



ING. ALEJANDRO RUIBAL

VICEPRESIDENTE COMERCIAL Y DE
OPERACIONES DE SACEEM

“EL EMPRESARIO DEBE COMPROMETERSE MÁS CON LA SOCIEDAD”

Escribe: Oscar Cestau |  @OCestau

La actividad de Saceem gira en torno al negocio de ingeniería y construcción. Bajo ese paraguas, la empresa ha participado en obras de los más diversos rubros, como infraestructura, energía, industria, hidráulica, telecomunicaciones, transporte y logística, arquitectura y renovación urbana, entre otros. Desde hace unos años incorporó el área de desarrollos inmobiliarios, cubriendo proyecto e inversión.

Alejandro Ruibal ingresó a la compañía en 1993 por un aviso en el diario. Hoy es la cara visible de una empresa que en 2016 facturó

200 millones de dólares, en un mercado que, por su solo tamaño, ya impone límites. Por eso, uno de los próximos pasos de Saceem es profundizar su internacionalización. Considera que los empresarios deberían involucrarse más en los temas sociales y que en Montevideo falta un plan agresivo de erradicación de los asentamientos, lo que, desde su visión, no es tan difícil. Los problemas y la competitividad del sector, los proyectos que tiene en marcha la empresa, y las amenazas en el horizonte son temas también analizados por el ejecutivo.



Alejandro Ruibal nació y creció en Carrasco, más precisamente en la zona de Mariano Uriarte entre Havre y Córcega. “Era un Carrasco diferente, más barrio, donde se jugaba al fútbol en la calle, andábamos en bicicleta, todo con mucha libertad”, recuerda.

Estudió en el Liceo Francés, que quedaba a tres cuadras de su casa. Allí hizo jardín de infantes, escuela y liceo —la última etapa en la casa central—. Posteriormente, hizo Facultad de Ingeniería.

“Todo indicaba que iba a ser ingeniero industrial, porque mi padre lo era, le apasionaba su profesión y me hablaba mucho de la misma. Pero mi viejo murió cuando yo tenía 19 años, estaba en segundo año de Facultad, y en realidad no quería ser ingeniero industrial. A mí me encantaban los puentes y las obras al aire libre. Me marcó mucho cuando fuimos a visitar el puente Fray Bentos — Puerto Unzue que se estaba construyendo. El ingeniero Alberto Ponce Delgado, otro apasionado por los puentes, nos había invitado y fuimos con la escuela. Ahí ya me quedó marcado lo que quería hacer. Fue así que en segundo de facultad me cambié a ingeniería civil”, cuenta sobre la decisión que tomó.

Cuando cursaba segundo de facultad ya empezó a trabajar. La falta de su padre, que era el sostén de la familia, obligó a un reacomodo del estilo de vida. “Yo era el hijo mayor, y ahí, de un muy buen pasar que teníamos, tuvimos que amoldarnos a otra situación”, dice al respecto.

Ahí fue que empezó a trabajar en OSE como ayudante de in-

geniero, hasta quinto de facultad —la carrera duraba seis años-, momento en que un profesor lo invitó a pasar a una empresa chica donde el docente era gerente técnico. Renunció a OSE y aceptó el desafío.

Se recibió en 1992 y se casó. “Ya no tenía excusas... La última era recibirme (dice entre risas)”.

Por ese entonces, había ganado una beca a Barcelona, que finalmente no tomó, sino que prefirió quedarse. La decisión no fue desacertada porque estar en el país le permitió entrar a la empresa donde haría carrera.

“En el diario salió un aviso de Saceem. Buscaban ingenieros jóvenes para futuros líderes, o algo así. Recorté el aviso y me presenté. En principio éramos 47; eligieron a dos, y ahí empecé en Saceem, en el año 93”, recuerda. El aviso enmarcado cuelga en la pared de su oficina, como muestra para los ingenieros jóvenes de que en la empresa se puede entrar por un llamado en un diario y terminar manejándola.

¿En qué proyectos están trabajando actualmente?

La primera PPP (proyecto de Participación Público Privada) vial del país fue adjudicada a Saceem. En diciembre de 2015 fue preadjudicada y en estos días tendrá la etapa final. Estamos con muchos proyectos grandes, pero también trabajando comercialmente en otros para que sean posibles. Todo lo que es el capítulo PPP, desde que apareció la ley, vimos que era un instrumento para una empresa como la nuestra. Involucra flujos estables y de largo plazo —trabajo de muchos años, porque te quedás con el mantenimiento en cualquier proyecto por PPP- que es lo que buscamos.

El proceso ha sido más largo de lo deseado para poder terminar el andamiaje de contratos que exige la ley de las PPP, pero en muchos casos los tiempos son muy necesarios, porque es un *project finance* que necesita todas las garantías, dado que en este caso aparece un tercer actor, que es el que financia. Está el Estado -el cliente-, el constructor, y aparece el financiador. El financiador tiene que poner 100 millones de dólares para construir una obra ahora y empezar a cobrar después que se termine, con una cuota durante 20 años. Eso debe tener todo un andamiaje que le dé seguridad, garantías y métodos de control para cobrar el dinero invertido.

También estamos trabajando mucho en presentarle al gobierno iniciativas de obras.

¿A qué se refiere?

No hay que esperar que el Estado resuelva todo, sino que nosotros tenemos que aprovechar la oportunidad de presentarle al gobierno ideas novedosas e iniciativas. Para algo el Estado tiene leyes apropiadas para recibir propuestas privadas. Considero que los privados tenemos un rol que jugar. No podemos dejar toda la carga en el Estado, sobre todo aquellos que somos actores y protagonistas de un sector.

Tampoco se trata de ir a ver qué es lo que el Estado está pensando hacer y luego presentar lo mismo. En ocasiones hay algo que está trancado y el Estado no logra destrabar, entonces el privado tiene agilidad, maneja otros tiempos,

por tanto, puede hacer el estudio de una obra mucho más rápido, es decir, acortarle los plazos. Obviamente, el privado va a buscar siempre un negocio, acá no hay nada que esconder, no somos una ONG.

Nosotros llevamos presentados algunos proyectos. Uno, muy conocido, es el de los accesos al Puerto de Montevideo, el viaducto, que ya lo declararon de interés. Hay otros que no puedo mencionar.

¿El viaducto es idea de Saceem?

El viaducto es una secuencia. Fue idea de un privado que la presentó hace muchos años, y al final se desechó. Luego la tomó el Estado y con una consultora hizo un anteproyecto de accesos. Posteriormente, el ministro hizo un llamado público, con ese trabajo de la consultora, para que las empresas le hicieran propuestas en base a ese trabajo. Recogimos el guante, pusimos un equipo de profesionales a trabajar, invertimos e hicimos un proyecto que terminó siendo declarado de interés por el gobierno.

¿Este proyecto viene de la mano del anuncio de instalación de una nueva planta de UPM?

Ese proyecto de acceso al puerto es importante con o sin UPM. Basta pasar por la rambla portuaria para darse cuenta de la necesidad de separar el tránsito pesado del urbano. Además el puerto necesita más área, y este proyecto se lo permite. Ni que hablar con el proyecto de UPM y la necesidad de que llegue el ferrocarril.

¿El Estado es recíproco a escuchar y analizar esos proyectos que le son presentados?

Si, totalmente. Esta administración nos ha recibido muy bien todas las propuestas, con mucha franqueza nos dice esto interesa y esto no. Claro que uno tiene que presentar cosas serias, bien pensadas. Esta administración nos ha motivado a trabajar en eso.

Volvamos a los proyectos que tiene Saceem en marcha. Con Lago Mayor –una serie de torres de apartamentos-, incursiona en una línea nueva del negocio, porque es el primer emprendimiento llevado adelante por la empresa como desarrollador e inversor.

Dentro de la empresa se creó un departamento de Desarrollo



En todas las pymes hay una historia y para todas tenemos planes.



PYME FÁCIL
3
LÍNEAS

\$1.290 más IVA

autogestión web

15 GB

3 equipos gratis

llamadas gratis en el grupo

10 paquetes roaming de datos de regalo



empresas@antel.com.uy

099079637

AntelDeTodos

Más información en www.antel.com.uy

Promociones válidas hasta el 15 de setiembre del 2017 y/o hasta agotar stock de 300 equipos.

a avanzamos juntos

llo Inmobiliario, liderado por la Arq. Graylis Garcés. Desde ahí lanzamos el primer proyecto. Tomamos la zona del lago y de Punta Cala como el lugar adecuado. Hicimos un acuerdo con los dueños de la tierra, y largamos un proyecto en tres etapas. La primera son dos torres, que ya están terminándose, en el rol de inversor-desarrollador. Hay dos más que estamos viendo en qué momento largarlas, de otras cuatro torres. En esa misma área, también, y mirando el rol de inversor de Saceem, proyectamos un hotel. Presentamos el proyecto en la Comap (Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones), lo realizamos y a fines de julio se inaugura un hotel de 120 habitaciones bajo la marca Hilton. En esa zona se está generando una nueva centralidad.

¿Qué otras obras destacaría?

También estamos con obras en la zona de Punta Carretas Shopping, con una suma de contratos. Hicimos el estacionamiento con una solución muy novedosa, con una estructura mixta -metálica y de hormigón-. También tenemos la ampliación del shopping, en la cual venimos trabajando hace tres años; la construcción del nuevo supermercado Disco; el puente que une las estructuras, el túnel, el hotel Aloft y el edificio de oficinas. Si bien esa ya era una zona que tenía con el shopping una centralidad, ahora se genera un complejo aún más importante. Ahí no estamos como inversores, sino como constructores.

Saceem también está a cargo de la ejecución de las obras de la primera Central de Ciclo Combinado que se está desarrollando en Uruguay, en Punta del Tigre. Esa es una obra con un altísimo nivel de ingeniería -en este caso la ingeniería de Hyundai-. Hicimos un buen equipo con los coreanos, aprendimos mucho con ellos y, a la vez, ellos ahora están valorando el trabajo de nuestra gente. Ya se prendió la primera turbina, y sobre finales de este año se va a terminar el grueso de la obra. El año que viene va a estar en funcionamiento una planta de 530 megavatios, lo que es muy importante para UTE. Es un proyecto con alta complejidad, donde hemos hecho obra civil, el montaje mecánico, obras eléctricas. Casi

mil obreros trabajaron en la obra, en un mismo proyecto. Ahora estamos empezando la línea de alta tensión, de 500 kv, entre Melo y Tacuarembó. También hemos hecho líneas de 150 kv; justamente estamos terminando una en el norte, que une Rivera con Artigas.

El primer puente que construyó Saceem fue el de Paso Pache, en la década del 60, y este año la empresa celebró la adjudicación del puente N° 100. ¿Qué representa ser la única empresa uruguaya con este hito en la historia?

Estamos haciendo unos siete puentes a la vez, y podríamos haber elegido varios, pero optamos para que el número 100 fuera el que está en obra sobre el Río Rosario, en la Ruta 1. Hacer 100 puentes es un hito que hace alusión a un equipo de trabajo, a procedimientos constructivos e ingeniería aplicada. Tenemos la mayor cantidad de puentes realizados; el puente más largo -sobre el Río Negro, en la Ruta 6, con más de dos kilómetros de extensión-; el único puente atirantado que tiene el país -el de Avenida de las Américas-; el único puente arco de hormigón lo hicimos ahora en Tacuarembó -en Paso del Bote, en el camino que va a la Laguna de las Lavanderas-. Tenemos puentes mixtos, de estructura metálica en perfiles con hormigón arriba -los del Solís chico y Solís Grande, en la Interbalnearia-. Hay diseños para todos los gustos.

¿Cómo observa el sector desde el punto de vista de la cultura por el trabajo? ¿Hay un cambio en el comportamiento de los trabajadores?

Hay un nuevo mundo... Los celulares, el hecho de estar todo el día conectados, pero también creo que como sociedad le estamos perdiendo un poquito el respeto al trabajo. Digo esto en forma general, porque es un tema que no solo se da en la construcción. Y no nos damos cuenta que en el mundo está difícilísimo crear trabajo sustentable. La crisis del trabajo es un tema que tiene que abrir un análisis profundo. La tecnología sustituye, cada vez más, el trabajo manual. Cada

El grupo

Saceem -Sudamericana Compañía de Empresas Electromecánicas-, se creó en 1951, tras la instalación de una base local de una compañía francesa para hacerse cargo de la ampliación de la Central Batlle. La empresa continuó ganando contratos, y pronto se transformó en referente en todas las áreas típicas de la ingeniería: energía, telefonía -después vinieron las telecomunicaciones-, obras de agua, puentes, represas. Más acá en el tiempo, se sumó el área de arquitectura.

“Saceem es una compañía pluridisciplinaria, tenemos un menú amplísimo, típica cosa de una empresa grande en un mercado chico. Para poder ser grande, tenés que comer de todo lo que hay, de lo contrario, no podés mantener el volumen del negocio. Así y todo, cuesta trabajo mantenerlo”, explica Ruibal. El grupo -Saceem, que es la empresa de ingeniería y construcción; y Grinor, que es la empresa de vialidad, ciento por ciento propiedad de la primera- posee unos 2.000 empleados, dependiendo de los proyectos, de los cuales unos 800 son estables, y de esos, 300 mensuales.



vez se inventan más máquinas o sistemas constructivos que sustituyen al hombre. Por otro lado, la competencia no es sindicato contra empresario, sino que hay que estar juntos para ver cómo aumentar la productividad, cómo mantener los puestos de trabajo y ser eficientes para hacer que la plata que se invierte, rinda, y así invertir más. No se puede ir contra la tecnología, ni tampoco la podemos frenar, entonces lo que hay que hacer es complementarla con esfuerzo, con capacitación, con seriedad, con cumplimiento, con disciplina, con puntualidad. Si uno mira las estadísticas del INE, y va al capítulo de inasistencias, cuando se suman los días perdidos por paros, entre otros, llega a un 20 por ciento. Quiere decir que en cinco días de la semana, hay uno que no se trabaja. Eso es pérdida de productividad.

¿Cómo evalúa el papel del Sunca en esos temas?

Podemos tener visiones distintas de un mismo tema, pero con el Sunca diálogo siempre hay, hasta en los momentos más duros. El Sunca tiene una visión de protección del trabajador, pero también debería mirar más la genérica, que es la de protección del trabajo. Porque se puede dar que quede sobreprotegiendo al trabajador, por decirlo de alguna manera, y se olvida que el trabajo desaparece si uno no lo cuida; y si no hay trabajo, no hay trabajador. Es más, si no hay empresa no hay trabajador. Creo que en ocasiones no se miden algunas decisiones, se llega muy rápido al conflicto y se abusa del paro. Para mí, la cultura del paro es dañina en sí. Es un derecho del trabajador y lo tiene respaldado por la Constitución, pero cuando uno ve que de repente hay un paro, y se festeja, se hace una batucada... es triste, porque un paro no es para festejar. Si estamos en un paro es porque tenemos en un problema, y ahí perdemos plata, todos: los trabajadores, la empresa, el país, el PBI... El paro debería ser una medida muy extrema, antes hay que agotar otros mecanismos.

¿Se puede mejorar la productividad en el sector de la construcción?

Se puede y se debe, por el bien del sector y del país. Yo soy optimista. En la empresa tenemos muchas obras en simultáneo, más de 40, y realmente hay proyectos que funcionan muy bien, con alta productividad. Entonces, si se puede hacer en un proyecto, se puede hacer en todos.

¿Por qué en algunos sí es más fácil y en otros no tanto?

Depende del factor humano, el desafío es trabajarlo. Pongamos el caso de los puentes... Nosotros realmente tenemos personal especializado en eso -ingenieros, capataces, encargados, obreros capacitados-, y ahí realmente tenemos una alta productividad. Están consustanciados, juegan de memoria, tienen el gusto por el trabajo bien hecho, que es una cosa muy importante. Muchos años viví en obra, y siempre me encantó ver a la gente que era profesional en su trabajo, así fuera para hacer una zanja a pico y pala. Eso es orgullo por hacer las cosas bien. Hoy en día me parece que eso se ha perdido. Ahora, cuando uno generaliza es injusto, porque también hay muy buenos trabajadores acá.

Habría explotadores, claro que los hay, hay malos empresarios, está el famoso empresario rico empresa pobre... Yo no tengo eso en la cabeza. Yo tengo una visión más desarrollada del tema. Creo que el trabajador, si quiere progresar, solo tiene una manera: hacer mejor lo que hace capacitándose. No conozco otra forma, no hay magia.

¿Resulta difícil poner el tema productividad sobre la mesa en el sector?

No. El tema está sobre la mesa, aunque quizás no estamos siendo muy eficientes. La Cámara de la Construcción lo viene tratando hace tiempo. Soy consciente de que el Sunca recogió el guante. En mi opinión, a la productividad no

hay que mirarla como genérica en todo el sector, sino que hay que analizarla con un plan para cada obra. En la empresa estamos intentando hacerlo. No puedo manejar en un convenio colectivo la productividad al barrer y meter en la misma bolsa un puente -que lo hago con 20 personas-, con un edificio -que lo levanto con 250-. Hay que tener en cuenta la cantidad de obreros, el procedimiento constructivo, los materiales empleados, la organización del trabajo... Vamos a no ser tan simplistas en pensar que es solo el esfuerzo del obrero; no, acá juegan todos los factores. Entonces, cuando se ataca el tema productividad hay que tener un menú abierto y ser muy creativos. Hay que pagar por productividad, hay que generar incentivos en los trabajadores. Después estará la discusión que tenemos con el sindicato, cuando ellos dicen que no hay que deslomar a los obreros. Pienso que no necesariamente hay que deslomarse para hacer las cosas bien, no pasa por ahí el tema, sino por la concentración en el trabajo, porque al trabajador le importe la calidad de lo que está haciendo; es decir, todo lo que hablábamos antes.

¿Cómo está el sector en materia de recursos humanos capacitados?

El sector tuvo un crecimiento muy alto, que llegó a un pico en 2012. Estaba Montes del Plata, más alguna cosa en Punta del Este, edificios en Montevideo; ahí se incorporó mucha gente al sector que no venía de la construcción y, por ende, no tenía trayectoria. Ahí bajó mucho el nivel. Hoy en día, que tenemos más o menos 30 mil puestos menos que en aquella época -y bajando-, se puede decir que lo que queda es de lo mejor. Lo que pasa últimamente es que hay un gran cambio en la forma de construir: nuevas tecnologías, diferentes materiales, cemento prefabricado, estructuras mixtas, máquinas teledirigidas para realizar túneles sin levantar el pavimento; lo que antes era una rareza hoy en día hay por todos lados. Por tanto, hay que aprender las nuevas técnicas.

¿Qué evaluación hace del 2016 en materia de facturación y cómo vislumbra el futuro?

El 2016 fue un año muy bueno: facturamos 200 millones de dólares, lo que para Uruguay es mucho. Este año va a andar más o menos en lo mismo. No me queda muy claro todavía el 2018, pero depende mucho de la concreción de los proyectos en materia de infraestructura que vienen de la mano con la segunda planta de UPM. De cualquier manera, estoy viendo algún enfriamiento en proyectos grandes y las estadísticas lo demuestran.

¿Cómo ve desde Uruguay lo que pasa en Brasil con empresas como Odebrecht y OAS?

A veces uno se pasa de pesimista, pero hay que saber en qué país estamos, las cosas buenas que tenemos, y lo que hay

que cuidar. Hoy hablábamos del diálogo con el Sunca... eso hay que saber cuidarlo, es un activo que tenemos. No tener corrupción como práctica en este país -porque no la tenemos-, es otro activo. A veces no podremos ser muy eficientes, pero hay que mirar un poquito para el costado para darse cuenta lo importante que es tener empresas estables, conocidas, con gente que se sabe quién es. Acá hay que portarse bien, porque como somos muy poquitos, todo se sabe.

¿Saceem tiene algún vínculo comercial con alguna de esas dos empresas?

Ninguno. Saceem es una empresa constructora uruguaya.

¿Molestó en su momento que se llamara a OAS para el proyecto de la regasificadora?

Sí. A ver... estamos acostumbrados a ganar y perder. Si pierdo con las reglas de juego, me callo. A veces lo que duele es que las empresas de afuera subestiman la capacidad instalada del país. Pero tampoco podemos tapan el sol con un dedo y pretender hacer todo entre locales, que es lo que ha pasado en otras economías en el mundo. Brasil era una economía cerrada, donde no podían entrar las grandes empresas constructoras y las obras se repartían entre poquitos. Ahí es donde nace la corrupción y la ineficiencia. Uruguay es un país abierto; Saceem tiene consorcios con empresas francesas, belgas, españolas. Si vienen y cumplen la ley, yo no tengo ningún problema. Yo estoy cotizando en el exterior, así que no me puedo molestar.

“A la productividad no hay que mirarla como genérica en todo el sector, sino que hay que analizarla con un plan para cada obra”.

Hay un plan de expansión internacional de Saceem en marcha. ¿Cómo va ese proceso?

Abrimos la empresa en Paraguay. Licitamos y ganamos un puente; estamos a punto de empezarlo. Vamos despacito. Estamos mirando y analizando cosas en Bolivia y en otros países más de la región. En Argentina estamos cotizando obras en el sector energético, y mirando las señales que da ese país.

¿Cuáles son las amenazas que ve para el sector?

Voy a opinar del sector desde los ojos de Saceem. Si bien hay una inversión importante a nivel vial, no estamos viendo otras inversiones de infraestructura importantes. Hago la salvedad del proyecto de UPM. Si no se concreta, o si se posterga mucho, veremos cómo manejamos esa situación, y cómo el Estado lo hace con los planes de infraestructura en general, más allá de la vialidad.

¿Y qué oportunidades ve?

Las oportunidades las veo precisamente por el lado de la concreción del proyecto de UPM. Para una empresa como la nuestra, un proyecto de ese tipo genera -no solo por el proyecto en sí, porque trabajamos en las dos plantas anteriores-

un montón de oportunidades. Todo lo que hay que concebir para UPM nosotros lo sabemos hacer: puentes, ferrocarriles, puentes... La oportunidad la veo a través de ese proyecto.

¿Tenemos un atraso importante en infraestructura como muchos actores acusan?

Decir infraestructura es hablar en forma muy genérica. En vialidad estamos rezagados. Hay un montón de obras en marcha, y creo que van a darse unas cuantas más. No se puede decir que estamos mal en rutas nuevas, lo que falta es reconstruir y mantener. En infraestructura de telecomunicaciones estamos muy bien. En energía se ha invertido mucho, no se puede decir nada al respecto. Veo sí una falta a nivel de infraestructura urbana, basta ver las calles de Montevideo; es una ciudad preciosa pero hay que estar invirtiéndole. La intendencia está anunciando una serie de obras, pero en la zona metropolitana hay muchísimo por hacer. A nivel de saneamiento Uruguay tiene una tasa alta de cobertura en todo el país, y si bien hay más para hacer, estamos bien.

Creo que hay que invertir en viviendas del sector más bajo de la sociedad; ahí falta.

¿No dio el resultado esperado la figura de vivienda de interés social?

No trabajamos en ese segmento, no nos interesa, entonces no soy el más indicado para opinar. Pero los números hablan por sí solos de que no ha sido una solución. Se han hecho miles de viviendas, pero me da la sensación que se está lejos de lo que se imaginaba. Ahora, yo hablo del sector más bajo, y hago referencia a la erradicación total de asentamientos. Ese es un deber que tiene esta sociedad. A todos nos molesta ver gente en la calle, pero hay que hacer algo. No es tan difícil arreglar eso.

¿A quién le adjudica ese deber?

Eso viene de varios gobiernos atrás. Lo que ha faltado es un plan y, obviamente, fondos. Pero hay que sacarlo de algún lado y ponerlo ahí. Ya sabemos que no basta con hacerle la vivienda a la gente, porque hay temas sociológicos de hábitos,

“No hace falta cambiar la ley, sí trabajar sobre su instrumentación” ¿Cómo evalúa la herramienta de la PPP como instrumento para el desarrollo de obras?

Los gobiernos necesitan un menú de instrumentos para desarrollar sus planes de infraestructura, no hay una fórmula mágica. Pueden ser licitaciones ordinarias, típicas, internacionales, con o sin proyecto, concesiones. Y en ese sentido, se creó el instrumento de PPP que me parece le resuelve algunos aspectos al gobierno porque le da la posibilidad, en una única licitación, de generar el financiamiento y también quedarse con un contrato por mantenimiento por muchos años, es decir, que no va a tener que licitar de nuevo ese tramo de ruta hasta dentro de 20 años. Además, hay una transferencia al privado de los riesgos de la ejecución de la obra. Hay quienes dicen, ‘bueno, si uno toma deuda capaz que los costos al final hubieran sido más bajos’. No sé, hay que hacer bien la cuenta en cada caso. No me queda tan claro eso si uno suma todos los costos, volver a licitar cada tantos años las obras, más los tiempos muertos.

¿Hay fallas en su diseño?

Para mí es un instrumento válido para determinado tipo de proyectos. Tampoco hay que pensar que es la receta que lo resuelve todo. Hay que estudiar bien, proyecto a proyecto, si conviene hacerlo por PPP o por cualquiera de los otros instrumentos que tiene el Estado para llevarlo adelante. Lo que hay que hacer con la PPP es trabajar sobre la experiencia adquirida. Hay una curva de aprendizaje tanto del lado del

Estado como de los privados.

Lo importante ahora es pasar en limpio y decir: ‘qué es lo que tenemos que cambiar, cómo hacer esto más rápido y más eficiente, y cómo bajarle los costos’. No hace falta cambiar la ley, sí trabajar sobre su instrumentación tomando casos concretos. Habría que tomar un caso concreto, de estudio, y preguntarse cómo lo haríamos mejor.

El diseño de la herramienta da las garantías, pero es mejorable. A mí no me gusta cambiar las cosas antes de conocerlas. Eso de empezar a legislar y cambiar no me convence.

Todos los países que se largaron con este instrumento tuvieron su curva de aprendizaje.

La PPP debería llevar entre un año, o un poco más, si uno logra aceptar los instrumentos. Cuando uno se presenta a la licitación, ya tiene que tener el contrato, y este ya tiene que estar revisado por los financiadores, y no pasárselo después que gané, y que ellos te digan que hay que cambiar esto o aquello; porque ahí tenemos que volver a discutir todo.

La variable tiempo es más que vital en este momento cuando se está negociando una inversión muy grande y hay un cronograma. Las grandes empresas miran el mercado mundial y dicen ‘en tal año y en tal mes quiero empezar a vender mi producto’-en este caso la pulpa de celulosa-. Entonces, para eso tengo que hacer un proyecto y sacar un préstamo. Por eso el manejo de los riesgos de las variables de las infraestructuras que no están del lado del privado y de las otras imponderables que puedan existir en el proyecto son fundamentales para la toma de decisión de una inversión de este tipo. Ahí entra el Estado, que es el que tiene que hacer su parte.

costumbres, pero, ¿qué pasa? ¿Mientras no hacemos nada? Falta un plan agresivo de erradicación, como se ha hecho de manera exitosa en muchas partes del mundo, por lo menos para dignificar un poco más la vivienda. En el Interior uno ve los planes Mevir y son exitosos; esa sería una buena solución. Pero hay que hacerlo a escala grande, no cosas pequeñas para sacarse la foto. Por ejemplo, tomar la cuenca de unos de esos arroyos que hay y hacer un buen programa con proyectos bien liderados y decir 'vamos a cambiar todo esto'. ¿Hay 10 mil personas? Bueno, vamos a cambiar y buscarle una solución a estas 10 mil. Pero no se ha abordado el tema de esa forma, las soluciones propuestas son para salir del paso.

Quizás ahí entra a jugar su papel el tema de los fondos para financiar un proyecto de esa naturaleza.

Capaz que no es tan importante. ¡Hemos gastado tanta plata en negocios mal hechos! ¡Con 100 millones de dólares no sé lo que te puedo hacer en vivienda! Es una opinión personal de alguien que no es un especialista en esto, pero sí sé lo que es concretar obras y proyectos. En el fondo es una decisión política. Es ir al sector más bajo de la sociedad y meterle infraestructura, un polideportivo, canchas de fútbol, escuelas de tiempo completo, todo ahí dentro. Porque esto va de la mano con la educación.

¿Cómo ve el papel de los empresarios en la sociedad?

Creo que los empresarios deberían involucrarse más en la actividad de la sociedad en general. No digo que seamos superiores a nadie, pero debemos involucrarnos en los temas sociales -en el fútbol, en la política-, porque de lo contrario no podemos aplicar, más allá de nuestra empresa, lo que aprendimos, para lo que estamos entrenados, como conducir equipos, tomar riesgos. Y cuando hablo del fútbol, no me refiero solo a los grandes equipos, sino que puede ser en clubes de barrios, asociaciones...

Otro cosa que hay que hacer es encarar las canchas de baby fútbol y hacerlas todas de piso sintético. Este es el país del fútbol. Son 100 canchas que hay que hacer, no más. Reitero, el empresario debe comprometerse más con la sociedad. La política es ingrata, pero es algo que también hay que mirar con más cariño.

¿Le gustaría participar en política en el algún momento?

Capaz que un futuro lo pienso. Ahora no lo tengo ni cerca. 🗣️

Señas de identidad

Alejandro Ruibal -51 años-, está casado y tiene dos hijos -un varón de 20, que estudia ingeniería; y una nena de 16-.

Fanático del deporte, juega al fútbol y al tenis. "De chico hice un intento de fútbol semiprofesional, jugué en Uruguay Montevideo, y entre los 16 y 36 años lo hice en la Liga Universitaria. Ahora juego a nivel de Veteranos en una liga bastante competitiva. Me entreno, me gusta ir a correr", dice. En su equipo juega de '5', y se define como "no muy habilidoso, sí raspador".

Al momento de elegir una obra emblemática de la empresa opta por el puente sobre Avenida de las Américas. "Es atirantado, con una forma rara, en curva, tiene mucha ingeniería", explica y añade: "Yo me inclino por los puentes como el símbolo de Saceem". En ese sentido, otra obra que

destaca es el puente sobre Laguna Garzón.

Dice que Saceem es la mejor empresa para trabajar. "Se trata de un grupo humano excelente, con los mejores valores de profesionalismo. De hecho, somos una empresa con un estándar altísimo de cumplimiento. Tratamos de hacer las cosas bien y eso es lo que nos diferencia", reflexiona.

¿Peñarol? "Mi pasión".

¿Cinco jugadores de Peñarol de la historia? La respuesta surge meditada: "Fernando Morena, Walter 'Indio' Olivera, Tito Gonçalves (el padre), Nahitan Nández y Cristian 'Cebolla' Rodríguez -que debería ser el capitán-. Y acota que de niño tenía empapeladas las paredes de su dormitorio con fotos de Morena y de Olivera levantando las copas de Peñarol Campeón de América y del Mundo, en 1982.

