que llegó porque la compañía estaba en busca de alguien que liderara el área de comunicaciones en el país y ella calzó a la perfección en el puesto, porque venía de trabajar en proyectos de comunicación para marcas internacionalmente reconoci-



Paula Espasandín

Jefa de Comunicaciones de Uruguay Arcos Dorados

das. Fue un desafío que aceptó con mucho entusiasmo, porque siempre admiró el impacto que McDonald's tiene en las comunidades donde opera. A Paula le encanta el compromiso que la compañía tiene con las personas, que invierte en el desarrollo de su equipo y que siempre se busca brindar oportunidades de primer empleo, capacitación y desarrollo profesional, con el foco en generar un impacto positivo en la sociedad. También le apasiona y le llama mucho la atención el círculo virtuoso que generan las alianzas de la compañía con los proveedores y toda la cadena de valor con la que trabaja, que ofrece un servicio sostenible y de “excelente calidad”, según explica. Sobre su trabajo, narra que encuentra el placer en poder transmitir mensajes que logren conectar con la audiencia de su empresa, tanto clientes

como colaboradores, y trabajar en proyectos que visibilicen la “receta del futuro”, que se trata de un compromiso socio ambiental con las comunidades y el planeta tierra. Además, le apasiona trabajar con jóvenes y la energía que tienen.

Uno de sus mayores desafíos en su día a día laboral es adaptarse a un entorno de comunicación que cambia constantemente, lo que la obliga a estar siempre un paso adelante. Pero la ejecutiva también es consciente que ese entorno cambiante representa una gran oportunidad.

Por otro lado, si se mira en retrospectiva, el mayor aprendizaje que ha adquirido a lo largo de su carrera profesional es la importancia de la empatía y la escucha. “En comunicación es fundamental entender a tu audiencia, sus necesidades y expectativas, para luego

comunicar”, argumenta, y agrega que ha aprendido que el trabajo en equipo es clave, y que ningún proyecto sale adelante sin la colaboración de todos.

Pero Paula no es solo su faceta laboral-profesional y su rol de jefa en Arcos Dorados. Detrás de su día a día, una vez que se desliga de sus obligaciones, disfruta de estar en contacto con la naturaleza, algo que le da “mucho paz” y que siempre que puede se escapa a un lugar alejado de la ciudad y el cemento para estar en un ambiente natural. Su familia está compuesta por su esposo, la persona con la que camina a la par desde hace 30 años, sus dos hijas, de 20 y 17 años, y sus dos perros. En su día a día adora estar con su familia y acompañar a sus hijas en todos sus programas, reunirse con amigos y concurrir a eventos culturales.

Cuando a Paula se le pregunta sobre las personas que han marcado su vida, ella contesta que de todas las personas que ha conocido a lo largo de su vida ha sacado enseñanzas, y resalta que una característica de su personalidad es intentar sacar lo bueno de todo, siempre.

Su libro preferido es “Hacia una vida plena de sentido”, que le aportó significado y paz y le fascina “toda” la música, porque le encanta bailar, pero su predilección la tiene Bob Dylan.

De acá a 10 años, la ejecutiva se ve liderando proyectos de comunicación a nivel regional. Dice que le encantaría seguir trabajando en comunicación corporativa desde roles estratégicos para aportar un impacto mayor en su trabajo y, fundamentalmente, transitar su crecimiento profesional en equilibrio con su vida personal y familiar. ☺



Hola Versius. Te estábamos esperando.

En el Hospital Scheme, el Seguro del Hospital Británico, tenemos una obsesión: **mantenernos a la vanguardia de la tecnología humana.** Por eso le dimos la bienvenida a nuestro robot quirúrgico de última generación: **Versius.**

Una solución segura, mínimamente invasiva y con muchísimos beneficios posoperatorios en numerosas especialidades médicas.

Contar con la misma tecnología que usa el mundo a tu servicio y disponer de ella de forma preferencial, es uno de los beneficios del Hospital Scheme. Sumate hoy mismo y sé parte de **nuestra Cultura del bienestar.**

#INDUSTRIAEMPREENDEDORA

Emprendedoras industriales compartieron los principales desafíos y oportunidades que enfrentan para desarrollar sus productos

En el encuentro M-Industria, organizado por la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) y el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), cinco emprendedoras compartieron sus experiencias sobre cómo equilibran el desarrollo personal con el liderazgo empresarial. Julia Olarte, Valeria De Angeli, Laura da Trindade, Magdalena Crisci y Lucila Castellanos, hablaron acerca de los desafíos de emprender, el rol de la familia, sus trayectorias profesionales y la gestión de sus negocios.

El evento, que se llevó a cabo el pasado 25 de marzo y fomentó el intercambio y networking entre expertas, empresarias, autoridades y emprendedoras que forman parte del sector manufacturero del país, visibilizó el impacto de las mujeres en la industria.

El segundo panel de la jornada, titulado 'Convergencia del desarrollo personal y el liderazgo empresarial: familia, carrera profesional y dirección de los negocios', permitió conocer la historia de cinco mujeres emprendedoras que decidieron embarcarse en el ecosistema industrial con las oportunidades y desafíos que este presenta. Todas fueron o son apoyadas por CIU, a través de sus servicios y proyectos.

La moderación estuvo a cargo de

Entre las principales dificultades que viven las emprendedoras al momento de impulsar sus productos o procesos, las panelistas señalaron tres aspectos: los regulatorios, de comunicación y costos operativos.

Yoselin Bía, miembro del Consejo Directivo de CIU y con amplia trayectoria en el sector industrial.

Obstáculos para el crecimiento de sus negocios

Entre las principales dificultades que viven las emprendedoras al momento de impulsar sus productos o procesos, las panelistas señalaron tres aspectos: los regulatorios, de comunicación y costos operativos.

Julia Olarte, directora del emprendimiento 4 de Julia, es oriunda de Trinidad, Flores y produce alfajores artesanales, liderando un equipo de tres personas y logrando hitos como vender 3.500 alfajores en 10 días. "Comencé vendiendo seis alfajores y ahora producimos 16.000 por mes", detalló.

"El primer trago amargo fue la habilitación bromatológica en Montevideo, sabía que podía pasar", agregó. Luego de un cambio en la reglamentación logró obtenerla para vender sus productos en Montevideo.

Por su parte, Valeria De Angeli, socia fundadora de Rebío emprendimiento que produce productos de limpieza a base de plantas y biodegradables, afirmó que la reglamentación "por momentos es muy rígida y cuando uno viene con algunas características de su producto que no conocen o no están contemplados es difícil".

Además, habló del esfuerzo que les genera comunicar y llegar a la población con sus productos "llegar a la cabeza de los compradores y del consumidor final cuesta".

En tanto, Laura da Trindade directora de Sabía, empresa que produce aceite de oliva virgen extra premium en el departamento de Lavalleja, sumó otro desafío que impacta a su emprendimiento: el cambio generacional. “Éramos una empresa que venía siendo gestionada por nuestros padres”, por lo que traer una nueva impronta fue una apuesta. Por su rubro, también viven constantemente con los cambios meteorológicos los que influyen en las proyecciones, aunque “nos vamos acostumbrando, es una industria olivícola muy resiliente”, indicó. Magdalena Crisci, Lucila Castellanos y Candelaria French, dirigen Pika un negocio de diseño, producción y comercialización de juegos para niños. Crisci y Castellanos, hicieron énfasis en los beneficios fiscales, los que creen importantes incorporar para los productos nacionales dentro de su rubro.

Hacia una industria más equitativa

Las cinco emprendedoras se mostraron optimistas y alentaron a las mujeres presentes a animarse a emprender. Se destaca que en la industria manufacturera, las mujeres representan el



Las emprendedoras Julia Olarte, Valeria De Angeli, Laura da Trindade, Magdalena Crisci y Lucila Castellanos exponen en el encuentro M-Industria.

En la industria manufacturera, las mujeres representan el 34% del empleo, con predominancia en roles operativos.

34% del empleo, con predominancia en roles operativos.

Olarte señaló que “hay que apostar a lo que uno quiere y tender redes”. En su exposición, De Angeli sugirió cuidar las relaciones que se van construyendo en el camino y “tratar de poner cabeza fría”, en el proceso.

Da Trindade, por su parte, comentó que “hay que animarse, a veces hay que probar y a veces falla, pero hay que probar”. Crisci y Castellanos siguieron en

la misma línea: “Hay que creer en algo e ir tras ello, la motivación no puede ser el dinero porque no pasan por ahí las satisfacciones. Lo lindo es tener el sueño y trabajar para ello”.

Promoviendo este tipo de encuentros, CIU apuesta a la generación de un sector equitativo y con mayores oportunidades.

Más información
www.ciu.com.uy

AEROPUERTOSVIPCLUB

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

 [aeropuertovipclub](https://www.instagram.com/aeropuertovipclub)

 +598 99 673 891

En tiempos de la Inteligencia Artificial



- Por Cr. Daniel González Cotelo con apoyo de Microsoft 365 Copilot Candidato Académico de Número

“ El lanzamiento de ChatGPT el 30 de noviembre de 2022 tuvo un impacto significativo en la tecnología y la sociedad. Este modelo de inteligencia artificial, desarrollado por OpenAI, revolucionó la interacción entre humanos y máquinas al ofrecer respuestas coherentes y contextualmente relevantes en una amplia gama de temas. Su rápida adopción, alcanzando millones de usuarios en poco tiempo, demostró su utilidad en diversas áreas, desde la atención al cliente hasta la educación y la creación de contenido. ChatGPT no solo mejoró la eficiencia en tareas repetitivas, sino que también abrió nuevas posibilidades para la automatización y el apoyo en la toma de decisiones, marcando un antes y un después en el uso de la IA en la vida cotidiana y profesional”. Este párrafo fue escrito por Mi-

crosoft 365 Copilot, una herramienta de Inteligencia Artificial (IA) generativa, ante la solicitud de “escribe un párrafo sobre el impacto del lanzamiento de ChatGPT”. Aunque parece que ha pasado más tiempo desde que esta clase de herramientas se pusieron a disposición del público, el fuerte efecto que tuvieron en el entorno laboral y en la sociedad en general es innegable. De hecho, las consultas sobre temas personales, como la ayuda psicológica, se incrementaron exponencialmente desde aquel lanzamiento. No soy del ámbito tecnológico, sólo me considero un conocedor. No pretendo hacer una investigación ni profundizar en la IA o sus usos, solo compartiré experiencias y reflexiones sobre su uso en una empresa de servicios profesionales, aunque estas

puedan ser lugares comunes ya tratados en otros artículos.

Los miedos

No es una novedad que estas innovaciones generan miedo. Por un lado, existe un miedo que podría tildarse de “racional”, ocasionado por la incertidumbre respecto a si somos capaces de dominar la IA y sacar ventaja de ella. Este miedo racional se basa en la complejidad y la rapidez con la que la tecnología avanza, lo que puede hacer que las empresas y los individuos se sientan abrumados y preocupados por su capacidad para mantenerse al día. La falta de comprensión completa sobre cómo funciona la IA y cómo puede ser controlada también contribuye a este tipo de miedo. Por otro lado, hay un miedo “irracional”, que es pensar que nos vamos a quedar sin trabajo. Este miedo irracional se alimenta de la percepción de que las máquinas y los algoritmos pue-

den reemplazar a los humanos en casi todas las tareas, dejando a muchas personas sin empleo. Aunque este miedo no es completamente infundado, ya que la automatización ha reemplazado ciertos tipos de trabajos en el pasado, es importante considerar que la IA también puede crear nuevas oportunidades laborales y transformar la naturaleza del trabajo en lugar de simplemente eliminarlo. Un miedo se desprende del otro, pero la realidad es que desde hace muchos años existen soluciones que reemplazan al ser humano, empezando por simples máquinas hasta llegar a los RPA (Robotic Process Automation) o “Bots”. La diferencia con la IA es que, a raíz de una instrucción, los RPA solo pueden ejecutar una misma tarea, mientras que la IA, justamente por ser “inteligente”, puede dar respuestas y ejecutar acciones distintas a partir de una misma instrucción. Esta capacidad de la IA para



**Pagá con tu Visa Scotiabank
a través de Google Pay™.**

Es fácil. Es seguro. **Scotia**

Scotiabank®

G Pay

Google Pay™ y Billetera de Google™ son marcas comerciales de Google LLC

adaptarse y aprender de nuevas situaciones la hace mucho más versátil y poderosa que las tecnologías anteriores.

En el estado actual de la IA, resulta evidente que los trabajos que podrían estar más en riesgo son los de cargos más junior, lo que ocasionaría que se contraten menos personas sin experiencia. Esto podría tener un efecto dominó, ya que menos personas serían capacitadas, lo que podría poner en riesgo el futuro de la empresa. La falta de oportunidades para los trabajadores junior no solo afecta a los individuos, sino que también puede limitar la capacidad de la empresa para desarrollar talento interno y asegurar una sucesión adecuada de habilidades y conocimientos. Además, la implementación de IA sin una estrategia clara puede llevar a una dependencia excesiva de la tecnología, lo que podría resultar en una pérdida de habilidades humanas críticas. Es esencial que las empresas encuentren un equilibrio entre la automatización y el desarrollo del talento humano, asegurando que la IA se utilice como una herramienta para potenciar a los empleados en lugar de reemplazarlos.

En resumen, aunque la IA presenta desafíos y genera miedos tanto racionales como irracionales, también ofrece oportunidades significativas para mejorar la eficiencia y la innovación. La clave está en abordar estos miedos con una comprensión clara de la tecnología y una estrategia bien definida para su implementación, asegurando que tanto la empresa como sus empleados puedan beneficiarse de sus capacidades.

Políticas adecuadas

Un factor que debemos tener en cuenta es que la IA se va a utilizar, le guste o no a la dirección de la empresa. La adopción de



la IA es inevitable debido a sus numerosas ventajas y al ritmo acelerado de la innovación tecnológica. Esto en sí no es malo; lo malo es que se utilice sin lineamientos definidos respecto a la divulgación de información y del *know-how* de la empresa. La falta de políticas claras puede llevar a la exposición de datos sensibles y a la pérdida de propiedad intelectual, lo que podría tener consecuencias graves para la empresa.

Además, si la empresa no proporciona una plataforma de IA adecuada, la tendencia es que los empleados recurran a herramientas gratuitas disponibles en el mercado. Estas herramientas, aunque accesibles y fáciles de usar, presentan riesgos significativos. En muchas de estas plataformas, el producto es el propio usuario y no la tecnología que se utilice. Esto significa que los datos ingresados pueden ser utilizados por los proveedores de estas herramientas para sus propios fines, lo que compromete la privacidad y la seguridad de la información de la empresa.

En el caso de la IA, aún con las herramientas pagas, es crucial tener políticas claras para evitar la filtración de información o datos relevantes. Las empresas

deben establecer directrices estrictas sobre el uso de la IA, incluyendo qué datos pueden ser procesados, cómo se deben manejar y almacenar, y quién tiene acceso a ellos. También es importante implementar medidas de seguridad robustas, como la encriptación de datos y el monitoreo continuo de las actividades de IA, para protegerse contra posibles brechas de seguridad. Además, la formación y la concienciación de los empleados son esenciales. Los trabajadores deben ser educados sobre los riesgos asociados con el uso de herramientas de IA y sobre las mejores prácticas para proteger la información de la empresa. Esto incluye la comprensión de las políticas de la empresa y la importancia de seguirlas estrictamente.

Por último, es fundamental que la dirección de la empresa se involucre activamente en la supervisión y la gestión de la implementación de la IA. Esto no solo asegura que se sigan las políticas y directrices establecidas, sino que también permite a la empresa adaptarse rápidamente a cualquier cambio en el panorama tecnológico o regulatorio. La dirección debe estar preparada para tomar decisiones informa-

das y estratégicas sobre el uso de la IA, asegurando que se maximicen los beneficios mientras se minimizan los riesgos.

En resumen, aunque la adopción de la IA es inevitable y ofrece numerosas ventajas, es esencial que las empresas establezcan políticas claras y medidas de seguridad robustas para proteger su información y su *know-how*. La formación y la concienciación de los empleados, junto con la supervisión activa de la dirección, son claves para una implementación exitosa y segura de la IA.

Pagar el derecho de piso o esperar que otros lo hagan

Un gran dilema respecto a la implementación de la IA en una empresa es si conviene incurrir en costos y esfuerzo para desarrollar una herramienta propia o adquirir un producto “empaquetado” que haya sido utilizado por firmas similares. Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas, y la decisión depende de varios factores, incluyendo el presupuesto, el tiempo disponible y los objetivos específicos de la empresa.

Desarrollar una herramienta propia permite una personalización completa para satisfacer las necesidades específicas de la empresa y ofrece control total sobre el desarrollo y las actualizaciones. Sin embargo, esto puede ser costoso y llevar mucho tiempo, además de conllevar el riesgo de que el proyecto no cumpla con las expectativas.

Por otro lado, adquirir un producto empaquetado permite una implementación más rápida y generalmente tiene un costo inicial menor. Estos productos han sido probados y utilizados por otras empresas, lo que reduce el riesgo de problemas técnicos. No obstante, pueden no satisfacer todas las necesidades específicas de la empresa y crear

una dependencia del proveedor para el soporte y las actualizaciones.

Parecería que, cualquiera sea la opción, se requiere un período largo de entrenamiento de los usuarios y de la plataforma que se estima en más de un año, a efectos de adecuar la solución a las necesidades particulares. Este período de adecuación es crucial para asegurar que la herramienta se integre correctamente en los procesos de la empresa y que los empleados estén capacitados para utilizarla de manera efectiva.

Quizá en el corto plazo este período de adecuación se reduzca considerablemente por los continuos avances en la tecnología, pero nadie está en condiciones de esperar a que la competencia le saque una ventaja indiscon-

table. Por lo tanto, es esencial que las empresas evalúen cuidadosamente sus opciones y tomen decisiones informadas para mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante evolución.

Conclusiones

Para finalizar de la misma forma que empecé, le voy a pedir a Copilot que escriba las conclusiones de esta nota.

“El impacto del lanzamiento de ChatGPT en 2022 ha sido profundo, transformando la interacción entre humanos y máquinas y demostrando su utilidad en múltiples áreas. La rápida adopción de esta tecnología ha evidenciado tanto sus beneficios como los desafíos que plantea. Aunque la IA genera miedos racionales e irracionales, es crucial reconocer que

también abre nuevas oportunidades laborales y mejora la eficiencia en diversas tareas.

La implementación de IA en empresas debe hacerse con políticas claras y medidas de seguridad robustas para proteger la información y el know-how. La formación y concienciación de los empleados son esenciales para evitar la filtración de datos y asegurar un uso adecuado de la tecnología. La dirección de la empresa debe involucrarse activamente en la supervisión y gestión de la IA para maximizar sus beneficios y minimizar los riesgos.

Es importante encontrar un equilibrio entre la automatización y el desarrollo del talento humano. La IA debe ser vista como una herramienta para potenciar a los empleados, no para reemplazarlos. Esto ayudará a asegurar un futuro

sostenible y a mantener la competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.

Finalmente, las empresas deben evaluar cuidadosamente si desarrollar una herramienta propia o adquirir un producto empaquetado. Ambas opciones tienen ventajas y desventajas, y requieren un período de adecuación para integrar la solución en los procesos de la empresa. Tomar decisiones informadas y estratégicas es esencial para aprovechar al máximo las capacidades de la IA.

En resumen, la adopción de la IA es inevitable y ofrece numerosas ventajas. Sin embargo, su implementación debe ser gestionada con cuidado y responsabilidad para asegurar que tanto la empresa como sus empleados puedan beneficiarse plenamente de sus capacidades”. ☺



CONVENIOS BROU

Conocé los beneficios que tenés con Tu Banco para adquirir maquinaria y equipamiento para tu empresa.



Conocé más
en brou.com.uy



IRÁ A UN SISTEMA DE BANDAS CAMBIARIAS MÓVILES

Argentina salió del cepo 2024

Argentina recientemente eliminó el cepo. Los mercados reaccionaron positivamente a la noticia y se observa con cautela cómo impactará en las principales variables económicas.

● Escribe: Sofía Tuyaré

Después de más de cinco años y tres administraciones, Argentina a mediados de abril dio un paso significativo en su anunciada estrategia económica: el levantamiento de las restricciones cambiarias, comúnmente denominada como “cepo”.

Desde setiembre de 2019 estaba limitado el acceso libre a divisas, y esto distorsionó el funcionamiento del mercado. Con esta noticia, se marca el inicio de una nueva etapa en la política económica del país vecino y tanto analistas locales como extranjeros observan con atención cómo impacta en la economía argentina.

Más allá de los efectos a nivel doméstico que puede tener esta decisión, Uruguay no es indiferente a este nuevo rumbo en materia cambiaria, debido a los vínculos entre ambos países en áreas como el comercio, el turismo y a cómo afecta a la competitividad regional.

Qué es el cepo

Lo que se denomina “cepo cambiario” es un conjunto de restricciones que limita la compra y venta de moneda extranjera. Este tipo de medidas tiene como objetivo frenar la fuga de capitales, preservar las reservas in-

ternacionales y controlar el tipo de cambio oficial. No se opera libremente en el mercado de cambios.

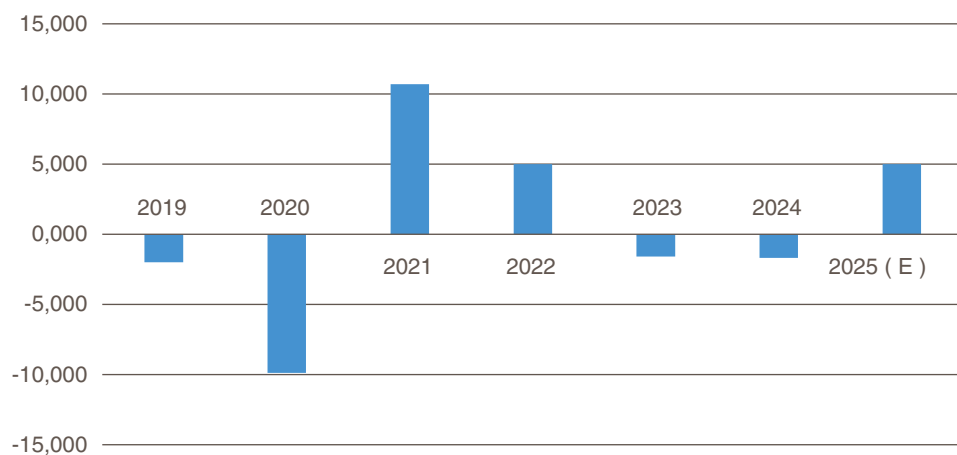
En el caso argentino, es un instrumento que se utilizó en diferentes momentos de la historia reciente de la economía argentina. Fue reinstaurado en septiembre de 2019, en respuesta a una importante crisis financiera y dicha medida se prolongó por más de cinco años.

Eliminación

En el marco del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el gobierno argentino decidió levantar el cepo e irá a un sistema de bandas cambiarias móviles. Permitirá que el tipo de cambio fluctúe dentro de una franja, que fue establecida entre 1.000 y 1.400 pesos por dólar pero se iría ajustando en 1% mensual. Además, eliminó algunas restricciones, como el

límite de compra de 200 dólares mensuales para las personas físicas o las restricciones vinculadas a subsidios y asistencias gubernamentales previas, entre otras. Entre los principales objetivos que se buscan, se destaca recuperar la confianza, atraer inversiones y estabilizar la economía; además de normalizar el mercado cambiario y reducir la brecha entre el tipo de cambio oficial y el dólar blue o los paralelos.

Variación del PIB de Argentina



Nota (E): Datos estimados por el FMI

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec y FMI.

A pesar que fue una clara señal a los mercados, buscando incentivar la inversión y el comercio exterior, el proceso de salida del cepo no está exento de riesgos. Todo dependerá, sobre todo, de la evolución de las reservas internacionales, como pegue en la inflación y la capacidad del gobierno de alcanzar la estabilidad macroeconómica.

Datos económicos

La economía argentina transita varios años de dificultades en materia económica: recesión, altas tasas de inflación, entre otros.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (Indec), el Producto Interno Bruto (PIB) de Argentina disminuyó 1.7% en 2024. El FMI proyecta un crecimiento del 5% para este año, mientras que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) anticipa una expansión del 5.7%.

En el marco del acuerdo con el FMI, el gobierno argentino decidió levantar el cepo e irá a un sistema de bandas cambiarias móviles. Eso permitirá que el tipo de cambio fluctúe dentro de una franja, que fue establecida entre 1.000 y 1.400 pesos por dólar pero se iría ajustando en 1% mensual.

Los precios son un problema central para los argentinos. Si bien se observó una desaceleración el año pasado, aún continúan en niveles elevados. Según el Indec, la inflación en marzo fue de 3.7% y acumula en los tres primeros meses del año un crecimiento de 8.6%. En los últimos doce meses el avance de los precios se ubicó en 55.9%, y desde principios del año pasa-

do se observa la baja en el ritmo de crecimiento. El Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del Banco Central estima una inflación del 27.5% para 2025.

Implicancias para Uruguay

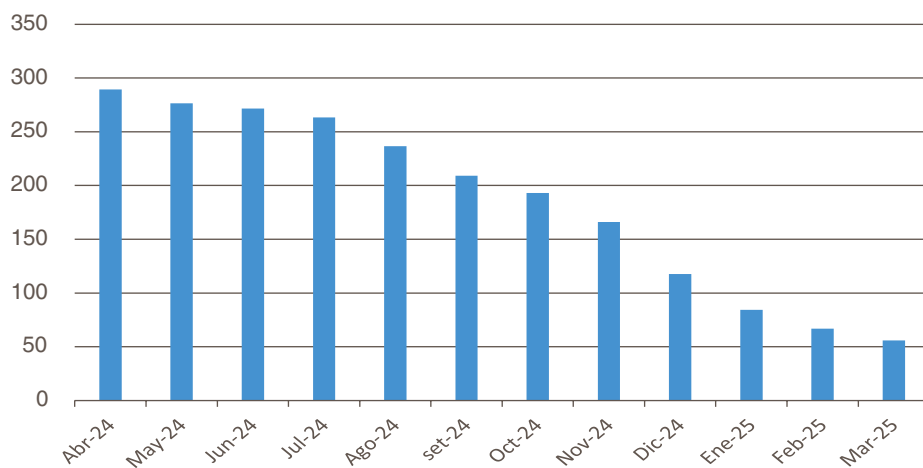
La decisión del gobierno argentino de salir del cepo podría tener algún efecto en sus países vecinos y principales socios comerciales. Este nuevo escenario podría facilitar el comercio bilateral, al permitir mayor acceso a divisas por parte de empresas argentinas. A su vez, podría impactar al turismo, con una menor brecha de precios favorecería a los visitantes del país y menos incentivo a cruzar la frontera en busca de precios más baratos.

Pero aún es muy pronto para ver real impacto de esta flexibilización en el mercado de cambios de vecino país y cómo impacte en las principales variables económicas. 🌐



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

Inflación en Argentina, últimos doce meses



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec.

Alfredo Torres

Gerente General de la Asociación Española

“El sistema de salud en Uruguay funciona y lo hace bien”



Escribe: Oscar Cestau @OCestau

Alfredo Torres conoce cada rincón de la Asociación Española. Ingresó a la institución con 25 años, y en el camino recorrido hasta hoy, por más de tres décadas, fue formándose en diversas áreas. Bajo su liderazgo, la empresa continúa implementando nuevas tecnologías, ampliando sus servicios y reforzando su compromiso con la excelencia en la atención a los pacientes. En un mano a mano con **Empresas & Negocios**, el ejecutivo comparte su visión sobre el sistema, habla de su modelo de gestión, se refiere a los desafíos que enfrenta la organización, así como los planes de cara al futuro para seguir elevando los estándares de atención y calidad.



El ejecutivo nació en Montevideo y sus primeros años de vida transcurrieron en la zona de Tres Cruces. Su casa estaba ubicada en 18 de Julio y Juan Paullier. Luego se mudaría a La Blanqueada. Su padre era funcionario público, mientras que su madre se dedicaba a las tareas del hogar. La familia se completaba con un hermano diez años menor que él.

Toda su formación transcurrió en la educación pública. Concurrió a la Escuela España, donde hoy funciona el Instituto de Formación en Educación Social (IFES). Los estudios secundarios los cursó en su totalidad en el Liceo 26. La etapa de enseñanza superior la transitó en la Universidad de la República. Ingresó a la Asociación Española en 1993, a la edad de 25 años, para realizar tareas administrativas en la Policlínica de Lagomar, donde estuvo un año, hasta que se inauguró la policlínica de Solymar, la que hoy se denomina Sede Ciudad de la Costa.

La multiplicidad de tareas en el nuevo edificio obligaba a los funcionarios a ser polifuncionales. “En aquel momento hacías de cajero, expendías medicamentos, atendías un llamado, coordinabas un examen de laboratorio. Era una tarea multifunción, donde aprendí muchísimo”, recuerda Torres.

Cuatro años después fue trasladado a la Sede Central de la Asociación Española para desempeñar tareas en la Dirección Técnica, como adjunto al Profesor Fischer, quien era el Director Técnico en ese entonces.

En 1998 pasó a desarrollar funciones a la Secretaría General, cuyo gerente general en ese entonces era Oscar Magurno, donde llegó a ocupar el cargo de subjefe de esa área.

A la par de esa tarea que desempeñaba en la mutualista, continuó sus estudios en Derecho, recibiendo como Doctor en Derecho y Ciencias Sociales. En ese ámbito ejerció paralelamente su profesión de abogado, incursionando en la Universidad de la República (Udelar), como asistente en la Cátedra de Criminología que dirigía el profesor Miguel Langón, donde también estaba el profesor Germán Aller.

“Miguel era una persona fantástica, al igual que German Aller. Al principio no tuve ningún problema, me gustaba la tarea, pero en la Asociación Española me fueron dando más trabajo y no me daban los tiempos. A veces Germán me dejaba la clase a mí, o tenía que corregir parciales, entonces llegó un momento en el que decidí abocarme a los temas de salud”, rememora.

En 2004, Oscar Magurno acercó a la institución a Julio Martínez para que lo asesorara, y este último empezó a darle a Torres nuevas tareas, sobre todo relacionadas al derecho de la salud.

En 2010, con la nueva gerencia de Martínez, ocupó cargos ejecutivos y de confianza, siendo a lo largo del tiempo auditor interno, gerente de Compras, Logística e Infraestructura, gerente de Recursos Humanos, hasta finalmente llegar a la subgerencia

general, en marzo de 2023. Participó también en la gestión y gerenciamiento de Gremca.

Por otro lado, en 2012 Torres finalizó una maestría en Dirección de Empresas de Salud, en la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo.

Bajo la gestión de Martínez, entre otras funciones, participó como representante de los Prestadores de Salud de Montevideo ante la Junta Nacional de Salud, en los Consejos de Salarios como representante de la Unión de la Mutualidad del Uruguay, en la Comisión Asesora del Formulario Terapéutico de Medicamentos (FTM) del Ministerio de Salud Pública (MSP), y en varias comisiones, entre ellas la Comisión Asesora Multipartita (CAM), Metas Asistenciales y Centros de Referencia.

También integró una comisión de Cápitas, un grupo de trabajo conformado por el Poder Ejecutivo y las empresas de salud, que se encargó de determinar las cápitas en el sector.

Actualmente representa como vicepresidente a la Asociación de Institutos de Medicina Altamente Especializados (IMAE) en la Comisión Administradora del Fondo Nacional de Recursos (FNR) y es integrante de la Coordinadora Nacional de Instituciones de Asistencia Médica Colectiva (CONAIAMC).

Al retiro de Martínez, en agosto de 2024, tras un ordenado proceso de transición gerencial que demandó un año y medio, Alfredo Torres asumió como gerente general.

“Si uno compara nuestro sistema de salud con los sistemas de otros países, el nuestro es de los mejores. De hecho, cuando uno ve las encuestas de las inquietudes de los uruguayos, la salud siempre figura muy por debajo; eso quiere decir que funcionamos bien”.

¿Cuál es el ABC de la gestión de una empresa de salud como la Asociación Española?

Las empresas de salud suelen ser bastante complejas de gestionar debido a lo intrincadas que son, ya que involucran muchos aspectos técnicos, regulatorios y humanos.

Primero que nada, el servicio que brindamos es en base a la persona y la salud, que es uno de los bienes más preciados del ser humano. Nosotros tenemos dos sanatorios y si contabilizamos lo que es la complementación de servicios con Gremca, son tres. Tenemos un sanatorio que, aunque tiene 20 años, es de los más modernos en comparación con los de otras instituciones, que tienen entre 60 y 70 años. También está el edificio principal que ahora está en plena etapa de renovación. Estamos transformando casi todas las salas, e incluso el hall principal, con los servicios de Porto Vanila, con la idea de cambiarle la estética tradicional del sanatorio común. Lo hicimos además con el otro sanatorio, donde a la entrada están los servicios de Starbucks. Tengamos en cuenta que el 90% de las personas vienen a atenderse por cosas banales, entonces no tienen que tener esa figura del hospital tradicional, lúgubre, de azulejos.

En lo que respecta al recurso humano, si contabilizamos la Asociación Española y las empresas que tenemos anexas, como Familia Acompañantes y la emergencia móvil, tenemos alrededor de 9.300 funcionarios. O sea, prácticamente tenemos más empleados que la Intendencia de Montevideo.

Tenemos un equipo importante de gestión. Yo trato de delegar bastante, pero esta es una estructura que desde la época de los gerentes anteriores viene centralizada en la gerencia general. Hay un intercambio importante con el Consejo Directivo y lo destacado. Es que somos una mutualista en el sentido estricto. Con la figura de mutualista son pocas las que quedan, y una es la Asociación Española. Lo que caracteriza a las mutualistas es, no solo los principios mutuales, sino que los dueños de la misma sean los socios, y que estos estén representados en el órgano directriz, que es el Consejo Directivo. En nuestro caso, los socios están representados en una especie de asamblea representativa, que hace las veces de parlamento donde tenemos casi 350 asambleístas, que se reúne cada tres meses. El método está muy bueno, porque uno escucha tanto las cosas que funcionan bien como también se entera de las cosas que marchan mal a través de los propios socios, que son los dueños de la mutualista. Lo diferencio porque la otra figura jurídica, que es la de los centros de producción sanitaria, funcionan casi siempre en formato de cooperativa médica, donde quienes dirigen la empresa son médicos.

¿Cuáles son los pilares que sustentan la permanencia y la trayectoria de la Asociación Española?

Primero que nada, en mi opinión, el pilar fundamental es la trayectoria y la confianza. Somos la primera mutualista de América, con 171 años de trayectoria. Aparte de eso, en lo que tiene que ver con empresas de salud, somos de las de vanguardia. En lo otro que hacemos hincapié es en la tecnología que siempre tratamos de incorporar. Esta es la única empresa que tiene tres resonadores, tres tomógrafos, dos sanatorios -uno con dos angiografos de última generación-. Cuando hacemos las encuestas de satisfacción entre los socios, el tema tecnológico es de las cosas que más puntúan. Primero está el núcleo médico, que es los aspectos más apreciados, después viene la tecnología y luego la trayectoria. Esta mutualista siempre se caracterizó por tener catedráticos que vienen de la academia, los llamados Grado 5, que ocupan cargos de jefatura o de consultantes, casi en todas las especialidades médicas. A la vez, considero que el resto del funcionariado es muy pero muy importante. Nosotros tenemos una muy buena relación con todos los funcionarios, médicos y no médicos; con los sindicatos, ya sea la gremial de médicos como también con la Asociación de Funcionarios de la Asociación Española, que son los no médicos. Nunca hemos tenido grandes conflictos con ninguno de ellos.

¿Cómo se divide la totalidad de funcionarios que mencionaba antes en sus diferentes roles?

El personal médico está conformado por alrededor de 2.500 profesionales de la salud, el personal de enfermería ronda en los 1.500 funcionarios, y hay entre 800 y 900

administrativos. Si contabilizo todo el grupo, por ejemplo, de Familia Acompañantes, tiene alrededor de 600 asistentes, y entre 60 y 70 personas que conforman el personal administrativo.

¿Cuál es el número de socios actual?

Hace unos días pregunté la cifra, y me dijeron que estábamos en 199.400 socios. Nuestro hito es llegar este año a los 200.000 socios, algo que hasta ahora no hemos logrado, aunque siempre estuvimos ahí.

¿Cómo es la relación de socios entre Montevideo e interior?

En el departamento de Canelones tenemos casi 40.000 socios. En este departamento tenemos nueve policlínicas, pero el eje que concentra Ciudad de la Costa y Costa de Oro es de los que ha tenido mayor crecimiento en los últimos años. Precisamente en Ciudad de la Costa tenemos las sedes de Solymar y Pinamar. De hecho, en la sede de Solymar ahora estamos realizando una ampliación, y lo mismo en la que tenemos en Atlántida, donde el crecimiento ha sido exponencial. Hay mucha gente que se está radicando en esa zona y eso coincide con lo que hablan las autoridades actuales de realizar un hospital en Estación Atlántida.

El problema que tenemos es que, yendo a la composición de nuestra franja etaria, el 27% son mayores de 65 años, lo que hace que haya más fallecimientos que nacimientos; tenemos un promedio de 230 fallecimientos por mes y 100 nacimientos. Eso hace que haya un decrecimiento vegetativo, y si no hacés nada, te decrece el padrón. Entonces, la parte comercial lo que hace es trabajar muy fuerte, y en base a eso rondamos, en promedio, entre 1.500 y 2.000 afiliados netos que se suman por año, nivelando ese decrecimiento que tenemos por la diferencia de franjas etarias.

La tasa de natalidad es cada vez más baja, entonces la gente vive más y por lo tanto consume más. En promedio, hoy la expectativa de vida en Uruguay anda en los 82 años para las mujeres y 76 para los hombres.

En ese contexto, y teniendo en cuenta esos datos, ¿cuáles son los desafíos para las empresas de salud?

En la postpandemia hemos detectado, y lo tenemos medido, un incremento asistencial importante en todas las áreas. Esto va desde la atención en policlínicas, también en lo que tiene que ver con estudios imagenológicos, donde hay un incremento de un 20 a 25%, hasta exámenes de laboratorios clínicos, con alrededor de un 18% de aumento. Lo mismo pasa con la actividad quirúrgica. Estadísticamente, el pasado mes de enero, en comparación con el mismo mes de otros años, fue de los que tuvo mayor actividad quirúrgica, con un 10 a 15% de incremento. Antes a la gente le planteabas de operarse en enero y te decía que no, y hoy

“En lo que respecta a los tiempos de espera, estamos regulados en lo que es policlínica y quirúrgicos, pero ahí también hemos realizado algunos planteamientos. Hay especialidades en las cuales la gente solo va a control, y que podrían ser tratadas por médicos de medicina general”.



**MITSUBISHI
MOTORS**

Drive your Ambition



Nueva
OUTLANDER
con **TASA 0**

Precio desde
USD 59.990

MiAuto
Santander Consumer

Producto sujeto a aprobación crediticia y condiciones de contratación de MiAuto by Santander.



ni lo dudan. Pensamos que era un rezago de la pandemia, pero también entiendo que después de esa etapa tan difícil que tocó vivir, se vio que las personas que tenían comorbilidades estaban más propensas a fallecer, y estas pandemias pueden surgir en cualquier momento. Por tanto, tengo la impresión de que el autocuidado ahora está funcionando mucho mejor y la gente consulta más.

Esta nueva realidad de este incremento asistencial se la hemos planteado a las autoridades del MSP y de Economía porque la cápita que nosotros tenemos se basa en los consumos del 2005, que es cuando ésta se armó. La cápita base es el hombre de 20 a 44 años, que es el que menos consume, y de ahí se va subiendo. Entonces, los consumos que quedaron desde el 2005 no son los mismos de ahora, sino que se incrementaron muchísimo más. La cápita se armó con cinco o seis indicadores que eran los consumos de ese año, pero hoy hay un 20% más, como mínimo. Y si bien tiene un método de reajuste, no así lo que está dentro de esta, sino por una paramétrica del Contrato de Gestión y de los Consejos de Salarios.

¿Qué papel juegan las policlínicas en la multiplicidad de servicios que brinda la Asociación Española?

La instalación de policlínicas forma parte de una política

que data de las primeras décadas del siglo pasado, donde ya había una descentralización importante en esta mutualista. Se fue acrecentando de tal forma que al día de hoy tenemos 28 policlínicas, conjuntamente con la de Gremca, en cuatro departamentos, que son Montevideo, Canelones, Maldonado y San José. Considero que la descentralización juega un papel importante porque la misión en este caso es llevar los servicios asistenciales al lugar donde reside la persona para facilitarle la atención.

“Tenemos un organismo como el Fondo Nacional de Recursos, el cual integro, que es único; no hay algo similar en Latinoamérica”.

¿Cuáles son las mayores innovaciones o tecnologías que se han implementado en los últimos tiempos para mejorar la atención al usuario?

Destaco, por ejemplo, todo lo que tiene que ver con urología. En ese sentido, hoy hay técnicas tremendamente importantes para tratamiento ya sea de patologías oncológicas como de patologías prostáticas. Nuestro IMAE cardiológico es hoy de los mejores del país, sin duda. Tenemos la Unidad de Cirugía del Aparato Locomotor (UCAL), que es el IMAE traumatológico. El año pasado hicimos la inauguración de lo que se llaman salas blancas, que son quirófanos estériles, y que están dentro de los mejores que hay en Sudamérica. De esta forma, hemos incrementado mucho todo lo que tiene que ver con

la colocación de prótesis de cadera y de rodilla. Antes, con una sola sala blanca, estábamos en alrededor de 1.000 a 1.200 prótesis por año, y ahora las hemos incrementado a 2.000.

Fuimos los únicos que nos presentamos y fuimos designados al llamado del Fondo Nacional de Recursos para hacer los trasplantes pulmonares. Tuvimos la visita de integrantes de la Fundación Favalaro donde fuimos destacados, que es quien hace esos trasplantes, porque hoy acá tenemos la persona y el donante. Acá se prepara el órgano del donante, se envía a la Clínica Favalaro en Argentina, allí se realiza el trasplante y cuando el paciente vuelve, se le hace el seguimiento. Nosotros ahora vamos a hacer todas las etapas. Ya estamos llevando a cabo la preparación, que se llama la ablación de lo que es el órgano y después vamos a hacer la intervención. En breve se estarán capacitándose los cirujanos en La Coruña, en un hospital de referencia tremendamente importante de España. Pensamos que en aproximadamente un año ya vamos a poder empezar a hacer acá el ciclo completo de los trasplantes, es decir, las tres etapas. Entendemos que podríamos ser centro de referencia de la región en ese tema. La Fundación Favalaro está complicada por todos los problemas económicos y políticos que tuvo Argentina en los últimos años, además hubo una fuga de médicos para el exterior, y nosotros pretendemos traer al público del sur de Brasil y de Paraguay para realizar ese tipo de intervención tan delicada, donde hay que trabajar con un pulmón artificial durante un tiempo mientras se lleva a cabo el procedimiento.

¿Es una técnica cara?

Es extremadamente cara, pero hoy la financia el Fondo Nacional de Recursos. Existe la posibilidad de extenderlo a trasplante de corazón y pulmón al mismo tiempo. Es de las intervenciones más complicadas en la medicina, por supuesto.

¿Qué opinión tiene del sistema mutual uruguayo?

Yo creo que el sistema de salud en Uruguay funciona y lo hace bien. Si uno lo compara con los sistemas de otros países, el nuestro es de los mejores. De hecho, cuando uno ve las encuestas de las inquietudes de los uruguayos, la salud siempre figura muy por debajo; eso quiere decir que funcionamos bien. Y una de las muestras de que funcionamos bien fue la pandemia, que la sobrellevamos de la mejor manera, más que nada porque teníamos un sistema preparado, mientras otros países no lo tuvieron. Es verdad que ya conocíamos la noticia y pudimos prepararnos antes. Pero aparte de eso, el sistema de atención que tenemos, ya sea en domicilio o emergencias móviles es de vanguardia, y hace años que estamos preparados para atender a la gente en domicilio. Creo que ese factor primó e incidió en los resultados de la pandemia.

¿Hay que hacerle retoques al sistema mutual?

Yo creo que sí. Habría que hacerle algunas mejoras.

“Lo ideal sería generar un centro de referencia”

A nivel general, ¿Uruguay es una isla en materia de salud en la región?

Considero que el nuestro es un muy buen sistema de salud, muy fuerte. Tenemos un organismo como el Fondo Nacional de Recursos, el cual integro, que es único; no hay algo similar en Latinoamérica. De hecho, el gobierno chileno trató de hacer un intercambio con el gobierno uruguayo para ver cómo era que funcionaba el Fondo Nacional de Recursos porque costea técnicas que son extremadamente costosas y medicamentos que son muy caros, que de otras formas serían inaccesibles para cualquier persona. Y ese es un valor que hay que ponderarlo en el sistema.

Después, en lo que tiene que ver con conocimientos técnicos, tecnología y demás, no tenemos nada que envidiarles a otros países. Pero tampoco en los tiempos de espera...

Hace un año hice un trabajo sobre los tiempos de espera y sobre el incremento de la demanda asistencial con los datos de la Asociación Española, porque los tenía fidedignos, y lo hice comparando nuestra realidad con hospitales chilenos y españoles. La conclusión de ese trabajo fue que los tiempos de espera en España y en Chile son muy superiores a los nuestros. Como dije antes, hay cosas para mejorar, pero yo me siento tranquilo de que puedo atenderme acá perfectamente. Una de las cosas que le planteamos a la ministra Lustemberg fue tratar de darle mayor importancia a la Comisión Honoraria Asesora en Centros y Servicios de Referencia. Acá tenemos varias instituciones que hacemos lo mismo, y lo ideal sería generar un centro de referencia donde todos operen ahí. Lo más importante es la cantidad de pacientes que se operan, y ahí hay que poner foco. ¿Por qué? Por ejemplo, en neurocirugía estamos en el debe, porque hay pocos neurocirujanos y los que hay están distribuidos en varias instituciones. Si esos mismos neurocirujanos formaran equipos y operaran en un centro, en lugar de hacer nueve intervenciones al mes, como ocurre en la Asociación Española, probablemente se podrían hacer 40, y los resultados serían otros. Aparte de eso, la tecnología y el instrumental médico que necesita la neurocirugía es costoso. Hace unos años compramos un microscopio que nos salió 500 mil dólares. Yo creo que tendría que tenderse a que en varias instituciones existieran algunas especializaciones, por ejemplo biología, cardiología, para concentrar los pacientes en cada lugar específico y que haya una complementación de verdad.

¿Ve viable algo así?

En algunas especialidades como neurocirugía y alguna más creo que sí. Y me parece que hay interés por parte del MSP de concretar eso.

¿Y de las otras sociedades médicas ve interés?

En principio diría que sí, pero hay que ver los intereses de cada uno.

La experiencia pesa, el sentido común también ¿Qué cuenta más: el talento o la experiencia? ¿O el ideal es una mezcla?

Yo creo que una mezcla es lo mejor. La experiencia creo que es fundamental. Hay gente con mucho talento pero sin experiencia que no llega a nada. De la misma forma, hay gente con mucha experiencia pero que encuentra su límite. Pero si tengo que ser más exacto, creo que el ideal es un 60% de experiencia y un 40% de talento.

¿Cuánto pesa el sentido común en este lugar que usted ocupa?

Pesa bastante. Más que nada pesa en el sentido de que uno tiene que conocer todos los aspectos de la institución. Por eso a la experiencia le doy un valor importante. A mí me sirvió conocer cada área por haber estado ahí. Si alguien me dice que una policlínica está funcionando mal, o determinado servicio no se está brindando en forma correcta, o está fallando la expedición de medicamentos, no me va a poder tergiversar el tema porque yo conozco el funcionamiento. Yo conozco todo lo que puede existir y lo que no. Ocupé cargos en recursos humanos, fui gerente, y ese es un sector neurálgico de la institución porque se manejan casi 9.000 empleados, entonces conozco al detalle cada área de esa sección. También fui gerente de compras. Acá el primer ítem de egresos son los salarios, el segundo es medicamentos y después insumos médicos. Entonces, no me van a inventar ninguna historia. Creo que la experiencia pesa, el sentido común también. Usted puede traer un catedrático con mucho conocimiento y talento a gestionar, pero si le faltan los otros ingredientes, la experiencia y el sentido común, seguramente no funcione.

¿Por ejemplo?

El tema de la calidad de los servicios se lo habíamos planteado a la administración anterior, y lo hemos hecho a la actual. Entendemos hoy que no hay indicadores de calidad que midan a las instituciones en lo que tiene que ver con la calidad de los servicios que brindan. Entonces, esa persona que cobra la misma cápita puede ingresar en un proceso asistencial de una institución determinada con procesos de calidad importantes, con estándares de calidad altos o en otra que no tiene ni los mínimos estándares de calidad. Yo entiendo que debería haber, por lo menos, un piso de calidad que por abajo de tal parámetro no lo pueda dar. Indudablemente, eso requiere trabajo, elaborar indicadores y que haya voluntad por parte de las autoridades para hacerlo.

¿Montevideo tiene muchos servicios mutuales?

No sé si el que hay es el número ideal, pero sí creo que la accesibilidad, tanto económica como geográfica, es de las mejores. Uno mira a la región y ve países como Colombia o Chile que tienen cuestiones geográficas que hacen que la gente quede aislada en determinada zona. En Uruguay, en el interior profundo a veces es complejo el tema, pero en lo que es la zona metropolitana, las ciudades, prácticamente que en cada barrio la gente tiene acceso a policlínicas, y eso para mí es muy importante.

También entiendo que la accesibilidad económica es fundamental, porque acá, con una cuota promedio de 50 dólares mensuales, una personase atiende con un médico de primer nivel y hasta se hace una cirugía cardíaca, algo que en otros países es impensable. En ese sentido, podemos mirar a Estados Unidos y comparar cómo es la realidad allá.

Una de las mayores críticas que los usuarios le hacen al sistema de salud en Uruguay, y que aparece en todas las encuestas, tiene que ver con los tiempos de demora en las consultas. ¿Qué lectura hace de este tema?

Es cierto que el punto de mayor satisfacción para el usuario es conseguir en tiempo y forma un número para el especialista. Hoy estamos regulados por un decreto que establece los tiempos de espera, pero también hemos entablado alguna conversación con las autoridades porque tenemos muchas especialidades que no pueden captar la demanda que hay. Psiquiatría es una de ellas. ¿Por qué? Porque el problema de salud mental es mundial. Ya la OMS ha hablado de que, por ejemplo, un 5% de la población va a padecer depresión, una de las patologías de salud mental. Pero a la vez es una especialidad que actualmente no es atractiva para la mayoría de los jóvenes médicos. Y aquellos que hoy tienen esa especialidad, están renunciando parcialmente a muchas policlínicas porque son personas de avanzada edad que no quieren tener una gran carga de trabajo como sí podían encarar antes. Hay especialidades en las que hay que trabajar con las universidades, tanto con la Udelar como con las universidades privadas. Pienso que es una política más de Estado que nosotros, como institución, no podemos intervenir.

En lo que respecta a los tiempos de espera, estamos regulados en lo que es policlínica y quirúrgicos, pero ahí también hemos realizado algunos planteamientos. Hay especialidades en las cuales la gente solo va a control, y que podrían ser tratadas por médicos de medicina general. En nuestro caso, la especialidad más demandada es medicina general y la segunda cardiología. Pero en lo que respecta a cardiología, sabemos que el 61% de los pacientes que van al cardiólogo son hipertensos puros, o sea, no tienen ninguna otra patología asociada. A todos nos consta que ese tipo de enfermedad, denominada hipertensión, que es una patología crónica no transmisible, puede ser tratada perfectamente por un médico de medicina general. Esas son pautas que debería establecer como objetivos sanitarios el MSP.

Lo mismo con los tiempos quirúrgicos, que también nos son medidos. Todas las patologías oncológicas tienen 30 días para ser intervenidas y 180 días para el resto de las patologías. Pero entre estas últimas sí tú tenés, por ejemplo, un quiste sebáceo, que se cuenta igual que un cálculo en la vesícula que puede estar más compleja. O intervenciones traumatológicas que requieren mucho más celeridad que un lipoma en una persona que hace tres años lo tiene, se anota y hay que operarlo. Por eso considero que en la parte quirúrgica, según qué tipo de intervención se requiere, debería existir más tiempo de espera que otros dentro de los no oncológicos, por llamarlo de alguna manera.

¿Cómo evalúa la situación económica de la Asociación Española?

Estamos bien, estables. El último fue el cuarto balance positivo que obtuvimos. Por supuesto que estamos siempre revisando los procesos e hicimos un plan económico que está dando sus frutos. Tenemos un endeudamiento que viene, como todos saben, por cómo se comenzó la reforma de la salud. Como se empezó por los jóvenes y se terminó por los más veteranos, indudablemente eso afectó a aquellas instituciones que tenían personas en sus padrones con mayor porcentaje de mayores de 65 años. Pero no tenemos grandes problemas.

¿Ha mantenido diálogos con las actuales autoridades del Ministerio de Salud Pública?

Sí, hemos mantenido algún encuentro por intermedio de la Conaiamc. Nos reunimos con la ministra hace una semana, más o menos, y también había miembros del Ministerio de Economía. Les planteamos los temas comunes que hablamos, como tiempo de espera, financia-

miento, etc. Les explicamos que la cápita no contempla todo lo que es infraestructura ni tampoco algunos problemas que surgieron ahora con la modernidad, como la informatización, lo que hace que los costos se eleven. La historia clínica electrónica nunca fue financiada. Nosotros fuimos de los primeros que establecimos la historia clínica electrónica, pero hoy, por ejemplo, tenemos un tema de ciberseguridad, y esto no está contemplada en la cápita. Sin embargo, tiene costos importantes para tratar de tener a resguardo algo que para nosotros es muy sensible y tremendamente importantes: los datos. Otro tema tiene que ver con el financiamiento de lo que es infraestructura tecnológica, porque la que tenemos va quedando obsoleta. Antes un resonador duraba 15 años, hoy la vida útil es de ocho. Esto porque tiene más demanda; hoy se hacen cuatro veces más ecografías al mes. Dentro de la cápita no hay un ítem que hable del financiamiento, del recambio tecnológico, que es cada vez es más complejo y más costoso de mantener. A su vez, tenemos una infraestructura edilicia con más de 70 años. Entonces, para que podamos sostener esos sanatorios que hoy tienen esa antigüedad y dejarlos a lo que hoy exige la medicina actual, tiene que haber un financiamiento

“Le planteamos a la ministra Lustemberg darle mayor importancia a la Comisión Honoraria Asesora en Centros y Servicios de Referencia. Acá tenemos varias instituciones que hacemos lo mismo, y lo ideal sería generar un centro de referencia donde todos operen ahí”.

¿Lo planteado fue bien recibido por las autoridades?

Nosotros quedamos muy conformes porque fueron bastante contestes con lo que nosotros les planteamos. Quedamos en formar equipos de trabajo para analizar caso por caso. Y eso es lo que esperamos. Le queremos dar tiempo también al gobierno porque tiene pocos meses de asunción. Tenemos la esperanza de que podamos trabajar en esos temas. 🗨️



Encontrá el fraude, antes de que te encuentre.

Conocé cómo identificar estafas para no caer en ellas.





Señas de identidad

Alfredo Torres tiene 56 años, está casado con Natalia, y tiene un hijo, Thiago, de 15 años.

Al hablar de su vida fuera del ámbito laboral, el ejecutivo cuenta que tiene dos hobbies: el ciclismo y ser piloto de avión. Reconoce que hace 23 años que practica deporte, y a través del ciclismo canaliza esa actividad. “Hoy los estudios científicos hablan de que la longevidad está asociada en parte a dos cosas: al deporte y a la interacción social. Estas actividades segregan determinadas hormonas como serotonina y oxitocina, que hacen que la persona se sienta con un total bienestar. Cuando uno practica deporte y se da una ducha siente que se liberan endorfinas, lo que mejora el estado de ánimo. Eso va asociado a la longevidad”, comentó. Respecto a su otra pasión, contó que es piloto privado de aviones, y que para desarrollar esa actividad arrienda un avión en una academia y sale a volar. “A alguien le puede estresar volar o pilotear un avión, en cambio a mí me desestresa. Acá vas a las academias y podés arrendar los aviones. Hacerlo no insume sumas importantes de dinero”, explicó.

Lo voy a retrotraer a su infancia. ¿A qué imagen de esa etapa de su vida le sacaría una foto para encuadrar?

Yendo a mi infancia, lo primero que se me viene a la mente es la imagen de las reuniones familiares, que eran multitudinarias. Una de las cosas que más disfrutaba era la interacción que había, ya sea a nivel familiar o con los amigos. En La Blanqueada, en una cuadra había 20 muchachos que nos juntábamos en una esquina a contar anécdotas, y las repetíamos decenas de veces, pero nos reímos como si fuera la primera vez. Hoy, viendo a mi hijo, creo que la tendencia es a estar más individualizado, más metidos en la casa, tanto por un tema de seguridad como de costumbre. Hubo cambios culturales, sin dudas, pero la infancia que viví no la cambio por nada. Capaz que las generaciones que vienen dicen lo mismo de las infancias de ellos.

¿Una comida?

El asado.

¿Una bebida para acompañar ese asado?

Un refresco.

Si optara por otra profesión, ¿cuál sería?

Seguramente la abogacía. En realidad mi vocación era ser piloto, pero lo postergué porque económicamente era caro para un estudiante. Cuando pude costear los estudios me recibí de piloto. Mi vocación hubiera sido volar un Boeing 737.

¿Quiénes le han dejado las mayores enseñanzas en su vida?

Mi padre y muchos amigos referentes que he tenido. No los menciono porque no quiero olvidarme de ninguno. Muchos amigos... Amigos mayores que me han inculcado un montón de enseñanzas. Acá en la Española he tenido gerentes que han sido referentes para mí.

¿Qué consejo le daría a su yo de 20 años?

En realidad, nunca esperaba seguir esa carrera, sino que siempre aposté a la abogacía. Pero yendo a la respuesta, le daría los mismos consejos que tuve en ese momento, porque yo tenía la intuición de que por este lado me iba a ir mucho mejor que con la abogacía. ¿Por qué? Porque me gustaba la gestión, me gustaba todo lo que tenía que ver con la salud. La medicina me atraía y leía sobre el tema. Acá vos tenés que tener un conocimiento técnico de muchos temas, incluso de medicina, y hoy internet te proporciona información. Entonces, si tenés que discutir con algún médico sobre determinada tarea, en lo básico lo podés hacer. No hablo de ir estrictamente a lo técnico, pero me parece que esa simetría en el conocimiento es fundamental para quien está en la gestión. Y la Asociación Española se ha caracterizado en toda su historia en no tener un gerente que sea médico. Esa es una tradición que se mantiene y seguramente siga siendo así.

¿Quizás ese consejo es que se guíe por la intuición?

Sí, seguramente sea ese el consejo.

¿Qué características cree que lo definen?

Creo que soy una persona constante, que escucha. Considero que soy recto en mi proceder, y trato de ser lo más justo posible con los demás; esto en el sentido amplio, es decir, tanto en mi casa con mi familia, como en el ámbito laboral. Y le pongo mucho empeño a lo que hago.



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

MARTÍN PIÑEYRO, COFUNDADOR DE SWAPY Y CARLOS LUISSI, CTO

“Por el mismo costo, hoy acercamos al cliente una moto con mejor tecnología y más segura”

Swapy nace como una idea disruptiva para Uruguay y la región, en un segmento como lo es el *delivery* que aún no ha migrado hacia la transición energética. Con un sistema de motos eléctricas que cuentan con baterías intercambiables y distintos puntos de intercambio en la ciudad, esta empresa buscará brindar un servicio único e innovador para *deliverys* y empresas con flota. En entrevista con **Empresas & Negocios**, Martín Piñeyro, su cofundador y Carlos Luissi, el CTO de la empresa, destacaron que buscarán acercar al cliente una moto con “mejor tecnología” y “más segura” y que están detrás de una empresa de triple impacto, por su lado económico, ambiental y social.

¿Qué es Swapy y a qué apunta específicamente?

Martín Piñeyro (MP)-Swapy es un sistema de motos eléctricas con baterías intercambiables que trabaja con una infraestructura de carga que se despliega en la ciudad. Básicamente, son gabinetes que cargan las baterías. Entonces, la persona que hace *delivery*, por ejemplo, cuando está andando en la moto y ve en el tablero que le queda poca energía en la batería, con la app identifica puntos con baterías, reserva el producto y va hasta el lugar y en menos de un minuto la cambia. Con eso no se necesita tiempo para cargarlas porque el intercambio dura menos de un minuto y no hay problemas de autonomía. Además, como la moto se comercializa sin la batería, se logra un precio similar a las motos a nafta que se usan hoy en día y la batería se usa con un contrato de suscripción, con un monto fijo semanal, que es menos de lo que se gasta en combustible con las motos a nafta. Cuando se toman en cuenta todos los gastos en la comparativa, esta opción es más barata. Swapy está orientado a repartidores y empresas con flota. Nosotros apuntamos a personas que hacen *delivery* y que son propietarios de su moto y a empresas con flota como correos y empresas de cadetería o seguridad.

¿Cómo surgió la idea?

MP- El primer elemento es que el *e-com-*

merce viene creciendo. La pandemia aceleró el proceso porque hizo que personas que no estaban habitadas a compras online lo empiecen a hacer y que empresas que estaban rezagadas empezaran a ofrecer esos servicios. Esto empuja a que haya más vehículos haciendo reparto. Por otro lado, muchas empresas y países están haciendo esfuerzos para combatir las emisiones de carbono, pero no es algo que ocurre en el *quick commerce*. En el caso de Uruguay, hay taxis, ómnibus y camionetas eléctricas, pero en el sector de las motos y *quick commerce* no hay transición energética. Estos elementos hacen que surja la oportunidad de proponer esta idea. En América Latina hay un millón de motos haciendo *delivery* y la práctica de la transición energética no está y vimos una oportunidad. Hay buenas experiencias en el sureste asiático y en el proceso estuvimos investigándolas.

Carlos Luissi (CL)- Al analizar el por qué no se daba esa transición, lo que se evidencia es el tema de la autonomía. Todos los que hacen reparto no pueden parar dos horas para cargar una moto, y ahí es donde el cambio de batería es la solución.

¿Cuáles son los números que se proyectan para la empresa?

CL- Prevemos comenzar con aproximadamente 100 motos para *delivery*, con una infraestructura estratégicamente colocada

en Montevideo con cuatro gabinetes. Los lugares ya establecidos son las estaciones de Ancap de Trouville, en Avenida Brasil y Brito del Pino y en Paysandú y Avenida Libertador. Aún hay una locación que resta definir. Todas estarán en estaciones de Ancap.

¿Existe una alianza con Ancap? ¿Qué otras alianzas tienen o proyectan para Swapy?

CL- Tenemos una alianza estratégica con Ancap, porque los clientes cambiarán las baterías en donde normalmente las personas cargan combustible. También tenemos una alianza con Newlab, que es muy importante porque está sosteniendo todo el piloto y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) está brindando fondos al proyecto. Además, estamos trabajando en alianzas pensadas para la posventa y para brindar una buena experiencia de uso a nuestros clientes, como resolver problemas que surjan de una avería o reparar el equipo in situ. Para ello, estamos conversando con actores del mercado. Vamos a tener alianzas con distintos actores que resuelvan este tipo de problemas.

-Mencionan el apoyo de ANII y Newlab.

¿De qué forma se configura la financiación de este proyecto?

MP- Nosotros somos un *spin off* de la empresa Quantik, que tiene un laboratorio



Martín Piñeyro y
Carlos Luissi.

donde se gestó la idea. Hoy somos una empresa más de este grupo. En cuanto a financiación, Reif es un fideicomiso que oficia como crédito y cofinancia con el Banco Santander, que apoya proyectos de transición energética. En nuestro caso, nos brinda condiciones mejoradas en su parte del crédito y aplicamos al instrumento de proyectos IDI (Investigación, Desarrollo e Innovación) de ANII.

¿Cuáles son los desafíos que visualizan para la implementación de Swapy?

MP- Hay varios desafíos con diferentes características. Con Newlab hicimos una investigación, donde identificamos proveedores y operaciones en otros lugares del mundo donde se implementó este modelo de negocios. El desafío fue seleccionar e identificar al proveedor y mantener una vinculación con este, porque nosotros necesitamos desarrollar software integrándonos con el hardware del proveedor. Son proveedores asiáticos y muy grandes, entonces hay una dificultad básicamente por la asimetría. Nosotros somos nuevos en el mundo de las motos y fue todo un desafío identificar un proveedor y desarrollar tecnología de manera integrada. Y el otro gran desafío tiene que ver con lo regulatorio. Estamos trabajando en un proyecto innovador porque no hay algo similar en el país y en la región es muy

incipiente, y se requieren ajustes regulatorios para que esta tecnología pueda operar, y eso es algo que está representando un gran desafío.

¿Cómo piensan bajar a sus clientes todo lo que implica este proyecto, referido específicamente a los beneficios de costos y el funcionamiento del cambio de baterías?

CL- La ecuación del precio habla por sí sola. No es solo que la energía eléctrica es más barata que el combustible, sino que la moto es mucho más simple. Tiene un motor que va en la rueda, no tiene transmisión ni carburador, y a nivel de mantenimiento y posibles fallas, hay una gran diferencia.

Nuestro primer cliente es quien hoy compra una moto y la mantiene. Hoy en la calle hay muchas motos que no están muy bien mantenidas y a veces hasta con irregularidades para circular, y nosotros vamos a hacer un trabajo de concientización a los *riders* y con capacitaciones para que mantengan en condiciones sus vehículos. También tenemos la idea de ir formando una comunidad y hacer partícipes a nuestros clientes de eso, que es donde vamos a atacar una parte social. Tenemos pensado hacer trabajos de este estilo, porque nos interesa que los clientes adopten estos conceptos.

MP- Nosotros somos una empresa de triple impacto, porque vamos a lo económico, producimos ahorro para el usuario, generamos impacto ambiental porque cada moto nuestra es una moto a nafta que no circula más, e impactamos también en lo social porque mejoramos las condiciones de los usuarios. Por el mismo costo, hoy acercamos al cliente una moto con mejor tecnología y más segura. Nuestras motos tienen telemetría y sabemos dónde está cada unidad, algo que sirve, por ejemplo, frente a un hurto, para lo que podemos apagar la moto de manera remota y dejarla sin tracción. También ofrecemos una carga controlada. No es lo mismo cargar una batería de litio en una casa que en un *locker*. Esto reduce la complejidad y ofrece seguridad al consumidor al quitar la carga en el hogar y un posible incendio por una mala instalación, por ejemplo. Acá el gabinete tiene sensores de temperatura y un agente de aerosol que extingue si se da una fuga térmica, además de que cada batería tiene un sistema inteligente de carga. 🔋

De Uruguay, a la región

—¿Qué proyectan para el mediano y largo plazo?

MP- En Uruguay hay más de 10.000 motos haciendo delivery y en Latinoamérica hay un millón y la ambición es poder replicar este modelo, cuando lo tengamos probado, en todo el continente. Esa es nuestra ambición. Se está trabajando con el proveedor de cara a eso, que será una etapa posterior una vez que esto esté consolidado en Uruguay.

LA PARTICIPACIÓN DE URUGUAY EN LA FERIA INTERNACIONAL

Osaka 2025: Una gran vidriera donde Uruguay se mostrará al mundo

Del 13 de abril al 13 de octubre de 2025 se desarrolla la prestigiosa feria internacional en Osaka, Japón. Se trata de una oportunidad única donde países y regiones se reúnen en una ciudad y muestran al mundo su cultura, su tecnología y su producción. **Empresas & Negocios** dialogó con Benjamín Liberoff, comisario de la delegación uruguaya que participa en la feria y con distintos empresarios y emprendedores que, con sus productos, están presentes en el stand uruguayo.

● Por Mateo Castells @teocastells

Un total de 158 países y regiones están reunidas en Osaka, Japón, desde el domingo 13 de abril. No es un congreso o una asamblea, ni un lugar donde decidir o discutir aspectos de geopolítica, comercio o política internacional. Las naciones están ahí para participar de una feria donde exponerse al mundo y mostrar un poco de sí, en una tradición que se remonta desde mediados del siglo XIX. La primera feria internacional se realizó en Londres, cuando en 1854 se celebró la primera exposición universal en Hyde Park, bajo el título de la “Gran Exposición de los Trabajos de la Industria de Todas las Naciones”. Con el paso de los siglos, los cometidos de estas ferias han mutado y se han basado en las tendencias de cada coyuntura. La fase de la industrialización en el inicio de esta tendencia marcó el rumbo, posteriormente primó el intercambio cultural y la aspiración por un futuro mejor para la humanidad en un contexto bélico, en la primera mitad del siglo pasado, para finalmente dar lugar al concepto de marca nación, algo que predomina en los encuentros modernos desde fines del siglo XX hasta la actualidad.

En ese eje ronda lo que hoy se lleva adelante en Osaka; un gran escaparate donde los visitantes podrán dar la vuelta al mundo, pero



no como lo pensaba Julio Verne. Hasta el 13 de octubre, en la isla artificial de Yumeshina, ubicada frente a la bahía de Osaka, cada nación mostrará su marca país y se intercambiarán culturas, avances tecnológicos, productos autóctonos y más, en su propio stand que oficiará de embajada mundial.

En un contexto internacional que enfrenta diversas divisiones, tensiones geopolíticas y enfrentamientos bélicos en distintos frentes, la organización buscará poner el acento en las tecnologías del futuro y en la unión. Es así que la Expo 2025 aspira a ser uno de los eventos con mayor convocatoria de la década.

da, ya que se proyecta que 28,2 millones de personas visitarán la feria.

Uruguay, presente

El stand uruguayo no pasa desapercibido. Con un pabellón que mezcla pantallas envolventes para generar una experiencia inmersiva y materiales sostenibles, acerca a los visitantes un poco de su identidad y rompe con la barrera que los 18.935 kilómetros de distancia imponen para el intercambio cultural. Para ello, el stand de Uruguay tiene como buques insignia a la industria cárnica y forestal, la tecnología médica, el Plan Ceibal y el desarrollo de videojuegos, que están acompañados por las señas de identidad de la cultura uruguaya. Quien indague acerca de Uruguay, no puede dejar de conocer su música, su carnaval, el tango y el fútbol, aspectos cruciales a la hora de presentarse frente al mundo.

Y como todos los participantes, Uruguay tendrá su día. El 17 de julio, autoridades locales visitarán la feria de Osaka y habrá una degustación de carne, vino y aceite de oliva, como no podría ser de otra forma, y Hugo Fattoruso brindará un espectáculo empapado de la cultura del país.

Benjamín Liberoff, comisario de la delegación uruguaya en Osaka, consultado por **Empresas & Negocios**, resaltó la posibilidad de expansión hacia nuevos mercados que puede traer la presencia de Uruguay en la feria y destacó la oportunidad de fortalecer relaciones con India y Malasia. En este sentido, Liberoff resaltó que la ausencia de Argentina en esta edición significa una oportunidad para presentar al tango como un símbolo cultural de Uruguay, dado que en Japón es el cuarto género musical más escuchado.

Una gran vidriera para emprendimientos locales

Una forma de mostrar al país al mundo es acercar la producción del país y ofrecer pruebas de ello. Carnes, vinos, aceites de oliva, lanas y demás productos característicos de Uruguay están en la vidriera del stand, pero también productos originales e innovadores, con un especial foco en la sostenibilidad, marcan el eje de la propuesta uruguaya.



Ejemplar de Texturable

Productos con identidad local

Un claro ejemplo de ello es Autóctona, una innovadora propuesta de cosméticos naturales y sostenibles, que utiliza la borra del vino, un residuo de la industria vitivinícola, para elaborar su extracto de tannat. Hoy ofrece una línea de cosmética sustentable, vegana, orgánica y antioxidante, elaborada con materias primas originarias de Uruguay como el tannat, la yerba mate y las algas marinas.

“Nuestro diferencial está dado al lograr congregar productos naturales, antioxidantes e identitarios de nuestro país con una muy buena calidad lograda por su fórmula exclusiva y su elaboración en un laboratorio de vanguardia. Esto nos permite, además, lograr un precio de venta accesible y competitivo tanto para las empresas, como para el público uruguayos y el extranjero”, dijo a **Empresas & Negocios** Paola Ferrari, fundadora de Autóctona.

El público objetivo de estos productos están en los sectores de alojamientos, bodegas, y en aquellos consumidores finales que valoran la sustentabilidad y la producción local al decidir su consumo. “Actualmente, estamos incursionando en el mercado de las peluquerías. En paralelo, nos encontramos analizando oportunidades para la exportación a países como Argentina y Brasil”, remarcó.

Al respecto de su participación en Osaka, Ferrari subrayó que para su marca es un “gran privilegio” y una “importante” oportunidad. “Nos enorgullece y nos impulsa a

renovar esfuerzos con nuestro compromiso como empresa de triple impacto, en la revisión constante de las oportunidades de mejora, que siempre surgen y que nos importa transitar para lograr su transformación y honrar nuestro propósito”, concluyó.

Otro emprendimiento que utiliza el residuo del tannat, específicamente la cáscara y la semilla que queda una vez que culmina el proceso del vino, es Vitanna, que produce polvo de orujo de uva, un alimento alto en fibras, que funciona como un excelente antioxidante natural y que posee diversas vitaminas y minerales. Se trata de un superfood que se puede mezclar en licuados, yogurts, jugos y también puede ser utilizado como colorante o saborizante para panes, pastas, carnes o ensaladas.

“Nuestro público objetivo son personas que buscan cuidar su salud de forma natural e integral, que con un solo producto abarcan distintos problemas de salud. En algunos casos son personas que buscan prevenir sus problemas y también hay un público que se preocupa por el apartado antiage”, contó a **Empresas & Negocios** Andreína Machado, creadora de Vitanna.



Vino de Bodegas Cerro del Toro en stand uruguayo

Vitanna está presente en el stand de Uruguay, algo en lo que Machado ve posibilidades de internacionalización altas, porque en Japón están “muy abocados” a productos saludables, productos antiage y productos naturales, algo que está “muy alineado” a la visión de su marca.

“Tenemos expectativas y esperanza de que puedan surgir nuevos negocios. Llegamos a Osaka por Uruguay XII y llevamos el orujo de uva tannat en sus dos presentaciones”, concluyó.

Al respecto, Vitanna recientemente montó una fábrica con todas las características específicas y necesarias para las exportaciones y cuenta con una capacidad de stock para salir al mundo “pisando fuerte”, por lo que su participación en Osaka genera grandes expectativas.

Del vino a la lana

La producción de vinos dice presente en el stand uruguayo, como forma de mostrar que en Uruguay se producen vinos de alta calidad. Bodegas Cerro del Toro, una de las marcas participantes del stand, tiene la particularidad de ser propiedad de la familia japonesa Kambara, por lo que cuyo vínculo con la expo resulta ser más estrecho, logrando articular y mostrar un ejemplo de desarrollo japonés en la República Oriental del Uruguay.

“La familia Kambara tenía particular interés de participar y tener presencia activa en el stand de Uruguay y así fue que articula-



Vitanna y su orujo de uva tannat

mos con nuestro importador de Japón para que nuestros vinos estuvieran presentes en el wine bar que Uruguay tiene dentro del stand”, explicó a **Empresas & Negocios** Martín López Sobrero, gerente general de Bodegas Cerro del Toro.

López Sobrero es consciente de que están en una vidriera excepcional para mostrarle a Japón, al mundo y particularmente a la región asiática, que Uruguay está produciendo vinos de una “gran calidad”.

Pero no es solo eso. En Uruguay se está utilizando la cepa Albariño, que está ganando en prestigio, demanda e interés de parte de los consumidores de todo el mundo y Uruguay está posicionado, al entender el gerente general de Bodegas Cerro del Toro, “como nunca para poder ofrecer en el Albariño una alternativa de clase mundial”.

“Nosotros tenemos un foco muy grande en esta cepa porque estamos ubicados a dos kilómetros de la costa oceánica y las condiciones permiten a esta variedad expresarse en todo su potencial y es una posibilidad para utilizar el stand como plataforma para mostrarle al mundo el buen momento de esta cepa y la gran proyección que tenemos como productores”, concluyó López Sobrero.

Por otro lado, la lana, la fibra uruguayana por excelencia, tiene una particular representación a través de Texturable, un emprendi-

miento que busca reunir un espacio donde crear diseños atemporales y que honrifiquen a toda la cadena productiva.

“Nos preocupamos mucho de donde proviene la fibra, por quién la hila, la tiñe y la teje, además de los procesos por los que pasan esos materiales, porque buscamos que sean completamente respetuosos con las personas y el planeta”, contó a **Empresas & Negocios** Claudia Rosillo, creadora de Texturable.

En definitiva, Texturable acerca un producto que cumpla las funciones básicas de cubrir y vestir a las personas, pero que buscan un producto que dure varios años, al estilo de las mantas y colchas que generaciones de antaño tejían y se heredaba en cada familia.

“Nucleamos varias tejedoras e hiladoras y recolectamos fibras, pero también trabajamos con barracas de lana, el 90% de la cadena productiva con mujeres, que muchas son cabezas de hogar”, agregó Rosillo.

En este sentido, la creadora de Texturable destacó que los productos que se eligieron para mostrar en el stand representan “muy bien” a Uruguay y hacia donde está mirando el país y que, si bien el sector tecnológico tiene su prestigio, también es destacable el trabajo artesanal, desde la materia hasta el valor agregado que tiene.

Por último, el stand uruguayo tuvo la destacada presencia de artesanías locales. **Empresas & Negocios** dialogó con Alberto Gutiérrez, que con sus producciones está presente en Osaka, en una forma de acerca el país al mundo.

Alberto Gutiérrez realiza artesanías desde hace 47 años y sus creaciones viajaron como parte del colectivo Escala Humana. Trabaja con todo tipo de cueros y sus creaciones representan principalmente el carnaval, los gauchos y las idas y venidas de emigrantes e inmigrantes al país.

“De alguna forma, mostramos al Uruguay en todas sus facetas, que es una de las virtudes que tiene la artesanía, que cuenta como son las cosas en un lugar del mundo”, valoró Gutiérrez.

De esta forma, hasta el 13 de octubre Uruguay tendrá su propia vidriera al mundo y una oportunidad única de mostrar sus virtudes, su producción y su potencial, en un prestigioso evento de escala mundial. ☪



Autóctona y sus productos de ducha



ovo
BEACH
PUNTA DEL ESTE

NOS TRANSFORMAMOS PARA OFRECERTE UNA PROPUESTA
TODO EL AÑO

VIERNES Y SABADOS DE 12 A 01 HS.
DOMINGOS DE 12 A 20 HS.



25% en reservas online
15% en reservas directas

**enjoy®
REWARDS**

DESCARGÁ NUESTRA NUEVA APP
Y OBTENÉ BENEFICIOS EXCLUSIVOS

**25%
OFF**
en tu
PRÓXIMA
ESTADÍA

2x1
en
DAY
SPA

2x1
en
LAS
BRISAS



Para más información ingresa a
enjoypuntadeleste.uy/enjoy-rewards

FEDERICO GAGLIARDO

CEO Y FUNDADOR DE VITRIUM CAPITAL

“Sin la vivienda promovida el mercado residencial de Uruguay desaparece”

En el dinámico mundo del sector inmobiliario local, Vitrium Capital ha logrado posicionarse en el mercado en base a desarrollos que salen de lo común y ponen foco en la sustentabilidad. En diálogo con **Empresas & Negocios**, el CEO de la empresa, Federico Gagliardo, brindó su visión de este negocio en nuestro país, remarcando que el mercado es muy estable y predecible, lo que es bueno para los inversores. En defensa de la Ley de Vivienda Promovida, explicó que si al costo actual de desarrollar un proyecto hay que agregarle el IVA, el IRAE, y el impuesto al Patrimonio, no hay demanda para un producto de ese nivel de precio.



Los caminos de la vida son variados y eso es algo que Federico Gagliardo tiene claro. No siempre esos senderos derivan en lo que uno espera o desembocan en el rubro en el que nos preparamos. Y ese es su caso. Formado en Argentina con

una carrera en sistemas e investigación operativa, abocado al inicio de su trayecto profesional en el ámbito tecnológico, quien hoy es CEO y fundador de Vitrium Capital trabajó casi dos décadas en Apple, CNR y Microsoft. Y lo hizo

desde distintas partes del mundo. Todo pintaba que ese era su rumbo y que, al recorrer ese camino, terminaría consagrándose en ese rubro laboral. Pero no. Con el paso del tiempo fue, de a poco, abocándose a las ventas y el marketing, porque siempre le gustó vender. Con la crisis de 2002 hizo inversiones como inversor pasivo en el mercado inmobiliario, algo ajeno a su día a día laboral, y se dio cuenta de que había encontrado un buen negocio. Años más tarde fue de Microsoft y decidió meterse de lleno en ese mundo que anteriormente le había llamado la atención. Esa idea de que existían ejecutivos de grandes empresas sin tiempo para estudiar y analizar proyectos, que necesitaban alguien de confianza que le propusiera negocios, la materializó. Y le fue bien. Hoy el ejecutivo es un claro ejemplo de cómo la vida no siempre es lineal y previsible.

¿Cuál fue el primer proyecto inmobiliario que desarrolló y cómo fue el proceso?

Un día salí con mi auto a buscar un terreno, y en Pilar, al norte de la provincia de Buenos Aires, encontré uno. Era un terreno chico, donde después construimos un edificio de 1.100 metros, con 18 apartamentos.

Luego de tener el terreno salí a buscar proveedores, arquitectos, y ver cómo se hacía un edificio. Aprendí, me equivoqué mucho en ese primer proyecto, pero entendí cómo era desarrollar un negocio inmobiliario.

¿Cómo le fue con ese primer proyecto?

Mal, me fue muy mal. A los que compraron les fue bárbaro, compraron baratísimo, hicieron un negocio. Yo no tenía ni idea de los precios, de los números. Lo tomé como que había hecho un máster. Me dije “no me pagué el máster en la universidad, me lo pagué en vivo, acá, haciendo algo”. Aunque perdí plata, me gustó lo que hicimos en ese momento.

¿Cuánto tiempo le llevó todo el proceso?

Desde que compré la tierra hasta que terminé el edificio, dos años. Ese primer proyecto me entusiasmó, y ahí me acerqué a Bodas Miani Anger, que es un estudio muy grande de Argentina, para hacer un edificio de oficinas en Vicente López. Ese salió muy bien. Después hicimos uno en Tigre, vino otro en Pilar. La escala empezó a crecer y funcionó de manera espectacular. Pero a partir del 2012, Argentina entró en un ciclo negativo. Desde el 2002-2003 hasta el 2009-2010 el ciclo fue positivo, pero a partir del 2011, con el cepo cambiario las cosas se empezaron a complicar. Ahí vi que teníamos que salir y diversificar la compañía. A partir de ahí el primer país miramos fue Uruguay, después Estados Unidos y luego Paraguay. De a poco fuimos ampliando nuestra mirada, y eso nos permitió tener un negocio más diverso, con opciones, y que no dependiera tanto del momento de cada país. Y funcionó bien.

¿Cuándo nació Vitrium?

Vitrium nació en 2006, al año siguiente que me retiré de Microsoft. Pero el primer año no me dediqué a desarrollar inmuebles, sino que me puse a fondar proyectos de terceros. En realidad, el primer año levanté capital para otros. Y me fue muy bien con eso. Entonces me propuse levantar capital para mí. Mientras fui empleado en Microsoft era inversor pasivo. Ahí aportaba dinero, capital, a proyectos de terceros; era un inversor más. Cuando me fui de Microsoft, durante el primer año lo que hice fue levantar capital de terceros para proyectos de este grupo con el que yo invertía. Era como un inter-

mediario, le cobraba una comisión a uno y a otro, salía, juntaba dinero, se lo traía a esta gente. Era gente de mi confianza, que yo conocía. Primero, acá es muy importante trabajar con un grupo de confianza, que sepas que son profesionales, serios, responsables. A ese grupo lo tenía. Un desarrollador de repente fondea uno, dos, tres proyectos por año, y en el medio hay ciclos de dos o tres meses donde no pasa mucha cosa. Y yo me aburría. Si no tenés nada más para hacer, mirás el techo. Entonces, en un momento me cuestioné que no estaba haciendo nada y decidí dedicarme a desarrollar. Ahí salí con mi auto, me compré con mi plata un terreno y funcionó.

¿Cuál fue el primer proyecto en Uruguay?

Fue 01 Parque Batlle, un proyecto chico, de 60 y algo de unidades. Ese salió muy bien. Habíamos comprado la tierra en 2013. De hecho, me pasó algo interesante. Yo llegué a Uruguay sin saber cómo funcionaba el mer-

cado. Compré la tierra y armamos el *pricing*, el producto, y empiezo a visitar inmobiliarias. Y en las inmobiliarias me decían: “Federico, aquí el uruguayo es muy conservador, hasta que no empieces la obra y termines el hormigón, nadie te va a comprar nada”. Me acabo de meter en un problema, pensé. El hormigón es un montón de plata. Uno fondea para la tierra, los gastos preliminares y parte de la obra, pero no para un tercio de la obra.

Seguí viendo *brókers*, hasta que me di cuenta que en realidad no era tan así como me decían. De hecho, de ese edificio en pozo, sin empezar, vendimos el 40% de las unidades. Y cuando arrancamos la obra fue un éxito, se vendió muy rápido. Hoy vamos por el noveno proyecto en Uruguay.

¿Qué características tiene el mercado local en comparación con los otros donde tiene presencia la compañía?

Los mercados son todos distintos. El de

Un proyecto que nació en un podcast

¿Cómo nació Rotunda al Lago?

Rotunda al Lago fue una idea que surgió de un podcast que hicimos con Kevin Jackter hace casi un año. Hablando con él, en ese programa, me dijo que la idea era armar el Universo Rotunda, y que estaban trabajando en eso. Ellos tienen una línea de ropa sustentable también, que a mí me interesó mucho porque está muy en sintonía con lo que hacemos nosotros en materia de sustentabilidad. Durante el podcast me relató que aparte de su línea de ropa y su marca, tenían Café Otero en Carrasco. Cuando terminamos le digo, “Kevin, tenemos que tomar un café, tengo una idea para contarte”. Ese encuentro se dio y ahí le dije “tengo algo para agregarle al Universo Rotunda: un proyecto inmobiliario”. Le encantó tanto la idea que a las 48 horas nos volvimos a reunir ya con una propuesta más concreta, y en cuatro meses salimos al mercado con el proyecto. Lo diferente de todo esto fue que durante cuatro meses estuvieron trabajando los dos equipos juntos sin firmar nada, con un acuerdo de palabra. El 25 de septiembre, el día que teníamos el evento de presentación, media hora antes del lanzamiento, en una mesita en el backstage firmamos el contrato; y realmente fue un éxito comercial. Lo cierto es que Rotunda también agregó un montón de valor a la unión de las compañías. Sofía Domínguez (cofundadora y directora creativa de Rotunda) hizo todo el diseño de los baños, de las cocinas, de los interiores y de las áreas comunes. El producto, el diseño y la arquitectura enamoraron a la gente. La arquitectura está inspirada en los años 50 de Estados Unidos.



Estados Unidos es un mercado gigante. Solamente el condado de Miami-Dade tiene casi seis millones de habitantes, el doble de todo Uruguay, en una superficie mínima. El de Uruguay es un mercado muy estable, predecible, y eso es bueno para los inversores. Nada mejor que le digas a un inversor “mi inflación acá es entre el 5 y el 7% máximo, este es mi número, siempre igual; y los contratos se respetan, se cumplen, la gente es honesta, no hay conflictividad laboral”. Esas ya son variables espectaculares para un inversor. Y el mercado de Montevideo, particularmente, tiene vida propia. Si bien ha recibido mucha inversión del extranjero, no depende de los argentinos ni de los brasileños, porque tiene su propia demanda. Es un mercado muy sano, muy distinto al de Punta del Este, que es muy cíclico, de ciclos profundos, que depende mucho de variables externas, particularmente de Argentina, y está muy asociado al humor de ese país. Otra característica de Uruguay es que tiene una clase media enorme en proporción a su población, la más grande de Latinoamérica. Eso es muy sano para un mercado como el nuestro porque nuestro producto es vivienda de clase media. Si querés buscarle algo en contra, Uruguay tiene poco espacio de crecimiento comparado, por ejemplo, con Paraguay, que tiene una población muy joven, con un promedio de edad bajo y una tasa de nacimientos de 2.3 chicos por mujer.

Además, tiene una economía que viene creciendo hace muchos años, entonces ahí la clase media es cada vez es más ancha.

¿Cuánto repercute en el negocio que Uruguay sea un país de costos altos?

En lo que repercute es en la capacidad de atraer inversiones y gente que quiera vivir acá. El problema más grave que tiene este mercado, repito, es el bajo crecimiento poblacional; y esto pasa en todos los negocios, no solo en el inmobiliario. Ahora, cuando vos salís a traer gente para un país tan caro, aparecen las limitaciones. Porque estás lejos del mundo, no estás insertado en el medio de Europa, no estás cerca de Estados Unidos, entonces, tenés que tener una propuesta muy atractiva para que la gente se venga a vivir a Uruguay. Pero esa gente sabe que tiene que tener un patrimonio importante por el costo de vida. Para mí esa es la mayor traba. Para el mercado inmobiliario no es un problema porque los ingresos de la gente tienen relación con los costos, aunque a nivel global los salarios han crecido mucho menos que los costos en los últimos 40 o 50 años, y ese es un problema para todas las economías.

¿Qué mercado prefiere: el de Montevideo o el de Punta del Este?

El de Montevideo, 100%. Es un mercado más sano, más estable, menos fluctuante. Ojalá Punta del Este pudiera ser como Montevideo, pero hay que tomar decisiones muy fuertes para que eso pase. Y esto está relacionado con los costos. Si vos quisieras que Punta del Este tenga vida propia a lo largo de todo el año, está difícil poblarla con uruguayos, porque se te empiezan a vaciar el resto de las ciudades. Si hay que mover 300, 400 mil personas a Punta del Este, tenés un problema con el resto de las ciudades. Entonces vos necesitás traer gente de afuera. Y para darle vida propia a lo largo del año hay que generar una batería de eventos, reuniones, congresos; hay que tener una oferta de actividades que llene toda la capacidad hotelera y que provoque un movimiento económico durante todo el año. Ahora yo te pregunto, si vos vas a hacer un congreso, ¿dónde lo hacés? ¿En Punta Cana o lo hacés en Punta del Este? Y es más central Punta Cana, es más fácil de llegar, tenés más conexiones aéreas, y es más barato. Traer 4.000, 5.000 personas a un congreso en a Punta del Este es carísimo, entonces nadie lo

hace. Para que eso funciones debe existir una política de Estado para desarrollar un polo turístico en Punta del Este, pero de verdad; y hacerlo todo el año. Decir ‘quiero ser un Cancún en el Cono Sur’ requiere decisiones fuertes.

¿Qué representa el mercado estadounidense para la empresa?

No es donde tenemos la mayor cantidad de inversiones, de hecho, la mayor cantidad de proyectos están en Uruguay. Pero sí tenemos en Estados Unidos un proyecto interesante en Wynwood, Miami. Se trata de un hotel de 49 unidades en el que estamos trabajando para lanzarlo al mercado a mediados de año. Este es el segundo proyecto que hacemos en Miami. El de Estados Unidos es un mercado enorme, gigante, inabarcable para nadie en términos de tamaño, pero muchos de nuestros inversores buscan un producto ahí.

¿Cuál es la presencia en Paraguay?

En Paraguay estamos desarrollando ya nuestro cuarto proyecto. Tenemos uno que lo vamos a terminar en 90 días, estamos previendo dos proyectos más -uno que empieza la obra en tres semanas, y otro que comenzará a construirse entre julio y agosto. Es un mercado que financieramente está empezando a crecer, hay más opciones de financiamiento. Los bancos son más flexibles que en Uruguay. Están más abiertos a hacer negocios, lo que resulta muy interesante. En Uruguay hay muchas restricciones del Banco Central que encorseta a los bancos de tal forma que se les hace muy difícil hacer negocios con el sector privado. En Paraguay es distinto, existe una oferta de opciones financieras infinitamente superior, lo que está ayudando mucho a la economía.

¿Qué pasa con Argentina?

Argentina es un país con un potencial gigante, pero es una montaña rusa. En términos de escala es 14 veces Uruguay, es el cuarto mercado más grande de Latinoamérica después de Brasil, México y Colombia. Hoy Argentina está recorriendo un camino muy difícil. El país está pasando por un proceso muy complejo, desarmando una estructura del Estado enorme, pesada, compleja, corrupta, que lleva décadas de despilfarro. Ese es un proceso muy doloroso que va a llevar mucho tiempo todavía, que recién empieza, y que no va a ser

un camino de rosas. Yo creo que todavía no pasamos el momento más difícil. Lo que está haciendo el gobierno actual es abrir una economía que estaba muy cerrada, llena de regulaciones, para que ahora sea más fácil hacer negocios. Ojalá funcione. Nosotros tenemos tierras en Argentina para desarrollar, estamos esperando que se den las condiciones. Hoy no es viable desarrollar proyectos inmobiliarios en Argentina porque los costos son más altos que el precio de venta. Pero los precios vienen subiendo lentamente hace seis o siete meses. En algún momento la curva de precios se va a cruzar con la de costos y vamos a invertir las curvas. Eso probablemente pase de aquí a un año y medio. A medida que la inflación vaya bajando, que también lleva a un proceso, hará despegar los créditos hipotecarios. Cuando lleguemos a una inflación de alrededor del 20%, creo que, literalmente, el mercado va a explotar. Va a existir una demanda impresionante porque en los últimos

cinco años hubo muy poca fabricación de productos. Entonces tenés una oferta muy pequeña y una demanda atrasada de años. La oportunidad es gigante. Por supuesto que hay que estar dispuesto a invertir en Argentina y esperar con mucha paciencia. Pero si sos alguien que invierte en el largo plazo, el momento de entrar es hoy; entrar a comprar tierra, no a desarrollar.

Usted ya conoce cómo se desarrolla el negocio en Uruguay. ¿Cambian las condiciones según el gobierno de turno?

Muy poco. De hecho, la Ley de Vivienda Promovida, que es un éxito y un caso de estudio a nivel Latinoamericano, con el tiempo la han ido mejorando. Se han probado distintas combinaciones de exoneraciones y hoy en día es un modelo espectacular. El mercado residencial de Uruguay sin la Ley de Vivienda Promovida desaparece. Y en esto quiero ser muy explícito: cuando digo desaparece, lo

hace de verdad. Si yo le tengo que agregar al costo actual de desarrollar un proyecto el IVA y el IRAE, y el impuesto al Patrimonio, desaparece el mercado, porque no hay demanda para un producto de ese nivel de precio. Hoy el mercado está estable, los costos, que han subido, han demorado algunas operaciones porque está más caro, y los salarios no han crecido al mismo nivel que los costos, pero hay mercado. Sin la ley, no hay mercado.

¿Qué opina de los costos de construcción en Uruguay? ¿Se pueden bajar con nuevos métodos constructivos?

A pesar de uno diga que la mano de obra en Uruguay es cara, a nivel global sigue siendo barata. La obra que estamos por desarrollar en Miami tiene un costo de obra de entre 2.800 y 3.000 dólares el metro cuadrado, obra pura, sin tierra, sin honorarios, sin impuestos. Hablo de mano de obra, cemento, ladrillo, hierro. En Uruguay, el costo de

flow



desde **\$499** por mes

Mirá canales en vivo, series, pelis y toda la copa en el dispositivo que quieras.



La Copa Libertadores
la vivo en flow



obra de ese producto está en alrededor de 1.500 dólares el metro cuadrado. Entonces, cuando vos tratás de traer métodos constructivos más modernos, lo comparás contra el costo de la mano de obra y todavía sigue siendo conveniente desarrollar con métodos tradicionales. Después hay otras derivaciones. Por un lado la sustentabilidad... La obra seca tiene menos desperdicio que la obra húmeda. Todo lo que hagas en placas de yeso implica una obra más rápida, más eficiente, con menos consumo de agua y de energía, menos desechos, y si hacés *steel frame* es lo mismo. Pero la gente en Latinoamérica necesita seguir tocando el ladrillo, lo que es rarísimo. Yo viví en Estados Unidos, y lo hice en una casa cuya estructura estaba hecha de madera, aluminio y placa de yeso; no había un solo ladrillo en toda la casa, en una región con huracanes. Y mi casa era muy cálida y segura, súper eficiente térmicamente. Yo tenía un problema en el baño, venía el plomero, cortaba la placa con una sierra, arreglaba y volvía a colocar el pedacito de durlock, y no se notaba que hubiera abierto algo. Y ese arreglo tardaba media hora. No venía con el martillo, el pico, a romper, hacer mugre, poner cemento de nuevo.

En Uruguay, en los edificios de oficina están más abiertos a esto, pero en la vivienda aún no. Ojalá fuera así, porque tendríamos menos consumo de agua, de energía, las obras serían mucho más rápidas, habría menos desperdicio, pero la gente no se acostumbra a este sistema.

¿Qué papel juega la sustentabilidad en los desarrollos de la empresa?

Tenemos un compromiso con la sustentabilidad muy importante. La compañía ya certificó carbono neutral 2023 y estamos certificando 2024. Ya estamos neutralizando todas las emisiones de la empresa y certificando todos los proyectos con la norma internacional ECH. Certificamos el primer proyecto ECH residencial de Uruguay, 01 Vila, que está en Parque Batlle, con 81 apartamentos. El edificio, que se termina en junio, en comparación con uno tradicional va a ahorrar 41% de energía, 46% menos de consumo de agua y 27% menos de consumo de energía en la fabricación de los materiales. Obviamente, certificar productos ECH es más caro porque tenés que pagar la certificación y diseñar el edificio con mate-

Aprender a manejar las variables

¿Cuáles son los conceptos básicos y a tener en cuenta del negocio inmobiliario?

Cuando vos trabajás en una corporación sabes muy poco de todo. Estás en un sector, entonces conocés un pedacito de una compañía, pero no sabes de la realidad de los negocios. Cuando salís a la calle, empezás a ver que en realidad el negocio es mucho más complejo de lo que vos te imaginabas. Entonces, lo primero que tenés que aprender es hacer un cashflow, algo que la mayoría de la gente no sabe hacer. Es decir, saber cuánto me ingresa y cuánto egresa, cuál es el neto, porque así yo sé que necesito tanta plata todos los meses. Y ahí aprendés de todo: impuestos, leyes, flujo de dinero, ventas, esquemas de financiación, etc. Entonces, te diría que lo fundamental es tener una proforma sólida de negocio, o sea, que aprendas a manejar cuáles son las variables. Conocer cuánto te tiene que costar la tierra, cuánto la obra, cuánto tienen que ser los costos blandos, y regirte mucho por ese presupuesto, no moverte de ahí, y en lo posible bajarlo, para que tu margen sea sólido y puedas cumplir con la promesa que le des al inversor. Después hay muchos subnegocios para hacer dentro del mercado inmobiliario. Están los que se dedican a compra-venta de inmuebles, los que apuntan a desarrollar para alquilar, los que desarrollan para vender, los que se dedican a desarrollar vivienda, industria, logística, hotelería... Hay un montón de negocios posibles. Creo que lo importante ahí es definir a qué te querés dedicar, porque no se puede hacer todo. Este mercado es muy grande. El del *real estate* es el negocio más grande del mundo, con casi 250 trillones de dólares de activos. Es el activo más grande del planeta. Buscás al player más grande de la industria en el mundo y no tiene, literalmente, ni una milésima de fracción del mercado.

riales más caros para tener menor impacto y menor huella de carbono, pero es lo que queremos como compañía y vamos a continuar por este camino para que en el 2030 seamos carbono neutral.

La tecnología es un aliado, y todos nuestros proyectos tienen domótica, y lo mismo las áreas comunes; se controlan luces, cortinas, aires acondicionados y el ingreso es con huella digital. Los edificios están administrados por una aplicación donde los vecinos pueden interactuar entre ellos y con la administración. Ese edificio está comercializado en un 75%.

Hoy la sustentabilidad no es un valor muy importante para la mayoría de los consumidores, sino que sigue siendo un anhelo. Hace poco tuve una experiencia con una clienta que invirtió en Rotunda al Lago, y cuando nos reunimos me dijo: "Fede, antes de invertir quiero que me digas cómo vas a mitigar el impacto ambiental en esa zona.

Si me convencés de eso, invierto en el proyecto". Esta mujer, que trabaja en proyectos de sustentabilidad en todo el mundo, está muy sensibilizada con el tema. Fue la primera charla que tuve con un inversor que me puso la sustentabilidad antes del negocio, lo que me confirmó que estamos yendo por el camino correcto.

Hoy, salir al mercado con un producto construido de bajo impacto ambiental implica tener una obra más cara y con márgenes más chicos, y como el consumidor no está dispuesto a pagarte ese diferencial, el costo lo absorbés vos. El producto es un poquito más caro, pero es mucho más eficiente. El comprador va a ahorrar en la factura de electricidad y la copropiedad lo va a hacer también en gastos comunes, pero la percepción inicial no es esa. Hay que trabajar mucho en el mensaje. Nosotros lo hacemos por convicción, aunque sabemos que es un tiro de largo plazo. 🌱

Nueva Blazer EV

Además de todo, es eléctrica.



Asegurá tu lugar
en la preventa.

Conocé más en chevrolet.com.uy



**Manejemos
Juntos™**

SECOM

PRIMER SERVICIO DE COMPAÑÍA DE URUGUAY Y DEL MUNDO



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

MONTEVIDEO:

Colonia 851 / Tel.: 0800 4584

MONTEVIDEO:

Bv. Artigas 1495 / Tel.: 0800 4584

CANELONES:

Treinta y Tres 329 / Tel.: 4333 2835

CARMELO:

Uruguay 502 / Tel.: 4542 0989

CIUDAD DE LA COSTA:

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

COLONIA:

Alberto Méndez 161 / Tel.: 4522 5257

DURAZNO:

Manuel Oribe 451 / Tel.: 4363 4343

LAS PIEDRAS:

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

MALDONADO:

Florida 671, Local 1 / Tel.: 4223 6045

MALDONADO:

Complejo Nuevo Centro, Local 10.
Av. Cecilia Burgueño / Tel.: 4226 4835

MERCEDES:

Rodó 893 / Tel.: 4533 3186

MINAS:

Domingo Pérez 519 / Tel.: 4443 7169

NUEVA HELVECIA:

Colón 1136, Local 4 / Tel.: 4554 2113

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**