

REVISTA DE LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE DIRIGENTES DE EMPRESA

AÑO 16 . NÚMERO 104 . JULIO 2013

# EMPRESARIAL



ACDE

Claves del Liceo Jubilar  
**¿Por qué aprenden  
los que aprenden?**



## CLAVES DEL ÉXITO

Américo Deambrosi: "la gente, la innovación y la productividad son la base para crecer"

## GRUPOS GADE

Cuatro casos de ganar-ganar

## TECNOLOGÍA

El smartphone: el "mejor amigo" del hombre contemporáneo



GUSTINO

Alimentarse y vivir  
saludablemente  
**¡Rinde Más!**

 Ticket  
Alimentación®

 Ticket  
Restaurant®

TOMATE EN SERIO ESTE CONSEJO

**ALMORZÁ  
DESPACIO**

Y disfrutá tu comida.



 ideal meal  
by Edenred

Dedícale a tu almuerzo por lo menos 30 minutos.  
Si es posible, en un lugar distinto al que trabajás.

Conocé más sobre alimentación saludable. Ingresá a [www.edenred.com.uy/gustino](http://www.edenred.com.uy/gustino)



## ¿Cómo aprenden los que aprenden?

El 21 de junio de este año ACDE organizó una mesa redonda que titulamos "¿Cómo aprenden los que aprenden?".

Allí reunimos al presidente del Codicen, el Profesor Wilson Netto, con el Padre Ricardo Villalba, Director del Liceo Jubilar, el Licenciado Fabrizio Patrìtti, Director del Liceo Impulso y el Licenciado Pablo Barthol, Director del Centro Educativo Los Pinos.

Buscamos en ese evento puntos de encuentro entre diferentes experiencias educativas y la entidad responsable de la educación pública de Uruguay.

La educación ha sido un tema de preocupación constante de ACDE, como corresponde a una Asociación que nació hace 61 años como una visión empresarial basada en valores, en busca de una sociedad más justa.

Ya en 1959 ACDE creaba la primera escuela de negocios del país, a la que se llamó EDE, y hoy se llama ISEDE, el Centro de Formación Empresaria que ACDE comparte con la Universidad Católica.

A la educación la abordamos permanentemente desde diferentes ángulos, siempre buscando nuevos enfoques donde la dirigencia empresarial pueda sentirse involucrada.

Con ese mismo espíritu realizamos en 2009 el evento que titulamos "El rol de la universidad en la sociedad del conocimiento", donde ambientamos un espacio de reflexión con seis rectores, de las universidades privadas y la pública.

En 2012 realizamos el evento que titulamos "Emprendedurismo en la educación". Para ello invitamos a un consultor chileno que se dedica a generar entornos y educación para el emprendimiento, tomando el concepto de "espíritu emprendedor" en su más amplia concepción, como forma de vida.

El tema de portada de esta revista está destinado a la experiencia del Liceo Jubilar.

Si bien para ACDE siempre ha sido una institución referente, este año se ganó la atención pública por dos hechos muy notorios. En primer lugar porque recibió el reconocimiento explícito del Papa Francisco, que felicitó a quien fue su director durante buena parte de su existencia, el Padre Gonzalo Aemilius, por el trabajo realizado en el Jubilar.

Pero además la institución recibió el reconocimiento del Presidente José Mujica, quien elogió también el modelo de apadrinamiento empresarial que se sigue en el Jubilar.

Creemos que en una sociedad como la nuestra, que es tradicionalmente avara a la hora de reconocer y premiar las cosas bien hechas, es muy importante que pasen cosas como las que acabamos de señalar.

Porque además de ser merecido, no va en desmedro de muchos otros esfuerzos que se vienen haciendo inclusive desde la propia educación pública.

En esa línea, el Vicepresidente Danilo Astori, en el evento que ACDE realizó el 3 de mayo de este año, señalaba: "Es importante la gestión de las instituciones educativas, pero hay un segundo tipo de tema que es el impulso y no el obstáculo a aquellas iniciativas creativas diferentes que puedan aportarle al proceso en su conjunto resultados mejores."

Si Uruguay está atascado en el tema educativo, el desafío de todos es a superar obstáculos, pensando sin prejuicios, con grandeza, porque en este tema, el futuro no nos espera. El conocimiento se mueve a ritmo de vértigo, lo que nos obliga a aprovechar la sinergia que puede lograrse con las diferentes experiencias.

El Liceo Jubilar nos muestra, a través de sus más de 10 años de vida, que el desafío de una educación adecuada es posible y que se pueden superar obstáculos desafiando al determinismo y por ello hoy le dedicamos nuestra portada.

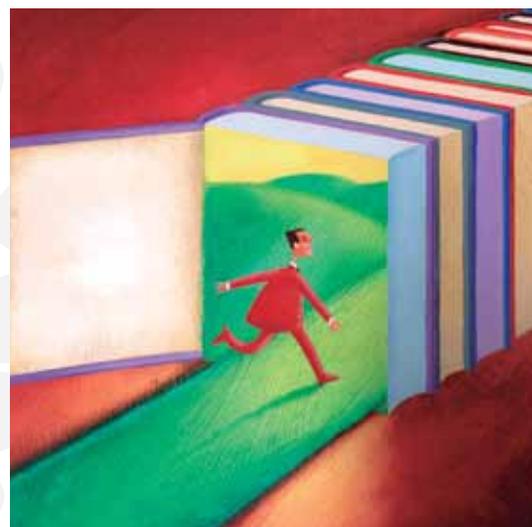
Pero sabemos que no está solo en ese esfuerzo, que hay muchos otros casos que aunque menos notorios son igualmente meritorios. Basta citar como ejemplo un liceo público como el liceo 4 de Maldonado, que tiene 1.300 alumnos de las zonas más pobres de la zona, y que muestra los mejores números del país, con el menor nivel de repetición (1%) y deserción a nivel nacional (1,3%).

Se puede, con esperanza, con paciencia y con mucha determinación, se puede darle a nuestros niños y jóvenes las capacidades para que puedan aprovechar las oportunidades que la vida les brinde.

ACDE continuará aportando, como lo hace desde su fundación, en la búsqueda de un consenso nacional que vaya más allá de esta coyuntura histórica, para legarle a las generaciones venideras un futuro mejor.

# SUMARIO

Número 104 / Julio 2013



**06 . SOCIEDAD EMPRESARIAL**

**12 . CLAVES DEL EXITO**

Con Américo Deambrosi,  
presidente del grupo Deambrosi

**16 . PORTADA**

Liceo Jubilar

**22 . EMPRESA DE ACDE**

Fernando Leis, director de  
marketing de Telefónica Uruguay

**26 . EMPRESA DE ACDE**

Juan Salgado, presidente de Cutcsa

**30 . EMPRESA DE ACDE**

Claudia Sánchez, presidente de Cita

**34 . EMPRESA DE ACDE**

Fernando Deicas, director de  
Establecimiento Juanicó

**38 . EMPRESA DE ACDE**

Brandon Kaufman,  
presidente de Teyma





## 42 . ECONOMÍA

Ernst & Young

## 44 . GRUPOS GADE

Cuatro empresas cumplen  
10 años en el GADE

## 48 . ISEDE

Todos los derechos reservados. Inscripta en el Ministerio de Educación y Cultura con el Depósito Legal 362.109. Los artículos firmados que se publiquen son de total responsabilidad de sus autores y la Dirección de ACDE no se solidariza necesariamente con las opiniones en ellos expuestas. Se permite la transcripción de artículos o pasajes de los mismos solamente con autorización previa y la indicación de la fuente respectiva. Toda correspondencia debe ser encaminada al Consejo Editorial. No se devuelven los originales ni se publican artículos o colaboraciones que no hayan sido expresamente solicitados. Redacción: José Enrique Rodó 2074 CP 11200 Mdeo Uruguay Tels. (598) 24082158 - 24085176 - 24009542 - 24009524 Fax. (598) 24012113 Correo electrónico: [acde@acde.org.uy](mailto:acde@acde.org.uy) / [www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy)

# ACDE

## CONSEJO DIRECTIVO 2013 . 2015

**PRESIDENTE:** Cr. Carlos Borba  
**VICEPRESIDENTE:** Cr. Daniel Azzini  
**SECRETARIO:** Dr. Rodrigo Goñi  
**VOCALES:** Ing. Martín Carriquiry y  
Prof. Óscar Licandro

Además integran el **CONSEJO DIRECTIVO**

### Titulares

Cr. Eduardo Pérez Muñiz, Cr. Nelson Mendiburu,  
Ing. John Miles, Cr. Rodrigo Ribeiro,  
Dr. Nicolás Juan, Ing. Alberto Gossweiler y  
Cr. Fernando Del Puerto

### Alternos

Ing. Carlos Matyszczyk, Gabriela Yaffé,  
Cr. José Ma. Varela, Cra. Patricia Lombardi,  
Cr. Fernando Ariceta, Dr. Jorge Geréz,  
Jorge Gargiullo, Juan J. Franchi, Cr. José Luis Rey,  
Ec. Gabriel Martínez, Gerardo Castillo,  
María F. de Friedman y Cr. Gonzalo Icasuriaga

**Gerente:** Cecilia Clerici

**Coordinador de ISEDE, Centro de Formación**

**Empresaria:** Ing. Álvaro Sorondo

**Asesor Doctrinario:** Fray Luis Carlos Bernal o.p.

## COMISIÓN FISCAL

### Titulares

Cr. Fernando Barcia (Presidente),  
Cr. Rodolfo Presno y Cr. José Giusto

### Alternos

Cr. Ricardo Laporta, Elisa García y  
Enrique López Castilla

## CONSEJO EDITORIAL

Cr. Carlos Borba,  
Cecilia Clerici, Pablo Vierci  
**Dirección:** Fernando Sapriza

## PRODUCCIÓN GENERAL

### Diseño Producciones

**Arte y diseño:** Lic. María Inés Garretano

**Fotografía:** Diseño Producciones

**Ventas:** Tel. 26009016\*

**e-mail:** [diseño@diseño.com.uy](mailto:diseño@diseño.com.uy)

[www.diseño.com.uy](http://www.diseño.com.uy)

**Impreso:** Gráfica Mosca

Danilo Astori

### “Uruguay busca con Brasil algo muy bueno y raro: el libre tránsito de bienes, servicios y personas que se dispuso en 1991”

“Uruguay tiene serios problemas en sus relaciones con Argentina, que no son solo comerciales, sino que tiene serios problemas para desarrollar su capacidad física a partir de sus relaciones con este país”, dijo el Vicepresidente de la República, Danilo Astori, en la conferencia titulada “Principales desafíos para los gobiernos en Latinoamérica y Uruguay”, el viernes 3 de mayo, en el Hotel Sheraton. “Uruguay ha buscado un acercamiento con Brasil, a partir de grupos especializados, que busca una cosa muy buena y rara, el libre tránsito de bienes, servicios y personas que se firmó en 1991 en el Tratado de Asunción cuando se constituyó el Mercosur. Uruguay debe seguir con el regionalismo abierto, aun en situaciones raras como estas, regionalismo abierto que se apoya en tres puntales claves: un espacio a favor del cual se discrimina; niveles de protección moderados respecto a terceros, que no integran ese espacio y una apertura y disposición a realizar acuerdos con otros países y bloques del mundo en su conjunto. Esta es la flexibilidad mínima que se le puede pedir al Mercosur. Es inconcebible que Uruguay se plantee una estrategia sin la integración con los vecinos. Pero hoy el Mercosur vive un retroceso, la peor etapa de su historia”.

Más información en [www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy)





Carlos Borba, Danilo Astori, Roberto Kreimerman, Fernando Lorenzo y Eduardo Pérez Muñiz



John Miles, Álvaro Sorondo y Martín Carriquiri



Pablo Ferreri, Ignacio Otegui y Alejandro Ruibal



Pedro Lipskind, Beatriz Martínez y Felix Fernández



Ismael Speranza y Felipe Manta



Fernando Calloia y Gonzalo de Azpitarte

# BAYLEY JERUSALMI

CONSULTORES en FINANZAS

Una economía  
**humana**  
+ eficiente

Asesoramos, en una gestión calificada,  
a partir de nuestra experiencia,  
conocimiento e intuición.  
Acérquese a nosotros.

- + Finanzas Empresariales
- + Estrategia Empresarial
- + Capacitación

[www.bayleyjerusalmi.com](http://www.bayleyjerusalmi.com)



Juan Manuel Rodríguez

## "Para sostener el crecimiento de la última década se requieren productos con más conocimiento y productividad"

"América Latina está viviendo un proceso raro en la historia, con una década de crecimiento, disminución de la pobreza y la desigualdad, pero para que esto sea sostenible y no se retroceda ante una adversidad externa, se requiere una estructura productiva con productos con más conocimiento y productividad", señaló el economista Juan Manuel Rodríguez en la mesa redonda realizada el martes 28 de mayo, en el auditorio del World Trade Center. Titulada "Productividad, relaciones laborales y su impacto en la competitividad", también participaron del evento Milton Castellano, titular del Instituto Cuesta Duarte del PIT CNT, quien afirmó que "debemos ir a un nuevo modelo de negociación colectiva que implique cadenas de valor", e Ignacio Otegui, presidente de la Cámara de la Construcción, que apuntó que, al menos en la construcción, "debemos incorporar la productividad, porque el proceso de aumento de salarios ha llegado a un techo".

Más información en [www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy)



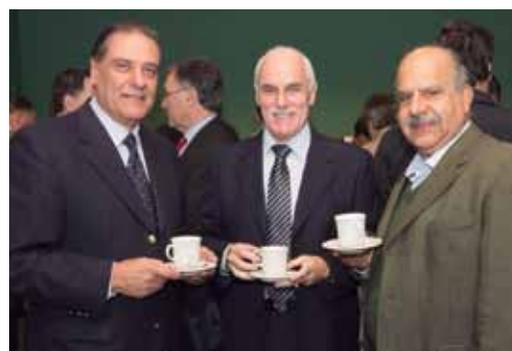
José Luis Rigoli, Julio Dranuta, Daniel Gutierrez y Leonardo Slinger



Carlos Borba e Ignacio Otegui



Beatriz Cozzano, Gabriel Andrade y Eloísa González



Jorge Costa, Jorge Gargiullo y Ricardo Laporta

# Saceem continúa apostando a los grandes proyectos.



Más de 40 obras en simultáneo en todo el territorio nacional.  
Profesionalismo, experiencia y compromiso son los cimientos en los que nos basamos para construir un futuro mejor.





Pablo Mieres

## "El país tiene la enfermedad de no poder superar los bloqueos corporativos"

"El país tiene la enfermedad de no poder enfrentar los bloqueos corporativos, los frenos de ciertas corporaciones, donde el caso paradigmático es la educación", expresó el doctor Pablo Mieres, en el evento titulado "Una propuesta socialdemócrata para el Uruguay del futuro", realizado el viernes 7 de junio, donde expuso junto a los doctores Hebert Gatto y Marcel Vaillant. En el marco del ciclo que ACDE lleva adelante desde el 2011, titulado Uruguay 2030 – Proyecto de Nación, Mieres dijo que "Uruguay es uno de los últimos países en la región en sus porcentajes de egreso de la enseñanza media, los que no terminan Secundaria son dos tercios de los estudiantes, es una vergüenza internacional. La corporación no puede gobernar la educación, como la vivienda no puede estar gobernada por el Sunca. Tenemos que educar para el mercado, de eso se trata, aunque cuando se dice esa palabra, las corporaciones saltan".

Más información en [www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy)



Gonzalo Acuña y Eduardo Pérez Muñiz



Julio Lestido, Carlos Borba y Pablo Mieres



Nicolás Rodríguez y Alejandro Veiras



Erberto Saucedo, Sergio Helbling, Juan Franchi y Carlos Borba



Raúl Renom, Ana Cristina García y Luciano Gaiero



Wilson Netto, presidente del Codicen

## “Una propuesta única no garantiza igualdad de oportunidades a los jóvenes”

“El país avanzó en el tema educativo, porque superó la visión de que una propuesta única garantiza la igualdad de oportunidades a los jóvenes”, afirmó el viernes 21 de junio, Wilson Netto, presidente del Codicen, en el evento organizado por ACDE titulado “¿Cómo aprenden los que aprenden?”. “La diversidad de propuestas y diversos formatos son los que permiten ese incremento positivo, y es uno de los caminos que nos permitieran avanzar para que más jóvenes tengan mayores posibilidades de aprender”, agregó. Con Netto también participó Ricardo Villalba, director del Liceo Jubilar, que dijo que “desafiamos el determinismo. Si alguien educa y lo hace pensando que es inútil, que este chico no va a cambiar, ahí lo que estamos haciendo es determinando y poniendo una lápida en su vida”. También participó Fabrizio Patrìti, director del Liceo Impulso, que afirmó que “el objetivo es eliminar la brecha del aprendizaje” y Pablo Barthol, director del Centro Educativo Los Pinos, que señaló que “la pobreza no es una carencia de recursos sino una carencia de capacidades para aprovechar los recursos del entorno”. 



Sergio Helbling, Julio Arocena, Mercedes Oxacelhay y Jorge Cristiani



John Miles, Jorge Soler, Ricardo Zerbino y Luis Pecora

Más información en [www.acde.org.uy](http://www.acde.org.uy)



**PilotesVictor**  
Desde 1950

**ASEGURAMOS LA ESTABILIDAD  
DE SU INVERSIÓN**

[www.pilotesvictor.com.uy](http://www.pilotesvictor.com.uy)

Con Américo Deambrosi, presidente del grupo Deambrosi

# "La gente, la innovación y la productividad son la base para crecer"

"La gente, y la confianza que genera la horizontalidad en las relaciones es la primera clave del éxito", asegura Américo Deambrosi, titular de las empresas Alimentos Deambrosi, Nobleza Naviera y Myrin S.A. "Lo segundo es la innovación permanente y lo tercero es la productividad, la asignatura pendiente de Uruguay", expresa, "pero todo volcado a la satisfacción del cliente". En Alimentos Deambrosi, que factura U\$S 25 millones por año, trabajan 130 personas, 100 en Nobleza Naviera y, en zafra, Myrin S.A. tiene 150 trabajadores.

### ¿Cómo se inició la empresa, en el siglo XIX?

Los orígenes de Alimentos Deambrosi comienzan como una barraca tradicional de carbón y sal, perteneciente a la familia Deambrosi, mis abuelos, allá por fines del siglo XIX. Mi abuelo era un genovés, que murió en 1918 y el negocio lo siguieron mi padre y mi tío. Se dedicaban más que nada al salado de cueros, y de ahí vino el negocio de la sal. Después mi padre se dedicó al carbón que también era un buen negocio en aquella época, hasta la guerra. Se importaba carbón mineral para la industria a vapor y para las calefacciones. Después de la guerra el carbón fue en parte sustituido por el fuel oil y en parte se dejó de usar. En aquel entonces estábamos en un local donde hoy esta Saman y un local en frente, pegado a la bahía de Montevideo.

A principios de la década de los años 60 del siglo XX, la empresa incursiona en el rubro alimenticio, empezando por la sal comestible. Poco a poco se fueron incorporando mejoras tecnológicas y de infraestructura apuntando a todo el proceso productivo, al mismo tiempo que se diversificaron las líneas de elaboración para cubrir todas las necesidades del consumo con una amplia gama de productos derivados.

### Si bien nacieron en el siglo XIX, el año pasado cumplieron 50 años, ¿por qué?

Se puede decir que la empresa arrancó de nuevo con la reforma cambiaria y monetaria de fines de los 50, que abrió la importación. Porque mi padre tenía un cupo pequeño para importar y cuando se abrió la importación, tuvo la posibilidad de ampliarse, y ahí nos incorporamos mi hermano y yo y comenzamos a importar sal.

La sal se utiliza para un sinnúmero de operaciones, principalmente para la industria, las curtiembres, los frigoríficos, la industria química, y un consumo menor para el ser humano y animales. Hoy por hoy la sal la traemos de Chile, pero en aquel momento la traíamos de Argentina, después de España. Uruguay no produce sal, hubo un intento de producirla y fracasó por el clima.

### ¿Cuándo incursionaron en el negocio naviero?

Tuvimos un barco para traer las sales, que pertenecía a la compañía. La sal venía a granel. Nosotros nos especializamos en manipular productos a granel, y a raíz de eso hoy somos la principal empresa que manipula graneles en el puerto de Montevideo, a través de nuestra empresa Nobleza Naviera.

### ¿Cuánto mueve Nobleza Naviera?

El año pasado movimos alrededor de 2 millones de toneladas, donde nuestro fuerte son los fertilizantes y otras materias primas para las industrias. Tenemos además dos barcos de 2 mil toneladas: uno hace el trayecto de Montevideo a Rosario y puertos intermedios, por el Río de la Plata y el Río Paraná con containers y el otro mueve materias primas y raciones de Argentina para Uruguay

### ¿En qué consiste la tercera empresa del grupo, Myrin S. A.?

A raíz de esa especialización en el puerto, vimos que había necesidad de tener un depósito para la mercadería que entraba y/o que salía a granel. Y formamos Myrin S.A. que es una empresa que se dedica a depósitos de granel. Hoy, en granos, somos los principales silos de Uruguay. Tenemos silos en Montevideo, Paysandú, Nueva Palmira y Durazno. Myrin está conformada por nosotros y por otros dos socios, una empresa de camiones, Bautista Gerpe S.A. y la empresa Isusa, líder en fertilizantes.

Myrin solo vende servicios, o sea son solo los depósitos, y fundamentalmente silos para granos.

### ¿Tanto Nobleza Naviera como Myrin pudieron aprovechar el boom agropecuario?

El crecimiento de Nobleza Naviera y Myrin van de la mano con lo agropecuario. Tuvimos la suerte de ser los primeros que empezamos a construir silos. Hemos traído silos brasileños, argentinos y ameri-





canos. Antes de que importáramos silos estaba aquel viejo Plan de Silos, que en su época fue adecuado, porque suplía una necesidad. Los silos son imprescindibles, porque si no el productor cosecha y no tiene dónde guardar el grano.

Lo que ocurrió en estos años es que de pronto se abrieron los mercados nuevos, China e India, lo que produjo ese boom de los granos. Los otros mercados estaban cerrados, como siguen estándolo. Y eso produjo, en la última década, el crecimiento exponencial de Nobleza Naviera, que nosotros la fundamos en 1970, y hace diez años, fundamos Miryn.

### ALIMENTOS DEAMBROSI

**¿Cuáles son los principales rubros de Alimentos Deambrosi?**

En esta empresa importamos y producimos alimentos. Somos líderes en sal y salsa de tomate. Producimos acá, en la planta de la calle Rondeau, con materia prima importada.

La empresa basa su ventaja competitiva en producir alimentos totalmente libres de conservantes, que desarrolla sus productos con tecnología de última generación, generada por sus propios técnicos y compete de forma exitosa con la gran variedad de importados.

Algunas de las marcas son Gourmet, De Ley, Pura Vida, Sal Sek, Qualita's y en el rubro de sales para ganado las conocidas Cobalfosal.

La planta tiene una superficie de 6.500 metros cuadrados, incluyendo el depósito, el laboratorio y la planta de elaboración. Se trata de una planta muy flexible, que incluso envasa vino para terceros.

**¿Qué cantidad produce en pulpa de tomate, su principal rubro?**

En pulpa de tomate estamos en el orden de los 500 mil kilos por mes. En diferentes marcas andamos cerca del millón. La planta de pulpa de tomate produce 6 mil litros por hora, con modernos equipos de origen sueco.



AUDITORÍA  
ASESORAMIENTO FISCAL  
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
ASESORAMIENTO GERENCIAL

**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

18 de julio 984 Pisos 4 y 5 - Tel 2902 3147  
[www.ey.com/uy](http://www.ey.com/uy) - [www.facebook.com/ErnstYoungUruguay](https://www.facebook.com/ErnstYoungUruguay)

 Ernst & Young  
Entrepreneur  
Of The Year®



El proceso de la pulpa de tomate es así: viene una pasta casi seca en tambores, la disolvemos, y después pasa a un proceso de esterilización, pasteurización y de ahí al sistema de envasado aséptico, y sin tocar el aire se introduce en un envase que también está esterilizado.

## CLAVES

### ¿Cuáles son las claves del éxito, para mantenerse en posición de liderazgo durante más de un siglo?

La clave es la gente. En todo sentido. Tenemos un muy buen plantel gerencial y operativo. Siempre lo tuvimos. Hemos tenido momentos más duros a nivel sindical, pero hoy consideramos que todos hemos madurado. Nosotros siempre tuvimos claro el tema de la buena relación con nuestros trabajadores, por eso la cantidad de beneficios, que van desde préstamos para vivienda hasta comedor gratis para toda la gente, que es, obviamente, el comedor al que yo también concuro.

Por eso digo que la primera clave es la gente, formar equipos, porque solo, esto no se puede hacer.

Otra clave es la innovación permanente. Un empresario es un capitán de barco, que incentiva la innovación en la gente, pero para ello se requiere ser innovador desde arriba.

El año pasado nos dieron el premio de Innovación Agroindustrial por un producto que hicimos, sales para lanares que mejora el estado de salud de la oveja en el momento del parto. Fue todo un desarrollo que hizo un técnico nuestro con un técnico del Inia, que fue publicado en una revista australiana de veterinaria y a raíz de eso nos dieron el premio. Pero ha sido una de las constantes de la empresa, estamos siempre innovando.

### ¿Cómo son las relaciones laborales?

Mantenemos una relación bastante horizontal. Creo

que hemos logrado pasar de algunos momentos, muy breves, de confrontación, a la cooperación.

Es otra clave del éxito, la confianza que genera la horizontalidad en las relaciones.

### ¿Cómo ha logrado diversificarse y acompañar el devenir del país para estar en la cresta de la ola, como lo hicieron con los silos y el boom agropecuario?

Hay que estar siempre muy atento, viendo las oportunidades. Viajando mucho, concurriendo a todas las ferias, participando en misiones comerciales.

Y la otra clave del éxito, a mi juicio, es la productividad, que es un desafío que queda pendiente en Uruguay, porque hay que mejorarlo.

### ¿Qué han hecho sus empresas para mejorar la productividad?

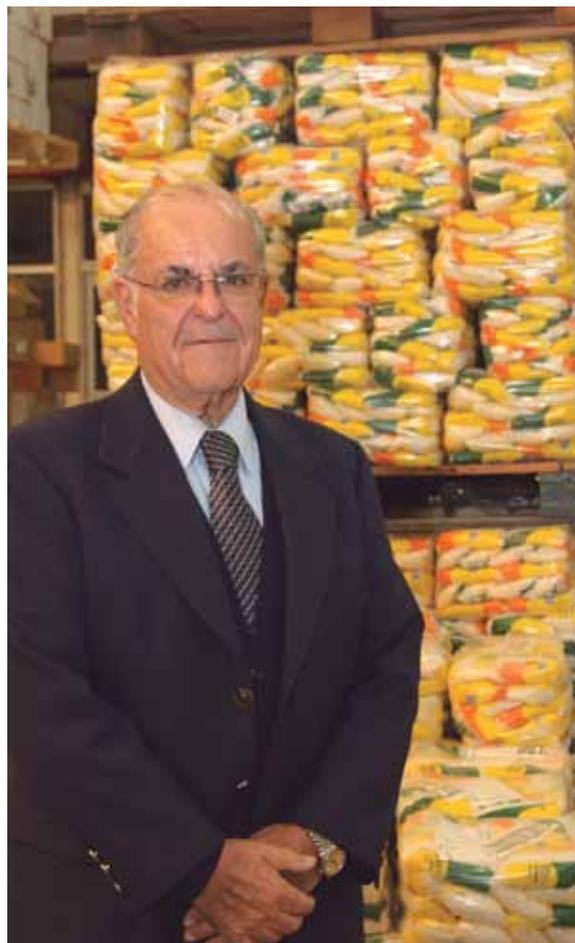
En Miryn pusimos un sistema de productividad que a mí me gusta que es valorar cada tarea con un puntaje. Cada producto terminado tiene un puntaje diferente. Todos esos puntos se juntaban y se llegaba a una mejora de productividad referida al año anterior, se daban aguinaldos suplementarios, y el sistema funcionó muy bien durante cuatro años pero ahora el sindicato no quiere seguir con ese esquema. Pero no perdemos la esperanza, porque mientras tuvimos esa metodología, la productividad mejoró en un 30%. Es un sistema que hay que adaptarlo a cada empresa, incluso lo ofrecimos a la Cámara de Industrias.

Creo que es clave, para el éxito, medir la productividad. Para mí, la mejor definición de productividad es el coeficiente entre la producción final y los recursos necesarios para llegar a ella, entre el resultado y los recursos dedicados a obtenerlo. Porque si pongo una máquina de un millón de dólares y me elimina dos puestos de trabajo, mi productividad baja, porque estoy poniendo más recursos que los que necesito.

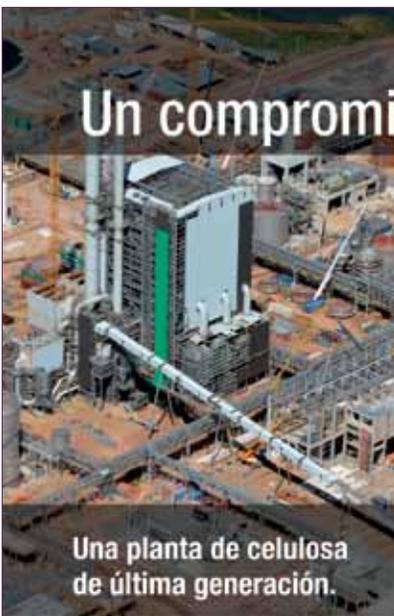
## UNA EMPRESA COMPROMETIDA CON LA COMUNIDAD

Desde sus comienzos, Alimentos Deambrosi ha colaborado en los planes de Salud Pública impulsados por los organismos nacionales e internacionales responsables de la salud. Primero se participó en el combate del bocio endémico a través de la adición de yodo a la sal, lo que llevó a que después de veinte años, el bocio haya desaparecido de Uruguay. Desde 1991 se está colaborando con el Plan de Salud Bucal, impulsado por la OPS (Organización Panamericana de la Salud), agregando flúor a la sal para evitar las caries infantiles.

Estos planes son un desafío tecnológico que ha llevado a la empresa a una transformación en todo el proceso productivo de refinado, dosificación, mezclado y envasado de la sal para consumo humano así como montar un importante laboratorio de control de calidad. 



## Un compromiso a largo plazo se confirma con hechos.



**Una planta de celulosa de última generación.**

Nuestra planta, ubicada próxima a Conchillas en el departamento de Colonia, aplica las más exigentes prácticas del mundo en producción de pulpa de celulosa, cuidado del ambiente y seguridad.



**Un nuevo vivero de última tecnología.**

El vivero Montes del Plata ubicado en el departamento de Río Negro tiene capacidad para producir hasta 20 millones de plantines al año, garantizando un excelente desempeño ambiental y óptimas condiciones de trabajo.



**12 nuevos kilómetros de Ruta Nacional.**

Con este nuevo tramo de la Ruta 55 evitamos el pasaje de tránsito pesado por las localidades cercanas a nuestra planta de celulosa, mejorando la infraestructura vial de la zona.



**Tres barcasas de construcción nacional.**

Apostamos a la industria naval nacional, concretando una alianza público-privada, para la construcción en Uruguay de tres barcasas destinadas al transporte de la madera hacia la planta de celulosa.



Liceo Jubilar

## “Desafiamos el determinismo”

Elogiado a nivel mundial por el Papa Francisco, y a nivel local por el presidente José Mujica, el Liceo Jubilar, sin proponérselo, alteró los paradigmas de la enseñanza secundaria en Uruguay. “Nosotros desafiamos el determinismo, y la búsqueda de la promoción y autonomía están en las claves fundacionales de la institución y son el trabajo de los años de trabajo del Jubilar”, dice su director, el Padre Ricardo Villalba a la revista EMPRESARIAL. “Si alguien educa y lo hace pensando que es inútil, que este chico no va a cambiar, lo que está haciendo es determinando y poniendo una lápida en su vida”.

El presidente José Mujica dijo que el Jubilar es un ejemplo, el vicepresidente Danilo Astori, en el evento del 20 de mayo en ACDE, señaló que hay que promover estas experiencias alternativas, y el presidente del Codicen, Wilson Netto, en el evento organizado por ACDE titulado “¿Cómo aprenden los que aprenden?”, donde compartió una mesa redonda con los titulares del Jubilar, el Liceo Impulso y el Centro Educativo Los Pinos, manifestó que “el país avanzó en el tema educativo, porque superó la visión de que una propuesta única garantiza la igualdad de oportunidades a los jóvenes”.

“Que el Papa nos aplauda es algo gigante, somos 300 individuos en la Cuenca de Casavalle y el Papa nos pone como modelo a nivel mundial. Por un lado es mucho orgullo pero por otro lado es mucha responsabilidad, porque ese aplauso es por lo que hiciste en el pasado, pero no por lo que harás mañana, que todavía está por hacerse. La conclusión es que hay que seguir trabajando y no ‘creértela’”, dice Ricardo Villalba, director del

Liceo Jubilar desde hace seis meses.

Hasta el año 2002 las familias de una poblada zona de Montevideo, delimitada por las calles Aparicio Saravia, Instrucciones y Mendoza, con 7.000 escolares y con más de 600 egresados de primaria cada año, no tenían un liceo para que sus hijos continuaran sus estudios. Desde marzo de ese año funciona el primer centro de enseñanza secundaria de la cuenca de Casavalle que comprende los barrios Borro, Bonomi, Marconi, Municipal, Nuevo Ellauri, Nuevo Colman y Gruta de Lourdes, el Liceo Jubilar, un instituto gratuito, privado y católico. Si bien no hay cuota, los padres colaboran con lo que pueden y participan en las comisiones de apoyo, ya sean de limpieza, cocina y acompañamiento en las salidas. Once años después, y con un proyecto pedagógico que logró en los últimos años la tasa de deserción en 0%, con baja tasa de repetición y con un promedio de notas por encima del estándar en la enseñanza media, el Jubilar es un símbolo y un desafío, en un contexto de barrios donde lo que abundan son las necesidades, mientras que el proyecto florece pautado por el estudio, el compañerismo, el trabajo en equipo y la solidaridad.

“El párroco Rodolfo Bonci, de Gruta de Lourdes, trabajó mucho junto a los vecinos de esa zona, y lo primero que advirtió es que en medio de tanta pobreza, no había un liceo”, cuenta Ricardo Villalba. “Advirtió que la pobreza también era consecuencia de la falta de educación. A su vez hace un relevamiento de la zona de la Cuenca de Casavalle, y, durante tres años, al inicio del período lectivo, recaba la información de cuántos niños egresaban de sexto de escuela y tenía el número preciso de cuántos entraban al liceo pú-

blico de otras zonas: menos del 50%. En pleno invierno, en el mes de julio hacía el mismo relevamiento, y quienes permanecían en el liceo era apenas el 10%". A eso hay que agregarle, sostiene Villalba, "que en barrios carenciados cuando se le pide a la familia que lleve al niño a otro barrio, es como un viaje a otra área, casi como si fuera a otro país. Hay chicos en estos barrios de 13, 14 años que no conocen la playa, porque la pobreza achica la vida de la gente, el mundo se reduce a su cuadra, su televisión, su pobreza".

Con esa inquietud, Rodolfo Bonci comenzó a moverse para lograr que Enseñanza Secundaria abriera un liceo, sin éxito.

En 1999, cuando comienza su episcopado, el Arzobispo Monseñor Nicolás Cotugno realiza una visita a las distintas comunidades, especialmente en las zonas periféricas. Al visitar esa comunidad, escuchó el reclamo de sus integrantes y del Padre Rodolfo Bonci, y asumió el desafío. De alguna manera es el liceo pionero en la zona. Después aparecen los liceos 69 y 73. Recientemente se abrió el Liceo Impulso.

Actualmente las fuentes de financiamiento del Liceo Jubilar son, fundamentalmente, el aporte de los Padrinos institucionales, empresas y colaboraciones puntuales. Con estos recursos se atienden los rubros principales del presupuesto institucional, tales como salarios, aportes al Banco de Previsión Social, y servicios básicos. En segundo lugar se reciben los beneficios fiscales de empresas que apoyan la propuesta del liceo. En tercer lugar se financia con donaciones, con la venta de elaboraciones y producciones de los alumnos y contribuciones de las familias, que realizan un aporte económico mínimo y simbólico y participan en comisiones de padres para el mantenimiento y mejoras de las instalaciones del Liceo.



**Nuevo**

## **CARTELERA DE PROPIEDADES SIN COSTO**

### **Propietarios:**

Podrán publicar su finca en nuestra **Cartelera de Propiedades**, obteniendo una mayor difusión, de una manera más ágil y cómoda.

### **Inquilinos:**

Ahora cuentan con la posibilidad de seleccionar dentro de nuestra **Cartelera de Propiedades**, la finca que más se adapte a sus necesidades.



  
**anda**  
alquileres

**0800 8400**  
[www.anda.com.uy](http://www.anda.com.uy)



"Somos 300 individuos, si no se incluye Liceo de Adultos y el equipo Jubilar; con esto seríamos 450 –explica Villalba-. El Liceo, donde trabajan 57 personas en total, tiene varias partes. En primer lugar el Ciclo Básico, de primero a tercero, donde actualmente hay 206 chicos. Luego hay un espacio que se llama Espacio de Permanencia y Acompañamiento (EPA), que consiste en becas para que los jóvenes realicen el segundo ciclo de Educación Secundaria en liceos privados, y para que cuenten en el Liceo Jubilar con un espacio de apoyo liceal y talleres, donde hay 70 chicos. En 2011 comienza el Liceo de Adultos con un plan modular para completar el Ciclo Básico en un año. "Comenzó por la inquietud de padres de chicos que estaban perdiendo la autoridad ante sus hijos que tenían más educación que ellos. Ahí hay un escalón porque la educación te da poder, en todas las áreas. Pero no es el poder de la autoridad, sino el poder de hacer las cosas. Tiene algo que ver con destrezas y habilidades, te enseña a manejarte en el mundo, a que tengas la autonomía de ir creciendo", explica Villalba. "También hay un Espacio Psicopedagógico Integral, que comenzó con una inquietud de psicopedagogas buscando dar respuestas al gran defasaje que había cuando entraban los chicos en primero de liceo".

En el Liceo de Adultos, "ayer terminamos el primer semestre con 100 personas. Se anotaron 120 y quedaron 100", dice el director. "Respecto a las inscripciones para el Ciclo Básico, este año se tuvo

que hacer el sorteo entre 307 familias para un cupo de 70 alumnos. Aquí no decimos quién no puede entrar, sino quién puede entrar. Pueden ingresar al Jubilar los que estén en la Cuenca de Casavalle, los que están bajo el nivel de pobreza y los jóvenes que no tengan más que un año de repetición por lo menos, en el Ciclo Básico. La razón no es por un castigo, sino que en las clases de primero, el mayor no puede tener más que 14 años".

### UNA FAMILIA

"El Liceo Jubilar es una familia que viene creciendo desde hace más de diez años en base a la apuesta de que sí se puede", sostiene Ricardo Villalba. "Educación es un acto comunicativo, y es una transmisión de cultura. Eso nos lleva a abrir una ventana de pensar qué es la cultura. Educar es transmisión de valores y de habilidades que hace que los saberes de una generación adulta se transmitan hacia una generación más joven. Para que la persona logre desarrollar una vida plena, con autonomía, que pueda dignificarse, estamos hablando de libertad, libertad responsable, que hace más ser humano, lo que es clave en estos tiempos que nos estamos deshumanizando a través de libertades sin conciencia".

El Liceo Jubilar transmite valores, promoviendo el desarrollo de individuos libres, responsables,





solidarios, con capacidad crítica y autonomía. Considera a la institución como una comunidad de aprendizaje en la cual todos los actores, alumnos, familia, educadores, padrinos y colaboradores se comprometan, mancomunadamente, en el desarrollo integral de la comunidad educativa. Los principios educativos del Jubilar son el vínculo personalizado de cada alumno con cada docente, el currículo obligatorio y talleres opcionales y el desarrollo del máximo de potencialidad con el máximo de exigencia. Los valores son el compromiso, el esfuerzo, la calidad, la solidaridad, la disciplina y la autogestión.

El Liceo Jubilar está comprometido, como comunidad educativa, en ser un agente de cambio en la sociedad en que se inserta. "Creemos en la educabilidad de la persona, y en que la educación, entendida como proceso dinámico, es un elemento clave en la formación de hombres y mujeres libres, que siendo sujetos activos de su propio crecimiento, busquen el máximo desarrollo de sus capacidades y potencialidades", expresa Villalba.

Por ello, el Liceo Jubilar brinda una educación integral que promueve en los jóvenes el máximo desarrollo de sus potencialidades en todos los ámbitos de la vida, de manera tal que, como protagonistas, se constituyan en sus propios agentes de cambio y que, al mismo tiempo, puedan ser multiplicadores de cambio en su entorno inmediato.

Expresa que en el Jubilar "somos una comunidad, construimos diariamente el espíritu comunitario, de modo que los chicos tengan pertenencia al lugar, y que se comprometan en la institución como si fuera su casa. Todo en el Jubilar forma parte de la maquinaria educativa, la biblioteca, el laboratorio, la parte viva junto con lo funcional. Esto apunta a ayudar a que el chico o la chica se apropien, porque en ese apropiarse del lugar se apropian de sus conocimientos, se hace responsable".

Señala que en el Jubilar se busca que el chico se descubra. "Se trata de una comunidad en permanente desarrollo, que busca el compromiso y la realización plena de todos sus actores, brinda a los adolescentes y jóvenes, herramientas y oportunidades, para descubrirse como agentes multiplicadores de cambio de su entorno y de su propia historia. Esta es la utopía de la educación. El contenido de lo que sea lo educativo, tiene que dar fruto, tiene que multiplicarse porque si no la cultura se seca. Y tiene que ser así porque si después el que aprende a ser carpintero no enseña el oficio, se extingue. Dentro de los objetivos del Jubilar, el fin último es que esas

personas sean autónomas. Que de esa población surjan los profesionales, intelectuales, los multiplicadores de la cultura, artífices de su propio camino".

En el Jubilar, apunta, "buscamos que cada uno encuentre su camino, lo que habla de potenciar lo que cada uno trae. Es como que le enseñamos a la persona a ser artista de sí mismo. Que vaya dándose. Cuando Miguel Ángel esculpe La Piedad, y estuvo tres meses mirando el bloque de piedra, le preguntaron qué hacía, y respondió 'estoy escuchándola, adentro está la belleza'. En el fondo del misterio educativo la persona se mira a sí misma, se proyecta y escucha porque adentro está su belleza".

## UN BUEN EDUCADOR

Dos palabras claves del Jubilar, señala Ricardo Villalba, "son los límites y la paciencia. Límites porque en esta cultura de hoy se requieren referentes firmes, porque estamos en una sociedad llamada líquida, vaga, que se derrite. Esa sensación se vive en las familias, donde hay una incapacidad de la persona de asumir sus responsabilidades. Y esto es como una caries en todas las capas de la sociedad. Es la cultura del relativismo. Si todo es relativo, si te gusta te gusta y si no, está bien. Pero no es así. El límite tiene que estar porque forja a la persona, la crea y le da identidad. En el quehacer humano diario nos estamos formando como profesionales pero no como vocacionales. La profesión te habla de hacer algo y la vocación de ser algo".

"El buen educador es aquel que sabe despertar la curiosidad al otro", agrega el director. A esto se suma la evaluación. "Por un lado se evalúa lo académico, pero también es clave ser una buena persona, lo que evaluamos a través de la conducta, porque en el boletín aparece la calificación de rendimiento y de conducta".

De la mano de lo anterior están los límites. "A los gurises les decimos que el liceo es una gimnasia para hacer algo más grande. Es disciplina, es hacer callos para la vida".

"El hombre busca la felicidad. Pero la felicidad no pasa solo por la libertad, sino que también pasa por el límite. Una libertad adulta no es el poder hacer muchas cosas, sino la persona que libremente renuncia para poder elegir. La libertad adulta es la cantidad de veces que te vas despojando. La vocación es una flecha sola que la disparás en un solo momento de la vida".

## REPLICABILIDAD

Actualmente el Jubilar es un referente en la zona, "y seguirá siéndolo a medida que vaya creciendo. Pero el premio no te acredita el futuro, es una marca de lo que hiciste. Mañana tenés que trabajar lo mismo o más", afirma Villalba.

La pregunta que muchos se formulan es si se trata de una experiencia replicable. "Por un lado puede replicarse y por otro no. Una institución como el Jubilar o cualquier institución con su personalidad, como la Asociación Española, ¿son replicables? Como máquina es replicable, pero por dentro es viva, tiene un organismo, y en ese sentido es única".

Para Villalba, el gran debe de Uruguay no es la educación secundaria, como suele afirmarse. "Tenés que aprender a contar hasta 100 en tres períodos de tu vida. En el primer período aprendés del 1-30, en el segundo del 31 al 60 y en el tercero del 61 al final. Pero esa cadena tiene que estar fortalecida desde la Primaria, y en ese sentido, el Jubilar es un eslabón más de la cadena", finaliza.

## LICEO IMPULSO

"Hace tres meses y medio comenzamos las clases en el Liceo Impulso, pero el proyecto tiene una historia", comenzó señalando el licenciado Fabrizio Patrìtti, director del Liceo Impulso, en el evento "¿Cómo aprenden los que aprenden?", organizado por ACDE el 21 de junio, donde participaron Ricardo Villalba por el Liceo Jubilar, Pablo Barthol por el Centro Educativo Los Pinos y Wilson Netto, presidente del Codicen. "La mística que nos plantea el Impulso es un Secundario de tiempo completo, 10 horas por día, y los sábados con cuatro horas, donde el foco está en los aprendizajes, y el objetivo es eliminar la brecha del aprendizaje. Es una iniciativa de gestión privada y laica. La mística es la pasión por la educación".

Todo momento es un momento de aprendizaje, expresó el director del Impulso. "A las 8 de la mañana los 100 chicos hacen fila para ir al desayuno, y luego los profesores los esperan en las puertas de sus salones, para gestionar cómo se ingresa al aula, porque al aula no se puede ingresar de cualquier forma. Hay recreos, y luego faltando diez minutos para las 18 horas se planifica la salida. En todo tiempo es aprendizaje, incluso cómo se hace la salida".

En Impulso, "todos circulamos por las clases de todos, tutores, docentes, esto siempre estuvo presente en el formato original. Son grupos de 25 alumnos pero hay 26 sillas, porque la silla 26 es para cualquiera de nosotros que quiera compartir la práctica. Si el aula queda cerrada, ¿cómo podemos responder a la pregunta 'cómo aprenden los que aprenden?'".

## CENTRO EDUCATIVO LOS PINOS

"Yo estoy en la educación no formal, en el barrio Casavalle, lo nuestro es apoyo a la educación formal, apoyo a los niños y adolescentes que asisten a la educación pública", comenzó señalando el licenciado Pablo Barthol, director del Centro Educativo Los Pinos.

Los Pinos comenzó en un basural de seis hectáreas, terreno que donó el propietario de Motociclo.

En Los Pinos también se hace capacitación laboral para los Ni-Ni, los que no estudian ni trabajan, "capacitación como operario industrial y le aseguramos un trabajo en fábrica, donde le ofrecemos ese trabajo al 100%. El 90% de los chicos acepta, porque algunos prefieren seguir en el sistema informal. De estos porcentajes, el 75% conserva el trabajo, y los otros lo pierden, pero a los que lo pierden les seguimos consiguiendo trabajo, porque hay un tema de madurez, hay que hacer un click en su cabecita y hay que insistir. Hay un momento que hace el click, aunque haya robado en el trabajo anterior. Y este es el mejor mecanismo de inclusión".

## CODICEN

"Ha sido un placer estar con esta gente preocupada y ocupada en estos temas", dijo el profesor Wilson Netto, presidente del Codicen. "Es un placer estar en esta mesa con gente que ha dedicado su vida a la educación".

"Desde lo público digo que sí, se puede", afirmó. "El trabajo es enorme, pero se puede".

Expresó que "el país tiene un avance, que es superar la visión de que una propuesta única garantiza igualdad de oportunidades a los jóvenes. La diversidad de propuestas, diversos formatos son los que permiten ese incremento positivo, y es uno de los caminos que nos permitieran avanzar para que más jóvenes tengan mayores posibilidades de aprender".

Si queremos "una sociedad creativa, con jóvenes innovadores, esto comienza en lo preescolar y además se torna posible si toda la sociedad asume las consecuencias, riesgos y desafíos de vivir en una sociedad de aprendizaje", concluyó. 





## FLUENCE. CONDUCCIÓN A OTRO NIVEL.

Desde U\$S 28.990

Disponible en versión Expression 1.6 16V con transmisión manual de 5 velocidades, versión Privilege Plus 2.0 16V con transmisión manual de 6 velocidades o automática CVT/secuencial.

Podés financiar hasta el 50% de tu 0 km hasta en 3 años y sin prenda.

**2**  
AÑOS DE GARANTÍA  
50.000 km



SANTA ROSA  
AUTOMOTORES

RENAULT recomienda **elf**

Y su red de  
concesionarios  
de todo el país.

[renault.com.uy](http://renault.com.uy)

DRIVE THE CHANGE



# Telefónica



Con Fernando Leis, director de marketing de Telefónica Uruguay

## El smartphone: el "mejor amigo" del hombre contemporáneo

"El smartphone es el aparato que está más tiempo con el usuario, que lo tiene todo el tiempo y lo lleva a todos lados", afirma Fernando Leis, director de marketing de Telefónica Uruguay. "Nuestra meta es lograr que todos puedan acceder a un smartphone, al punto que en un año multiplicamos por cinco la cantidad de equipos vendidos: son el 60% de los celulares que activa Movistar". A su vez, la empresa brinda una atención diferenciada, con gurú incluido, y está compitiendo con compañías como Google, Skype y WhatsApp, creando aplicaciones gratuitas.

"Nosotros en Uruguay somos especialistas en el móvil, el diferencial de Movistar es que en Uruguay nuestra vida pasa por el móvil, porque la licencia que tenemos para operar en Uruguay es telefonía móvil (si bien también poseemos una licencia de transmisión de datos para uso inalámbrico), nuestro 'core business' es el móvil, mientras que en otros países Telefónica también ofrece y compite en los negocios de Datos vía ADSL, fibra óptica, televisión y telefonía fija", señala Fernando Leis.

Telefónica es la compañía matriz, con marcas comerciales como Movistar, con vigencia en casi todo el mundo, salvo países como Brasil, donde se llama Vivo, o Gran Bretaña y Alemania, donde se llama O2. En el marco de la empresa matriz opera por ejemplo la Fundación Telefónica, con el objetivo de erradicar el trabajo infantil, entre otros cometidos.

En Uruguay el móvil penetró en todas las capas socioeconómicas. "En total hay 5 millones de líneas celulares, lo que es una cobertura alta para la región, con un 150% de penetración", afirma Leis.

Movistar trabaja en este momento en tres ejes. "El primero es el producto, en un mercado vertiginoso, donde el celular ha cambiado mucho –señala Leis-. Si uno piensa que el celular tiene veinte y pocos años, uno advierte lo que ha sido la enorme evolución tecnológica, lo que nos permite que ahora pongamos el acento en generar una oferta de smartphones accesible a todos los niveles socioeconómicos".

Un smartphone es un teléfono que tiene características que lo convierten en un dispositivo con muchas más funciones además del habla telefónica. Tiene un potente procesador, con pantalla táctil o teclado físico completo, tiene Wi Fi, GPS, y ofrece la posibilidad de navegar por Internet con tecnología de alta velocidad. "Queremos que la opción de la tecnología, ya sea 3,5 G, o 3 G, esté accesible para todos", expresa Leis.

"El otro día estaba con un periodista radial y me contaba que ahora con su smartphone puede grabar las notas en el propio móvil, donde también las edita y luego sale en vivo, pasando la nota desde el celular. La realidad del trabajo de esta persona cambió radicalmente, y eso le sucede cada vez a más gente", indica.

Esta posibilidad, apunta Leis, recién ahora es viable porque hasta hace poco tiempo el precio de los smartphones era inaccesible para buena parte de los usuarios. "La economía de escala de los fabricantes de estos dispositivos hoy nos permite ofrecer smartphones gratis, con planes mensuales desde 495 pesos por mes, con equipos que tanto pueden usarse para trabajar como ser un elemento de entretenimiento, con juegos, así como permite estar interactuando con las redes sociales".

Leis apunta que un concepto con el que está trabajando Telefónica es que el smartphone te cambia la vida. "El smartphone es el componente con el que la persona tiene más interacción a lo largo del día, el usuario está casi todo el tiempo con él, en cualquier lugar. Pasa a ser un elemento tan usado como antes era el reloj pulsera, tanto que en breve podrán verse relojes inteligentes con tecnología Smartphone. Esto es una revolución en el mundo y Uruguay no está ajeno –enfatisa-. Respecto al año pasado, quintuplicamos la venta de smartphones. Esta aceleración significa que la gente realmente quiere el producto y si tiene un precio adecuado, lo adquiere. Hoy, más del 60% de los teléfonos que activamos son smartphones. Y en todos los planes, desde el que vale 495 pesos por mes, se brinda un plan que incluye todas las funcionalidades, desde Internet hasta mensajería".

## EL GURÚ

"El segundo eje que estamos trabajando en Telefónica tiene que ver con la parte de atención –apunta Leis-. Somos una compañía que tenemos muy claro el tema de que la relación con el cliente es fundamental, pero esto no es una frase hecha, porque acá realmente le ponemos mucho cariño a la relación con el cliente". El director de marketing lo explica con hechos. "Por un lado renovando todos nuestros locales. Hace unos días lanzamos un local nuevo en Punta Carretas, totalmente interactivo, con todo a la vista, conectado y a disposición del usuario. Se terminó aquello de 'no toque'. En muchos lugares de compra de productos electrónicos todavía se ven esos carteles. Acá es al revés, 'tocá todo lo que quieras', 'presioná todos los botones que quieras' es nuestro mensaje. Todos los equipos están a la vista, encendidos y conectados. Y además tenemos una figura nueva, que llamamos 'gurú', que es un experto en los equipos y es el que asesora al usuario, quien no tiene por qué saber diferenciar la multitud de opciones, no sabe si quiere o necesita un BlackBerry, un Iphone, o un Galaxy S4, porque la tecnología avanza a ritmo de vértigo. Esta persona especializada, el gurú, generalmente muy joven y muy capacitado, lo asesora sobre las diferentes funcionalidades y lo ayuda a elegir en forma adecuada. Hay gente que le gusta pantalla táctil o el teclado QWERTY (teclado completo tipo computadora), y el gurú te permite que pruebes las alternativas. Pero el gurú no vende, solo asesora".

Movistar tiene 140 puntos de atención en el país, y en un buen número de estos locales ya hay garúes, una práctica y un concepto nuevo.

El resultado de esta nueva modalidad es exitosa. "El gurú no solo asesora en la preventa, sino que también lo hace después –indica Leis-. Suele ocurrir que cuando un usuario va a cambiar de móvil, por ejemplo sale de un celular básico y pasa al smartphone, tiene que pasar los contactos y la agenda de uno al otro, lo que resulta algo delicado, porque hoy la gente llama mediante la agenda, no memoriza más el número como se hacía antes. O sea, no solo tenemos una gran capilaridad nacional, con locales en todas las capitales departamentales, sino que además lo que queremos es que en ese local la atención y la experiencia sean óptimas".

A su vez Telefónica avanza en la atención digital, afirma. "La gente cada vez tiene menos tiempo de ir a un local, o de llamar por teléfono, por mas rápida que sea la atención. Entonces hemos puesto mucho énfasis en la atención digital via Internet, manteniendo chats con el usuario, que puede manejarse por un sistema de autogestión, donde tiene la factura, recarga el teléfono, se entera dónde está el local más cercano, o accede a otras funciones, como bajar aplicaciones gratuitas de Movistar. Tenemos un portal para móvil con información de los productos, los precios, los equipos, y todo adaptado a la pantalla del smartphone".

El resultado de este encare está a la vista, expresa Leis. "Nosotros somos líderes en cuanto a seguidores en redes sociales, con 220 mil en Facebook, un ámbito donde se formulan preguntas, se hacen todo tipo de consultas, se ofrecen promociones. A su vez en Twitter tenemos 16 mil seguidores. Es un canal interesante porque en las redes sociales ocurren muchas cosas, incluso con un feedback que es muy fecundo, donde siempre se plantean nuevas demandas por parte del usuario".





## SERVICIOS DIGITALES

El tercer eje de Telefónica son los servicios digitales. "Antes, las operadoras de telefonía móvil típicamente se dedicaban a vender tráfico, paquetes de minutos, mensajes, donde la operadora era como un 'caño' por donde se transmitía ese contenido. Lo que está ocurriendo en la industria es que empresas como Google, WhatsApp, o Skype, comienzan a dar el tráfico de voz gratis, o sea lo que nosotros vendemos, que es nuestro negocio, que para poder darlo tuvimos que hacer inversiones millonarias, ahora llegan empresas que no se dedican a eso, porque por ejemplo Google básicamente vende publicidad, y te brindan un servicio en forma gratuita que tú ofrecés con costo. Es un cambio de paradigma: si estas empresas compiten con las operadoras, nosotros debemos generar productos para competir con las empresas de Internet o digitales. Lo que ocurrió es que han llegado estas empresas, a las que se llaman Over the top, que son aplicaciones que se te suben arriba de toda tu inversión, es decir no existirían si empresas como Telefónica no hubieran hecho la inversión previa para los móviles. Esas aplicaciones las puede crear desde una gran empresa hasta dos estudiantes en una empresa de garaje. Son las nuevas leyes del juego. Nosotros vendemos móviles con sistema operativo Android, que es de Google, pero Google tiene una aplicación para el móvil, que es el Google Talk, que permite hacer llamadas gratuitas. O sea estas empresas, que a la vez son tus aliados, también son tus competidores".

Para adaptarse al nuevo paradigma, explica Leis, "lo que estamos haciendo es desarrollar aplicaciones nuevas, nuestras, con mucha creatividad y tecnología, como una que se llama TUMe, que es, también, una aplicación gratuita. TUMe es una aplicación que aparentemente no tiene nada que ver con lo que antes hacía Telefónica. La descargás gratis, y es un servicio que te permite hacer mensajería, llamadas y ubicación de personas. Y el plus que le damos a esta aplicación es que lo puede tener cualquiera, tenga un equipo de Telefónica o de la competencia".

## INVESTIGACIÓN & DESARROLLO

Mirando al futuro, que llega cada vez más rápido, explica Leis, "otro concepto capital es que vemos que en el mediano o largo plazo, surgirá con fuerza el tema de la seguridad en torno al celular, o sea va a pasar lo que ocurrió con las computadoras, que requieran un antivirus. Como el smartphone cada vez se asemeja más a una computadora, requerirán antivirus. Hoy existen virus para celulares, pero todavía no llegan al nivel de epidemia, pero estamos trabajando en una línea de antivirus para el móvil, que además ubica al móvil si se pierde, o sea son todos elementos de seguridad orientada al mundo digital. Este mismo año 2013 lanzaremos un paquete de seguridad digital. No son nuestros productos tradicionales, llamadas o minutos, sino agregar valor en otro eje".

Es imprescindible estar en la ola de los servicios digitales, y el desafío de Telefónica global es transformar el negocio cada vez más digital. "Hay que aggiornar el modelo -señala Leis-. El desafío es ¿cómo logramos que esto tenga sentido económico, cuando viene otro y regala lo que tú vendés, para lo que debiste hacer inversiones millonarias?". A la vez, reconoce el director de marketing, "todas estas empresas Over the Top generan una aceleración tecnológica muy interesante. Para ello, el año pasado, Telefónica creó una división muy importante, llamada Telefónica digital, que es un área 100% orientada a la Investigación & Desarrollo, para implementar servicios digitales. La división tiene oficinas en Madrid, Reino Unido y Silicon Valley de Estados Unidos. Es la división que genera las alianzas, genera las nuevas ideas y las baja a las operaciones. Es una división con gente muy capacitada, de vanguardia en el universo de Internet, que se dedica a desarrollar novedades".

Leis destaca que es un tema de equilibrios. "WhatsApp desarrolló una aplicación y en pocos años tiene 300 millones de usuarios a nivel mundial. Telefónica tiene 300 millones de clientes a nivel mundial, pero esa cobertura le llevó mucho tiempo y grandes inversiones, las que tienen que rentabilizarse. Este ecosistema debe tener un equilibrio donde convivan los operadores, los fabricantes de teléfonos, los desarrolladores y las empresas de Internet".

La apuesta de Telefónica en este sentido es clara: "Telefónica tiene un proyecto global llamado Wayra, que busca nuevos emprendedores. Se trata de un llamado abierto, puede ser una persona o un grupo, que presenta una idea, que tras pasar por una serie de jurados, se selecciona, se le financia con un fondo no reembolsable, y se le dan todos los instrumentos para que desarrolle su talento. Lo que queremos es un ecosistema efervescente y equilibrado, y esto apunta a la democratización del mundo digital", concluye. 

Todo es mejor cuando estamos juntos.

# SECOM



PRIMER SERVICIO DE COMPAÑÍA DEL URUGUAY Y DEL MUNDO

Con Juan Salgado, presidente de Cutcsa

# "No hay forma más justa de distribución que el subsidio al boleto"

"No hay mejor política de reparto que un subsidio al boleto, que se destina exclusivamente al boleto y llega a la gente de inmediato", expresa Juan Salgado, presidente de Cutcsa, empresa que tiene un millón de viajes por día. "Yo me pregunto si cuando hay boleto gratuito para todos los estudiantes de liceo, no hay más asistencia a las clases. Estoy seguro que hay más asistencia, y una de las razones es que muchos chiquilines en algún momento no tenían plata para el boleto". Cutcsa tiene una flota total de 1.077 unidades, de las que 950 tienen menos de 10 años. "Montevideo hoy tiene la flota más nueva de toda la historia del transporte", afirma.

"El objetivo es que Nuevocentro Shopping, el proyecto comercial, con los 140 locales, esté pronto en agosto y se pueda inaugurar sobre la segunda quincena de ese mes. Después está la otra etapa que son las torres. La primera, la Torre 1, estaría pronta sobre finales de 2014 y después la Torre 2", expresa Salgado. "Cutcsa se está mudando, con una unificación de toda la administración en la planta que está en José Pedro Varela y José Batlle y Ordóñez. Allí se concentra toda la parte de administración, desde al contaduría hasta la tesorería, parte del centro de cómputos, toda la logística de transporte, atención al cliente y todo el tema de Cutcsa seguros. Lo único que todavía se mantiene

en la casa de la calle Sarandí es el directorio y la gerencia, que se mudarán a Nuevocentro, porque vamos a estar en la zona de influencia y apostamos a que será un polo diferente, una centralidad nueva, y creo que va a adoptar esa centralidad mucho más rápido que otros lugares".

Salgado indica que "uno de los argumentos por los cuales entendíamos que teníamos que dejar los talleres de Cutcsa en ese lugar y pasar a ser un centro comercial de ese tipo, es porque se trata de un centro geográfico de Montevideo. Desde hace muchos años había como dos Montevideo, el de Bulevar desde Uruguayana, y el otro de Luis Alberto de Herrera hacia fuera, por José Pedro Varela y Batlle y Ordóñez, que venía decayendo año a año. Ahí estaba el quiebre de Montevideo y el Nuevocentro Shopping lo que hace es tratar de emparejar, integrará más a la ciudad. A eso hay que sumarle, dentro de las cosas que negociamos con la Intendencia, a costo del Shopping, es hacer toda esa doble vía, con lo que se hace un aporte importante al segundo nudo de tránsito más complicado de Montevideo, después de Tres Cruces".

A su vez en José Pedro Varela se hizo toda la parte de los talleres. "Antes los grandes talleres estaban en galpones muy viejos, que provocaban molestias a los vecinos y ahora en cambio estamos en un lugar donde está todo centralizado, donde todos se benefician. Los que están en el lugar donde estábamos se benefician porque nos fuimos, y los que están en el lugar adonde fuimos se benefician por las construcciones modernas que hemos hecho, le dimos valor agregado a las dos obras donde estuvimos. Internamente hubo un ahorro de costos importante por la centralización y por la modernización de los talleres, que tienen más tecnología y están adaptados a la clase de vehículos que tenemos hoy. Hay que pensar que los viejos talleres de Cutcsa fueron diseñados hace muchísimos años y eran para Leyland que tenían motores abajo. Hoy el 100% de los motores están atrás, por lo tanto se necesita otro tipo de comodidades y otro tipo de estructuras".

Del Nuevocentro Shopping, Cutcsa es propietaria de aproximadamente un 30%. "Es lo que surgió de toda la negociación y del valor de la tierra. Este negocio de alguna manera fue una ingeniería muy difícil de concretar porque para Cutcsa era un negocio donde no existía la transacción del





dinero, lo que tenía eran bienes. Pero el bien más importante que podía tener alguien para poner un shopping, era el lugar, y a su vez Carlos Lecueder tenía lo más importante y algo que no abunda, además del know how, que es la credibilidad. Él iba actuando y nosotros íbamos creyendo. Concretado todo, no nos equivocamos".

#### ESFUERZO PARA MANTENER LA VENTA DE BOLETOS

"En lo que hace a la venta de boletos, lo que notamos es una estabilidad que hoy nos está costando esfuerzo mantenerla", afirma el

presidente de Cutcsa. "Podemos hablar de dos períodos: desde el año 95 hasta el 2004 fue una caída constante en la venta de boletos, donde el mercado total de boletos de las cinco empresas de Montevideo vendía 355 millones al año, en promedio, y llegamos a vender en el año 2003, 220 millones de boletos. A partir de ahí el mercado se fue recuperando pero muy lejos de los 355 millones iniciales. Hubo dos años de repunte importante que fueron los dos años donde hubo políticas de abaratar el costo del boleto, cuando surgen los dos fideicomisos al boleto, aparece el subsidio al boleto que no es un subsidio a las empresas, porque se volcó el 100% a bajar el boleto. En el 2010 también se le pidió a las empresas



*promovemos y demostramos día a día que*

# actuar bien es rentable

**is OROFINO**  
INTRODUCTORA SLENDER  
IMPORTADORES - MAYORISTAS



Batoví 2082  
Tel.: 0800 - 8225  
orofino@orofino.com.uy  
www.orofino.com.uy



que hicieran una rebaja apostando al aumento del mercado, y Cutcsa estaba totalmente convencida de que iba a ser bueno y fue la única empresa de Montevideo que apoyó la iniciativa de rebajar el precio del boleto. El mercado ahí tuvo otro repunte donde llegamos a los 295 millones de boletos".

Allí surgen particularidades, explica Salgado, como "la aparición del boleto de una hora y dos horas, que también ayuda a mejorar, porque si lo miramos por viajes hechos, no por boletos vendidos, estamos en 330 millones de viajes. La gente utiliza esa rebaja donde las empresas no solo no pierden sino que con eso se incentiva el uso del transporte público de pasajeros".

En 2012, por su parte, "sucedió algo importante, que apareció el boleto gratuito a los estudiantes, ya no solamente en dos años de liceo sino en todo el periodo liceal, lo que también es otro subsidio que va íntegramente a los estudiantes. En una familia tipo, con un salario medio, de cuatro personas, si se computa que dos hijos de edad liceal que antes pagaban boleto de estudiante y ahora no pagan, esto representa más del 25% del salario".

Mediante todos estos esfuerzos que se hicieron, de ambos lados, "estamos manteniendo el mercado, compitiendo con precio –afirma Salgado–. En el tema transporte tiene que haber políticas de Estado, hay que tomar decisiones de incentivar el transporte colectivo de pasajeros. Por eso el precio del boleto en Montevideo es competitivo, es un mito que el boleto de Montevideo sale más caro que otros países, salvo Argentina donde hay un subsidio fuertísimo, pero en los demás países es más caro que en Montevideo".

Otro desafío, para Salgado, es lograr que los viajes sean más cortos entre origen y destino. "¿Cómo se logra eso en las calles de Montevideo que cada día

tienen más tránsito, muchos semáforos, embotellamiento en las horas pico?... Hay que buscar canalizar el transporte, lo que no quiere decir traer recetas del exterior que no siempre son aplicables acá. La ciudad es diferente y nosotros somos diferentes. La misma solución en una arteria principal de Montevideo no es la misma que en otra arteria principal. Nosotros respetamos la opinión de los técnicos, yo no soy técnico, pero sí soy un profesional del volante antes de ser presidente de Cutcsa. Un chofer que trabaja todos los días te puede decir un montón de detalles que complementan al parecer técnico. Por eso siempre solicitamos que cuando se hacen nuevas canalizaciones, nos consulten, porque si salen mal, la más perjudicada es la gente".

Salgado tiene esperanzas de que "el tema de los corredores llegue a buen puerto. Lo que está claro es que no se trata de apretar más el acelerador, porque cuando se llega a determinado embudo en Montevideo, de ahí para adelante van todos al mismo ritmo, porque no hay espacio. Hay que buscar en determinadas zonas transporte ágiles, circular, conectar esos barrios del Cilindro y el Nuevocentro. Hay que poner algunos servicios similares al que conecta Tres Cruces con Ciudad Vieja, que sea barato, que evite que la gente camine y traiga más gente al ómnibus. El ómnibus tiene que competir en dos escenarios diferentes: con el precio y con calidad. Compite con la persona de a pie, con la bicicleta y con la moto y arriba compite con el auto".

## EL IBUS

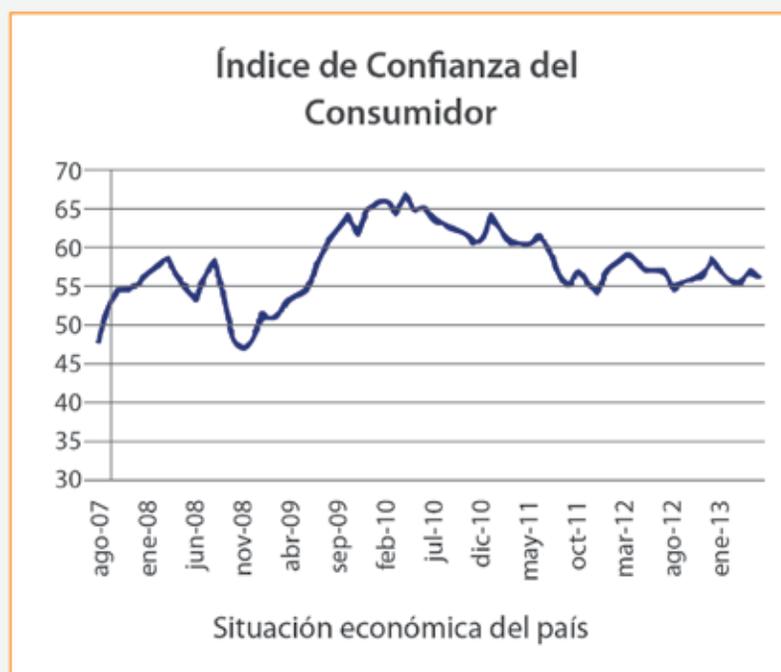
También está la apuesta a la tecnología, afirma Salgado. Mediante una alianza entre Cutcsa y Movistar nació el concepto iBus, una plataforma de servicios que dota a la flota de ómnibus de tecnologías de comunicaciones de datos móviles, agregando inteligencia y diferentes prestaciones avanzadas al transporte colectivo de pasajeros.

"Para conocer el tiempo de arribo del ómnibus más próximo a donde estoy, se envía un SMS al 933 con la palabra BUS y el número de línea a buscar, por ejemplo BUS 141, con esta información el sistema en segundos responderá el número de parada más cercana a la ubicación del usuario, las calles donde está ubicada dicha parada y los tiempos de llegada de ese coche a la parada indicada. Además el servicio muestra la información en ambos sentidos de la línea consultada", explica Salgado.

"Eso es bueno en todos los sentidos, pero en especial es bueno para usarse de noche, para la seguridad. En horas de la noche cuando la frecuencia es mas larga, hago la consulta y cinco minutos antes voy a la parada", añade. "Es un ejemplo de que todos ganan, gana el pasajero, gana el ómnibus y gana Movistar, con un uso masivo del celular", finaliza. 

## Índice de Confianza del Consumidor

La **confianza del consumidor** es una variable de creciente importancia para las proyecciones económicas de corto plazo, por lo que se mide en más de 50 países. En Uruguay, desde 2007 lo releva el Programa de Opinión Pública y Confianza Económica, desarrollado en conjunto por el Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay y Equipos Mori Consultores. La metodología que se sigue es la de la Universidad de Michigan, donde fue creado este Índice.



## Índice de Conflictividad Laboral

El **Índice de Conflictividad** es un insumo central para la caracterización de las relaciones laborales, así como para la definición de políticas de recursos humanos y para la investigación de este tema en el país. Desde 1995 el Instituto de Relaciones Laborales elabora este Índice de Conflictividad Laboral a partir de una metodología que recoge las recomendaciones internacionales y que fue elaborada especialmente para la Universidad Católica del Uruguay.



Claudia Sánchez, presidente de Cita

### "El dueño de Cita sos vos"

"En nuestra compañía los conductores y los guardas son una parte muy importante de la organización. Por este motivo, cuando se incorporan al equipo, se les pregunta: '¿Quién es el dueño de Cita? No respondas lo primero que te viene a la mente... ¡El dueño de Cita, sos vos! Porque cuando salís en tu turno, te llevás el patrimonio más grande de la empresa, nuestros pasajeros y el ómnibus, siendo el representante de Cita ante cualquier situación'", indica Claudia Sánchez, presidente de la compañía. "El mismo argumento le trasmite a los demás colaboradores, como por ejemplo a un integrante del sector Mantenimiento y Limpieza. '¿Cuál es tu principal tarea en la empresa? ¿Lavar ómnibus?... No, tú contribuís a fortalecer la imagen de la Compañía. Eso fideliza a nuestros pasajeros, que por esto, entre otros motivos, continúan eligiendo a Cita cada día'".

Cita tiene, en este momento, 78 ómnibus y mueve cerca de 14 mil pasajeros por día. "Estamos recorriendo casi 700 mil kilómetros por mes, y en cuanto a la cantidad de personal por ómnibus, tenemos una buena relación, con tres trabajadores por coche", señala Claudia Sánchez. "Cuando quebró Onda, tenía casi cinco veces más. La mano de obra es uno de los principales componentes del costo de las empresas de transporte. Y como los precios están tarifados, hay que optimizar al máximo los costos"



Cita es la empresa con más entradas y salidas a la Terminal Tres Cruces, por la cantidad de servicios que brinda. "Nosotros nos movemos a una distancia de 100 kilómetros en torno a Montevideo, lo que no ocurre con otras empresas que hacen tramos largos. Mientras que nosotros vamos y venimos seis veces, otra que hace 600 kilómetros entra una sola vez", explica la presidente de la empresa, que en 2013 cumplió 75 años.

"Se llamaba Compañía Interdepartamental de Transportes Automotores y desde que ingresamos nosotros, en 1980, adoptó la sigla y quedó Cita, por eso muchos proveedores dicen que, como tenemos 'nombre de mujer, somos una empresa difícil'", sonríe Claudia Sánchez.

Es la única empresa de transporte liderada por una mujer en Uruguay. "Rutas del Sol y Agencia Central también tienen mujeres ocupando cargos de dirección", agrega.

"Hay proveedores que dicen que Cita es una empresa difícil, pero en definitiva es porque somos exigentes, detallistas, buscando siempre mejorar el servicio que brindamos. En el momento que el proveedor viene con el proyecto del nuevo ómnibus sugerimos el agregado de elementos que brinden mayor seguridad y confort al conductor y a los pasajeros de modo que se adecuen al tipo de servicio que brindamos. Por ejemplo, un pasamano con determinadas características y ubicadas en un lugar específico -dice Claudia Sánchez-. Cuando los nuevos buses quedan prontos, viajamos a la fábrica a realizar el control de todas las especificaciones solicitadas. En los casos que introducimos una nueva marca o modelo, también concurre el personal del Sector Chapa para estudiar la nueva carrocería durante el proceso de ensamblaje y también un electricista para interiorizarse en el nuevo sistema eléctrico".

Las razones de la exigencia, son "las del artillero", explica. "Como el transporte es una actividad regulada, el precio, el horario, la línea, el recorrido, las paradas, etc. son establecidas por los diferentes organismos reguladores, por ello, las maneras que utilizamos para diferenciarnos, es la calidad del servicio que brindamos a nuestros pasajeros".



### UNA EMPRESA "HUMANA"

Claudia Sánchez añade que la clave en esta estrategia, es apostar al ser humano, "porque uno solo no es nadie. Tenemos muy claro, que en definitiva hay que potenciar a la gente, personas que en definitiva si se sienten bien, si se desarrollan, hacen bien las cosas y eso es óptimo para la empresa. A su vez, en el caso de una empresa de transporte, las personas, los pasajeros que viajan con nosotros, son los controladores de calidad. El servicio se produce en el momento que se genera y es el cliente el que lo evalúa al instante".

Para afianzar esta especial atención en las personas, Cita tiene diversas estrategias. "Nos interesa que las personas sean buenas en el trabajo pero que también sean buenas personas. Apuntamos a seleccionarlas en las comunidades que servimos. De esa forma logramos una forma especial de integración dentro de la comunidad. Primero, una identificación de la persona con el pasajero, que pertenecen al mismo entorno. En segundo lugar, brindamos fuentes de trabajo en el lugar donde

operamos. Y en tercer lugar, ganamos tiempo para el trabajador, porque si una persona vive lejos de su lugar de trabajo, para ir a tomar un servicio, que en general empieza muy temprano y puede terminar muy tarde, los tiempos importan mucho".

### PERFIL PARA EL CARGO

La identificación con la empresa, para Cita, se da más allá del lugar de trabajo. "Por eso es tan importante que las personas, incluso fuera del contexto de su trabajo, mantengan determinado comportamiento, sean referentes en sus comunidades. Este concepto lo enfatizamos con los conductores, en relación a la actitud que deben tener, aunque no vistan su uniforme, porque siempre representan a Cita".

El proceso de selección de los trabajadores es clave. "Un conductor de Cita debe ser un profesional y ser buena persona, para luego aprender lo específico de la tarea. Se han desarrollado diferentes tipos de prácticas para los diferentes cargos dentro de

# MIR & ASOC

Matteo, Rodríguez & Asociados  
Consultores  
Abogados – Contadores - Escribanos

#### Asesoramiento:

Jurídico  
Contable  
Fiscal  
Notarial  
Proyectos de Inversión  
RRHH  
Venta de Sociedades



la organización, en el caso del conductor, se pasa por un riguroso proceso de aprendizaje de todos los elementos operativos que hacen a su tarea específica", señala.

En el caso del guarda, "hemos desarrollado un perfil psicológico para llegar a la persona que consideramos apta para el cargo. Tienen que tener una actitud 'particular', ellos están permanentemente en contacto con la gente y una correcta interrelación es fundamental; por ejemplo deben saber responder adecuadamente ante una situación de presión, como ocurre tantas veces en la ruta. Hoy en día nuestros colaboradores tienen que ser facilitadores, tienen que saber mantener la calma. Nosotros siempre decimos que un guarda o un conductor le pueden cambiar el humor a la gente, de hecho así sucede. Si una persona sale de la casa temprano, 'se levantó con el pie izquierdo', se peleó con la esposa y toma el ómnibus, la forma en que lo saluda el guarda o el conductor, quizás le puede cambiar la forma de empezar el día. Nuestra tarea es llevar personas y cada persona tiene su historia y su visión de las cosas, cada persona tiene su opinión sobre lo que ocurre y lo que ve. En ese perfil de guarda y conductor se busca no solamente que tengan la capacidad desde el punto de vista profesional, sino además la aptitud para trabar una buena relación interpersonal. Un elemento fundamental, en esto, es que tenga un núcleo familiar armónico".

### "UNO A UNO"

"Conozco a todos los trabajadores de Cita, uno a uno, por su nombre. En este momento en Cita tenemos 92 conductores y 28 guardas, en un total de 270 personas. Esto, conocer a cada una de las personas es un diferencial. Mi padre también lo hacía y fue una de las cosas importantes que se introdujeron en la compañía. Nosotros con el personal, tenemos una instancia que se hace todos los 19 de junio, que es El Día de Cita, porque fue cuando ingresamos por primera vez a la compañía, en

1980. Convocamos a todo el personal que puede venir, ya que muchos deben cumplir con los turnos del servicio público que brindamos. Premiamos a los empleados que se destacaron por situaciones o actitudes muy variadas. Entre ellos la creatividad, la puntualidad, una acción destacada que se hizo en el correr del año, el rendimiento de cubiertas por encima del promedio, el consumo de combustible, el cuidado del coche, la honestidad. Quien es destacado recibe un pin cuyo diseño varía cada año, identificando algún hecho importante ocurrido durante ese periodo. Este año hacía referencia a nuestro 75 aniversario. El pin es muy valorado por todos, porque representa haber cumplido con los valores y las políticas que conforman la Cultura Organizacional de Cita. Hay muchos trabajadores de la compañía cuyas corbatas tienen varios de ellos, obtenidos en el correr de los años. Sienten un orgullo muy grande de ser destacados y de ser parte".

Otra estrategia de involucramiento, "dentro de nuestras acciones de RSE, es el Programa 'Los Jubilados... rejuvenecen', cuyo objetivo es destacar la importancia de la trayectoria, el valor que se le asigna a lo que cada uno le brinda a la empresa durante su vida laboral y el reconocimiento público – afirma la presidente-. Los que se jubilan en nuestra compañía siempre siguen viniendo, siguen integrados, incluso en ocasiones los llamamos para que nos asesoren, los consultamos sobre cambios de equipos o los invitamos para mostrarles los nuevos coches, porque consideramos que ellos dejaron su legado. La forma que encontramos para materializarlo fue estampar su mano en una cerámica en el evento especial que generamos en su último día de trabajo. Ella formará parte del mural ubicado en nuestro taller de la calle Zapicán. Manos que quedaron estampadas como forma de dejar plasmado para siempre, que esa persona trabajó esforzadamente y que su paso fue decisivo para forjar lo que hoy tenemos".

El resultado de todos estos elementos es la permanencia de la gente en la compañía. "Tenemos muy poca rotación de personal, un plan-

tel con colaboradores que hace 30 años trabajan con nosotros”, señala.

## EL SINDICATO

“El sindicato de Cita este año cumplió 30 años; uno de los más viejos del transporte, el que además integra la Unot –apunta Claudia Sánchez-. Lo destacable es que siempre hemos negociado en un ámbito de respeto, encontrando los caminos para hacerlo con altura, tolerancia, sabiendo a quien representa cada parte pero que, como siempre decimos, tenemos que estar todos ‘del mismo lado del mostrador’”.

Para lograr ese vínculo lo primero que se requiere es la confianza, afirma la empresaria. “Para ello se requiere permanencia, tengo que creer en el otro y sentarme a la mesa pensando que voy a confiar en la buena fe del otro. Lo segundo es sentarse a conversar, y tienen que sentarse representantes empresariales que conozcan las particularidades del negocio, esto no se puede delegar en asesores contratados que no conozcan la actividad. A la negociación hay que ir con mucha ‘oreja’ y ‘poca boca’. Y quizás con ‘mucho olfato’. Se pueden lograr acuerdos generales para los sectores, pero cada empresa tiene sus peculiaridades. Hay una parte interna de las empresas que es como la familia, hay cosas que tenemos que arreglar entre nosotros, porque somos los que las vivimos, somos los que sabemos las fortalezas y las debilidades”.

Para la titular de Cita, lo fundamental para tener un ámbito de cooperación con los trabajadores, “son tres cosas: tener confianza, sentarse a conversar y tener paciencia”.

“Le pregunto a la gente, ‘¿quién genera la estabilidad laboral?’, cuando me responden que es Claudia Sánchez, les digo que no es así, que la estabilidad la genera cada uno haciendo lo que tiene que hacer. Cuidando y procurando que ‘el de al lado’ tenga la misma actitud”, finaliza. 



# El acero de Uruguay



## GERDAU

Teniente Galeano 2250  
Camino Santos Dumont 2239  
Tel.: (598) 25142727  
Fax: (598) 25142013  
[uruguay\\_ventas@gerdau.com](mailto:uruguay_ventas@gerdau.com)  
[www.gerdau.com.uy](http://www.gerdau.com.uy)

Con Fernando Deicas, director de Establecimiento Juanicó

# "Somos pioneros en Uruguay en cuanto a producir vinos de altísima calidad"

La historia de la familia Deicas y el vino comenzó en los años 60, y en los 70, cuando adquirieron el Establecimiento Juanicó a Ancap, y descubrieron que el suelo y el clima eran aptos para los buenos vinos como los que se elaboraban en Burdeos. Al día de hoy, las dos bodegas, Establecimiento Juanicó y Familia Deicas, tienen una producción de 2 millones y medio de botellas por año, y son, además, líderes en Uruguay, con 28% del mercado. "El cuello de botella –afirma el ingeniero químico Fernando Deicas, director de la empresa– es la productividad y la competitividad. Hace siete años, un francés que trabajaba en una viña ganaba diez veces más que un uruguayo y producía el doble; en la actualidad, o sea siete años después, ese mismo francés gana tres veces más, no diez, y produce el triple: o sea el trabajador uruguayo mejoró el salario y el francés mejoró la productividad".

"Este es un típico negocio de familia, desde que mi padre, Juan Carlos Deicas, en su juventud, en los años 60, se asoció con amigos del barrio en una bodega familiar, Nervi, una familia italiana. Luego, gracias a la amistad con otro viticultor, Ángel Spinoglio, se presentan a una de las primeras privatizaciones que se realizan en la década del 70, el Establecimiento Juanicó, que era de Ancap", relata Fernando Deicas. "Allí se realizaba el mosto base para después destilar el cognac Juanicó. Como Ancap gastaba mucho en ese establecimiento, decide venderlo. Pero en el pliego se establecía la opción de que el comprador del establecimiento siguiera produciendo el mosto base para el cognac de Ancap, con viñas que estaban desde el año 1946. Se presentan los tres amigos, ganan la licitación y toman posesión del establecimiento en diciembre de 1979".

Contratan a expertos y viajan a Burdeos, la región del cognac, en Francia, "y en ese proceso nos damos cuenta, que acá en el lugar de Canelones donde está el establecimiento, en ese rincón, contamos con un clima y tipos de suelos adecuados para producir grandes vinos. Lo que descubrimos fue que en cuanto a lluvias, estaciones, distancia al océano, y la influencia de un estuario, que es menos agresivo que el clima costero oceánico, pero que tiene un impacto sobre las brisas de una gran masa de agua, el clima era muy similar al de la famosa región de Burdeos, y decidimos apostar a producir vinos de alta calidad".

Por los años 80 los socios comienzan a plantar cepas de alta calidad, libres de virus, con una tecnología de punta, y se inicia una nueva era.

El terreno de Establecimiento Juanicó era de 434 hectáreas, aunque aptas para la viña eran solo 200 y efectivamente plantadas había alrededor de 80. "Un día, por los años 90, Ancap dejó de producir el cognac, y terminó con el suministro de mosto base, y el establecimiento se destinó, por entero, a la producción de vinos finos. A su vez, por diferentes circunstancias en sus propios establecimientos, Spinoglio y Nervi nos piden que les compremos su parte, y queda al frente del establecimiento la familia Deicas", expresa.

## RESPETAR Y CONDUCIR EL VINO

"En lo personal, la vitivinicultura era un tema que siempre me fascinó. A mediados de los 80, nos casamos con mi señora y en 1985 nos fuimos a vivir al Establecimiento Juanicó. Yo, como estudiante, empecé trabajando en los análisis del mosto y del vino, en las vendimias. Había tenido una decisión difícil, porque había dos carreras que me gustaban, Agronomía e Ingeniería Química, y al fin opté por esta última. El vino es como una síntesis de ambas, hay infinidad de procesos desde la raíz de la planta hasta la copa del consumidor que hay que conocerlos, respetarlos y gobernarlos. No me gusta la alquimia en el vino, debe ser un proceso muy natural, requiere la mínima intervención externa pero sí la conducción. No es lo mismo que fermentar a una temperatura que a otra, son variables físicas del manejo, como en la gastronomía, donde más que intervenir, se conduce, y para esto, el hecho de ser ingeniero químico ha sido de mucha ayuda. A su vez mi hijo mayor es ingeniero de alimentos, una carrera que en aquella época no existía, y también trabaja con nosotros".

Fernando Deicas afirma que "somos pioneros en Uruguay en cuanto a producir vinos de altísima calidad. Fuimos pioneros porque nos planteamos algo diferente al proceso de otros colegas y, en la estrategia, que era muy innovadora, nos propusimos elaborar un vino capaz de ser exportado y competir en el mundo antes de acceder al mercado interno. Así surgió el primer vino que se vendía en Gran Bretaña antes que Uruguay, en la cadena Marks & Spencer, y tuvimos el honor de tener éxito en esa vidriera tan exclusiva".





En el marco de esa estrategia, "comenzamos a competir, y en el 97 logramos algo que parecía inalcanzable, como la Gran Medalla de Oro en el concurso Vinitayl, con el vino Preludio, cosecha 92". Eso produjo un sacudón en el mercado, "porque muchas bodegas vieron claramente que estaba la oportunidad de ingresar en los vinos finos. Muchas de las empresas de la competencia son familiares, la mayoría de origen italiano, y muchas nos alineamos y trabajamos juntos, haciendo las primeras promociones de vinos en el exterior, yendo a las primeras ferias sumando esfuerzos entre cinco y seis bodegas, turnándonos".

#### DON PASCUAL

"Cuando advertimos que podíamos competir en el mundo antes de vender a nivel local, cuando nos dimos cuenta que éramos reconocidos en el mundo, comenzó la historia de la marca Don Pascual, que lo lanzamos en Uruguay en 1996, después de exportar durante casi tres años. El nombre es un homenaje a un Don Pascual Harriague, que fue quien introdujo el tannat en Uruguay".

En pocos años, afirma, "nos tornamos líderes del mercado local. Sumando los vinos de Establecimiento Juanicó y de Familia Deicas, con los vinos elaborados por las dos bodegas, tenemos un market share de 28%. Establecimiento Juanicó produce especialmente Don Pascual mientras Familia Deicas, que tiene su base en una casona de Progreso, tiene varias marcas de vino, entre ellas Atlántico Sur. Si bien la cava está en Progreso, tiene viñedos en varios rincones del país. Para buscar los lugares adecuados recorrimos todo Uruguay, con técnicos de primera línea, a efectos de encontrar lo que los franceses llaman el terroir. El terroir tiene que ver con las condiciones del suelo, con el microclima, con las cepas cultivadas y también tiene que ver el hombre, con la manera de hacerlo. Y en el concepto de terroir, hay una quinta pata, además de suelo, clima, cepa y hombre, que es el paisaje integrado de ese lugar. Y si menciono los lugares encontrados para esos viñedos se entiende mejor el concepto. En las sierras de Mahoma en San José el terreno tiene una ondulación diferenciada, como tiene un paisaje diferenciado la zona de El Carmen en Durazno, o en Garzón en Maldonado, o en Juanicó, o en Progreso. El hombre interviene a través de la práctica del vi-

 **19333**

**Atención al Cliente**

[www.cutcsa.com.uy](http://www.cutcsa.com.uy)



Siempre iremos contigo

 cutcsa  @cutcsaok





ñedo, pero no es lo mismo plantar con determinada densidad que con otra, conducir, mediante la poda, de una manera u otra, hay muchas variables en las que el hombre incide.”.

Deicas explica por qué cada terroir es diferente al otro, incluso desde el punto de vista cultural. “El hecho de que en Uruguay se haya instalado el tannat está directamente vinculado con el consumo de carne, con la parrilla, con esa pasión gastronómica nacional porque el tannat combina muy bien con la carne en la parrilla, con la pradera natural, con la tradición del asado de tira”.

## TURISMO ENOLÓGICO

“Cada vez se desarrolla más el turismo enológico”, afirma Fernando Deicas. “Hay que tomar en cuenta que el mundo del vino es muy abierto, entre vecinos no se cuentan tanto los secretos pero esto sí se hace en el mundo, cuando uno recorre otras regiones y sus bodegas te cuentan los detalles de cómo lo elaboran, del mismo modo que lo hacemos nosotros. O sea es un área sin secretos, donde no hay secreto industrial. Y no hay secretos porque la gracia no está en esconderlos, sino en saber hacerlo, saber descubrir el potencial de cada terroir y saber extraer lo mejor. Algo similar sucede con los chefs, que publican libros con sus recetas. Nosotros nos definimos en la búsqueda constante del equilibrio entre la tradición y la innovación. El equilibrio justo es una obsesión de tres generaciones, que comenzó con mi padre y sigue con la tercer generación”.

## EXPORTACIONES

“Nosotros comenzamos exportando, y siempre exportamos, pero como un país que apunta a nichos de mercado, no de exportamos a gran escala.

O sea en el mundo estamos en lugares donde el consumidor es selectivo, no es masivo, no producimos marcas globales. Priorizamos la presencia en el mercado de on trade como la hotelería y la gastronomía, así como tiendas especializadas. Y eso se adapta, además, al tipo de producción de vino de Uruguay, con bodegas familiares, que tienen más cuidado con la calidad que con el tamaño”, indica. A su vez, el vino ha sido un buen embajador de Uruguay, apunta Deicas, “pero tenemos el hándicap de que no se conoce a Uruguay. Nos sucede con un vino que vendemos bien en Canadá, es muy exitoso, los periodistas especializados lo colman de elogios, pero muchos de los consumidores, cuando van a la góndola, no conocen al país. Entonces lo que tenemos que hacer es luchar contra el desconocimiento de dónde está ubicado Uruguay. Pero esto a la vez nos da la posibilidad de que el consumidor tenga un hallazgo, lo que se aviene con un mercado de nichos, o sea descubre un buen vino y un buen país al mismo tiempo. De esta forma, lo que hemos logrado es colocarnos cada vez mejor en el mercado de nichos, accediendo por ejemplo a restaurantes tres estrellas Michelin. Las dos bodegas exportan un 20% de los vinos más finos”.

## COMPETITIVIDAD

“El del vino es un proceso muy integrado”, afirma Deicas. “Hay tres etapas, producir uva, lo industrial y lo comercial. Perdimos mucha competitividad en la fase primera, la agrícola. Tradicionalmente Uruguay produce la uva con un trabajo muy manual. Una hectárea de viña insume más de 1.500 horas de trabajo anual, sumando todas las tareas. En las dos bodegas tenemos 200 personas en producción en viñedo y bodega, a las que se suman destajistas en manejo de vegetación y en la cosecha, hasta llegar a sumar 250 personas más. Lo cierto es que en Uruguay hay mucho trabajo manual, todo el año, desde el cuidado del tapiz del suelo, la sanidad, la vegetación de la vid, mientras que en Europa, en estos últimos ochenta años se pasó de lo manual a lo mecanizado, y eso que ellos hicieron en ochenta años, nosotros lo estamos haciendo en pocos años, porque el costo de la mano de obra aumentó cuatro veces en siete años, pasó de U\$S 1.500 por hectárea a U\$S 5.000 o 6.000 por hectárea por año, y mientras tanto el precio de la uva no sube. Al mismo tiempo no todo puede mecanizarse rápidamente, e incluso la cosecha manual es mejor que la mecánica. En Europa los mejores vinos se cosechan a mano, pero se ha mecanizado el deshoje, el sacado de la uva de la viña, el prepodado, el control de las malezas. Y son cosas como estas las que nos dejan fuera de competencia. Si se compara la viña con un cultivo forrajero, la incidencia de la mano de obra de la viña es muy alta por hectárea. Y además tenemos que el precio del vino no subió como lo hizo la soja. O sea el desafío que tenemos es recorrer lo que Europa recorrió en mucho tiempo, en pocos años, máximo en tres”.

Deicas ejemplifica el tema de la productividad y la competitividad. "Hace siete años, un francés que trabajaba en una viña ganaba diez veces más que un uruguayo y producía el doble; en la actualidad, o sea siete años después, ese mismo francés gana tres veces más, no diez, y produce el triple: o sea el trabajador uruguayo mejoró el salario y el francés mejoró la productividad. Antes en Europa ganaban diez veces más y producían el doble, o sea había un costo real cinco veces mayor, pero como hoy ganan tres veces más y rinden tres veces más, entonces el costo es igual. Acá esta el cuello de botella".

¿Por qué sucede esto?, se pregunta Deicas. "Hay un problema cultural, el trabajo hoy en día en Uruguay, en muchos casos, no es un valor, incluso en muchos lugares se ve al que trabaja como el tonto y al que no trabaja como más inteligente, y ese es el modelo para muchos jóvenes. Si escuchás que alguien dice: 'fulano es muy buena persona y es un gran trabajador', seguramente es un comentario de alguien de más de 40 años, porque en general, se perdió el valor del trabajo".

Para paliar esta realidad, Establecimiento Juanicó apuesta a la capacitación, para lograr el orgullo del trabajo bien hecho, con el involucramiento de la persona. "Con eso logramos que la mayoría de nuestros trabajadores tengan las camisetas puestas, tenemos muchos enólogos, técnicos, encargados, la

mayoría del personal siente orgullo de pertenecer a una empresa líder, pero esto no siempre ocurre cuando se contrata a destajo, como en la cosecha".

## CALIDAD/PRECIO

Hay dos grandes canales de venta, restaurantes de botella abierta, y el off trade. En el off trade, o sea las cadenas, los autoservicios, los almacenes, se vende más cantidad. El desafío, afirma Deicas, "es que el consumidor se sienta confiado con el producto y, al mismo tiempo, sorprender con cada cosecha, y para eso trabajamos todos los días. A su vez, la buena presencia en la góndola es la suma de varias cosas, entre otras el diseño del packaging, acabamos de hacer un rediseño de la etiqueta de Don Pascual. En pocos años hemos hecho la transición en las presentaciones, adaptándonos a los tiempos y a los gustos, donde juega un rol muy importante la relación calidad/precio".

Deicas cuenta que "hay un libro de vinos que escribe un buen periodista chileno, Patricio Tapia, de Canal Gourmet, que ha hecho muchos circuitos del vino, y recientemente hizo una publicación de los vinos uruguayos, y los dos vinos seleccionados como de mejor opción calidad/precio, lo que le llama best value, son un blanco de Don Pascual y un tinto de Don Pascual", concluye. 

# Andar en bici es saludable y ecológico. Hagamos que también sea seguro.

## Recuerda siempre:

- El ciclista tiene derecho a circular por las calles. No le grites ni le toques bocina.
- Al conducir, mantén una distancia de 1,5 m con los ciclistas.
- Cede el paso a peatones y ciclistas.
- Antes de bajar del automóvil mira por el retrovisor.
- Utiliza señalero para anunciar un cambio de carril.
- Mantén una velocidad moderada en calles angostas.

Porque respetar al ciclista también es prevenir.



-  [www.mp.com.uy](http://www.mp.com.uy)
-  @MPersonalizada
-  MPersonalizada
-  MPersonalizada





### Con Brandon Kaufman, presidente de Teyma Teyma ejecuta en el mundo más de 30 proyectos por U\$S 6.700 millones

Abengoa está presente en Uruguay a través de su filial Teyma, que a su vez "ejecuta más de 30 proyectos en el mundo por un volumen total de U\$S 6.700, entre los que se destaca Solana, la planta de energía solar más grande del mundo, en Estados Unidos", afirma el ingeniero Brandon Kaufman, presidente de Teyma. El volumen de negocio gestionado en Uruguay superará este año los U\$S 250 millones, con 2.400 puestos de trabajo. "La productividad tiene que ser indefectiblemente tema central en la agenda de las próximas negociaciones colectivas de Uruguay. En el sector de la construcción, especialmente en los últimos tres años, producto de los convenios colectivos, se tuvieron consecutivamente aumentos del 12,5% 16% y 20%, además de un conjunto de beneficios muy importantes. Esto es muy bueno, pero deja de serlo si, como viene sucediendo, no es acompañado de mejoras en la productividad de la mano de obra", afirma Kaufman.

#### ¿Cómo está posicionada hoy Abengoa en Uruguay y Abengoa en el mundo?

Abengoa está presente en Uruguay a través de su filial Teyma. La compañía está muy bien posicionada en Uruguay, continúa manteniendo su liderazgo en todos los campos en los que actúa, particularmente en la construcción, que es la actividad que le dio origen, y el resto de las actividades también van muy bien.

Contar bajo un mismo paraguas con la capacidad de desarrollo de proyectos, ingeniería, construcción, operación y mantenimiento, así como la financiación de infraestructuras es una ventaja que ofrece la sinergia entre las empresas.

En los últimos tiempos ha sido adjudicatario de dos parques eólicos, uno de ellos ya está en construcción y a su finalización la empresa será uno de los mayores generadores de energía eléctrica privados en el país.

El volumen de negocio gestionado superará en Uruguay este año los U\$S 250 millones.

En cuanto a Abengoa, ha dejado de ser una empresa española que trabaja en el resto del mundo para pasar a ser una empresa global, hoy día el volumen de negocio en España es menor al 30%. Se ha diversificado en productos y geografías, tiene un volumen de negocio de U\$S 10.000 millones, de los cuales aproximadamente el 25% corresponde a los Estados Unidos, donde está construyendo -y a punto de finalizar- la planta de energía solar más grande del mundo en Solana, con una inversión de U\$S 1.600 millones.

Es líder en los mercados de la energía solar y biocombustibles.

#### ¿Cuáles son las principales actividades que está desarrollando en las diferentes áreas en las que está presente en el país?

Las principales obras que viene desarrollando la filial Teyma Construcción, acorde con su plan estratégico, están vinculadas a infraestructura, obras industriales y edilicias.

En este espectro, y con un continuo crecimiento, se destacan las obras vinculadas a la energía eléctrica: construcción de parques eólicos, líneas de alta tensión y estaciones transformadoras para UTE. En obras industriales: planta de celulosa de Montes

del Plata, planta de bioetanol para Alur, ampliaciones en plantas de cemento de Ancap en Minas y Paysandú. En obras edilicias: Hospital Americano y hospital de la Asociación Española, entre otras.

Teyma Medioambiente tiene su principal servicio en la recolección de residuos sólidos urbanos (RSU), lavado de calles, barridos mecánicos y manuales, limpieza y lavado de ferias y recolección de voluminosos, que desarrolla para la IM bajo la sigla CAP. Por otra parte se encuentra gestionando la recolección de residuos de obra para Montes del Plata, en la cual realiza recolección de asimilables a RSU, residuos peligrosos, patio de maderas y reciclables.

En este marco de crecimiento también se encuentra desarrollando un servicio de recolección y disposición final para grandes generadores.

Teyma Forestal hoy forma parte de una nueva área, Teyma Renovables. Bajo esta se han englobado todas las actividades vinculadas al sector forestal y al sector de energías renovables. Así se están ofreciendo los ya tradicionales servicios de cosecha, carga y transporte de madera para industrias o energía y se están desarrollando proyectos de generación de energía a partir de fuentes renovables, donde a la fecha se cuenta ya con proyectos en ejecución por 100 MW de energía eólica y se están desarrollando proyectos en las áreas de hidráulica, solar y biomasa.

Por su parte a partir de esta área de la empresa, ha surgido una nueva oportunidad de negocio para Abengoa, vinculada a la producción y comercialización de biomasa a escala global, bajo el nombre de Abengoa Energy Crops.

## PROYECTOS INTERNACIONALES DE LA FILIAL URUGUAYA

¿Qué proyectos internacionales está haciendo la filial uruguaya en la actualidad?

En la actualidad Teyma está ejecutando más de 30 proyectos por un volumen total de U\$S 6.700 millones, entre los que se destacan:

Solana, que será la planta de energía solar más grande del mundo, con una inversión de U\$S 1.600 millones.

En Hugoton (Kansas) está construyendo la primera planta de bioetanol de segunda generación que producirá en forma industrial. La inversión es de U\$S 520 millones.

Siguiendo en Estados Unidos, se está construyendo una planta de energía fotovoltaica para AES, con una potencia de 205,8 MW y una inversión de U\$S 360 millones.

También está construyendo plantas de generación y cogeneración eléctrica en Polonia, Israel y México

y plantas de saladoras de agua en Omán, Argelia, Ghana y Angola.

En Sudáfrica se están construyendo dos plantas de energía solar de diferentes tecnologías, una de torre de 50 MW y otra cilindro parabólica de 100 MW, con una inversión de U\$S 1.000 millones.

En España se está a punto de terminar dos plantas termosolares de 50 MW cada una, con tecnología cilindro parabólica, cuya inversión supera los U\$S 520 millones.

En Chile se está construyendo un acueducto de 140 km de longitud que transportará agua desde la costa hasta el sur de la ciudad de Copiapó para ser utilizada para el proceso de dos mineras de la zona. La inversión asciende a los U\$S 85 millones.

El volumen de negocio anual que está ejecutando Teyma a través de estos proyectos es del orden de los U\$S 3.200 millones.

**El lema de Teyma es "Soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible". ¿Qué soluciones tecnológicas innovadoras destacarías, al día de hoy, y cuáles puede destacar como trabajos paradigmáticos para el desarrollo sostenible?**

En el exterior, las plantas de energía termosolar y fotovoltaica y la construcción de plantas de bio-combustibles de segunda generación son trabajos que se están ejecutando hoy día y que sin duda apuntan al desarrollo sostenible.

En Uruguay, los ejemplos más paradigmáticos quizás sean la construcción de parques eólicos y la planta de Alur, que es una planta de bioetanol y anexo a ella se construirá una planta de cogeneración a partir de biomasa, con la que se abastecerá la demanda eléctrica y de vapor de la planta de bioetanol.

Lograr estas posiciones de liderazgo a nivel mundial ha sido consecuencia de una gran inversión en innovación y desarrollo (I+D) a lo largo de las últimas dos décadas.

**Cada día la sostenibilidad es más importante en los emprendimientos. ¿Por qué?**

Para Abengoa esa priorización es un lineamiento estratégico permanente, dado que se ha propuesto orientar sus negocios partiendo de la premisa de que el futuro estará necesariamente asociado al desarrollo sostenible. Efectivamente este enfoque parece ir ganando terreno en todos los mercados y progresivamente cada vez más clientes, autoridades y entes financiadores acrecientan las exigencias relativas a la sostenibilidad de los nuevos proyectos para darles su apoyo y reconocen especialmente los avances en este sentido. Por ejemplo, el BID creó recientemente un premio a las infraestructuras sostenibles, para cuya validación tomó como caso





de estudio el parque eólico de Palmatir que Teyma está construyendo actualmente.

Esta tendencia se vincula a que la experiencia ha demostrado en el pasado que desconocer las cuestiones de sostenibilidad genera en ciertos casos costos ambientales, económicos y sociales muy onerosos que se hubieran podido minimizar asumiendo un enfoque preventivo.

### MONTES DEL PLATA

**¿Qué participación está teniendo Abengoa en Montes del Plata, y qué tareas desarrollará en el futuro?**

En este proyecto se tiene, quizá, la mejor prueba de la estrategia de diversificación de la compañía, con empresas enfocadas en el desarrollo de su propio negocio, pero potenciando las sinergias, logrando así cubrir el mayor conjunto de necesidades de los clientes.

En la planta de celulosa actúan las tres filiales (construcción, medioambiente y forestal) con importantes contratos para sus diferentes servicios. En la construcción de la planta se está participando en las obras civiles, montajes mecánicos y eléctricos tanto en la construcción de las plantas de tratamiento como en todas las obras de las islas de proceso, con el tecnología Andritz.

En la etapa de construcción de la planta gestionamos de forma integral todos los residuos de obra. La filial Forestal ha sido adjudicatario, en asocia-

ción con Schandy, de la operación de las playas de acopio de madera que tendrá Montes del Plata en M'Bopicuá y Punta Pereira, la carga y descarga de barcasas y la alimentación de la astilladora de madera (comienzo del proceso de producción de la planta de celulosa). En este contrato se moverán alrededor de 4 millones de toneladas por año durante los 7 años del contrato, para lo cual se ha realizado una inversión de más de U\$S 20 millones y se ocupará a más de 100 personas entre ambas localizaciones.

**Las empresas están madurando en relación a la RSE, con acciones vinculados con sus públicos de interés. ¿Qué acciones está desarrollando Abengoa en este sentido?**

Las acciones de responsabilidad social se encuentran integradas a la gestión de la empresa y se realizan con el objetivo de buscar la participación e involucramiento de los empleados y sus familias en los valores y principios éticos de la empresa, velando por la salud ocupacional y ambiente de trabajo, apoyando y contribuyendo al desarrollo de las comunidades en las que Abengoa desarrolla sus actividades productivas, protegiendo el medioambiente y fomentando la comunicación responsable. Cada sociedad de Teyma cuenta con su plan anual de RSE, cuyo seguimiento se realiza mensualmente en los comités.

### VENTAJAS DE URUGUAY

**¿Cuáles son las principales ventajas del Uruguay actual para una empresa como Abengoa?**

La seguridad jurídica, con más de 33 años de presencia de la filial en Uruguay, es algo que se valora mucho.

La promoción de inversiones es otro aspecto muy importante que hace que los inversores miren al país como una plaza atractiva. La casi ausencia de corrupción, para una empresa como nosotros, es vital. También lo es el nivel cultural, que independientemente de cierto descenso, es una fortaleza que aún se conserva y se valora. Se debe apuntar a mejorarlo, ese es uno de los principales desafíos para el futuro.

**¿Cómo entiende que se puede mejorar la productividad y la competitividad en Uruguay?**

La productividad tiene que ser indefectiblemente tema central en la agenda de las próximas negociaciones colectivas.

En el sector de la construcción, especialmente en los últimos tres años, producto de los convenios

colectivos, se tuvieron consecutivamente aumentos del 12.5% 16% y 20%, además de un conjunto de beneficios muy importantes.

La recuperación salarial claramente se destaca frente a otros sectores. Esto es muy bueno, pero deja de serlo si, como viene sucediendo, no es acompañado de mejoras en la productividad de la mano de obra.

Muy por el contrario, la productividad ha decaído, incluso a pesar de la integración de nuevas tecnologías y mayor equipamiento por parte de las empresas (reconociendo que hay aún mucho más para hacer también en estos aspectos). Por ello resulta imprescindible establecer un nuevo convenio que incluya estándares para las distintas tareas, que son en definitiva reglas básicas mínimas de desempeño, que hasta hoy se evitan, sin fundamentos sostenibles.

Asimismo los acuerdos de productividad tienen que ser estimulados, pero para ello es imprescindible que se tome conciencia del beneficio que implica para todas las partes. Se precisa un marco de confianza entre los distintos actores (empresas, sindicatos, gobierno). Hay que poner la información que existe y es amplia sobre la mesa, esto permitirá objetivar el tema, ver claramente qué ha sucedido con la productividad, y establecer un sistema que premie y reconozca el buen desempeño. Hay otro tema central en el cual se debe seguir trabajando fuertemente, y es la seguridad laboral. Pese a que los distintos indicadores muestran en la construcción una continua mejora, hay mucho para hacer, especialmente en la prevención, en los controles, en la formación, incluso en la cultura del trabajo.

**Abengoa en Uruguay está habituada a ganar premios. ¿Cuáles han sido las últimas conquistas?**

En 2012 tuvimos una doble alegría, por un lado el orgullo de ganar por quinta vez secuencial el Premio Nacional de Calidad, (las anteriores ediciones correspondieron a los años 2000, 2003, 2006 y 2009), y por otra parte fuimos galardonados por segunda vez con el Premio Iberoamericano de la Calidad otorgado por Fundibeq – Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad – que también obtuviéramos en el año 2009.

**Por su experiencia, ¿cuáles son los principales alicientes para propiciar la innovación?**

La innovación forma parte de los valores de Abengoa y está alineada con la visión.

Anualmente, a través de la realización del plan estratégico, se evalúan las oportunidades que surgen en el mercado, pero también se mira qué se puede

mejorar internamente. Esto ha llevado al desarrollo de varios proyectos, como fue en 1996 ingresar en el tema forestal y de allí desarrollar una nueva línea de productos/servicios fuera de la construcción, de donde luego surge Abengoa Energy Crops; y también en 2004 cuando se ingresa en la gestión de residuos urbanos.

El principal estímulo son los resultados logrados y ser conscientes que el único camino para mantenerse y crecer es a través de la innovación.

**De toda su larga trayectoria en la empresa, ¿de qué está más orgulloso?**

De haber podido liderar, junto a Alejandro Fynn, un grupo maravilloso de personas en el aspecto personal y profesional, que ha logrado hacer que una empresa uruguaya como Teyma no sólo lidere el mercado local desde hace más de 15 años, sino que haya sido elegida por Abengoa para liderar la ejecución de todos los proyectos de monto superior a U\$S 40 millones en todo el mundo.

Y pensar que en 1986 éramos cuatro personas, en una empresa que no tenía ni un contrato... 



confitería

**Carrera**

*Máxima calidad en sus productos*  
*Creador del postre masini*

Magallanes 1434  
Entre 18 de Julio y Colonia  
Tels.: 24002859  
24016418 - 24098264  
Fax: 24095999

CENTRO COMERCIAL  
**Géant**  
PARQUE ROOSEVELT  
Local 22  
Tels.: 26041122  
26041133  
CANELONES

  
PUNTA  
CARRETAS  
SHOPPING  
J. Ellauri 350  
Tels.: 27122424  
27124242



Por Cr. Diego Orrego



## Informes de sustentabilidad

Debido a la creciente presión por ser transparentes, cada vez más organizaciones optan por presentar informes sobre sustentabilidad o responsabilidad social empresarial (RSE). Los informes de sustentabilidad permiten que los lectores de esta información comprendan qué tan bien cumplen las organizaciones con la triple cuenta de resultados del desempeño ambiental, social y económico. Aunque normalmente se emiten de manera voluntaria, estos informes no financieros también se enfocan en los riesgos y oportunidades relacionados con la sustentabilidad que enfrenta la entidad que presenta los informes, ya sea una compañía privada o que cotiza en la bolsa, agencia gubernamental, institución académica o una organización sin fines de lucro.

A continuación se presentan siete preguntas que los directivos de las compañías se deben hacer para poder prepararse ante la posibilidad de tener que presentar informes sobre sustentabilidad por primera vez, o para mejorar sus informes actuales al perfeccionar los procesos de recopilación de datos.

### 1. ¿Quién emite los informes de sustentabilidad?

Más de 3,000 compañías en todo el mundo, incluyendo más de dos terceras partes de las empresas del Fortune Global 500.

### 2. ¿Por qué presentar informes sobre sustentabilidad si no es necesario?

Las partes interesadas externas así como los inversores institucionales, lo esperan cada vez más. Presentar estos informes también puede dar lugar a mejoras operativas así como de reputación corporativa.

### 3. ¿Qué información debe contener un informe de sustentabilidad?

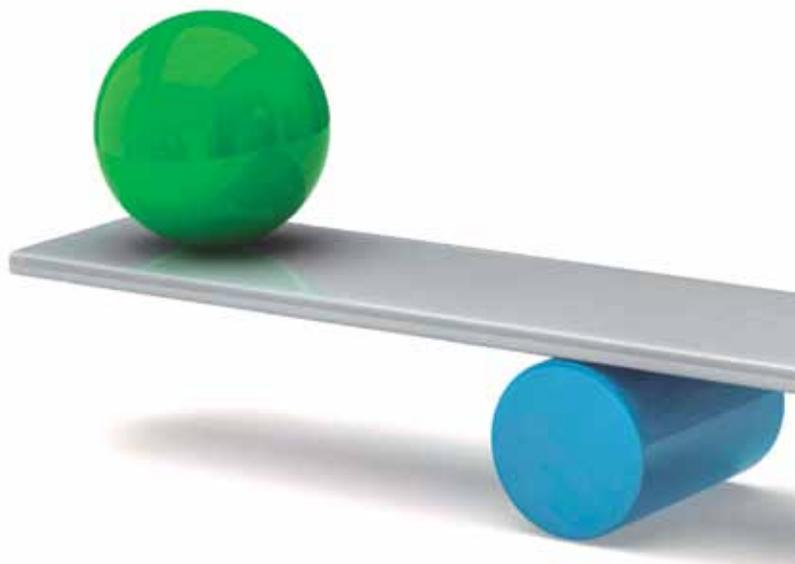
Los informes deben contener los indicadores clave de desempeño relevantes para la industria de la entidad que reporta. Los cuatro principios para determinar la información que se debe incluir son: materialidad, inclusividad de las partes interesadas, contexto de la sustentabilidad e integridad.

### 4. ¿Qué tipo de gobierno organizacional, sistemas y procesos se requieren para presentar informes sobre sustentabilidad?

El gobierno requiere un mandato de alto nivel y líneas de información claras. También se necesitan sistemas y procesos sólidos que ayuden a las compañías a recolectar, almacenar y analizar información de sustentabilidad.

### 5. ¿Es necesario auditar los informes de sustentabilidad?

Aún no es obligatorio, pero se están monitoreando más de cerca que antes. Mientras siga esta tendencia, los usuarios de la información sobre sustentabilidad esperarán que esta haya sido validada por un tercero confiable.



## 6. ¿Cuáles son los retos y riesgos asociados con la presentación de informes?

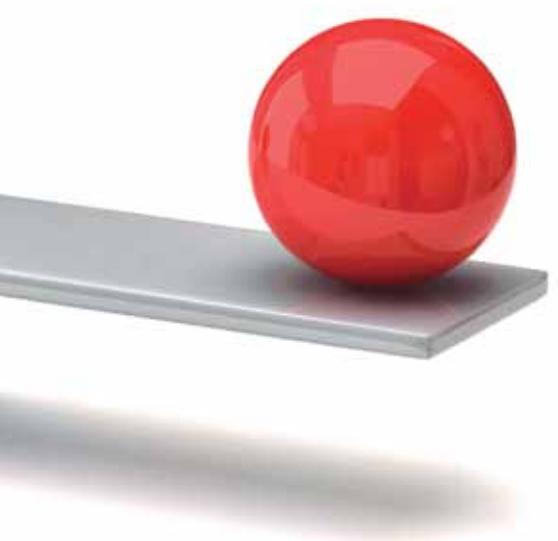
Presentar informes de sustentabilidad implica varias retos, incluyendo la congruencia de datos, lograr un equilibrio entre información positiva y negativa, mejorar continuamente el desempeño y asegurar que los informes sean legibles y concisos.

## 7. ¿Cómo pueden aprovechar al máximo las compañías los informes de sustentabilidad?

Los informes de sustentabilidad deben ser lectura obligatoria para todos los empleados, y también pueden ser una herramienta valiosa

para comunicarse con el público. Fijar objetivos en forma de indicadores clave de desempeño también obliga a la organización a cumplir con los objetivos declarados públicamente, por lo que presentar informes se vuelve una herramienta de responsabilidad.

Si su organización está buscando formas de mejorar sus prácticas de presentación de información no financiera, en Ernst & Young Uruguay contamos con un equipo que cuenta con las habilidades y los conocimientos específicos necesarios para hacer la diferencia, colaborando con su empresa en el logro de mejores resultados. 



**latinstock** Uruguay Paraguay

M U C H O M A S Q U E I M A G E N E S



corbis

FOTOGRAFIA

EDITORIAL

VIDEO & FILM

La Red Latina más Grande de Distribución de Imágenes y Contenidos

Uruguay  
Durazno 1164 / Tel/Fax: (598) 29029958 - 29029959

 [www.latinstock.com.uy](http://www.latinstock.com.uy)

Paraguay  
Tte. Oddone 1869 "B" / Tel.: (059521) 622 631 - 613 268

Cuatro empresas cumplen 10 años en el GADE

# Claves para crecer: machacar las buenas ideas y poder mirarte desde afuera

Cuatro empresas cumplieron diez años de éxito en los Grupos GADE: Medilab, Eduland, Falcarne y La Spezia. Las tres primeras pertenecen al Grupo 7, que tiene como facilitador al ingeniero Elbio Olaizola, gerente general de Ebital. A su vez, Medilab, Eduland y Falcarne cumplen en 2013, 25 años de vida. Los empresarios reconocen comunes denominadores para crecer dentro de los GADE: "en la crisis 2002 no tenía tiempo para sentarme a pensar, pero el GADE me permitió hacerlo", resume Ismael Speranza, director de La Spezia.

El médico Gastón Moratorio inició el laboratorio Medilab en agosto de 1988 con un socio, "algo que en su momento fue una idea que tenía mucho de aventura, porque era una disciplina médica relativamente nueva, y montar una clínica brindando servicios de medicina laboral era una novedad. Como todo, llevó su tiempo convencer a la sociedad empresarial de los beneficios de la salud ocupacional pero rápidamente nos fuimos posicionando y hasta el día del hoy somos la única clínica en salud ocupacional, donde brindamos tanto los servicios de asesora-

miento y consultoría como también algo que no es frecuente, que son los monitoreos ambientales y los monitoreos biológicos. Los problemas ambientales son los agentes de riesgo que existen, evaluar si una planta tiene problemas de ruidos, de polvo, de sustancias químicas, de iluminación, de temperatura y ver la acción de esos agentes en el organismo", explica el empresario. Cuando la calidad de vida se torna tema prioritario en las sociedades, la apuesta de Medilab acompaña las demandas de nuestro tiempo. "Hoy sabemos que, aunque depende de cada organismo, si un trabajador está expuesto a más de 80 decibeles, esto lo llevará, en determinado período, a una sordera irrecuperable. Si dos personas están hablando a un metro de distancia y no se escuchan, el ruido es superior a 80 decibeles".

Lucy Silva, la directora de Eduland, cuenta que "arranqué hace más de 25 años dando clases de inglés, y en 1988 pasé de lo que eran clases particulares a transformar la empresa incipiente en un instituto para 40 alumnos. De inmediato comenzamos a crecer, sostenidos en el llamado 'triángulo paz', 'actuar, pensar, sentir'". A su vez, agrega, "relacionándolo con el efecto San Mateo, o el efecto Robin Hood, donde hay que trabajar las inteligencias múltiples, o sea hay que trabajar con los alumnos grupalmente, pero también con las diferencias individuales. Mensualmente tenemos reuniones de profesores donde se trabaja, en lo teórico, con nuevos sistemas de abordajes pedagógicos, y al mismo tiempo evaluar si esas herramientas son útiles o no. Y para eso se requiere tener un equipo de trabajo que piense en forma conjunta, lo que permite la sinergia y obtener logros mayores". Esto hace que en el aprendizaje, la reinención sea constante, afirma. "Ningún año es igual al otro, siempre se planifica y se va transformando". Para la directora de Eduland, "lo más importante es el camino y no a dónde llegas, y lo que se evalúa es el proceso".

Algo importante de los GADE, sostiene Moratorio, es que "el Grupo minimiza los errores que suelen cometerse en la actividad empresarial.





En nuestros emprendimientos, antes de dar un paso, comentamos en el Grupo lo que vamos a hacer, y al recibir la opinión del resto del Grupo, la decisión se enriquece. Incluso no se ha dado, en nuestro Grupo, que uno de los emprendedores tome una decisión con la que el Grupo está completamente en desacuerdo. Y esto creo que se logra porque somos un Grupo exigente, cuestionamos todo, siempre vamos muy a fondo".

### EL APORTE DEL GRUPO GADE

Gastón Moratorio considera que en los diez años de participación en los Grupos GADE hubo hitos cruciales para el desarrollo de su empresa. "Para una empresa innovadora como Medilab, era fundamental tener un ámbito para poder conversar de nuestra problemática diaria. Como en nuestros emprendimientos tenemos todo en la cabeza, o sea una sola persona desempeña los roles más variados, porque somos médicos pero también somos abogados, contadores, escribanos, planificadores, vendedores, cadetes, estrategias, analistas financieros... eso hace que muchas veces no tengamos la metodología para llevar todas esas áreas al papel. El hecho de tener un grupo donde podíamos plantear esos temas, donde podíamos mostrar los números con absoluta confianza, pudimos cumplir esos diferentes roles pero en forma mucho más idónea. Ante el grupo podíamos mostrar, desnudas, las fortalezas y debilidades, como personas y como empresa". Para Moratorio, el GADE "le permite ver, a cada uno de los integrantes, de forma mucho más clara, el camino que debe seguir".

Esto se traduce en el sentido de pertenencia del grupo. "Casi todos los que cumplieron ese objetivo, en el Grupo, permanecen en el GADE y

aquellos que no pudieron lograr esa meta, han dejado los emprendimientos".

"Gustavo Lugano, titular de Falcarne, tenía dos emprendimientos, con foco en uno de ellos, pero todos los miembros del GADE llegaron a la conclusión de que debería hacer foco en el otro -cuenta Lucy Silva-. Fue un trabajo muy sistemático de parte de todo el Grupo, muy responsable, y poco a poco Lugano fue abandonado una de las empresas para concentrarse en la otra, la de carne vacuna, lo que terminó siendo una decisión muy exitosa. La decisión la tomó él, pero el Grupo fue un apoyo clave. Hoy, Lugano tiene dos carnicerías y una distribución de carne muy importante".

Moratorio también se refiere al caso de Gustavo Lugano: "él posiblemente sea el que tiene más espíritu emprendedor de todo el Grupo, él es el más creador de empresas, el más emprendedor, se arriesga, arma iniciativas nuevas, pero tener el GADE como respaldo actúa como un amortiguador".

### EL FACILITADOR

Los integrantes del GADE 7 coinciden en la importancia del facilitador Elbio Olaizola. "Él siempre nos ha hecho foco en las cosas que realmente son importantes en la empresa. Uno a veces solo busca aumentar la facturación, vender más, cuando lo más importante, en realidad, es la rentabilidad, porque a veces aumentás la facturación y la rentabilidad cae. Eso va de la mano con la productividad, la gestión", afirma Moratorio. "Elbio además siempre nos inculcó que debemos presentar números, organizarnos en tener planes de venta, tener balances, armar

un presupuesto en serio, poner en el papel los objetivos en el año", añade Lucy Silva.

"Elbio siempre dice que tenemos que tener sucesores, tenemos que saber delegar en nuestras empresas", expresa. "Después de diez años machacando con ideas muy sensatas, creo que todos hemos aprendido. Hay que tomar en cuenta que uno, naturalmente, busca un cierto confort empresarial, pero si tenés a una persona que siempre te machaca con los desafíos, con ir a más, me refiero al facilitador y al resto de los integrantes del Grupo, uno sigue apostando al futuro, porque en nuestro GADE no nos gusta que el otro esté cómodo con la posición a la que llegó, porque siempre se puede mover el listón".

## LA SPEZIA

"La Spezia está cumpliendo 75 años en el 2013. Empezó con mi abuelo materno, porque en 1938, cuando decidieron casarse mis abuelos, en aquella época correspondía dar una dote, o sea los padres de la mujer le daban una dote a su marido, y la dote en este caso era un comercio en Uruguay, en la calle Libertad y Bulevar España. Pero la paradoja, o lo interesante, es que 75 años después, aquella dote, que se daba al hombre para compensar el peso que significaba casarse con una mujer, para hacerse cargo de la mujer, se invirtió a tal punto, que hoy en La Spezia el 90% de las personas que trabajan son mujeres", afirma, sonriendo, Ismael Speranza, director de La Spezia.



Ismael Speranza también está cumpliendo diez años en los GADE, "pero lo mío es variar, entonces estuve en dos GADE, ahora estoy en el 19, con Gabriel Martínez como facilitador, y antes estuve en el 3, donde la facilitadora es Mara Friedman".

Speranza vivió momentos clave de su empresa en el GADE. "El año 2002 fue complejo para todos, pero el GADE fue muy buen apoyo no tanto para resolver el problema, sino para ir buscando y encontrando el camino hacia lo que somos hoy". Pero si Speranza tuviera que elegir un aspecto en que el GADE fue crucial para La Spezia, fue "para el recambio generacional, que no es fácil en las empresas familiares; cuando hubo que hacer el proceso, estuvimos acompañados por un grupo de empresarios que funcionaban como directorio. Hoy es una realidad, porque mi padre ya no está más en la empresa, y para ese recambio generacional el GADE fue crucial. Para las empresas no hay una única herramienta, y el GADE es una de ellas, que además es un lugar ameno, que genera un espacio para trabajar. Lo cierto es que a lo largo de estos diez años, para mí, los GADE fueron un referente".

Speranza relata soluciones concretas que surgieron en el GADE. "En la crisis del 2002 había situaciones de difícil solución, y el aporte de diversas personas, con soluciones que a ti no se te ocurren, fue muy importante. Yo traía a este 'directorio' del Grupo temas inconclusos y aquí encontraban solución. Concretamente el 2002 nos agarró con una gran deuda porque teníamos el dinero en el Banco de Montevideo, nos agarró con muchos cheques en la calle y el dinero que los cubría estaba en un banco quebrado. Había que salir a pagar los cheques y el banco estaba cerrado. Lo que hicimos fue renegociar con los acreedores, pero el problema es que la crisis no te deja sentarte a pensar, pero en ese momento tenía el GADE para sentarme a pensar, con opiniones valiosas porque no estaban en la coyuntura del día a día, lo pueden mirar de afuera y fundamentalmente son altruistas, o sea ayudan por el bien común", finaliza. 

# CALA

julio 2013

Especial día del padre

**MODA**

Tendencias  
según tu edad

**BELLEZA**

Belleza **para él**,  
especial día del padre

¡Un rostro  
fresco y radiante  
en 3 minutos!



**PAREJA Y SEXO**

Cuando tú **quieres**  
**sexo salvaje** y el no

Todo lo que tenés  
que saber sobre la  
**menopausia**

Los **míos los tuyos** y  
los **nuestros**,  
familias ensambladas

¡Conseguí la tuya!



# PROPUESTA DE ACTIVIDADES 2013

## ACTIVIDADES DE ISEDE



Las siguientes son las próximas actividades de ISEDE, el Centro de Formación Empresarial de ACDE y la Universidad Católica

### JULIO

#### Negociar: una herramienta para generar acuerdos ( 2ª edición 2013 – 23 de julio)

**Participantes:** Profesionales, ejecutivos, gerentes, directores, empresarios y todas aquellas personas que busquen desarrollar destrezas para optimizar los resultados de una negociación.

**Facilitadora:** Ps. Mabel Lusiardo – Pharus.nord/ Franklin Covey  
**Desarrollo:** martes 23 de julio de 17:00 a 21:00 hs. y miércoles 24 de julio de 9:00 a 13:00 hs.  
**Duración:** 8 horas.

#### Programa de Gestión de la Calidad de la Capacitación Empresarial

**Participantes:** El Programa está dirigido a responsables y colaboradores del Área de Capacitación, que buscan desarrollar las competencias para el logro de una gestión integral y eficaz de la formación en las empresas. A través de los temas trabajados en los talleres y de su seguimiento, al finalizar el programa el participante habrá logrado elaborar un plan de capacitación, alineado con la estrategia de negocios de su empresa.

**Facilitador:** Susana Huberman (Arg.)  
**Inicio:** 26 de julio.  
**Desarrollo:** viernes de 9:00 a 18:00 hs. y sábados de 9:00 a 13:00 hs.  
**Duración:** 48 horas.

#### Programa de Agronegocios (26 de julio)

**Participantes:** Profesionales y técnicos responsables de participar en la programación y la toma de decisiones referidas a los negocios del agro, así como en la implementación y control de ejecución de los planes.

**Facilitadores:** Equipo del Programa de Agronegocios, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Uruguay.  
**Inicio:** 26 de julio.  
**Desarrollo:** viernes de 18:00 a 21:00 hs. y sábados de 9:00 a 13:00 hs.  
**Duración:** 42 horas.

#### Profesionalice sus presentaciones orales (2ª edición 2013 – 31 de julio)

**Participantes:** Profesionales, ejecutivos, gerentes, directores, empresarios y todas aquellas personas que busquen desarrollar sus habilidades de presentador.

**Facilitador:** Pedro Castro.  
**Desarrollo:** miércoles 31 de julio de 17:00 a 21:00 hs. y jueves de 9:00 a 13:00 hs.  
**Duración:** 8 horas.

### AGOSTO

#### Taller Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva (2ª edición – 2 de agosto)

**Participantes:** Profesionales, ejecutivos, gerentes, directores, empresarios y todas aquellas personas que buscan desarrollar su efectividad tanto a nivel personal como profesional.

**Facilitador:** Mabel Lusiardo – Pharus.nord/Franklin Covey  
**Desarrollo:** viernes 2 de setiembre de 9:00 a 18:00 hs.  
**Duración:** 8 horas.

#### Taller de Actualización en Inversiones Financieras: bonos con características especiales, instrumentos derivados sobre tasas de interés y principios generales de análisis de crédito (5 de agosto)

**Participantes:** Profesionales y ejecutivos que asesoren en manejo de inversiones. Directores y propietarios de empresas que busquen desarrollar competencias para la toma de decisiones financieras.

**Facilitador:** Daniel Chiappara.  
**Inicio:** 5 de agosto.  
**Desarrollo:** lunes y miércoles de 19:00 a 22:00 hs.  
**Duración:** 20 horas.

#### Agile Project Management (6 de agosto)

**Participantes:** Personas que participen en la concepción, planificación y ejecución de proyectos que, debido a factores exterior o internos, requieran de un desarrollo ágil.

**Facilitadora:** Alicia Medina  
**Inicio:** 6 de agosto.  
**Desarrollo:** martes de 17:00 a 21:00 hs., miércoles de 9:00 a 13:00 hs. y jueves de 17:00 a 21:00 hs.  
**Duración:** 24 horas.

#### FOCUS : Logre sus prioridades más importantes (2ª edición 2013 – 8 de agosto)

**Participantes:** Profesionales, ejecutivos, gerentes, directores.  
**Facilitador:** Leandro González – Pharus.nord / Franklin Covey  
**Desarrollo:** jueves 8 y viernes 9 de agosto de 9:00 a 13:00 hs.  
**Duración:** 8 horas

### Las 4 Disciplinas de la Ejecución (19 de agosto)

**Participantes:** Profesionales, ejecutivos, gerentes, directores.

**Facilitadora:** Margarita Charlone – Pharus.nord / Franklin Covey

**Desarrollo:** lunes 19 y martes 20 de agosto de 17:00 a 21:00 hs.

**Duración:** 8 horas

### Negociación Bajo Presión (20 de agosto)

**Participantes:** Gerentes y directivos que cuentan con formación sistemática o experiencia en la práctica en negociación y pretendan continuar desarrollando habilidades que les permitan negociar en circunstancias de extrema tensión producidas, no solo por el valor en juego, sino también por los acontecimientos mismos del conflicto.

**Facilitador:** Carlos Ansaldo y Fernando Gregorio – Universidad de San Andrés – Buenos Aires

**Desarrollo:** martes 20 y miércoles 21 de agosto de 9:00 a 18:00 hs.

**Duración:** 16 horas.

## SETIEMBRE

### Taller de Actualización en Inversiones Financieras: manejo de portafolios de valores de renta fija (2 de setiembre)

**Participantes:** Profesionales y ejecutivos que asesoren en manejo de inversiones. Directores y propietarios de empresas que busquen desarrollar competencias para la toma de decisiones financieras.

**Facilitador:** Daniel Chiappara.

**Inicio:** 2 de setiembre.

**Desarrollo:** lunes y miércoles de 19:00 a 22:00 hs.

**Duración:** 20 horas.

### Taller de Gestión del Desempeño (2 de setiembre)

**Participantes:** Personas que trabajan en el área de RRHH.

**Facilitador:** Mario Rosa.

**Inicio:** 2 de setiembre.

**Desarrollo:** lunes y miércoles de 9:00 a 13:00 hs.

**Duración:** 12 horas.

### Taller: Diseño y Operación de Centros de Distribución (5 de setiembre)

**Participantes:** Todas aquellas personas que se desempeñan en el área logística.

**Facilitadores:** Gustavo Maggiolo y Fernando Frugoni.

**Inicio:** 5 de setiembre

**Desarrollo:** jueves de 17:00 a 21:00 hs.

**Duración:** 16 horas.

### Coaching (3ª edición 2013 – 12 de setiembre)

**Participantes:** Directores, gerentes, y toda persona que tenga personal a cargo.

**Facilitadora:** Lic. Gabriela de la Fuente – Pharus.nord/ Franklin Covey

**Desarrollo:** jueves 12 y viernes 13 de setiembre de 9:00 a 13:00 hs.

**Duración:** 8 horas

### Seminario: Enemigos Íntimos – Los empresarios en la mira (24 de setiembre)

**Participantes:** Directivos, propietarios y gerentes de empresas uruguayas, privadas o públicas, y multinacionales.

**Facilitadores:** Diego Fischer, Tomás Linn, Julio Silveira, Gerardo Sotelo, Emiliano Cotelo y Mónica Bottero

**Inicio:** 24 de setiembre.

**Desarrollo:** martes de 9:00 a 13:00 hs.

**Duración:** 10 horas.

### Desarrollando una Fuerza de Ventas de Alto Desempeño (25 de setiembre)

**Facilitador:** Juan José Caorsi Austin- Universidad de San Andrés – Buenos Aires

**Desarrollo:** Miércoles 25 y jueves 26 de setiembre de 9:00 a 18:00 hs.

**Duración:** 16 horas.

### Conversaciones cruciales y manejo del stress: cómo afrontar temas críticos (2ª edición 2013 – 26 de setiembre)

**Participantes:** Profesionales, ejecutivos, gerentes, directores, empresarios.

**Facilitador:** Mabel Lusiardo Pharus.nord /Franklin Covey

**Desarrollo:** jueves 26 y viernes 27 de setiembre de 9:00 a 13:00 hs.

**Duración:** 8 horas.

### Programa de Habilidades Directivas (2ª edición 2013 – 30 de setiembre)

**Participantes:** Profesionales, ejecutivos, gerentes y jefes de área.

**Facilitadores:** Ing. Guillermo Garrone, Ps. Mabel Lusiardo, Lic. Gabriela de la Fuente.

**Inicio:** 30 de setiembre.

**Desarrollo:** lunes y miércoles de 17:00 a 21:00 hs.

**Duración:** 24 horas.



INFORMES E INSCRIPCIONES  
Dr. José Brito Foresti 2952, tel/fax: 2487 0215\*  
comercial@isede.edu.uy  
mail:comercial@acde.org.uy  
www.isede.edu.uy

# GRACIAS



## PATROCINANTES 2013

- ALIMENTOS DEAMBROSI
- ALUMINIOS DEL URUGUAY S.A.
- ANDA
- AUTOMÓVIL CLUB DEL URUGUAY
- BERKES
- BEST WESTERN PEDRO FIGARI HOTEL
- BILPA S.A.
- CAMPIGLIA CONSTRUCCIONES
- CARLE & ANDRIOLI - CONTADORES PUBLICOS
- CEMENTOS ARTIGAS S.A.
- CIA. CIBELES S.A.
- CITA S.A.
- COT S.A.
- CUTCSA
- EBITAL
- EDENRED - LUNCHEON TICKETS S.A.
- EL PAIS S.A.
- ESTABLECIMIENTO JUANICO S.A.
- ESTUDIO BONOMI - NEXIA INTERNATIONAL
- FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES - UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY
- GERDAU
- GONZALO ACUÑA & ASOC.
- GRAMON BAGO DE URUGUAY S.A.
- GRUPO BIMBO
- GRUPO TRANSAMERICAN
- GUYER & REGULES
- INGENER S.A.
- JOSÉ MARÍA DURAN S.A.
- MONTEPAZ S.A.
- MP MEDICINA PERSONALIZADA
- OROFINO S.A.
- PRONTO!
- RADIO EL ESPECTADOR
- ROEMMERS S.A.
- SACEEM
- SCHANDY
- SECOM
- SEMM
- SUAT
- TELEFONICA
- TEYMA URUGUAY S.A.
- VARELA AUDIOVISUALES MULTIMEDIA

**ACDE**

AGRADECE A LAS EMPRESAS POR SU APOYO, YA QUE GRACIAS AL MISMO,  
SE HACE POSIBLE EL DESARROLLO DE TODAS LAS ACTIVIDADES DEL AÑO.

Elegí con responsabilidad,  
tu familia es lo más importante

Productos y servicios que optimizan  
la seguridad, rendimiento y eficiencia de su vehículo

**RASA**

IMPORTADOR PARA URUGUAY

**BRIDGESTONE** **Firestone** **ACDelco**  
BATERIAS

Authorized dealer of **PETRONAS**  
LUBRICANTS



BATERIAS

**LTH**

BY JOHNSON CONTROLS

**PORTONES:**

Av. Italia 5686

Tels: 2604 1181-82 - Fax: 2601 5592

**CENTRAL:**

Av. Agraciada 2710

Tels: 2203 4449\* - Fax: 2203 1623

[info@rasa.com.uy](mailto:info@rasa.com.uy)



## ¿Nuestros bebés viajan seguros?

En Uruguay sólo 1 de cada 100 niños viaja en vehículos con baby silla correctamente sujeta.

En un hecho sin precedentes para nuestro país y Latinoamérica, SUMMUM ha lanzado su campaña de prevención "Bebé seguro", obsequiando una exclusiva baby silla (SRI - Sistema de Retención Infantil) a sus socias embarazadas y capacitando a los padres acerca de cómo deben sujetarla correctamente dentro del automóvil, de acuerdo a normas internacionales de seguridad.

**Depende de ti, asegúralo a la vida.**

Código QR.



SUMMUM es Excelencia  
Bvar. Artigas 1198 - Tel.: 2707 1212\* - [summum.com.uy](http://summum.com.uy)

**SUMMUM**