AÑO 15 . NÚMERO 97 . SEPTIEMBRE 2011

EMPRESARIAL

REVISTA DE LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE DIRIGENTES DE EMPRESA

Uruguay y la crisis mundial

NAVEGANDO CONTRA LA CORRIENTE

Proyecto de nación URUGUAY 2030

Empresarios con historia FRANCISCO PIRIA

Claves del éxito EBITAL Y SU EQUIPO

ACQUARIUS Ediciones

ACDE

STILER

años creciendo junto al país y su gente.

Misiones 1466 / Tel.: (598) 2916 2616* - Montevideo
stiler@stiler.com.uy / www.stiler.com.uy

Proyecto de Nación Uruguay 2030

URUGUAY 2030: EL NUEVO CICLO DE ACDE

ACDE inició, el 1º de septiembre, un ciclo cuyo objetivo es identificar puntos de consenso sobre el Uruguay al que debemos aspirar en 20 años y desde allí identificar las capacidades más importantes a desarrollar y alinear a los distintos grupos de interés y de influencia en pos de ese logro.

Como puede verse en la nota del evento que publicamos en esta edición de EMPRESARIAL, no se trata de un ejercicio de predicción de lo que ocurrirá en el mundo en los próximos 20 años. Eso se lo dejamos a los novelistas y a la ciencia ficción. Se trata de aceptar la incertidumbre como un escenario inevitable y de desarrollar nuestras fortalezas para convivir con ella lo mejor posible y competir exitosamente en un mundo globalizado.

Es un objetivo muy ambicioso, pero no intentamos hacerlo solos. Pensamos invitar en este esfuerzo a todas las organizaciones y los individuos que quieran y puedan contribuir a este objetivo. Que nos consta que existen y que trabajan en silencio, aunque tal vez demasiado silenciosas.

En las organizaciones, y también en las naciones, se avanza en la dirección de los temas que se discuten. Nos sentiríamos muy satisfechos si pudiéramos contribuir con este ciclo a que en Uruguay se le dedicara a la planificación e implementación del país al que aspiramos al menos el mismo espacio y la misma pasión que le dedicamos a hablar sobre el pasado. Con esto no queremos decir que debemos darle la espalda al pasado, por el contrario, debemos extraer de él lo que nos ayude a construir un mejor futuro, a competir mejor, a crear riqueza que posibilite el desarrollo social.

En el ámbito empresarial, no se discuten los beneficios de adoptar una visión de negocios compartida por sus integrantes, diseñar una estrategia para alcanzarla, alinear a la organización en torno a esa estrategia y a partir de allí generar las condiciones para una ejecución exitosa.

En el marco de las naciones existen varios ejemplos de acuerdos político-sociales que llevaron a desarrollos exitosos. Sin duda que consensuar y alinear intereses en un país democrático es mucho más difícil que en una empresa. El ámbito de aplicación es mayor, los grupos de interés son más y las herramientas de que disponen los gobernantes no son tan potentes como las que usualmente tienen los gerentes. Pero aún así es posible, deseable y necesario. Un país dividido, en el que cada parte solo busca defender sus propios intereses, disminuye o hipoteca definitivamente sus posibilidades de desarrollo y crecimiento.

El 1º de septiembre iniciamos este ciclo con la presencia de tres políticos que a lo largo de sus respectivas carreras partidarias y en las altas posiciones ejecutivas que desempeñaron y desempeñan, demostraron ver más allá de la coyuntura o de la conveniencia circunstancial. Sus visiones son desafiantes pero están enmarcadas dentro de lo posible, de lo alcanzable.

Este no es un ciclo reservado a los políticos exclusivamente. En futuras exposiciones escucharemos además a otros actores muy relevantes en la sociedad, a técnicos y a instituciones que trabajan seriamente para diseñar un proyecto de país.

Esperamos que los lectores de EMPRESARIAL compartan nuestro entusiasmo por este ciclo y nos apoyen para convertirlo en una actividad continua, así como el Foro Económico con diferente perspectiva es un hito ya consolidado sobre el fin de cada año. Sin ustedes esto no será posible porque todos estamos convocados no solo a pensar sobre el futuro sino a empezar a construirlo.

"Un país dividido, en el que cada parte busca defender sus propios intereses, disminuye o hipoteca definitivamente sus posibilidades de desarrollo y crecimiento".

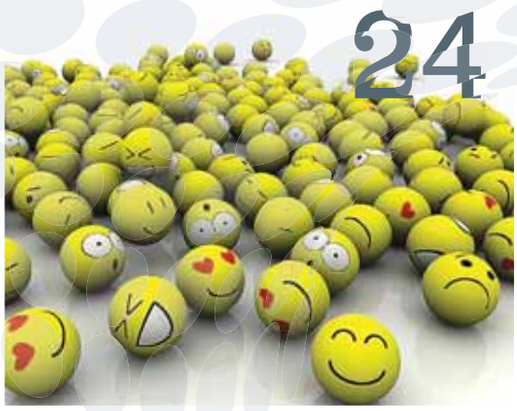
ACDE

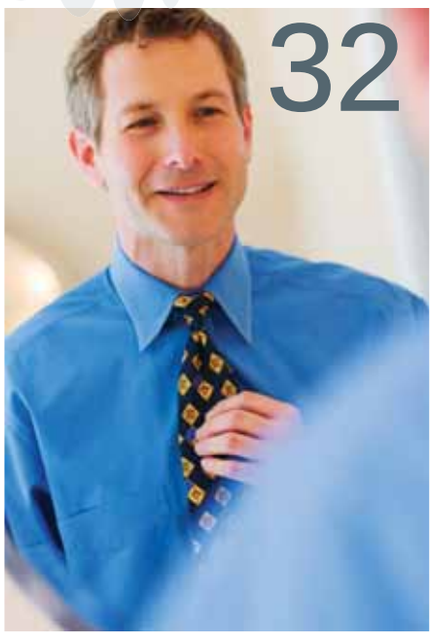
Cr. Eduardo Pérez Muñiz
PRESIDENTE de ACDE

SUMARIO

Número 97 / Septiembre 2011

TAPA
Foto de LATINSTOCK Uruguay





06 . PORTADA
Uruguay y la crisis mundial

14 . SOCIEDAD EMPRESARIAL
Jornadas destacadas
con importantes disertantes

18 . URUGUAY 2030
Proyecto de Nación

22 . RSE
UNIT y una nueva norma ISO

24 . RSE
Voluntariado corporativo

29 . NOTA
Charla con el Director de Ebital

32 . QUIÉNES SOMOS
Conociéndonos mejor

37 . EMPRESAS
70 años de Laboratorio Gador

38 . ECONOMÍA
ERNST & YOUNG

40 . EMPRESAS
Varela audiovisuales

43 . CAPACITACIÓN
Cronograma 2011

44 . FRANCISCO PIRIA
Empresarios con historia

48 . GRUPOS GADE
Aggiornarse constantemente

Todos los derechos reservados. Inscripta en el Ministerio de Educación y Cultura con el Depósito Legal 209299. 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 / www.acde.org.uy

ACDE

CONSEJO DIRECTIVO 2011 . 2013

PRESIDENTE: Cr. Eduardo Pérez Muñiz
VICEPRESIDENTE: Cr. Daniel Azzini
SECRETARIO: Ps. María del Huerto Costa
VOCALES: Cr. Nelson Mendiburu e Ismael Speranza

Además integran el CONSEJO DIRECTIVO
Titulares
Cr. Carlos Borba, Cr. Rodrigo Ribeiro, Ing. John Miles, Cr. Fernando Barcia, Ps. Lucy Silva, Enrique López Castilla y Rodrigo Linn.
Alternos
Ing. Diego Saavedra, Ing. Nicolás Saráchaga, Gerardo Castillo, Dr. Gastón Moratorio, Lic. Serrana Castro, Gonzalo Icasuriaga, Ing. Carlos Pollio, Elena Romay, Cr. Gustavo Abal, José María Varela Abbate, Cr. Julio César Porteiro, Dr. Fernando Rachetti y María F. de Friedman

Gerente: Sra. Cecilia Clerici de Bassi
Coordinador de ISEDE, Centro de Formación Empresaria: Ing. Álvaro Sorondo
Asesor Doctrinario: Fray Luis Carlos Bernal o.p.

COMISIÓN FISCAL
Titulares
Cr. Nelson Chicurel, Cr. Rodolfo Presno, Ignacio Aznárez
Alternos
Cr. Fernando Ariceta, Cr. Ricardo Laporta, Elisa García

CONSEJO EDITORIAL
Cr. Eduardo Pérez Muñiz,
Ps. María del Huerto Costa,
Sra. Cecilia Clerici de Bassi, Pablo Vierci
Dirección: Fernando Sapriza
Edición y redacción: Pablo Vierci
Director de Arte: Luis Benia
Diseño y armado:
Luis Benia DISEÑO·Comunicación
Fotografía:
LATINSTOCK Uruguay
Marcelo Damiani y Luis Benia

PRODUCCIÓN GENERAL Y PUBLICIDAD
Acquarius Ediciones
Ventas: Tels. 26009016 / 26008483
e-mail: comercial@diseno.com.uy

Con Carlos Sténeri*

URUGUAY Y LA CRISIS MUNDIAL: navegando contra la corriente

"Vamos a tener altísima liquidez, extrema volatilidad proveniente de Europa y quizás de Estados Unidos, China va a continuar en este ritmo que ha tenido en las ultimas décadas, quizás un poco más lento, pero va a seguir creciendo a tasas 'chinas', del 7-8%, y todo esto va a seguir generando capacidad de arrastre a favor de nuestras economías. Eso es el panorama internacional que vislumbro para Uruguay", explica el economista Carlos Sténeri a la revista EMPRESARIAL.

"Vamos a tener por delante varias estampidas, pero esto no implica una crisis del sistema, pero sí escenarios de volatilidad extrema, donde los inversores que están con inversiones financieras van a tener dificultades o temor, van a querer cambiar sus portafolios, y los que están líquidos van a esperar para tomar la decisión de inversión" señala Carlos Sténeri. "Por lo tanto el escenario hacia delante es de extrema volatilidad, niveles de crecimiento bajos en el caso de Europa y de Estados Unidos, aunque es prematuro decir si esto es recesión o no, pero lo que sí es cierto es que no vamos a ver los crecimientos estelares del mundo desarrollado que tuvimos en la ultima década".

Para el experto, "este escenario no se va a disipar por lo menos por un par de años, puede haber episodios menores o extremos de volatilidad, pero lo cierto es que, desde mi punto de vista, la economía del mundo desarrollado no va a despegar con el vigor necesario". Por otro lado, consigna, "la otra parcela del mundo, China y su periferia, hasta este momento no han mostrado indicios de estar anémicos en el crecimiento, siguen como si el mundo desarrollado no importara, y van a seguir disfrutando de una extremada liquidez, porque Estados Unidos, para salir del problema, va a tener que inyectar liquidez, lo mismo que Europa, porque ya el Banco Central Europeo, al contrario de lo que venía

La batería que revolucionó México, ahora en Uruguay.

LTH es la batería preferida por el 80% del mercado mexicano. ¿Sabés por qué?

Tecnología de vanguardia

LTH desarrolló el sistema de rejillas positivas **Power Frame™**, cuya estructura reforzada minimiza la corrosión, elimina fallas prematuras y optimiza el flujo de corriente, maximizando el poder.

El alma ecológica de tu automóvil

LTH cuenta con programas responsables de reciclaje y procesos de fabricación ecoeficientes, que utilizan 20% menos energía y emiten 20% menos gases de efecto invernadero que otros métodos de fabricación.

Libre de mantenimiento

Las baterías **LTH** incorporan la tecnología **NS-50** en las aleaciones con mayor contenido de estaño, logrando un menor consumo de agua.

Respaldo Johnson Controls

Las baterías **LTH** son producidas por **Johnson Controls**, líder en fabricación, distribución, venta y reciclaje de baterías de automotores.

¡Bienvenida LTH a Uruguay!

Ahora vos también podés preferirla.

Johnson Controls

"... lo más importante es primero mirar el horizonte, ver qué nos está diciendo el escenario en estos momentos".

sosteniendo, está recomprando deuda, y para hacer esto es necesario emitir euros y por supuesto van a seguir apoyando a bancos que están con problemas, bancos que están muy expuestos a la deuda de los países europeos que tienen problemas. Yo diría que se van a recalentar las imprentas de billetes, tanto de euros y más de dólares americanos. Y con ello, esa liquidez extraordinaria va a tener que ir a algún lado, y parte de esa liquidez va a venir acá, a América del Sur, porque en Estados Unidos esa liquidez rinde cero, si uno deposita un dólar en realidad uno está pagando para que le tengan el dinero, porque si la tasa de interés es 3% anual y la inflación es 3 o 4%, en términos reales la rentabilidad es cero o negativa, mientras que en estos países, y estoy hablando de la región en general, las tasas de retorno de la inversión son de entre 7 y 8 %, o más, tanto los Bonos del Tesoro como actividades que pueden expandirse. Porque en estos países todavía hay fronteras flexibles, hay margen, en agricultura, minería, logística o puertos, por nuestra condición de ser economías en desarrollo, que están sin agotar. Sigue habiendo, por ejemplo, tierra sin cultivar. Esto puede no regir para Uruguay, pero pensemos en un país como Paraguay, que el año pasado creció un 14%, es decir creció más que China, porque todavía tiene tierras improductivas en el Chaco. Y si uno recuerdo lo que era el Chaco y lo recorre hoy, verá más gente, más ganado, más soja y más cultivos".

Coletazos del 2008

"Para opinar sobre cualquier país en particular y más aún sobre una economía pequeña como la nuestra, lo importantes es primero mirar el horizonte, ver qué nos está diciendo el escenario en estos momentos", dice Carlos Sténeri. "Mi visión es que lo que está ocurriendo en estos momentos, en primer lugar, son coletazos de la crisis del 2008, que no terminaron de resolverse. Debemos recordar que en el año 2008 la crisis empezó e impactó fuertemente en el sistema financiero norteamericano, donde se tomaron medidas muy drásticas que hicieron o generaron un gran déficit fiscal, pero que a la postre llevaron a que el sistema financiero norteamericano esté saneado, porque en definitiva los grandes bancos están con el apoyo de la Tesorería de Estados Unidos y, por lo tanto, el balance de los bancos está dentro del balance del Gobierno de Estados Unidos. Este es el país que emite la moneda de reserva mundial, es un país de gran poder productivo y la economía más grande del mundo tiene capacidad de apuntalar su sistema financiero".

Sin embargo, señala Sténeri, "eso mismo no fue posible en el sistema bancario de Europa. Hay que recordar que en Europa todo empezó en Inglaterra, donde un banco tuvo dificultades con las hipotecas, y si bien eso fue saneado, el mismo tipo de problema se suscitó en otros países del continente, pero con una complicación adicional, como fue el hecho de que Europa, frente a situaciones de estrés, tiene la dificultad del euro. A diferencia de Estados Unidos, la Unión Europea está formada por países distintos, con niveles de productividad diferentes, con una única moneda pero con políticas o realidades fiscales o de productividad diferentes".

A su vez, para el experto, "frente a esa realidad de crisis, el sistema político europeo no tuvo la capacidad, por razones de restricciones entendibles, de actuar con la rapidez que lo hizo el sistema norteamericano. Así fue que postergó una solución para el problema de Grecia, que era un problema importante, lo que ayudó a contaminar a otros países que estaban al borde del abismo, como es el caso de Portugal, y finalmente también terminó agrediendo la solvencia o la estabilidad de países como España o Italia, que empiezan a tener dificultades para su financiamiento. Todo esto nos lleva a la situación actual, que se explica por el hecho de que hay inversores que están extenuados, ante una situación a la que no le ven salida. Estamos hablando de los inversores y agentes económicos localizados en Estados Unidos y en Europa, donde se va generando un espíritu de rebaño asustado, al punto que cualquier ruido, cualquier movimiento anormal genera estampidas. Lo que sucedió con Standard & Poors fue apenas una excusa, porque Standard & Poors no dijo absolutamente nada que no se supiera, pero fue un ruido que generó una estampida, donde se dio el absurdo de que se bajó la calificación de la deuda de Estados Unidos, pero sin embargo los Bonos de ese país subieron de precio, porque la gente de la estampida salió a comprar el activo que consideraba más firme. Esto muestra que ahí lo que hubo, más que lógica, fue miedo, y por eso la gente buscó refugiarse en lo que

entendía era el activo más seguro, que eran los Bonos americanos y el dólar. Por ello ocurrió esa paradoja, de que le bajan la calificación de la deuda, y el dólar en vez de desplomarse fortalece su cotización, y los Bonos emitidos en dólares aumentan su precio".

Uruguay y la productividad

Respecto a la otra pregunta que todos se formulan, si Uruguay está preparado para enfrentar estos picos de volatilidad, Sténeri afirma que "desde el punto de vista financiero el país está en condiciones muy buenas, su sistema bancario está totalmente saneado, sólido y liquido, que son los tres puntales necesarios para tener un sistema bancario que funcione con niveles de riesgo aceptables, porque es un sistema que está muy bien regulado". Respecto a las cuentas del Gobierno, "si bien tenemos un déficit fiscal que yo entiendo que debería ser menor -pero una cosa es decirlo y otra es lograrlo-, no es alarmante, y por otro lado está acompañado por niveles de liquidez muy altos en manos del Banco Central y en manos del Gobierno, que son dos cosas distintas. En el caso del Gobierno, según lo que se anuncia en la prensa, hasta el año 2013 ha cubierto sus necesidades de financiamiento, por lo tanto podría estar perfectamente fuera del mercado, sin necesidad de recurrir al mercado de capitales por más de un año. A eso hay que sumarle que el Banco Central tiene niveles récord de reservas. Por lo tanto por ahí no veo ninguna vulnerabilidad".

Para Sténeri, en estos escenarios de volatilidad y de bajo crecimiento mundial "¿qué otra cosa recomendaría para estar más protegido?... Obviamente que en un mundo de alta volatilidad, en un mundo donde puede haber algún episodio temporal de contracción de algún mercado, los que van a prosperar son los que están más capacitados para continuar produciendo en esos mercados. Esto de alguna manera es como un proceso de selección natural, de modo que los primeros que van a sufrir son aquellos que tienen alguna enfermedad latente o alguna fragilidad latente. En términos de un país, aquellos que tienen condiciones para mejorar sus niveles de productividad son los que están mejor preparados, porque con mejor productividad tienen resto o margen para poder resistir una baja de precio". Eso, según Sténeri, "nos lleva a temas que hacen a lo que pueden ser debilidades que presenta nuestro país, que no son patrimonio exclusivo de Uruguay, sino que son patrimonio común de países como el nuestro, que son propias de la región. En primer lugar nuestra mano de obra, nuestra fuerza laboral, si bien es más calificada en términos relativos que la del resto de la región, no es todo lo calificada que se necesitaría para poder competir con otros orígenes, que tienen mejores condiciones. Esto nos lleva de la mano al tema educativo, porque el país no ha podido, según mi opinión, regenerar o mantener los niveles de capital humano que tuvo en el pasado. Y esto vale en relación a otros países, países que si bien hasta hace poco tiempo estaban más rezagados que Uruguay, ahora nos han alcanzado y muchos nos han sobrepasado".

Hay que tomar en cuenta que si un país tiene una mano de obra muy calificada, señala, "uno puede soportar mucho mejor las volatilidades". Sténeri cita el caso de Japón: "¿por qué se aprecia tanto su moneda e igual sigue exportando?... La respuesta es que

la mano de obra muy capacitada y con alta productividad absorbe la apreciación del tipo de cambio, porque produce cierto tipo de bienes que son exclusivos. Para poner un solo ejemplo, Japón es el productor mundial de bulones para reactores atómicos, cada bulón tiene que tener cierto tipo de mezcla de minerales, de enfriamiento, de torneado, cada bulón tiene el nombre de la persona que lo hizo, y ese bulón no tiene precio, porque es exclusivo. Entonces baja el valor del yen pero sube el precio de ese bulón, y eso es fruto de la elevada productividad".
Los últimos Gobiernos de Uruguay, "en particular los dos últimos, han hecho un esfuerzo muy grande de transferencia de recursos al sistema educativo, pero sin embargo no se ven los resultados, hay un problema en el rendimiento de los estudiantes, además de otro tipo de problemas, como los edilicios. Y no es solo un tema de recursos, sino que también es un tema de gestión".

El tema de la capacitación, para Sténeri, abarca todos los sectores. "Por ejemplo si uno recuerda la construcción en el Uruguay de hace 30 años, recordará los palos de eucalipto en el encofrado, cosa que hoy desapareció. La realidad es que los operarios de hoy necesitan un entrenamiento diferente y mucho más intenso. Todos están de acuerdo en que hay falta de oferta de personal calificado, lo que genera restricciones, genera mayores costos y quizás haya tecnologías que uno las quiere aplicar acá, pero no puede hacerlo porque no hay el capital humano necesario. Pero no estamos hablando exclusivamente de capacitación terciaria, estamos hablando de la educación media, de la Universidad del Trabajo". Algo similar ocurre en la agricultura. "Tenemos hoy una agricultura de altísima tecnificación, donde el trabajador rural opera tractores con computadoras, con GPS, y donde no va quedando espacio para quien no está capacitado. El alambrador puede ser analfabeto, pero hoy los trabajadores de la agricultura no pueden carecer de capacitación, porque tienen que manejar máquinas que valen cientos de miles de dólares, equipadas con computadoras, entonces tienen que saber matemática, computación".

"Tenemos hoy una agricultura de altísima tecnificación, donde el trabajador rural opera tractores con computadoras, con GPS..."

En los últimos diez años hubo en Uruguay una explosión productiva que era muy difícil de predecir, asevera Sténeri. "Por distintas razones, Uruguay es hoy una potencia agrícola y por eso dejó expuestas ciertas carencias, que no fueron producto de malas decisiones, sino que simplemente es muy difícil hacer proyecciones, no estaba previsto que en tan poco tiempo nos convirtiéramos en potencia agrícola, que el precio de las materias primas subiera en forma tan acelerada. Y eso hizo que nos enfrentáramos a la falta de calificación de nuestro capital humano. Eso también es una señal de los tiempos, y nos indica que los sistemas educativos, la regulación a las inversiones y a los incentivos para invertir, tienen que estar muy atentos a las señales, para poder dar rápidamente los golpes de timón necesarios a los cambios que no pudieron preverse".

El ejemplo chino

Los países exitosos tienen políticas que monitorean el horizonte y pueden adaptar el sistema educativo. Sténeri pone otro ejemplo: "en el año 95, yo estaba trabajando en el Banco Mundial y visitábamos proyectos que el Banco impulsaba en todo el mundo. Me tocó ir a Camboya, que recién se estaba reconstruyendo después de la guerra civil y a China. En este caso fuimos al sur, a la zona tropical, al norte de Vietnam, una zona de agricultores muy pobres, en el medio de la nada. Cuando llegamos a una escuela y a una policlínica financiadas por el Banco, una escuela de adobe, con techo de paja, descubrí no solo que era de tiempo completo, sino que lo más interesante era que a los niños de 7 y 8 años les daban clases de inglés y matemática. Cuando les pregunté por qué, me respondieron que el mandarín no era un idioma universal, propio del mundo del futuro en el que estos niños tendrían que trabajar, que era un mundo donde los manuales de las máquinas estarían escritos en inglés. Esos niños de entonces son los obreros que hoy tienen 22, 23 años y están entrenados no tanto para hablar un inglés fluido, pero sí para entender el lenguaje de los manuales. Eso es una política de futuro, y son esas políticas las que han permitido que China haya hecho una de las grandes transformaciones sociales de nuestro tiempo. China permitió la migración de trabajadores rurales excedentarios de manera bastante ordenada, porque al aumentar la productividad del agro, con más maquinas, se requiere menos gente, que se desplazó a las ciudades, pero esa mano de obra se calificó para convertirla en los fabricantes de todo tipo de producto. No digo que hayan resuelto todos los problemas, pero

Saceem apuesta a los grandes proyectos

Diamantis Plaza

Anillo Perimetral

Puerto Punta del Este

Ancap La Tablada

Planta de silos Kilafen

WTC - Free Zone

Central Batlle

Aeropuerto Internacional de Carrasco

Costa Urbana

Estamos ejecutando más de 40 obras en todo el territorio nacional abarcando nuestras múltiples áreas: Ingeniería Civil, Arquitectura Terciaria y Renovación Urbana, Plantas Industriales, Agroindustrias, Generación y Distribución de Energía, Telecomunicaciones, Puertos e Instalaciones de Petróleo y Gas. Nuestra experiencia, profesionalismo y cumplimiento son los cimientos en los que nos basamos para construir un futuro mejor.

saceem

El futuro se construye hoy

Treinta y Tres 1468. Montevideo, Uruguay. (598) 2916 0208 | www.saceem.com - saceem@saceem.com

ayudaron a esa transición y sortearon una vulnerabilidad".

Infraestructura

Además de la capacitación y la productividad, Sténeri destaca la importancia que tiene la infraestructura para afrontar períodos de volatilidad. "Si los precios mundiales son los mismos para todos, si los insumos tecnológicos para producir soja son iguales para todos, si todos aplican la misma tecnología, advertimos que la logística hace la diferencia, es decir si en algunos lugares, para llevar la soja del predio al puerto, el costo de transporte es más elevado, entonces el que sobrevive, el que puede exportar, es el más productivo en transporte, mientras que el otro no puede hacerlo. A nuestra soja, por ejemplo, la sacamos en camiones desde el origen, desde la chacra al puerto, porque no tenemos ferrocarril, y a eso se añade que no tenemos suficiente capacidad de silos, lo que provoca tensiones en el momento de la cosecha. En verano se junta la soja, el maíz, el arroz, donde todos compiten por el mismo espacio. Entonces, en todas las realidades, pero en particular cuando hay altísima volatilidad, una de las formas de protegerse y de asegurarse, es tener una senda de productividad creciente, y eso va de la mano de la infraestuctura, así como va de la mano de la capacitación, como señalamos, y de la mano de la energía". Sténeri subraya que "nuestra energía es muy cara, por lo tanto toda empresa que es usuaria intensiva de energía, en el transporte, en el proceso productivo o en la molienda, va perdiendo decimales de productividad, que son relevantes en períodos de caída de precios, y que podrían mejorar si el país llevara adelante políticas adecuadas en esas áreas donde estamos rezagados".

"... lo más importante, y fue algo que se tuvo mucho cuidado cuando manejamos la crisis del 2002 y en el 2003, es preservar el respeto de las reglas de juego".

El costo de no hacer

En esta evaluación de cómo navegará Uruguay en las aguas turbulentas de la crisis, algo clave, para Sténeri, es analizar cuál es el costo "de tomar la decisión equivocada, y además cuál es el costo de no hacer. En Uruguay hay un ejemplo clarísimo de una toma de decisión adecuada y de la no toma de una decisión: me refiero a la reforma del puerto y de AFE, que se hicieron de forma simultánea. Yo participé cuando estaba en Washington con los programas del Banco Mundial, a mediados de los años 90: en un caso se hizo la reforma y en el otro no se hizo. Y ahora tenemos un puerto vibrante, que no da abasto, y por otro lado tenemos a AFE languideciendo. ¿Qué hubiera ocurrido si se completaban las dos reformas en lugar de una?... Tal vez tendríamos una red ferroviaria en expansión, transportando carga de manera muy importante, aliviando las carreteras, aliviando los costos de mantenimiento, mejorando la productividad".

Así como hay que computar el costo que tienen las cosas que no se hicieron o que se hicieron mal, "hay que computar también los beneficios de las políticas adecuadas que el país adoptó en su momento, que en algunos casos generaron resistencias de algunos sectores pero que luego de aprobadas, y de experimentadas con éxito, quedan como sumergidas, y que son la base, el cimiento de nuestra estabilidad. Hoy por hoy, por ejemplo, nadie discute el control de cambios, nadie discute que los aranceles tienen que ser bajos, porque aranceles bajos benefician al consumidor, y la reducción de los aranceles no hizo que desapareciera la industria del país, como algunos temieron, aunque hubo algunas industrias que sufrieron, pero otras emergieron. Es mérito de todos los gobiernos sin excepción, el hecho de respetar la formación de precios. Eso generó un nivel de transparencia en el país que lo inmuniza ante volatilidades".

Carlos Sténeri concluye señalando que "detrás de todo esto, lo más importante, y fue algo que se tuvo mucho cuidado cuando manejamos la crisis del 2002 y en el 2003, es preservar el respeto de las reglas de juego. Y en este sentido el país, todas las administraciones que lo gobernaron, se jugó y apostó a que las leyes se cumplan, a que los contratos se cumplan, incluido el pago de la deuda, que es un contrato. Y estas son fortalezas que a la corta o a la larga hacen la diferencia de los países".

Ficha personal

Carlos Sténeri es economista, Master en Economía por la Universidad de Chicago. En los últimos 21 años fue Agente Financiero de Uruguay en Estados Unidos. Fue uno de los protagonistas que logró el acuerdo para salvar al sistema financiero uruguayo en la crisis del 2002.

"...¿cómo hicieron ustedes para lograr en el 2002 el apoyo del Tesoro de Estados Unidos a Uruguay?".

El peso de la historia

"La gente te pregunta: ¿cómo hicieron ustedes para lograr en el 2002 el apoyo del Tesoro de Estados Unidos a Uruguay? Pues la verdad es muy simple: tocamos timbre y fuimos a todos los lugares donde había que ir, fuimos al Consejo de Seguridad Nacional, y nos terminó recibiendo la Secretaria de Estado, Condoleezza Rice, que nos recibió porque éramos de Uruguay, porque sabía que éramos de un país creíble. Tuvimos la suerte, los que estábamos en ese momento en Washington, de capitalizar la historia".

En este sentido, asegura Sténeri, uno de los mensajes de su libro recientemente publicado, titulado "Al borde del abismo", "es que la crisis o la salida de la crisis fue posible porque hubo un sistema político que apoyó a la salida. Si hubiera habido un sistema político indeciso, timorato, que no hubiera aprobado leyes en 48 horas como fueron necesarias para la reforma bancaria, o que se hubiera puesto de frente y hubiera interpelado al ministro, como se lo amenazó en su momento al ministro Atchugarry sobre la salida de la deuda, los mercados no nos hubieran creído. Porque dirían: ¿cómo voy a hacer una refinanciación de la deuda de un país si el sistema político está en contra? Los mercados reflexionarían así: si el sistema político está en contra, financio hoy y me hacen el default mañana. En definitiva nuestra credibilidad, la credibilidad de los que en ese momento éramos los portavoces de Uruguay en Washington, era la sociedad que representábamos. Y fue a esa sociedad, con su historia, a la que se apoyó".

ACDE

Ministro de Trabajo Eduardo Brenta

Los desafíos de la escasez de mano de obra
Las mujeres que pueden incorporarse al mercado laboral

Más información en www.acde.org.uy

"Hay 200.000 mujeres inactivas que pueden incorporarse al mercado laboral si mejoran los servicios de cuidado para sus hijos", expresó el Ministro de Trabajo Eduardo Brenta en el evento organizado el viernes 22 de julio, en el Hotel Figari. En la actividad titulada "Los desafíos de la escasez de mano de obra", el Secretario de Estado enfatizó que "hay muy poca oferta de servicios de cuidados, no solo en relación a la cantidad sino a la calidad, tanto del sector público como del privado. Y es esto lo que provoca que la mujer no se incorpore al mercado de trabajo remunerado, porque los servicios que se ofrecen no le dan la tranquilidad de que sus hijos o adultos mayores queden bien cuidados. Si en cambio hubiera buenos servicios de cuidado para sus hijos o adultos mayores, las mujeres evaluarían de otra forma las posibilidades de ingreso al mercado laboral remunerado. Porque esas mujeres inactivas no es que no trabajen, sino que lo hacen en el hogar, y no lo hacen en forma remunerada".

El Ministro expresó que "se está trabajando en un Sistema articulado de cuidados, porque es claro que los costos de los servicios privados de cuidado del presente son tan altos, que para la mujer no representa una alternativa posible la búsqueda de un trabajo remunerado, y entonces la mujer hace la opción de permanecer en su casa llevando adelante el cuidado de sus hijos o adultos mayores".

El Secretario de Estado consignó que "la demanda del mercado de trabajo ha acompañado la evolución del crecimiento del Producto. En los últimos años, fundamentalmente desde la superación de los impactos de la crisis internacional del 2008, se disparó el crecimiento y la demanda de trabajo, de modo que el desempleo es extremadamente bajo en Uruguay, del 6,2%, al punto que es la tasa más baja de su historia. O sea la coyuntura es de un crecimiento económico que no tiene registro equivalente y por otro lado un mercado de trabajo que su oferta está en los mínimos históricos. Esto le plantea al país una serie de desafíos".

Eduardo Brenta

Enrique Rubio - Eduardo Perez Muñiz

Fernando Barcia - John Miles

Carlos Matyszczyk - Walter Dura

Fernando Rachetti - Enrique Lopez Castilla

Mª Eugenia Di Pierro - Paola de Leonardis

Américo Deambrosi - Ricardo Arraga

Alcances de la ley de Participación Pública Privada

Luis Porto: "lejos de ser una privatización, la ley de PPP aumenta el patrimonio del Estado"

El Subsecretario de Economía y Finanzas, economista Luis Porto, que fue el titular de la Corporación Nacional para el Desarrollo cuando se impulsó la ley de Participación Público Privada (PPP), dijo que "esta norma es un cambio en las reglas de juego, pero lejos de ser una privatización, aumenta el patrimonio del Estado, porque a la larga la obra queda en manos públicas". Lo mismo señaló el abogado y catedrático de Derecho Administrativo Carlos Delpiazzo, para quien "la participación público privada no es privatización sino que es lo contrario. Como lo instrumenta la ley, en sentido jurídico, es lo contrario a privatizar". El tercer expositor, Juan Castillo, uno de los coordinadores de la Mesa del Secretariado Ejecutivo del PIT-CNT, señaló por su parte que "tras haber luchado tanto para mantener en manos del Estado a las empresas públicas, desconfiamos de que cualquier cambio, y esta ley es un cambio, se asemeja a una privatización". Los tres expositores participaron el miércoles 17 de agosto, en el evento titulado "Alcances de la ley de Participación Público Privada", que se organizó en el auditorio del World Trade Center.
En el mes de julio, el Parlamento aprobó la ley de Participación Público Privada, que comprende un amplio elenco de formas contractuales a través de las cuales se podrá relacionar el Estado y el sector privado, con el objeto de desarrollar y operar infraestructuras públicas.

Juan Castillo, Luis Porto y Carlos Delpiazzo

Erwin Kaufmann - Diego Wollheim - Pablo Rosseli

Carlos Delpiazzo - Eduardo Perez Muñiz - Rodrigo Goñi

Adriana Rodriguez - Pablo Gutierrez

Cristina Olaso - Walter Dura

Más información en www.acde.org.uy

Astori, Batlle y Lacalle : Uruguay 2030 - Proyecto de Nación

ACDE inició un ciclo en busca de una visión compartida del país que queremos, titulado "Uruguay 2030 – Proyecto de Nación".

El ciclo, en cuyo primer encuentro participaron el vicepresidente Danilo Astori y los expresidentes Jorge Batlle y Luis Alberto Lacalle, convoca a generar aportes que contribuyan para la concreción de ese país compartido y deseado.

El ciclo se repetirá año a año, siguiendo el modelo del tradicional Foro Económico, que ACDE lleva adelante con el equipo económico de gobierno desde el año 1985.

El evento se realizó el jueves 1º de septiembre, en el Complejo Punta Cala.

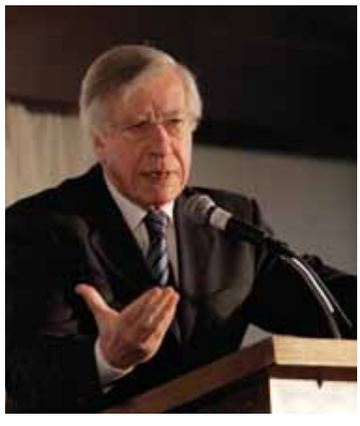
Luis Alberto Lacalle, Eduardo Pérez Muñíz, Danilo Astori y Jorge Batlle

Alejandro Pintos - Andres Capretti - Leandro Bustos

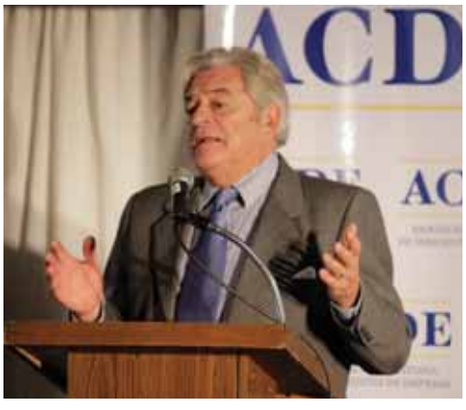
Mario Amelotti - Fernando Galup

Martín Fridman - Ignacio Campomar - Alfonso Capurro - Leonardo Isoardi

Juan Franchi - Gabriel Camargo



Brandon Kaufman - Ricardo Zerbino - Martín Carriquiri



Más información en www.acde.org.uy

Proyecto de Nación
Uruguay 2030

Ferdinando Cuturi - John Miles

Ricardo Arraga - Nicolás Rodríguez

Juan Carlos Lorza - Elbio Olaizola - Fernando Infante

SUMMUM

SE DISPUTÓ LA COPA SUMMUM 2011

Se disputó la 5ta. edición de un saludable clásico del deporte: COPA SUMMUM 2011 de Rugby y Hockey. Más de 400 chicos se reunieron para disputar una saludable fiesta del deporte, representando a 12 equipos de Rugby y 9 de Hockey.

British, Stella Maris, Old Christians, Seminario, Woodlands, Jubilar, Monte VI, Los Pilares, Ivy Thomas, St. Patrick, Jesús María, San Juan, Champagnat, Cricket, Carrasco Polo, Cuervos, Lobos de Maldonado y PSG fueron los participantes.

De esta forma, SUMMUM Excelencia en Medicina Privada, reafirma una vez más, su compromiso con la calidad de vida de nuestra sociedad, apoyando a las actividades que incentivan los hábitos saludables entre los jóvenes.

Santiago Legarra (Asesor en Marketing SUMMUM), Carlos Vallejo (Gerente General SUMMUM), Fiorella Carlone (Asesor en Marketing SUMMUM), Gonzalo Aemilius (Director Liceo Jubilar) y Marcelo Martino (Director SUMMUM).

promovemos y demostramos día a día que
actuar bien es rentable

OROFINO
INTRODUCTORA SLENDER
IMPORTADORES - MAYORISTAS

AWELCO www.awelco.com · Climax · pujadas · MORETZSOHN · ECEF ITALY
TRUPER · PAPAIZ · ULTRA · ARCOS pasión por la precisión · Slender HERRAMIENTA GARANTIDA

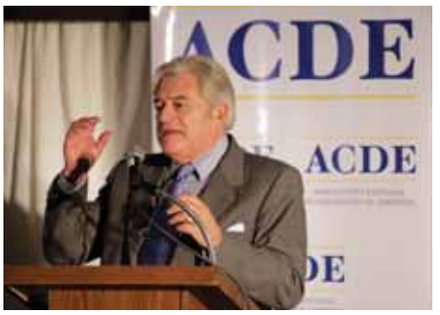
Batoví 2082
Tel.: 0800 - 8225
orofino@orofino.com.uy
www.orofino.com.uy

UNA CONDUCCIÓN NACIONAL DE LA EDUCACIÓN
Coincidencia de Astori, Batlle y Lacalle

El vicepresidente Danilo Astori dijo que "debemos superar resultados francamente malos en términos educativos. La sociedad ha hecho un gran esfuerzo fiscal, pero ahora falta, como decía el expresidente Lacalle, alcanzar niveles de calidad más altos. Necesitamos una conducción nacional de la educación". El expresidente Luis Alberto Lacalle apoyó lo expresado por el vicepresidente, pero advirtió que "hoy en día en la educación no funciona la democracia, porque el gobierno elegido por la ciudadanía no gobierna la educación. Esta Anep está teñida de corporativismo. No intimo ni emplazo, pero pregunto al gobierno, ¿podemos escarbar en eso? Sé las dificultades del gobierno, pero el vicepresidente habló de una conducción nacional de la educación, y allí hay un gran tema consensuado". El expresidente Jorge Batlle dijo, por su parte, que "si uno pregunta en la calle quién manda en este país, la gente va a decir que manda el sindicato. En la educación no manda el gobierno, manda el sindicato". Batlle dijo que "la idea genérica que se ha instalado en Uruguay, es que la sociedad es la culpable de la injusticia, y que todos tenemos derechos pero no tenemos obligaciones, lo que constituye un sistema destructivo. Lo primero que hay que hacer en la educación es poner un poco de orden. Un poco de disciplina nos hace bien a todos. Ese es un asunto de coyuntura inmediata". Los tres expositores participaron el jueves 1° de septiembre en la inauguración del ciclo que ACDE llevará adelante, titulado "Uruguay 2030 – Proyecto de Nación". El lanzamiento del ciclo se realizó en el Complejo Punta Cala.

LUIS ALBERTO LACALLE comenzó señalando que la experiencia enseña que "el qué es lo más fácil, el cómo es el desafío de todos los gobernantes".
El expresidente dijo que "veo dificultades para encontrar, hoy, un proyecto común a todos. Tenemos dificultades para encontrar un futuro común porque diferimos en el ejercicio del presente. Algunos nos movemos por ideas, otros por ideologías. Las ideas son intemporales, las ideologías son un cassette que se adopta entero o se deja de lado.
Creo que en ese sentido son contrarios a la eficacia gubernativa, que debe tener tres o cuatro ideas centrales y luego una ejecución pragmática para su ejecución, totalmente desprovista de etiquetas. Y debemos evitar siempre el criterio fundacional, tentación de que el gobierno empieza con nosotros.
La tradición nacional nos muestra que los gobiernos son eslabones, y cuando uno es eslabón, debe ser el más fuerte posible, pero somos eslabones. Sin ese criterio, no llegaremos a comunes denominadores, no hay proyecto nacional".
Dijo Lacalle que para el Uruguay del 2030 "deberíamos fijar como metas un país políticamente independiente, socialmente justo y económicamente próspero.
Políticamente independiente requiere redefinir su política exterior. La política exterior es de intereses, y no son comunes con los vecinos y los otros países. Uruguay nació a pesar de los vecinos, y sigue teniendo dificultades muy grandes con el gobierno de Argentina".
En lo que tiene que ver con "lo socialmente justos, estamos tal vez más próximos.
Debemos pasar del asistencialismo, de la

Proyecto de Nación Uruguay 2030



"El alumno, el profesor y la familia son los tres protagonistas del proceso educativo".

ortopedia, cuando lo que se quería reparar está sano. Hay que transformar la asistencia para vincularse al mundo del trabajo. Tenemos que desmitificar de una vez por todas el tema de la lucha de clases. Somos muy antiguos en eso. Vamos hacia el abismo si seguimos creyendo que destruir al otro es el objetivo de las relaciones laborales. En la prosperidad de la empresa se encuentran esos dos intereses. La lucha de clases son líneas paralelas, que nunca se encuentran".

El otro aspecto que mencionó, el objetivo de ser "económicamente próspero, pues para ello debemos liberarnos de temas que el Estado cumple, y esto no es neoliberalismo, pero el Estado empresario no es un buen manera de administrar. El puerto es el mejor ejemplo".

Indicó que "hay que ver la calidad del gasto público. No podemos en el presupuesto tener el nivel de gasto de designaciones de personal o cargos de confianza que tenemos hoy".

Por último se centró en "lo que todos creemos que es el gran tema, la educación. Antes que nada, calidad antes que cantidad en el gasto. La ilusión de que la educación se mejora con 4,5% del presupuesto es escapista. Porque parece que con 4,5 ya no hay problemas en la educación y con 4,4 hay problemas. Hay que llegar al gasto de calidad".

Dijo que "nos falta flexibilidad en el sistema de educación pública. Darle puntaje a los institutos sería saludable, porque el padre que pueda, va a tener la opción de enviar a sus hijos al instituto que tiene mejor puntaje. El alumno, el profesor y la familia son los tres protagonistas del proceso educativo. El alumno debe saber autoevaluarse. El otro protagonista es el profesor, que debe agradecer que se le mida su capacidad".

Respecto a la universidad, dijo que "la Udelar está separada del país real, es un círculo cerrado con una autonomía que es autarquía, que es alienación del país".

Lacalle apoyó lo que señaló el vicepresidente de la República, Danilo Astori, de que "se precisa una conducción nacional de la

"O sea si todos vienen a esta reunión afeitados, bañados y con traje, debo venir mal bañado y con un termo así de grande, porque de esa forma expreso mi reacción contra el sistema".

educación. Pero hoy en día en la educación no funciona la democracia, porque el gobierno elegido por la ciudadanía no gobierna la educación. Esta Anep está teñida de corporativismo. Si vamos a una conducción nacional de la educación, hagamos como se hacía antes. Hoy la educación parece fuera del alcance del gobierno. No intimo ni emplazo, pero pregunto al gobierno, ¿podemos escarbar en eso? Sé las dificultades del gobierno, pero el vicepresidente habló de una conducción nacional de la educación, y allí hay un gran tema consensuado".

JORGE BATLLE

El expresidente Jorge Batlle dijo que "en la política vivimos en la coyuntura, queremos ir más allá, pero no podemos obviarla.
Y las soluciones que van a determinar la vida del país en el 2030, se deben tomar hoy. Porque si las cosas del futuro no se toman hoy, no tendremos nada".
"Somos una república representativa", aseveró el expresidente. Sin embargo, "desde siempre, hay conflicto por el poder, y hay grupos humanos que entienden que deben tener un poder especial que sobrepasa a las instituciones. Una de las Instrucciones del año 13 habla del despotismo militar. Una estructura permanente en aquel entonces era el poder militar. Esa querella la resolvimos por la vía del sistema republicano representativo".
No obstante, Batlle aseguró que si uno pregunta en la calle quién manda en este país, "la gente va a decir que manda el sindicato. En la educación no manda el gobierno, manda el sindicato. Hay una ideologización de la actividad sindical que quiere establecer un modelo de sociedad. Pero la vía adecuada para hacerlo no es el sindicato, sino el pueblo y la democracia. Porque el sindicato, luego de controlar la salud y la educación, querrán hacerlo en todo el sistema nacional".
Batlle dijo que "la idea genérica que se ha instalado en nuestra sociedad, es que la sociedad es la culpable de la injusticia, y que todos tenemos derechos pero no tenemos obligaciones, lo que constituye un sistema destructivo. Y eso empieza desde la niñez, y tiene una velocidad de penetración brutal en la sociedad".
Para el expresidente, "la educación es el tema fundamental. Lo primero que hay que hacer allí es poner un poco de orden. El orden en la escuela alemana a la que iba no me produjo ningún trauma. No tuvimos traumas porque los padres nos retaran. Un poco de disciplina nos hace bien a todos. Ese es un asunto de coyuntura inmediata".
En la segunda ronda de exposiciones, Batlle culminó diciendo que "cada tiempo histórico, en cada sociedad, tiene una sombrilla invisible que representa un sentir dominante, aunque no sea el mayoritario. Eso ocurre en cada tiempo histórico. Hoy el Frente Amplio representa esa sombrilla, y es la culminación de un proceso que empezó en 1917, y lleva adentro la idea de que la culpa la tiene la sociedad, y que todos somos víctimas de una sociedad mala, el sistema capitalista. Es malo en sí mismo. O sea si todos vienen a esta reunión afeitados, bañados y con traje, debo venir mal bañado y con un termo así de grande, porque de esa forma expreso mi reacción contra el sistema. Si la culpa la tiene la sociedad, todo lo que antes era bueno, ahora es malo. El maestro no puede reprender, el papá tampoco. Ese es el problema grave que tiene el país. Si la sociedad es la culpable, nos exime de responsabilidad a todos nosotros.
Si no cambiamos el sentido de dónde está la culpa, si no acordamos que además de derechos tenemos obligaciones, no avanzamos.
Lo segundo es que el 2030 es hoy, no se puede esperar, hay que hacer ahora".

DANILO ASTORI

El vicepresidente de la República comenzó su exposición felicitando a ACDE por la iniciativa, porque "es clave hablar del país del largo plazo, superando la absorción natural por temas que ocupan con inmediatez nuestra atención".
Dijo que "vamos a concebir la búsqueda de un gran acuerdo nacional entre los actores del proceso, recogiendo la experiencia mundial, porque nunca hubo grandes desarrollos en el mundo que no hayan supuesto grandes acuerdos nacionales, en los que por encima de diferencias e intereses, los actores, en el marco de un compromiso nacional, se pusieron de acuerdo en los caminos".
Dijo que "la educación, la capacitación tecnológica, científica y cultural deben estar interrelacionadas. Un desarrollo cultural inspirando valores. Hay dos ejes, el universalismo social, como dice Renato Opertti, y el universalismo cultural, que es focalizar las cercanías entre los seres humanos. Esto va orientando un proceso de educación".
En materia educativa, aseveró Astori, "debemos superar resultados francamente malos. La sociedad ha hecho un gran esfuerzo

"...por encima de nuestras diferencias, tenemos un ancho campo de coincidencias en cuanto a los lineamientos fundamentales de un proyecto nacional".

fiscal, pero ahora falta, como decía Lacalle, alcanzar niveles de calidad más altos. Hay que reconocer que en materia educativa, los períodos de maduración son muy largos. Me refiero al tiempo que transcurre entre la toma de decisiones y los resultados. Necesitamos una conducción nacional de la educación. Necesitamos un enfoque integral de la formación educacional, articulando las diversas áreas, desde la primaria a la superior, especificando qué esperamos de cada una de ellas, en el marco del proyecto nacional.
Será clave ver los contenidos. Si definimos una estrategia de especialización productiva, hay que educar para esa especialización, y no para otra".
Dijo que "creo que es necesario mejorar la conducta de los alumnos, pero el alumno debe ser el centro del proceso educativo, y no el docente, ni la asignatura. Si aceptamos que el alumno debe ser el centro del proceso educacional, vamos a trabajar por una mejor profesionalización docente, que dedique más tiempo que el actual a estar junto al alumno. La familia tiene un rol fundamental, pero debemos lograr que a partir del papel de la familia, la presencia del docente junto al centro del proceso que es el alumno, sea cada vez más importante".
Aquí es clave la descentralización, sobre todo en la Universidad de la República, indicó Astori, "para que puedan acceder a la universidad compatriotas del interior del país. Y finalmente una evaluación general, sistemática, permanente y externa de los resultados, que nos permitan llegar a tener mejores niveles de calidad del gasto en base a análisis de los resultados".
En la segunda ronda de exposiciones, Astori concluyó diciendo que "por encima de nuestras diferencias, tenemos un ancho campo de coincidencias en cuanto a los lineamientos fundamentales de un proyecto nacional. Vine con el espíritu de destacar lo que llamaba Lacalle el 'denominador común', que creo que existe, y debemos seguir luchando por él, anteponiendo el interés nacional. La historia del país demuestra que es posible".

*Más información en www.acde.org.uy

ACDE

SCHANDY
SHIPPING, PORTS & LOGISTICS

MONTECON Sagres ontemar DEPOSITOS MONTEVIDEO RIOESTIBA

PRESENTARON EDICIÓN IMPRESA DE LA UNIT-ISO 50001

KREIMERMAN SEÑALÓ QUE ES NECESARIO PROMOVER NORMA EN GESTIÓN DE LA ENERGÍA

El Ministro de Industria, Energía y Minería, Roberto Kreimerman, aseguró que es imprescindible promover las mejores prácticas de gestión de la energía, para lo cual la norma UNIT-ISO 50001 es "un instrumento más que trascendente que, tarde o temprano, las organizaciones deberán incorporar a su actividad diaria".

Kreimerman participó en el acto convocado por UNIT para presentar esta nueva norma internacional, ocasión en la que señaló que la ISO 50001 "proporcionará a las organizaciones del sector público y privado las estrategias de gestión para aumentar la eficiencia energética, reducir costos y mejorar el desempeño energético".

En tal sentido, el Director de UNIT, Pablo Benia, dijo que en vistas a su amplia aplicabilidad en todos los sectores económicos de los países, "se estima que la norma podría influir hasta en un 60% de la demanda de energía del mundo".

Benia recordó las palabras del Secretario General de ISO, Rob Steele, en el sentido de que "la energía ya no es una cuestión técnica, sino un asunto de gestión, con un impacto en el balance final y el tiempo para abordar el tema es ahora", destacando que Uruguay ya está en condiciones de recorrer ese camino.

Destacó también que mejorar el desempeño energético puede proporcionar beneficios rápidos para una organización, optimizando la utilización de sus fuentes de energía, lo que concomitantemente permitirá la reducción tanto del costo como del consumo.

El Presidente de la Cámara de Industrias, Washington Burghi, admitió que esta nueva herramienta favorecerá el desempeño de las empresas industriales del país, asegurando que en corto lapso se estará incorporando a los procesos de gestión.

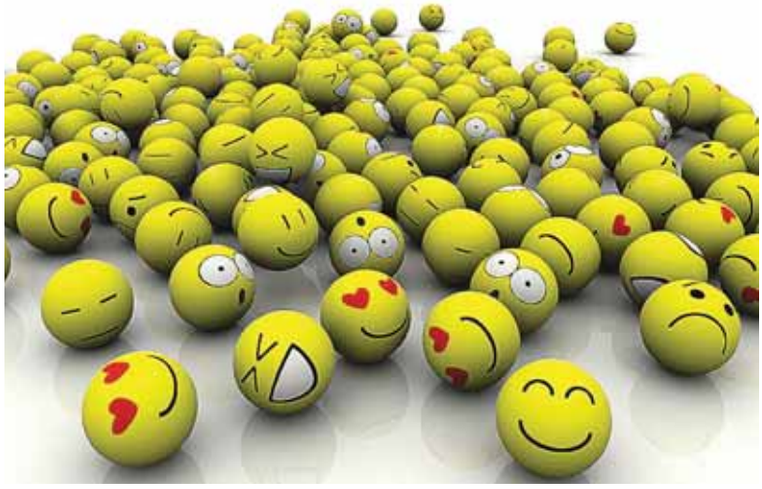
Finalmente, el Presidente de UNIT, Blas Belissari, afirmó que todos habitamos el mismo planeta y por tanto la aplicación de esta norma contribuirá positivamente a reducir el agotamiento de los recursos energéticos.

ACDE

Prof. Óscar Licandro*

VOLUNTARIADO CORPORATIVO:

UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, QUE CRECE DE LA MANO DE LA RSE



El voluntariado corporativo es un fenómeno muy reciente en Uruguay; más precisamente de la última década. La emergencia de este fenómeno organizacional se explica por el sostenido desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y, en particular, por la creciente aplicación de acciones empresariales en beneficio de la comunidad, que lo incluyen como parte de los activos que las empresas utilizan en esas acciones (donaciones, aporte de know how, venta de productos solidarios, etc.).

La dedicación de los ciudadanos a actividades de voluntariado se ha incrementado sustancialmente en Uruguay durante los últimos 10 años. De acuerdo a cifras publicadas por el Ministerio de Desarrollo Social, los uruguayos que realizan este tipo de actividades pasaron del 7% en 1998 al 19% en 2009[1]. No obstante esas cifras, una encuesta de percepción ciudadana reveló que los montevideanos se encuentran insatisfechos con la frecuencia con que practican acciones voluntarias. En efecto, en dicha encuesta, aplicada por Montevideo Como Vamos en 2010, el nivel de satisfacción personal con la dedicación a actividades voluntarias resultó de 4,6, sobre una escala de 10 puntos[2].

En otra encuesta, hecha en 2010 por nuestro programa de investigación para la Fundación TELETÓN, se encontró que: 1) el 18% de los montevideanos declararon haber realizado actividades voluntarias con un fin solidario en el correr del último año (resultado consistente con el obtenido por la encuesta del Ministerio de Desarrollo Social) y 2) el 13% de ellos (2,4% de la muestra) participó en esas actividades invitado por la empresa donde trabaja. Esta última cifra revela que aproximadamente el 2% de los montevideanos ha participado en actividades de voluntariado corporativo entre 2009 y 2010.

Por otra parte, una investigación[3] con empresas que participan en el IRSE y/o socias de DERES, reveló que el interés de los empleados por participar en actividades de voluntariado corporativo ha aumentado en los últimos años. El 44% de las empresas de la muestra señalaron que ese interés aumentó, el 37% dijo que se mantuvo. Apenas el 3% dijo que disminuyó algo. En su conjunto, todos estos datos nos dicen que el voluntariado corporativo (VC) se está consolidando y presenta una interesante perspectiva de crecimiento en los próximos años.

Voluntariado Corporativo y RSE

Esta emergencia del voluntariado corporativo en Uruguay coincide en el tiempo con la introducción y avance de la RSE. De hecho, si se analiza la información pública sobre el tema (notas de prensa, revistas, páginas web de empresas y organizaciones de la sociedad civil, etc.), e investigaciones basadas en estudios de casos, se concluye que la casi totalidad de empresas que promueven el voluntariado de sus empleados se encuentran en alguna etapa del proceso de incorporación de prácticas socialmente responsables.

En la encuesta ya referida a empresas que participaron en el IRSE o que son socias de DERES, se encontró que el 60% promueve el voluntariado corporativo entre sus empleados y que el 17% tiene políticas de incentivo a la participación de sus directivos y gerentes en ONGs y Fundaciones. En base a esta información es posible dividir la muestra en tres grupos de empresas: 1) las que promueven el voluntariado de directivos y empleados;

"...el voluntariado corporativo y la RSE son dos prácticas que van de la mano"..

Relación entre voluntariado corporativo e incorporación de la RSE

PRÁCTICAS de RSE	Promueve el voluntariado corporativo		
	De directivo y de colaboradores	Solo de colaboradores	No promueve
Posee un presupuesto para actividades de RSE	100%	78%	59%
Participa en más de una organización que promueve la RSE	75%	32%	21%
Los temas sociales se analizan con frecuencia en las reuniones del Directorio	67%	48%	24%
Publica anualmente un reporte de RSE	67%	45%	21%
Tiene un código de ética	58%	58%	45%
Los temas sociales se analizan con frecuencia en las reuniones gerenciales	58%	32%	21%
Posee un departamento, área o equipo de RSE	50%	29%	3%
Posee una fundación propia	33%	7%	3%
Considera que tiene un avance medio o alto en materia de incorporación de la RSE	25%	19%	17%

2) las que promueven solamente el voluntariado de sus empleados y 3) las que no promueven ningún tipo de voluntariado. Los datos muestran claramente que las empresas del primer grupo son las que han avanzado más en materia de incorporación de prácticas de RSE, en tanto que las del tercer grupo son las que se encuentran más rezagadas. En otras palabras, el voluntariado corporativo y la RSE son dos prácticas que van de la mano.

Formas de voluntariado corporativo

Mediante el estudio de casos hemos podido identificar cuatro formas de voluntariado corporativo, aplicado por las empresas en Uruguay: 1) voluntariado directivo; 2) prestación de servicios sin costo como contribución al funcionamiento y/o al desarrollo institucional de Organización de la Sociedad Civil (OSC); 3) participación en

programas estructurados de voluntariado gestionados por OSC y 4) acciones ad-hoc de voluntariado, gestionadas por OSC o por las propias empresas.

Voluntariado directivo. Las tareas de los voluntarios pueden ser de diferente tipo y, fundamentalmente, implicar diferentes grados de responsabilidad. En la literatura académica se distingue entre el voluntariado dirigente (el que ejecuta tareas de gestión) y el no dirigente (en las que el voluntario realiza otro tipo de tareas, desde las puramente operativas hasta otras de mayor contenido técnico). Ese voluntariado directivo se canaliza hacia la integración de comisiones directivas de OSC y algunas formas de asesoramiento. Así por ejemplo, el Consejo Directivo de Fundación DESEM está integrado por altos ejecutivos de IBM, UNILEVER, Price Waterhose Cooper, CITIBANK, ISBEL, NUVÓ y EL TEJAR entre otras empresas.

Esta forma de voluntariado destaca por su potencial para aportar a las OSC: 1) conocimiento y experiencia en materia de gestión; 2) acceso al capital social (relaciones y contactos) de esos directivos, tanto en el sector privado como en el Estado; 3) mayor compromiso de sus empresas con la OSC.

Prestación de servicios. En algunos de los casos, el voluntariado asume la forma de una prestación de servicios sin costo de la empresa a la organización social. En general, esta forma de voluntariado es aplicable en empresas de servicios con un fuerte componente técnico: agencias de publicidad, estudios contables, consultoras, desarrollo de software, mantenimiento de equipos, etc. La prestación de servicios sirve a la OSC para: 1) reducir costos de funcionamiento; 2) mejorar la calidad en el desempeño de algunas funciones; 3) aportar legitimidad a su accountability (por ejemplo: KPMG realiza la auditoría contable de Fundación TELETÓN Uruguay y su informe se publica anualmente en la Cuenta Pública de dicha institución) y 4) en algunos casos, introducir procesos de mejora institucional que contribuyen al fortalecimiento de la organización.

Participación en programas estructurados de voluntariado. Algunas OSC han desarrollado programas de voluntariado que se caracterizan por un elevado grado de estructuración y replicabilidad. Se trata de ofertas de voluntariado fuertemente planificadas, con años de experiencia probada, que han sido sometidas a evaluaciones y a mejoras permanentes y que son gestionados con gran profesionalidad. La construcción de viviendas de emergencia de Un Techo para mi País, la actividad como Consejero Senior en el programa Empresas Juveniles de Fundación DESEM y la construcción de huertas orgánicas de Fundación Logros[4], son ejemplos de este tipo de voluntariado.

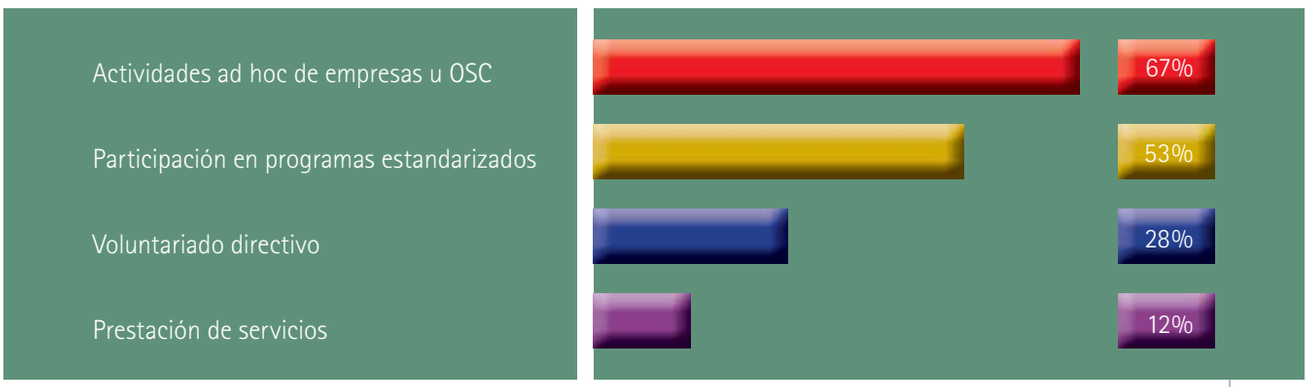
Esta es una de las formas de voluntariado corporativo más interesantes para las empresas, fundamentalmente para la aplicación de voluntariado no directivo. Sus principales ventajas son: 1) la empresa no necesita dedicar tiempo ni energías a organizar las actividades; 2) tiene menor incertidumbre en cuanto a procesos y resultados, porque las OSC y el funcionamiento de los programas son de público conocimiento (opera mucho el "boca a boca" entre empresarios y gerentes); 3) en general las OSC que los desarrollan han logrado construir una reputación sólida y de confiabilidad y 4) la existencia de diferentes propuestas de este tipo permite elegir los programas que mejor se adecuan a los objetivos que persigue cada empresa (por el tema social que atienden, la metodología que emplean o el tipo de experiencia que ofrecen a los voluntarios).

Acciones ad-hoc de voluntariado. Esta forma es probablemente la primera que adoptó el voluntariado corporativo cuando comenzó a practicarse. Está presente en la mayoría de las empresas que lo fomentan porque: 1) sirve para canalizar las iniciativas de los empleados; 2) facilita la utilización del voluntariado para atender situaciones emergentes, como por ejemplo, actuar ante un desastre natural; 3) se puede emplear como complemento de otras formas de acción social enmarcadas en acuerdos de colaboración de largo plazo con OSC. En general, presenta la dificultad de que en las empresas no hay personas especializadas en gestión de voluntarios.

El análisis de la información relevada en la encuesta a empresas en proceso de incorporar la RSE muestra que dos de cada tres empresas que promueven el voluntariado corporativo recurren a las acciones ad-hoc, alrededor de la mitad se suma a programas estandarizados de OSC, el 28% promueve el voluntariado de sus directores y gerentes y el 12% aplica la forma de voluntariado que consiste en la prestación de servicios sin costo.

"De la mano de un buen clima de trabajo se desarrolla el sentido de pertenencia, que a su vez reporta un importante beneficio para las empresas...".

Gráfica Nº 4. Empresas que aplican cada forma de voluntariado corporativo



Beneficios del voluntariado corporativo para las empresas.

Nuestras investigaciones sugieren que el VC bien diseñado y ejecutado, tiene potencial para generar una amplia variedad de beneficios para las empresas, entre los que destacan:

a) Mayor alineamiento del personal. En algunos casos uruguayos se observa que el voluntariado ha sido un importante motor para alinear a todo el personal con la filosofía de RSE impulsada por la dirección e inclusive para alinearlo con la cultura organizacional.

b) Clima laboral. Aspectos como el fortalecimiento de las relaciones internas, la construcción de confianza y el desarrollo de espíritu de grupo, son algunos impactos sobre el clima laboral, resultantes de las experiencias de voluntariado.

a) Mayor compromiso de los integrantes de la empresa. Asociado al mejor clima laboral y al desarrollo de un sentido de pertenencia, emerge el mayor compromiso de los empleados con la empresa en general y con sus tareas y responsabilidades en particular.

"En síntesis, el voluntariado corporativo es una herramienta de gestión del capital humano, integrado a prácticas de RSE...".

b) Captación y retención de talentos.
De la mano de un buen clima de trabajo se desarrolla el sentido de pertenencia, que a su vez reporta un importante beneficio para las empresas que operan en mercados donde es difícil reclutar y/o retener personas. Esto es particularmente cierto para las pequeñas empresas, que muchas veces son menos competitivas en materia de salarios y honorarios.
c) Desarrollo de competencias en el personal. La participación en tareas diferentes a las que requiere el puesto de trabajo puede servir para desarrollar habilidades y adquirir nuevos conocimientos. Capacidad de organización, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, innovación y mejor conocimiento del entorno, son algunas de las competencias observadas en los casos estudiados. También, el voluntariado es un ámbito para el desarrollo más profundo
de la persona, tanto en materia de valores como de actitudes.

d) Transferencias de know how desde el sector social. La participación en experiencias de voluntariado, particularmente las que adoptan la forma de voluntariado directivo y participación en programas estructurados de OSC, puede servir para adquirir know how específico del sector social, transferible a la gestión de la empresa. Manejo de las relaciones interpersonales, trabajo en red con otros actores, conocimiento de la cultura y las necesidades específicas de comunidades y colectivos, pueden ser adaptables a la gestión de las relaciones internas y del negocio.

En síntesis, el voluntariado corporativo es una herramienta de gestión del capital humano, integrado a prácticas de RSE, que viene experimentando un interesante crecimiento en Uruguay. Las empresas recurren a diferentes formas de voluntariado en función de sus objetivos y necesidades. A medida que nuevas empresas incorporan este tipo de prácticas y los resultados son difundidos, la comunidad empresarial (principalmente la que está trabajando sobre la RSE) comienza a darse cuenta que el voluntariado corporativo es muy útil para obtener impactos en materia de clima organizacional, sentido de pertenencia, retención de talentos y desarrollo de competencias en el personal, entre otros.

ACDE

[1] MIDES-UNV-ICD. Voluntariado: prácticas solidarias en Uruguay. Montevideo, MIDES, 2009.
[2] Montevideo Como Vamos. Encuesta de Percepción Ciudadana 2010. Montevideo.
[3] Esperamos publicar los resultados completos de esta encuesta a fines de este año.
[4] Esta fundación ha desarrollado un modelo innovador de trabajo conjunto con escuelas públicas, siendo muy conocida por su programa "Huerta Orgánica en la Escuela". Ver www.logros.org.uy

Con el Ing. Elbio Olaizola, Director de Ebital

FUIMOS LOS PRIMEROS Y LOS ÚLTIMOS EN IRNOS DE LAS OBRAS DEL AEROPUERTO

"Todas las obras tienen algo que nos hacen sentir orgullosos, pero creo que el Aeropuerto de Carrasco es un hito, tal vez porque fuimos el contratista principal, fuimos los primeros y los últimos en irnos. Cuando terminamos, con autorización de los propietarios, organizamos una visita del personal de obra con sus familiares y fue muy reconfortante ver padres, abuelos, esposos y esposas mostrándoles a sus familias lo que habían hecho", narra Elbio Olaizola, explicando las claves del éxito. El equipo de Ebital se compone de aproximadamente mil personas.

¿Qué cargo tiene en Ebital y desde cuándo lo ejerce?
Director y Gerente General desde que se creó Ebital en el 2005.

¿Cuál es el vínculo entre Ebital y Campiglia Construcciones?
Ebital nació entre otras cosas para diferenciarnos en el mercado. Mientras Ebital se dedica a la Ingenieria y Construcción de obras para terceros, Campiglia Construcciones está más identificada con los desarrollos inmobiliarios que es lo principal que ha hecho durante estos años y se ha destacado.

¿Puede hacer una breve historia de su vida, desde que se recibe de ingeniero hasta que ingresa en Campiglia Construcciones y luego en Ebital?
Me desempeñaba como Ingeniero Civil en ANTEL, además tenía una pequeña empresa constructora con un socio. En 1991 ingresé a Campiglia Construcciones como Director de obra part-time. Había dejado la

"En Ebital creemos y compartimos nuestros valores, y entendemos que gracias a ellos es que hemos podido concretar grandes proyectos".

administración pública e hice un acuerdo con Eduardo Campiglia para desarrollar el área de Ingeniería. Poco a poco me fue consumiendo más tiempo así que vendí la empresa constructora a mi socio y me dediqué a Campiglia Construcciones.
Luego de la crisis del 2002-2003 que sorteamos con muchas dificultades, empecé a tener la idea de crear una empresa que aprovechara las oportunidades que veíamos en el mercado, así como también que Uruguay necesitaba importantes obras y nos gustaría participar de ellas.
Así fue que nos asociamos con Eduardo y Germán Campiglia y formamos Ebital.

¿Cuáles son las claves para que Ebital creciera tan rápido, al punto de que construyó el aeropuerto, UPM (ex Botnia), esté construyendo el nuevo shopping, la torre corporativa más alta y un proyecto de alta tecnología en América?
Ebital es una empresa joven, pero que fue integrada desde un principio por personal de experiencia, con muy buena formación académica, pero también formada en los valores que Campiglia Construcciones tiene.
Somos una empresa donde se valora el trabajo en equipo, una organización horizontal de puertas abiertas con respeto por las personas, clientes, proveedores y por nuestro compromiso con la sociedad.
Ebital ha tenido un crecimiento exponencial, tal vez producto de una visión y estrategia adecuadas, habiendo generado la confianza de nuestros clientes, proveedores, etc. Una organización profesional altamente calificada.

¿Cuál es la ventaja comparativa de una empresa uruguaya para poder operar con éxito en proyectos tan sofisticados en otros países del mundo?
Estamos estudiando varios proyectos en el exterior, principalmente en la región. En estos años hemos estado en importantes proyectos en Uruguay, como fue la planta de UPM o el Aeropuerto de Carrasco, demostrando que estamos en condiciones de participar de igual a igual, demostrando que tenemos el conocimiento, la organización y las mejores prácticas para realizarlos.

¿Qué es la "campaña de valores" de Ebital?
En Ebital creemos y compartimos nuestros valores, y entendemos que gracias a ellos es que hemos podido concretar grandes proyectos. Por este motivo hemos asociado cada una de nuestras obras con un valor clave que intentamos comunicar mediante nuestra campaña. Alguno de ellos son: Orgullo, Confianza, Sinergia y Equipo.
Estamos convencidos de que todo proyecto es, en último término, un proyecto humano y su éxito depende directamente de los valores del equipo que lo lleva a cabo.

De todas las obras que han hecho en Uruguay, ¿de cuál o cuáles se siente más orgulloso?
Todas las obras tienen algo que nos hacen sentir orgullosos, pero creo que el Aeropuerto de Carrasco es un hito, tal vez porque fuimos el contratista principal, fuimos los primeros y los últimos en irnos.
Cuando terminamos, con autorización de los propietarios organizamos una visita del personal de obra con sus familiares y fue muy reconfortante ver padres, abuelos, esposos y esposas mostrándoles a sus familias lo que habían hecho. Eso nos hizo sentir orgullosos de haber sido capaces de organizar y ejecutar obras para que la gente que trabaja con nosotros y los uruguayos nos sintamos orgullosos de lo que somos capaces de hacer.

ACDE está empeñada en reposicionar al empresario en la sociedad uruguaya. No solo en cuanto a su imagen, sino colaborar para que tenga un perfil "más alto" y asuma, cuando corresponda, determinado protagonismo en el quehacer nacional. ¿Qué opina al respecto? ¿Cuál cree que debe ser el rol del empresario en la sociedad uruguaya?

Se habla mucho del rol del empresario, todos los días hay miles de personas que crean puestos de trabajo, ven oportunidades, toman riesgos y las llevan adelante, cuando pierden pueden perder todo. Son factores claves para la creación de riqueza y prosperidad.
Hay una mala imagen cada vez menor.
Creo que es producto de unos pocos malos ejemplos y una cultura nacional que demoniza el lucro, el ganar dinero.
Creo que el empresario debe asumir un rol de liderazgo mayor en la sociedad, pero no que se le vea solo defendiendo intereses sectoriales.
Hay que incentivar a aquellos empresarios que tengan la vocación que se integren a la política, al Estado, a las ONG y apliquen todas sus habilidades y conocimientos para aportar a la sociedad. En esto, ACDE tiene un papel trascendente.

Tradicionalmente se señala que en Uruguay el éxito no está bien visto. ¿Está de acuerdo? ¿Cree que esto está cambiando? ¿Presentando historias de éxito genuino puede cambiarse esta realidad?
El éxito no es un objetivo, es un proceso en el que seguramente hubo fracasos, errores y por supuesto aciertos. A veces se confunde al éxito con un valor y no lo es.

ACDE

"CUANDO MIS PACIENTES TIENEN SECOM, YO TAMBIÉN ESTOY MÁS TRANQUILA."

SECOM
Primer Servicio de Compañía
Tu segunda familia
0800 4584

Quiénes somos

Como hicimos en el año 2010, la revista EMPRESARIAL vuelve a interactuar con los patrocinantes del Ciclo de Actividades 2011, con el objetivo de conocernos mejor y al mismo tiempo enriquecer el debate sobre los temas que nos importan y estimulan.
En esta oportunidad, les formulamos dos preguntas:
En el marco del bicentenario de la gesta emancipadora de nuestro país,

1. ¿Cuál considera que fue nuestro principal logro, lo que destacaría como nuestro principal capital como nación?

2. ¿Cuál cree que es nuestro principal "debe", la asignatura pendiente que debemos encarar con más premura y dedicación?

Quiénes somos

1. ¿Cuál considera que fue nuestro principal logro, lo que destacaría como nuestro principal capital como nación?

2. ¿Cuál cree que es nuestro principal "debe", la asignatura pendiente que debemos encarar con más premura y dedicación?

CARLE & ANDRIOLI
·CONTADORES PUBLICOS·

El proceso independentista de 1811 a 1830, así como la etapa indígena y de dominación española que le precedieron y la posterior inmigración, sin dudas contribuyeron a la construcción de nuestra identidad nacional, con aspectos positivos y negativos que incidieron en nuestra sociedad, política y economía.
Dentro de los positivos hay algunos que marcaron la actividad empresarial de los últimos dos siglos, como la capacidad de trabajo, el apego a las normas y la cooperación.
Ya en 1825 se dictaron normas que establecían garantías individuales y fomento a la producción. Hoy día un aspecto relevante que atrae a inversores es nuestra estabilidad institucional y jurídica.
Los inmigrantes que llegaron a nuestro país a fines del siglo XIX a trabajar en fábricas, comercios y en la agricultura, además de su contribución cultural, nos aportaron su esfuerzo, sacrificio y tenacidad, aspectos característicos de los empresarios y trabajadores uruguayos.
Las formas de apoyo mutuo que se generaron con el crecimiento industrial inspiraron a las agrupaciones empresariales, sindicatos, cooperativas y otras formas asociativas de nuestros días.
En contrapartida, tenemos aspectos conservadores que condicionan la innovación y la capacidad de emprender, y no han contribuido en forma positiva a nuestro desarrollo económico y social. Afortunadamente esta oportunidad de mejora hoy cuenta con el apoyo de organizaciones públicas y privadas.
En definitiva, nuestra historia nos ha legado un importante saldo positivo, activo intangible que debemos cuidar y acrecentar en los próximos doscientos años.

Cr. Darío Andrioli, Director de Carle & Andrioli Contadores Públicos, firma miembro de Geneva Group International.

Cutcsa

Lo que capitalizamos: Uruguay, país abierto e integrador.
Buscando en las raíces de nuestra sociedad, advertimos que los primeros inmigrantes llegados al Uruguay eran de ascendencia española y portuguesa.
Un fuerte sentimiento nacionalista formado por un país de "acogida" a las diferentes corrientes migratorias, fortalecieron la defensa de nuestra independencia y libertad.
Entre 1860 y 1920 se registra la máxima oleada de inmigrantes, procedentes de toda Europa, fundamentalmente de España e Italia, quienes además de traer sus costumbres, participaron en el desarrollo del país, afianzando su fisonomía con una fuerte tendencia a la asimilación cultural. Entre los factores que contribuyeron a ello se destaca la influencia de la reforma vareliana en la educación, logrando una fuerte integración idiomática.
Avanzado el siglo XXI es frecuente encontrar personas que recuerdan a "sus abuelos inmigrantes orgullosos de sus orígenes", quienes con tesón y esfuerzo fueron agentes forjadores de nuestra nación.

Nuestro gran debe: Potenciar la educación.
En tiempos en los que inevitablemente nuestros jóvenes están inmersos en la dinámica mundial, debemos salvaguardar aquel sentimiento nacionalista, potenciando su calidad de educación -en formación y valores-, base de la familia y de nuestra sociedad. Debemos ofrecer a nuestros jóvenes un país libre e independiente, que respete los derechos de todos sin olvidar sus obligaciones como ciudadanos, alejando de nuestra sociedad la violencia e inseguridad que la asolan.

Quiénes somos

1. ¿Cuál considera que fue nuestro principal logro, lo que destacaría como nuestro principal capital como nación?

2. ¿Cuál cree que es nuestro principal "debe", la asignatura pendiente que debemos encarar con más premura y dedicación?

EL PAIS

No pretendo hacer un análisis de lo que significa la historia uruguaya, sus mojones positivos y negativos, sus luces y sus sombras. Es demasiado vasto. Me limitaré a un par de reflexiones a partir de la caída de la dictadura.
A partir de la alternancia mediante el sufragio universal y secreto de los tres principales partidos políticos en el gobierno del país, considero que se ha dado un formidable respaldo al régimen democrático, que se realizó de manera natural y nada traumática. Es una práctica muy saludable (la alternancia) que cerró su ciclo con el triunfo del Frente Amplio en el 2005. A partir de allí, las grandes fuerzas que aglutinan las preferencias ciudadanas han debido asumir las responsabilidades y obligaciones que vienen de la mano con los triunfos y el ejercicio del poder. Obliga a los partidos a tejer nuevas relaciones, porque los vaivenes electorales pueden colocarlos hoy en una posición de mando y mañana en la oposición. Ello genera una necesaria madurez a la hora del diálogo y termina definitivamente con el maniqueísmo de buenos y malos.

Cada época tiene sus desafíos y la necesidad de superarlos se halla en el "debe" del país. El actual pasa por la inseguridad, que la considero como hija dilecta del fracaso del sistema educativo. Sin enseñanza adecuada es muy difícil encaminar a los jóvenes en al respeto de valores y en la idea de que hay otros caminos para abrirse paso que no sean a punta de pistola. Creo que la sociedad ha asumido el diagnóstico -aunque por vía de autopsia. El tema es qué respuesta va a dar.

Dr. Washington Beltrán Storace
Director

TEYMA

Soluciones Innovadoras para el Desarrollo Sostenible

Nuestro principal capital radica en nuestro fuerte sentido de nacionalidad e independencia, a pesar de nuestra pequeñez y hasta intrascendencia geopolítica. Muy probablemente ese sentimiento fue forjado en el período histórico que ahora se rememora ontológicamente como del Bicentenario. Esto hace a los uruguayos en general, gente con marcada capacidad de supervivencia y adaptación, libertarios y sencillos, lo que los hace destacar en otras geografías en casi cualquier actividad.

Nuestro principal debe es no haber logrado un sistema de convivencia y organización social sin exclusiones y con un nivel mínimo de valores espirituales comunes y un estándar material digno. Probablemente, 200 años de historia y las permanentes inmigraciones y emigraciones que marcan nuestra demografía y cultura, no hayan alcanzado aún para consensuar reglas de convivencia comunes con una fuerza y respeto a la institucionalidad semejante al de los países que mayores logros han obtenido. Con premura debe atacarse el núcleo duro de la marginación social con educación y trabajo, para integrarlos al "sistema", mientras el país madura en consensos de reglas básicas de juego.

Cr. Alejandro Fynn Howard

EBITAL

INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN
una empresa de Campiglia

En el marco del Bicentenario de la gesta emancipadora, Uruguay debería retomar lo bueno que nos dejó. Nuestra historia, el espíritu de independencia y libertad que nos permitió independizarnos de portugueses, españoles, ingleses, franceses, del centralismo de Buenos Aires y del imperio brasileño.
Ese espíritu que nos permite tener nuestro lugar en el mundo, sentirnos orgullosos de ser independientes en nuestras opiniones, en nuestras decisiones.

Este espíritu nos debe dejar ver de no ser hoy esclavos de las ideologías, de las burocracias que nos gobiernan y no nos dejan desarrollarnos, esclavos del pasado que nos saca energía y hastían a los jóvenes. También retomar el espíritu de los inmigrantes emprendedores, su contracción al trabajo, la idea que Uruguay tenía todo por hacer y se podía con los valores de trabajo y la educación.

Nuestro principal debe -hay varios-, pero me gustaría centrarme en la educación y en particular la educación universitaria. Invertir en que nuestros jóvenes tengan la posibilidad de estudiar en las mejores universidades del mundo, que preparemos profesores en la excelencia.
Dedicar una parte importante del monstruoso presupuesto de la Udelar en capacitar profesores y estudiantes en las mejores universidades del mundo y motivarlos para que vuelvan al país y apliquen lo aprendido.
Esto también nos los enseña nuestra historia. A fines del siglo XIX y principios del XX nuestros jóvenes intelectuales, políticos, artistas, se formaban en Europa (en ese momento el centro de la cultura) y constituyeron generaciones que trascendieron nuestras fronteras.

Ing. Elbio Olaizola, Director y Gerente General de Ebital

Quiénes somos

VARELA AUDIOVISUALES.com
VIDEOCONFERENCIA - SERVICIOS
NUEVAS TECNOLOGÍAS - EQUIPAMIENTO

1. ¿Cuál considera que fue nuestro principal logro, lo que destacaría como nuestro principal capital como nación?

2. ¿Cuál cree que es nuestro principal "debe", la asignatura pendiente que debemos encarar con más premura y dedicación?

Destacaría como principal logro nuestro sistema electoral como elemento esencial en la consolidación de nuestra democracia. Si bien las fechas cuando ocurrieron hechos destacados en la historia del país son importantes, creo fundamental el proceso de madurez y desarrollo que ha llevado nuestro sistema electoral. Algunos ejemplos en este proceso son la obtención del voto secreto, como garantía para el ciudadano, el voto femenino, siendo el primer país en América Latina en su aprobación y el sexto a nivel mundial, y la representación proporcional integral; entre otros derechos y garantías que permiten al ciudadano la libre elección sobre el futuro de su país.

Respecto a la asignatura pendiente, la educación se encuentra en un momento delicado y se debe trabajar fuertemente para revertir esta situación. Aquí no hago referencia únicamente a la educación en centros de enseñanza, sino que también en la familia, donde existe un rol más que protagónico por ser el primer agente educador del niño. En cuanto a los centros educativos nos encontramos con problemas y brechas entre la educación pública y privada, la situación en muchas universidades donde se dedica el primer año del curso a la enseñanza de temas que deberían haber sido vistos durante el liceo, entre otras situaciones. Estas problemáticas no son fáciles de resolver ya que involucran temas sociales complejos, necesidades económicas, entre otras, pero se debe hacer el mayor esfuerzo por recuperar una educación que ha sido, a lo largo de gran parte de nuestra historia, orgullo de Uruguay.

Santiago Varela / Asistente de Dirección Varela Audiovisuales

SCHANDY
SHIPPING, PORTS & LOGISTICS

Logro: La consolidación democrática y la credibilidad del sistema
Creo que en estas dos ideas se puede resumir un elemento fundamental de la sociedad uruguaya, que le ha permitido superar diferencias de fondo, como las hubo y las sigue habiendo, sin poner en riesgo ni la estabilidad democrática ni el respeto al orden legal establecido. Los momentos de ruptura de estos principios fueron muy pocos y breves, en comparación con la región, y siempre fueron rechazados por la mayoría de la población. Cuando la gente pudo manifestarse libremente, volvió a confirmar su adhesión a los principios mencionados. Hemos vivido ya casi 30 años en esta "nueva democracia" y se han sucedido en el gobierno los principales partidos políticos sin que eso haya puesto sombras de duda ni cuestionado esa estabilidad institucional o el respeto a la Constitución. Estos elementos constituyen la base de nuestra sociedad y los argumentos principales que manejan los inversores nacionales y extranjeros a la hora de decidirse a tomar riesgos y apostar en nuestro país.

Asignaturas pendientes
En materia de acciones de Gobierno diría que la principal asignatura pendiente es el cabal cumplimiento de uno de los deberes del Estado, como lo es el de brindar seguridad a los ciudadanos, algo que lamentablemente no se ha podido consolidar de modo irreversible, como debería ser, e incluso ha sufrido en los últimos años un fuerte retroceso. Lo mismo podríamos decir de la educación; uno de cada tres adolescentes no logra culminar la educación media básica y casi dos de cada tres no logran finalizar la educación media superior, lo que ubica al país incluso por debajo del promedio de los países de la región de similar nivel de desarrollo humano. Sin una correcta educación es imposible acceder a puestos de trabajo genuinos y bien remunerados. Este es otro desafío que debemos asumir y resolver.
En otro orden de cosas, pensando más en lo productivo y en el futuro de nuestra rama de actividad, la logística, creo que el principal debe está en la falta de acciones concretas para proveer al país de las infraestructuras fundamentales para encarar su desarrollo, falta que se ha agravado debido al crecimiento explosivo que está experimentando el país. Tanto en materia de energía, donde aún no termina de estar claro de dónde vendrán las soluciones de fondo, como en puertos y dragado, donde se sigue viendo una actitud voluntarista y hasta diría "naif" por parte de los responsables de impulsar o facilitar el avance de dichas obras. A lo largo de nuestros 200 años de historia se pueden contar con los dedos de una mano este tipo de grandes obras de infraestructura, lo que habla de la poca importancia que damos a las cosas cuyo resultado se verá en el largo plazo.

Roberto Mérola / Director de Schandy

FRIEDMAN

SOMOS los primeros consultores en Uruguay, dedicados al Desarrollo de Personas en el área laboral.
Desde 1950 los pioneros en la selección, evaluación y capacitación, en encontrar soluciones y oportunidades para empresas y personas.

SOMOS el nexo profesional y humano entre la potencialidad de cada individuo y la necesidad de cada empresa, propiciando encuentros productivos para el desarrollo de ambos.

SOMOS un equipo altamente calificado, contando con jóvenes que aportan su creatividad y visión, como la madurez y trayectoria de los que se encuentran en la plenitud.
Es por ello que podemos mirar hacia adelante, con una visión más integradora del Mercado, pues lo que somos hoy, existe y vive, gracias a lo que hemos realizado.

- *Consultoría en Desarrollo Organizacional*
- *Auditorías en RRHH*
- *Diseño y contenido de Planes de Capacitación*
- *Coaching*
- *Análisis de Estructura*
- *Sistemas de Evaluación de Desempeño*
- *Encuestas de Salarios por sector y rama de actividad*

En estos SESENTA AÑOS, hemos seleccionado más de 21.000 cargos y evaluado a más de doscientas mil personas.

Av. del Libertador 1532 Of. 701 - Tel.: 598-29011008 - www.friedman.com.uy

Quiénes somos

1. ¿Cuál considera que fue nuestro principal logro, lo que destacaría como nuestro principal capital como nación?

2. ¿Cuál cree que es nuestro principal "debe", la asignatura pendiente que debemos encarar con más premura y dedicación?

falta texto CITA

CITA

Timac AGRO

En el marco de los 200 años del inicio de la revolución oriental destacamos como uno de los principales logros del Uruguay como nación, el sistema de educación pionero que se desarrolló a fines del siglo XIX y que actuó como factor clave en la construcción de una sociedad integrada, con movilidad social y con niveles importantes de equidad.

Este sistema de educación es una de las claves que explica las mejores características del Uruguay como una sociedad estable, educada, igualitaria y democrática.

Es necesario ahora adaptar ese sistema a las nuevas realidades sociales y productivas lo que resultaría un aporte de gran valor para nuestra sociedad. Es imprescindible continuar fortaleciendo la integración social, la capacidad emprendedora, los hábitos de trabajo, el aprendizaje permanente y la apertura al mundo.

Como país tenemos la impostergable responsabilidad de concentrar esfuerzos para mejorar sin dilaciones la educación que estamos promoviendo en nuestros jóvenes.

Anthony Prevete
Director general regional de Roullier Latino

70 AÑOS DE LABORATORIO GADOR
Al cuidado de la vida

"Para el aumento en la expectativa de vida que ha logrado la medicina en los últimos años, ha contado con la ayuda de la industria farmacéutica y la medicina preventiva, con medicamentos que permiten una mejor calidad de vida", sostiene Julio Galmarini, Gerente General de Laboratorio Gador S.A.

Gador es una empresa de capitales argentinos que nació en 1940 con la llegada de una familia de inmigrantes húngaros a Buenos Aires. Actualmente es dirigida por la tercera generación.

En Uruguay se fundó en 1980 y comenzó sus actividades en agosto de 1981. Además tiene filiales en Paraguay, Bolivia y Chile y está en proceso de expansión en otros pises de la región. Exporta a Perú y en Centroamérica, a República Dominicana y El Salvador.

"La permanente innovación tecnológica al servicio de brindar medicamentos de mayor calidad a costos razonables es lo más destacable de estos 70 años de vida de Laboratorio Gador, que le ha valido a la compañía la obtención del Premio a la Innovación Farmacéutica UNIDO de la ONU, que fue otorgado a la planta Farmoquímica de Pilar donde se sintetizan principios activos para medicamentos que llegan a los mercados más exigentes del mundo, como Estados Unidos y la Unión Europea", explica Julio Galmarini, que ocupa el cargo de Gerente General desde 1980, desempeñándose además como Vicepresidente del Directorio.

.

El lema de la empresa es "Al cuidado de la vida". "Fue creado por sus fundadores y es el eslogan que caracteriza a todas las acciones de la empresa, en todas sus áreas de trabajo, desde la fabricación bajo las más estrictas normas de calidad y seguridad hasta la comunicación con el cuerpo médico, los clientes y los consumidores", señala Julio Galmarini. "Justamente esa vocación es lo que ha diferenciado y ha permitido desarrollar la actual posición de Gador en el mercado farmacéutico. Sobre todo teniendo en cuenta el aumento en la expectativa de vida que ha logrado la medicina en los últimos años, con la ayuda de la industria farmacéutica y el desarrollo de la medicina preventiva, con medicamentos que permiten mantener una mejor calidad de vida".

Galmarini destaca que "en 1981 la compañía se fundó en nuestro país con seis personas y actualmente cuenta con 80 colaboradores que desarrollan diariamente sus actividades en ella. Nos enorgullece decir que aún pertenecen al equipo de trabajo tres de los fundadores. Esa es una de las fortalezas mas importantes de la compañía, su política de recursos humanos, constantemente volcada a la capacitación y motivación del equipo de trabajo que es el que aporta el factor diferencial a la imagen que perciben, cuerpo médico y clientes de los productos".

Asimismo, Gador está profundamente involucrado con la cultura. "Una de las características más importantes de la compañía ha sido su vocación por divulgar proyectos culturales, entre los que vale la pena destacar: desde hace diez años el almanaque de Alplacin, que es ilustrado por un pintor contemporáneo nacional; desde hace también varios años la biblioteca Gador en psiquiatría, divulgando traducciones inéditas de textos clásicos de la psiquiatría y Premios Nobel en Medicina; fascículos dedicados a la historia de médicos que obtuvieron esa distinción y actualmente 'Los que cuentan son los Médicos', que en los últimos dos años difunde historias reales contadas por médicos uruguayos, coordinado por el escritor Alberto Gallo". Para Galmarini, "estos proyectos enriquecen la comunicación diaria con el entorno".

Por la Cra. Emiliana Beati

ASPECTOS TRIBUTARIOS DEL CONCURSO

Las inestabilidades e incertidumbres que las economías desarrolladas, esencialmente Europa y EE.UU, están experimentando en los últimos años, generan efectos no deseados sobre el comportamiento de las economías dependientes. En ese contexto, ciertamente nuestro país no es la excepción.

En este escenario que puede generar problemáticas adicionales sobre las empresas uruguayas, nos pareció de interés analizar algunos de los aspectos fiscales de una de las consecuencias posibles de los procesos negativos de dificultades financieras e insuficiencia económica: la declaración judicial del concurso regulada en la Ley 18.387 del 3 de noviembre de 2008.

En el referido año la economía uruguaya puso en funcionamiento una nueva ley para atender los problemas de falencias en sus empresas así como también estableció criterios para su reorganización.

Nos enfrentamos a una ley moderna, la cual sustituyó el viejo sistema de concordatos y quiebra, procurando facilitar el acceso al instrumento, abaratar sus costos de aplicación, agilitar su tramitación- acortando plazos- y en definitiva hacer que este instrumento de salvataje de empresas sea más eficaz y más eficiente, obteniendo una menor destrucción de riqueza y reduciendo los efectos negativos sobre acreedores, trabajadores y la sociedad en su conjunto.

La Ley de Concursos estableció en su artículo 254 disposiciones tributarias que es necesario que las empresas de nuestro país tengan presente al momento de enfrentar la situación de que alguno de sus clientes se vea obligado a la solicitud de concurso.

Incobrabilidad fiscal de los créditos

El artículo 29 del Decreto 150/007 establece que se consideran créditos incobrables los comprendidos en alguna de las siguientes situaciones:

a) Auto declaratorio de quiebra, de la liquidación judicial o del concurso necesario.

b) Concesión de la moratoria provisional en los concordatos preventivos, moratorios o concursos civiles voluntarios.

c) Procesamiento del deudor por el delito de insolvencia fraudulenta.

d) Pago con cheque librado por el deudor sin provisión suficiente de fondos, cuando se haya realizado la correspondiente denuncia penal y se haya trabado embargo por tal adeudo.

e) El transcurso de 18 meses contados a partir del vencimiento de la obligación de pagar el adeudo.

f) Otras situaciones de análoga naturaleza a las previstas en los literales anteriores, que deberán ser justificadas a juicio de la Dirección General Impositiva (DGI).

Dicho artículo se encuentra redactado haciendo referencia al sistema anterior, razón por la cual el artículo 264 de la Ley 18.387 estableció que las disposiciones legales contenidas en leyes anteriores, cuando las mismas se refieren a situaciones de quiebras y/o de liquidación judicial, situaciones de concurso, concordatos o moratorias deben entenderse realizadas a los casos de concurso.

En el ámbito especifico de la Ley de concurso, los deudores serán incobrables fiscalmente desde la fecha del auto judicial de la declaración de concurso según lo establecido en el artículo 254 numeral 1 de la Ley 18.387.

Esto trae aparejado tres consecuencias, no menores, en las liquidaciones de los diferentes impuestos de la empresa que soporta los efectos del concursado:

- Impuesto al Patrimonio (IP) – Activo gravado menor
- Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE) – Pérdida admitida

Impuesto al Valor agregado (IVA) – Recupero del IVA facturado.

El Art. 254 numeral 1, establece:

1) Desde la fecha del auto judicial de declaración de concurso, todos los créditos concursales serán considerados incobrables a efectos de los tributos recaudados por la Dirección General Impositiva (DGI). Los ingresos derivados de la cobranza de los referidos créditos concursales estarán gravados, cuando corresponda, por los respectivos tributos a medida que se produzcan los respectivos cobros.

Este punto fue uno de los cuales la ley bajo análisis ha sido de suma importancia aclarándolo y especificándolo. Implica entonces que en forma inmediata a la declaración de concurso, el acreedor volcara a pérdida el monto adeudado y descontara el IVA de ventas incluido, con el consecuente alivio fiscal, que ayudara a mitigar los efectos negativos de la imposibilidad de cobro de la deuda original en los términos inicialmente pactados. Debemos recordar que se estableció que se podrá realizar esta acción aún teniendo una garantía real.

La operación mencionada no es definitiva pues a

medida que se vayan verificando los pagos, en función del acuerdo alcanzado entre el deudor y sus acreedores, se debe ir revirtiendo el proceso (dando de alta la ganancia y los impuestos incluidos). Igual comportamiento se deberá verificar con la garantía real; en cuanto se ejecute dicha garantía se revertirá la situación antes descrita.

Diferimiento de la renta

El aspecto que pasaremos a analizar aplica al deudor que se encuentra imposibilitado de pagar sus obligaciones y que obtiene un acuerdo concursal con sus acreedores.
Nuevamente debemos remitirnos al artículo 254 de la Ley 18.387, en su numeral 2:
2) El deudor tendrá la facultad de diferir hasta en cinco ejercicios la renta bruta generada por las quitas que obtuviera en el concurso.

Esta disposición solucionó definitivamente la problemática implícita en el cómputo de la renta bruta generada para el deudor, por la quita dispuesta en el acuerdo concursal.
Ocurría que en el caso de que fuera aplicada íntegramente en el primer ejercicio en que el deudor se encontraba en concurso, ello generaba, en la mayoría de los casos, una situación contradictoria por la cual una empresa que se encontraba imposibilitada de cumplir con sus obligaciones y sufriendo un resultado contable seguramente negativo, computaba una renta bruta que en muchas oportunidades determinaba que debiera afrontar el pago de impuesto a las ganancias (IRAE). Esto ciertamente profundizaba sus carencias financieras y económicas.
En este contexto es que el artículo mencionado es de suma importancia dado que faculta al deudor a diferir hasta en cinco ejercicios la renta bruta generada por las quitas.
Encontramos en la norma un problema de interpretación dado que dice "hasta cinco años". La expresión "hasta", entendemos que implica libertad para el deudor de elegir el lapso de años que más le convenga, siempre con el tope de cinco.
La ganancia diferida es un pasivo admitido para el Ajuste por Inflación Fiscal pero no es un pasivo admitido para la liquidación del Impuesto al Patrimonio, los cuales se encuentran restringidos en el artículo 15 del Título 14 del Texto Ordenado de 1996.
Otro punto a tener en cuenta es que no hay norma que disponga la actualización de la ganancia diferida.

¿Quiénes pueden solicitar la declaración judicial del concurso?

En el marco de las consideraciones fiscales de la Ley de Concurso, un aspecto novedoso se encuentra en el artículo 6 numeral 2.
Allí la norma enumera los habilitados a solicitar el concurso, entre los cuales encontramos a "cualquier acreedor, tenga o no su crédito vencido". Esto implica que la DGI, en su carácter de acreedor, puede solicitar el concurso del deudor.
Esta potestad se ve reafirmada en el numeral 4 del artículo 4 de la referida Ley donde se enumeran las presunciones relativas de insolvencia, estableciendo el caso de un deudor que "hubiera omitido el pago de sus obligaciones tributarias por más de un año".
Nos parece que la norma no es especifica dado que no queda claro si la expresión "pago de sus obligaciones" se refiere a una obligación tributaria o involucra a todas las del deudor, pero no cabe duda que el incumplimiento pone al deudor en una situación de presunción relativa de insolvencia y refuerza la posición de la Administración tributaria para solicitar el concurso, habilitando un conjunto de privilegios como acreedor, que la Ley confiere a la DGI, en procura de una más posible recuperación de sus créditos contra el deudor.

Construimos, gerenciamos y desarrollamos grandes proyectos de Ingeniería y Construcción.

Somos un equipo de personas altamente calificadas, fuertemente comprometidas y apasionadas, que dan lo mejor de sí en cada trabajo

Nos especializamos en :

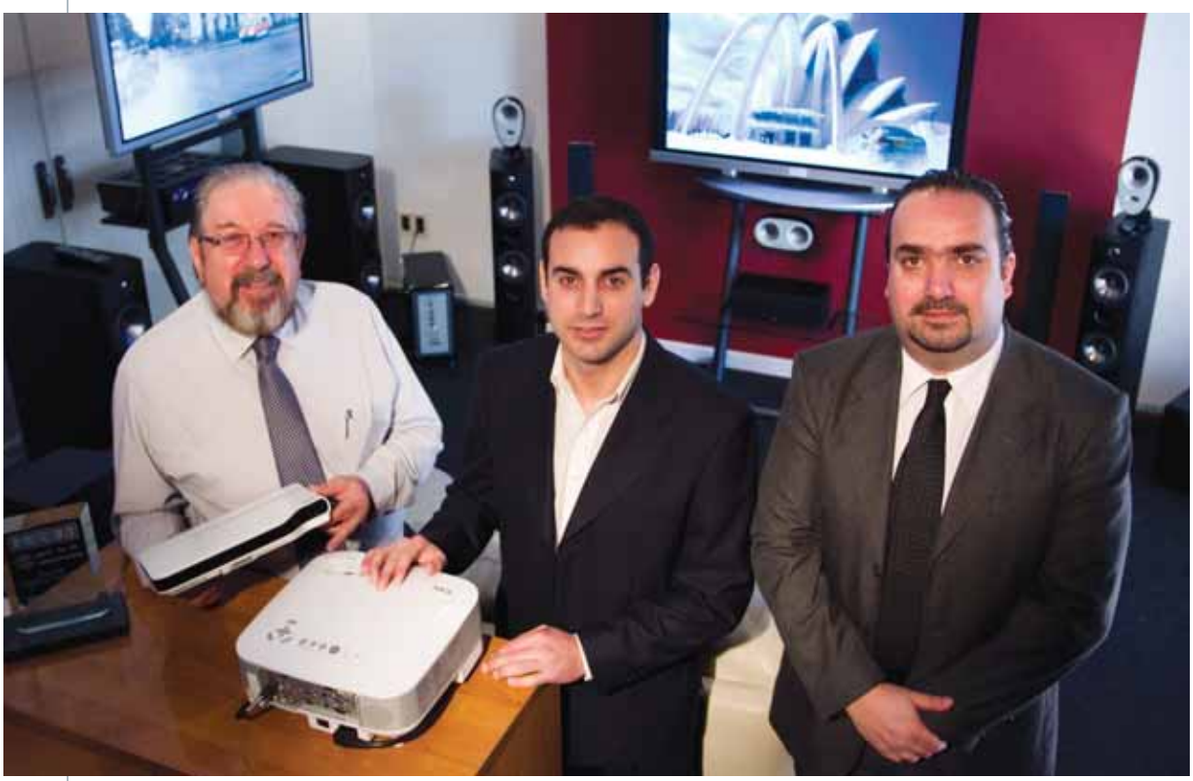
- Construcción de grandes proyectos de Arquitectura e Ingeniería
- Construcción de urbanizaciones
- Instalaciones (telefonía y gas)
- Consultoría y gerencia de proyectos
- Gestión de proyectos

EBITAL
INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN
una empresa de Campiglia

Vilardebó 1157 - C.P. 11800 - Telefax:(+598) 2208 0546 - Montevideo - Uruguay www.ebital.com.uy

UNA EMPRESA FAMILIAR QUE SE NUTRE EN EL MUNDO

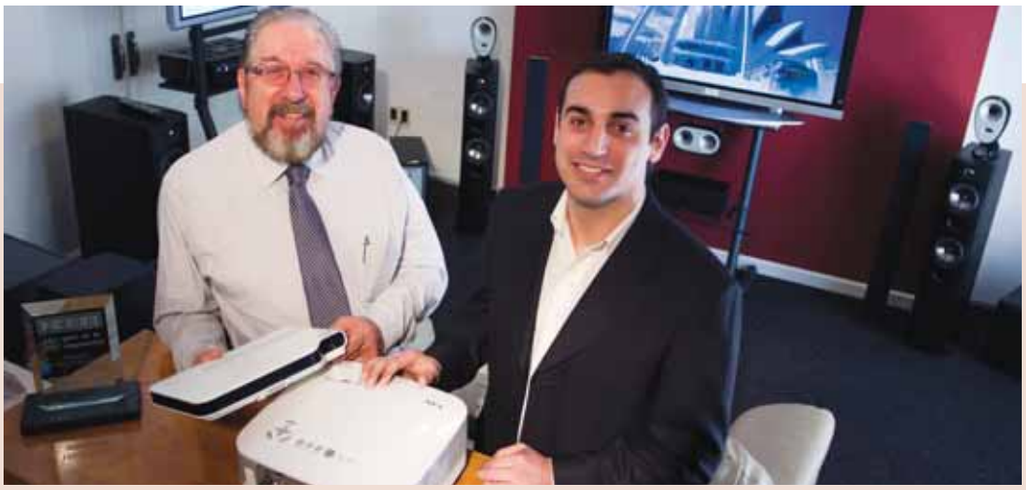
"En Varela Audiovisuales no vendemos solo cajas, sino que asesoramos poniendo pasión y experiencia al servicio del cliente. Proponiendo en cada proyecto, las opciones que cumplen eficientes requisitos profesionales. Haber trabajado de esta forma desde nuestros comienzos, posibilitó ser reconocidos como una empresa ética, innovadora y confiable. Todas nuestras instalaciones y servicios son ejemplos diarios de eficiencia y respaldo", expresa José María Varela, Director General de Varela Audiovisuales.



¿Cómo surgió Varela Audiovisuales, hace 35 años?
A mediados de los sesenta, y antes de llegar a los veinte años de edad, se me ocurrió – no sé cómo- hacer un audiovisual. Tuve que recurrir a fotos, músicas y equipos prestados, pues no contaba con nada de eso. Solo tenía la idea y el libreto. Es así como afloró esta vocación, que marcaría el rumbo de mi vida. En aquellos años donde no existían carreras de Comunicación en Uruguay, pude realizar estudios y becas en Argentina, México, Estados Unidos y Suiza. La temática: Realización y Dirección Televisiva, Cine, Publicidad y Medios Audiovisuales. Por mi marcada vocación, apliqué esos conocimientos exclusivamente a la producción audiovisual. Frente a la demanda de trabajos para empresas, en 1975 nació formalmente Varela Audiovisuales.

Mi tarea de Director General incluye también el relacionamiento con marcas en el exterior y marketing. Santiago, como Asistente de Dirección aporta en varias áreas su ya maduro sentido de la comunicación y pasión por los servicios y tecnologías audiovisuales.

¿Cuáles son las ventajas de una empresa familiar?
Mis tres hijos colaboraron temporalmente en la empresa mientras estudiaban. Lo que fue una forma de respirar el ambiente empresarial familiar. Pero dándoles libertad y apoyo para seguir su vocación, mis dos hijas eligieron sus caminos. Una como traductora pública y profesora de inglés y la otra como ginecóloga. Quien siguió pasos similares a los míos, ha sido Santiago, Asistente de Dirección de la empresa.



Cursando segundo de escuela, frente al tema dado por la maestra: ¿qué haré cuando sea grande?, Santiago se dibujó con una cámara de fotos colgada al cuello y detrás, un auto con la puerta pintada: "Santiago Varela Audiovisuales". Hoy a casi 10 años de haber terminado su Carrera de Comunicaciones en la Ucudal y seis años trabajando en distintas agencias de publicidad, puede verse reflejado en cierta forma en aquel dibujo de su niñez.

Cualquiera de ellos se hubiera desarrollado interesantemente en el campo audiovisual. Al haberse criado en una actividad familiar, imprimieron en su estilo, el de la empresa: dedicación, esfuerzo y compromiso con el trabajo, junto con la confianza, que solo la familia puede dar.

El mundo audiovisual ha sido de los más dinámicos de los últimos 35 años, ¿cómo lograron estar permanentemente actualizados, donde no solo se han mantenido en el mercado sino que se han afianzado, creciendo ininterrumpidamente?
Desde 1980, hemos sido testigos privilegiados en las fuentes internacionales de las tecnologías: participando anualmente en la mayor Feria Mundial de Tecnologías Audiovisuales: Infocomm, Estados Unidos. Allí experimentamos en vivo y en directo el nacimiento y evolución de lo último a nivel mundial, con seminarios y workshops dictados por especialistas internacionales. Lo que nos permitió traer los primeros plasmas al Uruguay hace 16 años, además de otras incorporaciones pioneras a lo largo del tiempo.

Estamos subscriptos a diez revistas técnicas mensuales y newsletters de varias partes del mundo. La mayoría son asociaciones profesionales de Europa y Estados Unidos. Esto nos mantiene actualizados con ese avance sin pausa de la tecnología.

La semana pasada estuvimos en la II Feria de Innovación y Tecnología TECH DAY, con un stand mostrando recientes tecnologías. Hicimos una presentación titulada: "Las últimas tecnologías audiovisuales", que se dio a una sala llena con jóvenes mayoritariamente, un repaso de primera mano, del avance de las herramientas de comunicación.

¿Cuál es la importancia de capacitarse anualmente en InfoComm, realizando cursos, laboratorios y workshops, dictados por expertos internacionales?
Mucha. Infocomm es el centro de información mundial de toda nueva tecnología audiovisual. Ofrece más de 300 cursos durante su Feria anual de diez días y quienes los dictan, son expertos destacados. Allí participamos también en exámenes de certificación en tecnologías con categoría ISO y en laboratorios brindados por los fabricantes. Nuestro personal también realiza cursos de certificación, muchas veces mediante cursos a distancia.

¿Cómo es el proceso de la empresa para aprovechar al máximo esta instancia de vínculos y capacitación?
La Feria es impresionante. Solo puede realizarse en Las Vegas o en Orlando, dado

su gran tamaño. Sumados, sus sectores de exhibición cubren un área de diez manzanas. Hay que ir preparado para caminar muchos kilómetros... De todas partes del mundo participan más de 33.000 profesionales de la industria audiovisual, 950 marcas exhiben sus creaciones y en total, muestran unos 10.000 productos cada año. La Feria posibilita entrevistas con los directivos de las marcas que representamos y hacer acuerdos comerciales con diversas marcas. Un disfrute profesional incomparable, es el reencontrarse con colegas de Alemania, Nueva Zelandia e infinidad de otros países, que conocemos hace veinte o más años.

¿Se puede decir que un cliente puede recibir todo el valor de InfoComm 2011, a través del asesoramiento profesional y el respaldo de Varela Audiovisuales?
Así es. Lo visto y recibido en la Feria y los cursos, lo aplicamos en el asesoramiento a empresas. Y también en nuestros servicios audiovisuales para eventos empresariales, aplicando normas internacionales utilizadas por empresas similares al otro lado del globo.

ASESORAMIENTO

En videoconferencia, la empresa posee más de 15 años de certificación oficial, representando a Polycom, el líder con más del 50% del mercado mundial. ¿Qué significa esta certificación?
Nuestros especialistas deben realizar obligatoriamente cursos en el exterior y llegar a conocer íntimamente cada modelo, para recibir certificación como expertos. Un requisito imprescindible para asesorar y vender los productos Polycom.

Varela Audiovisuales sostiene que todas estas tecnologías innovadoras y soluciones aplicables, posibilitan elevar la productividad hasta un 30% y llevar sus negocios al primer mundo.¿Cómo se hace?
La productividad en una empresa aumenta al utilizar herramientas audiovisuales de calidad y respaldo seguro. La utilización de mensajes audiovisuales en los puntos de venta a través de Digital Signage aumenta hasta un 300% las ventas. La videoconferencia permite importantes ahorros en pasajes aéreos y tiempo fuera de la empresa. Estudios internacionales revelan que la productividad se eleva hasta en un 30% con estos equipos y el Digital Signage. Las reuniones se hacen más eficientes y toda la organización gana en tiempos, calidad y resultados.

Varela Audiovisuales ha realizado más de 100 salas empresariales en todo el país, con equipos de última tecnología. ¿Qué trabajos realizados destacaría?
El proyecto más avanzado, es hasta ahora el de la sala de reuniones para 38 Gerentes del Banco Santander. Con doble videoconferencia, un proyector oculto en el cielo raso que se descubre y baja al ser utilizado, microfonía inalámbrica inteligente y sistemas de control automatizados de las luces, las cortinas y todos los equipos desde un touch panel inalámbrico, es el orgullo de nuestro cliente. Una sala avanzada como en las principales ciudades del mundo, pero aquí en Montevideo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES 2011

ISEDE
CENTRO DE FORMACION EMPRESARIA

TALLERES de LOGÍSTICA

· Taller de Diseño y Operación de Centros de Distribución (16 horas)
Para diseñar y operar un sistema de distribución se requiere el manejo fluido de una serie de técnicas que constituyan una estrategia eficaz. Este taller presenta conceptos clave para analizar y trabajar sobre estas problemáticas con un enfoque altamente práctico.
Docentes: Gustavo Maggiolo y Fernando Frugoni
Inicio: 1° de septiembre. Sesiones: jueves de 17 a 21 hs.

· Taller de Planificación y Control de Operaciones (16 horas)
Docente: Gustavo Damiano
Inicio: 06 de octubre. Sesiones: jueves de 17 a 21 hs.

· Taller de Logística Internacional (16 horas)
Docente: Adelaida Guevara
Inicio: 17 de noviembre. Sesiones: jueves de 17 a 21 hs.

TALLER LOS 7 HÁBITOS de la GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

Basado en el Best Seller de Stephen R. Covey
Edición XXI
La única ventaja competitiva que perdura es aquella que nace de una cultura organizacional de alta confianza centrada en principios, con personas comprometidas y alineadas a una visión común.
Docente: Ing. Guillermo Garrone
Desarrollo: jueves 10 y viernes 11 de noviembre de 9:00 a 13:00 hs.

PROGRAMA de HABILIDADES DIRECTIVAS

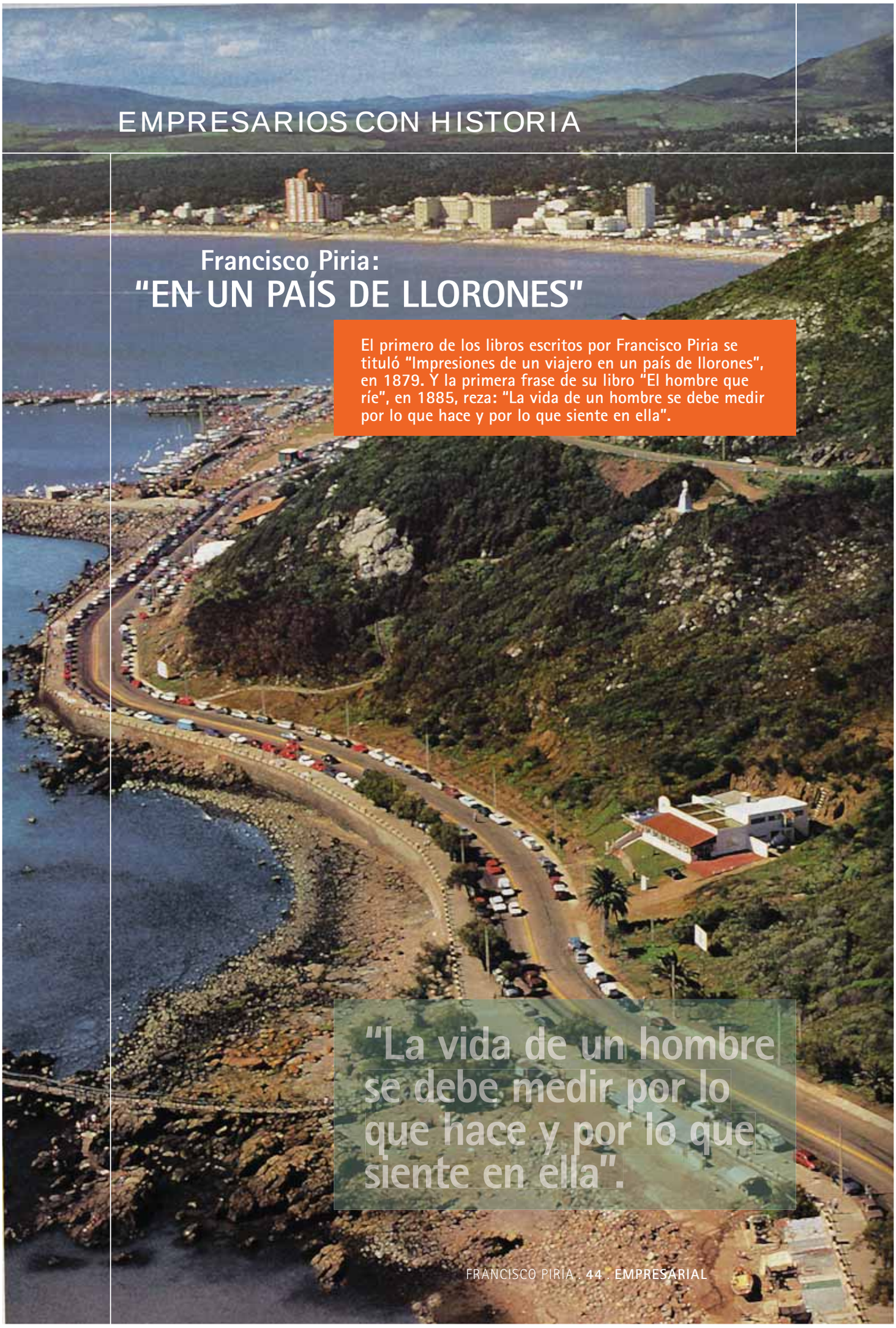
Franklin Covey - Edición XXXVIII
Este programa le permitirá desarrollar las capacidades para incrementar la efectividad en el rol gerencial, fortaleciendo las habilidades de liderazgo, desarrollando efectivos sistemas de comunicación y siendo modelos para el resto de la organización.
Participantes: Profesionales, ejecutivos, gerentes y jefes de área.
Docentes: Ing. Guillermo Garrone, Ps. Mabel Lusiardo, Lic. Gabriela de la Fuente.
Inicio: 24 de octubre. Sesiones: lunes y miércoles de 18:00 a 22:00 hs. Duración: 24 horas.

COACHING

Franklin Covey
Ser un buen Coach es una competencia esencial para liderar Equipos de Alto Desempeño, de manera tal de potenciar el talento de nuestros colaboradores y optimizar el logro de resultados. Las personas no siempre tienen claro "qué" se espera de ellas y "qué acciones concretas" deben realizar. Se torna vital que el líder pueda acompañar y apoyar a las personas en este proceso, dándole una retroalimentación efectiva y desarrollando habilidades que ayuden a las personas al logro de los resultados deseados.
Docente: Gabriela de la Fuente
Desarrollo: 29 y 30 de septiembre de 9:00 a 13:00 hs.
Duración: 8 horas

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

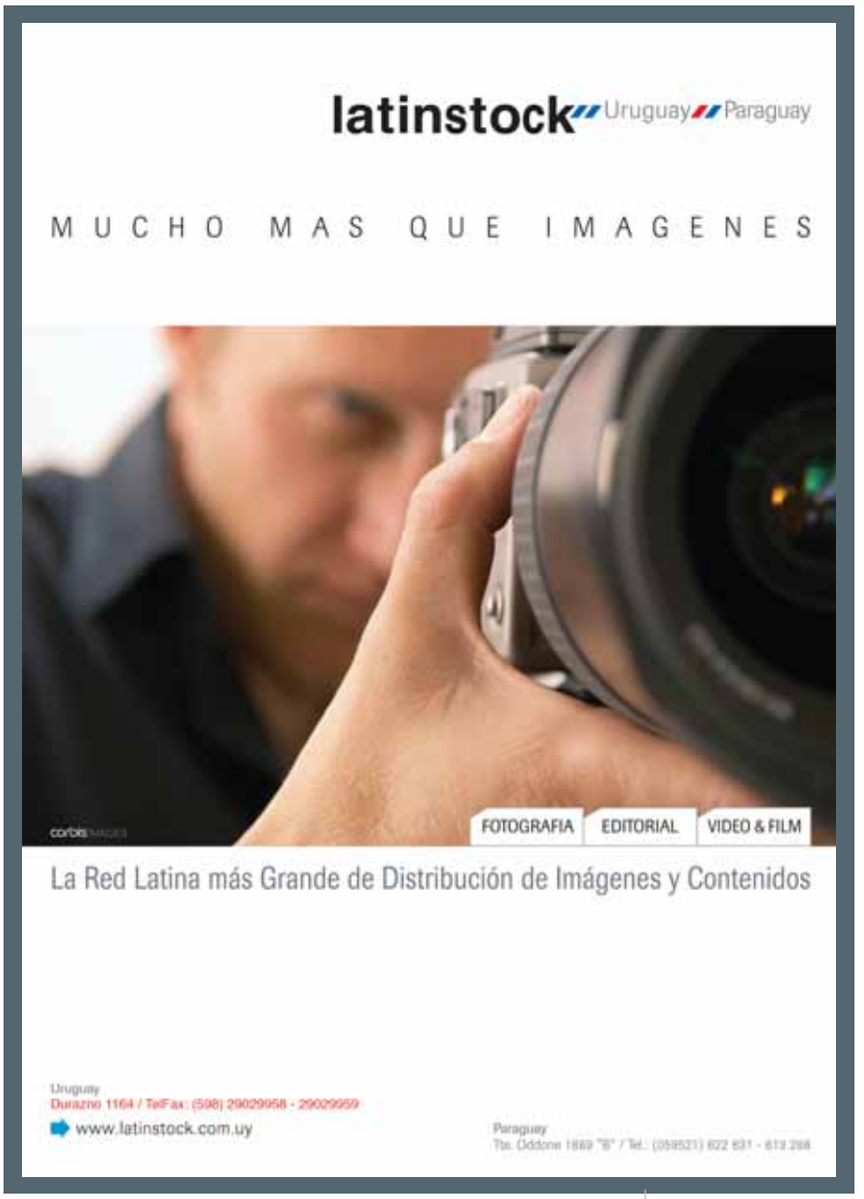
ACDE



Francisco Piria:
"EN UN PAÍS DE LLORONES"

El primero de los libros escritos por Francisco Piria se tituló "Impresiones de un viajero en un país de llorones", en 1879. Y la primera frase de su libro "El hombre que ríe", en 1885, reza: "La vida de un hombre se debe medir por lo que hace y por lo que siente en ella".

"La vida de un hombre se debe medir por lo que hace y por lo que siente en ella".



En 1863, con 16 años, Francisco Piria se instala como empresario en el Mercado Viejo de Montevideo. Cierra su comercio en 1875, cuando se inicia como rematador en Las Piedras, pasando de inmediato a Montevideo. Como señala Luis Martínez Cherro en el libro "Por los tiempos de Francisco Piria", "unos años después de inaugurarse como rematador de solares en cuotas en Montevideo, se hace acreedor a una frase que los montevideanos repitieron por muchos años: `Montevideo se fue formando según los caprichos de Piria`. Faltaban muchos años aún para los primeros viajes al espacio cuando Wimpi desde el diario El Plata, sentenciaba: 'cuando el hombre llegue a la luna se va a encontrar con un letrero de 'Piria vende'".

Piria nació en Montevideo, en 1847, en plena Guerra Grande. Vivió 86 años en una aventura permanente, donde nada le resultaba ajeno. Por ello fue soldado, rematador, fabricante de ropa, productor agropecuario, forestador, minero, periodista, publicista y quiso ser Presidente de la República. Fue industrial en el tabaco, los vinos, la minería y el aceite. Creó 70 barrios montevideanos, entre ellos Flor de Maroñas, Pérez Castellano, Jardines del Hipódromo e Ituzaingó. Fundó un pueblo en Canelones -Joaquín Suárez-, construyó una iglesia, un castillo, un Palacio -donde hoy está la Suprema Corte de Justicia- y se dedicó a la alquimia, pregonando su fórmula predilecta: convertir el plomo en oro.

No llegó a tanto, pero creó un balneario, Pirlápolis, su obra predilecta, con su rambla, su puerto, los hoteles Argentino y Piriápolis, así como un servicio ferroviario.

Tras amasar una sólida fortuna con la venta de solares en Montevideo, "en 1890 ya venía buscando el Establecimiento Agronómico que al fin encontró en la falda del cerro de Pan de Azúcar", relata Martínez Cherro. "Seducido por las bondades del lugar, comienza un emprendimiento agrario en un tiempo increíblemente corto".

La primera década del siglo XX presencia en Piriápolis "un hervidero de 800 a 1.000 hombres trabajando: ya construido el primer hotel, hoy la Colonia de Vacaciones de Enseñanza Primaria, y el impresionante murallón de la rambla, se avanza hacia las obras que culminarían en 1916, año en que las cinco máquinas del ferrocarril de trocha angosta sirven a un puerto que se realizó con sudor humano y máquinas a vapor".

En 1930 inauguró el Argentino Hotel, como una propuesta de turismo-salud.

Antes de Piria

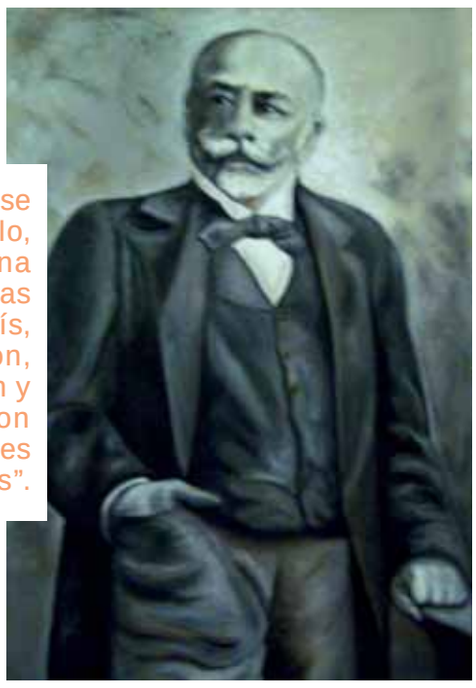
Emilio Reus y Piria son dos ejemplos paradigmáticos de empresarios uruguayos, que vivieron a caballo entre dos siglos, el XIX y el XX.

Pero previo a ellos, empresarios privados fueron los responsables del alumbrado público, la distribución de agua potable y el saneamiento en el país. El primer alumbrado público de las calles de Montevideo colonial surgió en 1795, con velas de sebo, cuando las autoridades españolas se lo adjudicaron a una sociedad integrada por Francisco Antonio Maciel y Juan de Molina. A mediados de 1830 las velas fueron sustituidas por aceite. El alumbrado a gas, obtenido por la descomposición de grasas y aceites animales, tan abundantes en la otrora Vaquería del Mar, llegó a Montevideo en 1853, con un sistema desarrollado por un pionero privado, el farmacéutico genovés Mario Ínsola. Durante la colonia y las primeras décadas de su independencia, Montevideo se abastecía por aguateros y aljibes, quedando, por ello, al arbitrio de las lluvias. Fue en 1871 cuando surgió el primer sistema de agua corriente en Montevideo, que también se debe al espíritu emprendedor de un grupo de empresarios, Enrique Fynn, Plácido Lezica y los hermanos Lanas, que crearon un sistema alimentado por el río Santa Lucía.

Montevideo fue la primera ciudad de América en contar con servicio de saneamiento, y ello lo debe a Juan José de Arteaga, que desarrolló la red de alcantarillado en 1854, mediante una concesión de obra pública del gobierno, red que comenzó a funcionar dos años después. Algunos de los túneles de la famosa red Arteaga todavía están en funcionamiento. En los 59 años que duró esa concesión la empresa construyó 211 kilómetros de colectores, que servían una superficie de 1.157 hectáreas de Ciudad Vieja, Centro, Cordón y Aguada.

Todos estos jalones se destacan cuando Uruguay celebra el bicentenario del inicio de la gesta emancipadora: la patria se hizo a caballo, pero buena parte de las obras del país las idearon, soñaron y ejecutaron los hombres emprendedores.

ACDE



"... la patria se hizo a caballo, pero buena parte de las obras del país, las idearon, soñaron y ejecutaron los hombres emprendedores".

EL MEJOR CAMINO
A SUS CLIENTES

POR INFORMACIÓN:

COMERCIAL:

Tels.: 2600 9016 - 2600 8483

2604 2700 - 2606 0476

comercial@diseno.com.uy

ACQUARIUS
EDICIONES

Transporte Carretero
Revista uruguaya de transporte automotor

Comercio Exterior
Empresas, logística y negocios

Empresarial
Revista de la Asociación de Dirigentes de Empresa (ACDE)

Comercio & Servicios
Revista de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios

Golf Magazine
Revista del Club de Golf del Uruguay

Carrasco Lawn Tennis
Revista del Carrasco Lawn Tennis Club

GADE DEBE AGGIORNARSE CONSTANTEMENTE

Daniel Delgado es integrante y coordinador del GADE XII, facilitado por el Cr. Darío Andrioli. El GADE XII es de los grupos más motivados, con mayor participación. Y el coordinador, en esto, tiene mucho que ver.

"DESARROLLO PROPIEDADES es una inmobiliaria que fundamos en el año 95, con mi mujer. Es un proyecto que se nos metió en la cabeza sabiendo que teníamos que esperar como diez o 15 años para poder estar un poco más posicionados en el mercado", relata Daniel.

En octubre de 2011 abrirán una sucursal en Luís Alberto Herrera y Echevarriarza. La sede actual de la empresa es en Camino Carrasco, próximo a 8 de Octubre y Veracierto.

Daniel participa en los Grupos GADE hace cuatro años. "Yo entré con una expectativa bastante grande, pero nos costó casi dos años poder encontrar el camino. Hicimos todos los pasos del manual, pasamos por diferentes etapas, incluso por una etapa de desamor por el GADE, al punto que yo dije que si no cambiaba, iba a desistir, iba a dejarlo".
Para Daniel, el cambio se procesó gracias a un diferente nivel de compromiso por parte de los integrantes. "Dos o tres veces anuncié que si no nos comprometíamos realmente, yo no me sentía motivado e iba a dejar.
Fue entonces que entramos en una dinámica distinta, planteamos hacer otro tipo de reuniones, hasta que este año pasamos a gestionar reuniones tipo directorio, con un orden del día, se manda algo previamente a los integrantes para poder trabajarlo antes

"... no hay que venir pensando que los GADE te van a solucionar la vida..."

y no ir con las manos vacías, para aprovechar más el tiempo. Y eso hizo que el Grupo se comprometiera mucho más, al punto que ahora tenemos casi el 100% de asistencia".

Como coordinador, Daniel, junto al Facilitador, Darío Andrioli, manejan la dinámica: "Darío se apoya en mí y yo en él."

LOGROS

Daniel estima que las empresas del Grupo XII han obtenido importantes logros. "Pienso que estamos encaminándonos, no digo que es todo como consecuencia del GADE, pero sí que cada uno toma alguna herramienta o alguna experiencia del otro, y de ese modo vas solucionando temas y encaminándonos como para poder hacer las cosas mejor".

Daniel llevó a la reunión de coordinadores de los GADE esa experiencia de pasar de ser un Grupo desmotivado a uno de los más comprometidos.

"Una de las cosas que yo planteaba es que capaz que el modelo GADE no está totalmente modernizado, capaz que es una herramienta dinámica, que hay que aggiornar. Porque una herramienta como el GADE debe aggiornarse constantemente".

Daniel considera que se requieren determinadas características de personalidad para integrar un GADE. "Si uno va al GADE queriendo encontrar una válvula de escape, yo pienso que está errándole. No es una terapia, porque para eso hacemos una asociación distinta. Los GADE son para emprendedores, para gente que va a más. Y en ese sentido debería haber más compenetración de GADE con ACDE. En ACDE hay muy buenos empresarios, y nosotros, que somos chicos, podemos aprender mucho de ellos, y tal vez nosotros podamos aportar algo. Debemos cambiar la actitud. A mucha gente, como le suele pasar a los uruguayos, les gusta esconderse. Yo siempre digo que la gente sigue al triunfador y no al perdedor, o sea hay que tener una actitud positiva, que va hacia delante y la gente te va a seguir".

Respecto a la actitud que se requiere para aprovechar al máximo la potencialidad de los Grupos GADE, Daniel destaca que hay que tener "una personalidad que quiere proyectarse, una mentalidad abierta para mejorar lo que yo tengo".

Asimismo, el coordinador del GADE XII alerta que "no hay que venir pensando que los GADE te van a solucionar la vida, sino venir con una expectativa de qué podés aportar vos y qué podés recibir, de forma que te pueda ayudar a tu empresa y que vos puedas aportar algo al otro, y así hacer la diferencia".

Para participar en un GADE no se precisa ser un gran empresario, asegura "pero sí sentirse empresario, o sea vos sos el dueño de tu propio trabajo y podés desarrollarlo un poco más todos los días", concluye Daniel Delgado.

ACDE

GRACIAS

PATROCINANTES 2011

ALUMINIOS DEL URUGUAY S.A.
ANDA
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.
CONCREXUR S.A.
COT S.A.
CUTCSA
EDENRED – LUNCHEON TICKETS S.A.
EL PAIS S.A.
EQUIPOS CONSULTORES ASOCIADOS
ESTABLECIMIENTO JUANICO S.A.
ESTUDIO BONOMI – NEXIA INTERNATIONAL
EXTINTORES INGLESES
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES – UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY
GERDAU LAISA S.A.
GRUPO TRANSAMERICAN
INGENER S.A.
JOSÉ MARÍA DURAN S.A.
LABORATORIO GADOR S.A.
MONTEPAZ
MP MEDICINA PERSONALIZADA
OROFINO S.A.
PANIFICADORA BIMBO
RADIO EL ESPECTADOR
ROEMMERS S.A.
SACEEM
SCHANDY
SECOM
SEMM
STILER S.A.
SUAT
TELEFONICA
TEYMA URUGUAY S.A.
TIMAC AGRO
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.

EXCELENCIA
EN IMPRESOS PARA
LA INDUSTRIA
IMPRESORA
Lagomarsino
Alejandro Gallinal 2024/26
2619 4702 Fax 2619 4557
lagomarsino@lagomarsino.com.uy

facebook.com/**healthbookdeSUMMUM**

¿Nuestros bebés viajan seguros?

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

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.: 2 7071212* - summum.com.uy

SUMMUM