

Efice lanza el mayor proyecto de inversión de capitales nacionales, a dos años de superar su peor crisis en la historia

En el hall de la oficina de Efice, en el primer piso de un viejo edificio ubicado en 18 de julio y Convención, un gigantesco mueble cubierto por una tela llama la atención. La tela cubre la maqueta de un ambicioso proyecto que, de concretarse, se convertiría en la mayor inversión hecha por una empresa de capitales 100% nacionales en Uruguay. El proyecto será presentado el 10 de noviembre en un evento en el Club de los Industriales.

Aunque pocos la conocen, Efice tiene más de 100 años de historia en el país y méritos como haber colaborado para que Uruguay se convirtiera en el primer país de

Sudamérica en erradicar el tifus y el cólera. La compañía produce principalmente cloro y soda cáustica, pero gracias al trabajo de su departamento de innovación, tiene en carpeta más de 100 posibles productos derivados a desarrollar. Algunos de ellos ya están avanzados, como el Growtec, que mejora los niveles de producción de arroz y otros cultivos, o el Roadtec, que erradica el polvo de los caminos de tierra.

El moderno complejo que proyecta construir está preparado para, a través de 23 unidades interconectadas, aumentar y mejorar la producción de cloro, soda cáustica y

sus productos derivados. Además, la instalación de un parque eólico le permitirá reducir los costos energéticos que hace dos años casi llevan a la empresa a tocar fondo.

Lo que sigue es un resumen de la entrevista que **Búsqueda** le realizó al presidente de Efice, Néstor Gómez Alcorta.

—**¿Qué es Efice? ¿A qué se dedica? Le hago la pregunta porque si bien tienen más de un siglo de historia no es una empresa muy conocida por los uruguayos.**

—Es tal cual como usted lo dice. Efice es una empresa que si bien tiene más de 100 años, no es conocida por el hecho de que los productos que vendemos no requieren publicidad ni exposición pública para ser vendidos. Son productos que se utilizan como materias primas para hacer otras cosas, como por ejemplo, potabilizar el agua.

Efice es una necesidad nacional. ¿Por qué nos animamos a hacer esta afirmación un poco atrevida? Porque Efice fabrica el cloro necesario para potabilizar el agua. El agua no se puede potabilizar sin cloro ni acá ni en ninguna parte del mundo y prácticamente ningún país del mundo carece de producción propia de cloro por una razón de soberanía. Por eso, es una necesidad nacional tener fabricación propia de cloro.

Además producimos soda cáustica, hipoclorito de sodio, ácido clorhídrico, cloruro férrico, cloruro de calcio... Esos son los principales productos que fabricamos, pero sin perjuicio de eso tenemos un Departamento de Innovación que tiene como propósito fundamental desarrollar nuevos productos que utilicen el cloro como materia prima. Tenemos una carpeta de más de 100 productos de innovación uruguaya. Algunos están muy avanzados.

—**¿La creación de un departamento de innovación busca dar un giro en la gestión o es algo que siempre estuvo presente en la empresa y ahora lo centralizan en un departamento?**

—La innovación siempre estuvo presente en la cabeza de todos nosotros. Hace 40 años, cuando mi padre estaba al frente de la empresa, había un Departamento de Innovación, pero después algunos problemas económicos hicieron que se dejara de lado. Felizmente lo hemos recuperado hace cinco años.

—**Hace unos años vivieron un periodo de serias dificultades. ¿Cómo llegaron a esa situación?**

—En el costo de pro-

ducción de Efice, o de cualquier planta de cloro soda del mundo, el mayor costo es la energía eléctrica. En el caso de Efice, la energía eléctrica significa el 50% de los costos. Para darle una idea, el promedio del costo de la energía eléctrica en toda la industria nacional está en el orden del 3%. Con una energía eléctrica muy cara salimos de competencia y eso fue lo que sucedió desde 2008 a 2014. Hubo un crecimiento del costo de la energía eléctrica de 500% en dólares. Al comienzos de 2014 el precio que pagaba Efice por la energía eléctrica ya estaba en más del doble de lo que pagan nuestros competidores en Argentina y Brasil. Era imposible competir.

A principios de 2011 ya habíamos empezado a plantearle al gobierno la preocupación. Por varios años nos fueron tranquilizando y diciéndonos que se iba a solucionar. En 2013 ya veníamos dando balances de pérdida, los bancos nos empezaron a retacear los créditos y la pérdida teníamos que financiarla de alguna forma. La empezamos a financiar debiéndole dinero a UTE por consumo de energía. Durante unos años UTE fue muy complaciente, nos fue ayudando y dándonos financiaciones. Pero en mayo de 2014 dijo que no podía seguirnos financiando, o pagábamos o nos bajaban la llave. Ahí hicimos una reunión con todos los asesores externos, todos los gerentes y algún empresario amigo, y frente a la situación en que estábamos todos coincidieron en decirme que la única solución era dar concordato, parar la fabricación y transformar a Efice en una importadora y distribuidora. Eso significaba que en vez de 140 personas iban a quedar 15 en la empresa.

—**¿Cómo superaron esa situación?**

—Frente a esa alternativa que no me terminaba de cerrar me fui e hice mi reflexión solitaria en casa. Llegué a la conclusión de que íbamos a remangarnos y a ponernos a pensar con inteligencia y habilidad de qué forma salir de esa encrucijada. Fue ahí que tomé una decisión personal muy fuerte y muy profunda. Lo conversé con mis hijos y resolví que con mi campo y con mi casa le iba a pagar a UTE toda la deuda. Además, hicimos todo un plan de acción que se basó en ocho puntos que establecían por ejemplo, la salida del Gerente General —el salario más alto— y yo me hacía cargo de la gerencia general. También decidimos un cambio en el régimen de producción que fue un invento total-

mente uruguayo. Vimos de qué forma podíamos parar la planta en las cuatro horas más caras —18 a 22 horas— y regular la producción en el resto del día para autoreducirnos el costo de energía. Llegamos a una fórmula de modulación de la planta por la cual terminamos produciendo el 30% de la capacidad total de la planta.

Bajar al 30% la producción fue una decisión muy temeraria, porque las plantas de cloro están concebidas para no parar nunca. Los técnicos de Efice escribieron manuales de buenas prácticas de manejo en esas condiciones extremas. ¡Hubo que inventar manuales de procedimiento para operar la planta de una forma contraindicada por todos los productores y técnicos de cloro soda del mundo! Salió bien la prueba, no hubo incidentes y fue algo que terminó siendo reconocido después por las organizaciones internacionales de productores de cloro.

Otro de los puntos de la fórmula para salir adelante era enviar a seguro de paro al 50% del personal. Fui personalmente y tuve una reunión en el sindicato de la industria química. Tuvimos otra gran satisfacción ahí. En forma unánime todo el Consejo Directivo del sindicato dijo que iba a apoyar totalmente las medidas, que no iban a tomar ninguna medida de fuerza y que iban a embanderarse con la pelea de Efice.

Algo más que no es menor: el Directorio se redujo los sueldos en un 50% e instamos a todos los gerentes y mandos medios a ver si estaban dispuestos a reducirse voluntariamente los salarios durante un período. Otra satisfacción tuvimos. Sin excepción, todos se bajaron el salario entre un 15% y un 30%.

Todas esas medidas salieron bien. Al mes siguiente los números pasaron del rojo al negro y cerramos el 2014 con una pequeña ganancia. A principios de 2015 la ministra Carolina Cosse me recibió con una amplitud y una comprensión importante de la problemática de Efice. Eso terminó en que en diciembre pasado se firmó un decreto por el cual se establece una reducción de precio de energía a todas aquellas industrias que cumplan determinados requisitos. Eso ya casi nos coloca en situación igualitaria de costo de energía con nuestros competidores. Ya en 2015 no quedó más nadie en seguro de desempleo.

—**¿En qué consiste el proyecto Omega?**

—Surgió a fines del 2008 a partir de una reflexión sobre los diferentes productos que podríamos

fabricar a partir de cloro y que podríamos colocar en el mercado interno y regional. La conclusión fue que podíamos tener una producción tres veces mayor de cloro y soda cáustica, siendo el cloro absorbido por esos otros derivados que podíamos hacer con otras plantas interconectadas. Los dos tercios incrementales de soda cáustica irían para las plantas de celulosa. Las plantas de celulosa tienen dos materias primas críticas: la madera y la soda cáustica. La soda cáustica la importan 100% del hemisferio norte porque Sudamérica es deficitaria en producción. Esos 2/3 incrementales serían 100% para las plantas y cubrirían el 50% del consumo que hoy tienen. Eso nos permitiría establecer con ellos contratos de largo alcance.

En total, el complejo industrial, entre plantas productivas y auxiliares, tendría 23 unidades interconectadas entre sí, que se van a realizar en el mismo predio donde está ubicada hoy en día Efice. No es una ampliación sino una planta 100% nueva. Cuando esté pronta para producir se desactiva la planta actual.

Otra ventaja que tiene es que va a ser 20% más eficiente en el consumo eléctrico. Dentro del proyecto Omega también hay un parque eólico de 60 megavatios, cantidad de energía equivalente al consumo total de la nueva planta de Efice. O sea que, después de amortizado ese parque eólico, quedaríamos con el costo de energía eléctrica más bajo de cualquier planta de cloro soda del mundo. Tendríamos un costo de energía eléctrica 80% menor y Efice pasaría a tener un blindaje para competir.

—**¿Qué inversión va a requerir el proyecto?**

—El monto de inversión está en el orden de los U\$S 300 millones. Es la inversión más grande de la historia uruguaya de una empresa 100% nacional.

—**Emprenden este proyecto a un par de años de estar tocando fondo. ¿Es un paso arriesgado?**

—No. No es arriesgado porque lo estamos haciendo sobre bases sólidas. Salió un decreto que antes no existía y que nos puso en un nivel competitivo de precio de energía eléctrica. La empresa se ha saneado totalmente, no debemos dinero a nadie y estamos con un flujo financiero positivo muy importante que es lo que nos anima, sin grandes temores, a plantear a los organismos financieros el proyecto. Estamos en condiciones serias y responsables de lanzarnos a esta aventura.

Columna

De gran ejecutivo a "simple" emprendedor

escribe **Guillermo Sicardi**

Juan Carlos había realizado una gran carrera corporativa dentro de una multinacional, llegando a ocupar cargos muy cercanos a la Gerencia General, pero un día la empresa se fusionó con otra de su rubro y no había lugar para dos ejecutivos en una misma posición. A Juan Carlos le dieron un jugoso cheque y le agradecieron los servicios prestados durante más de 17 años. ¿Y ahora, qué?

El gran ejecutivo, que tenía cientos de personas a su cargo, que había manejado presupuestos millonarios, cerrado negocios que solo se ven en las películas y ejercido un poder enorme durante años, ahora tenía que decidir qué hacer con su vida. Y no lo tenía tan claro.

Es que la vida corporativa es muy diferente a la vida de un emprendedor. Una cosa es tomar decisiones de inversión, manejar presupuestos de marketing y lanzar nuevos productos con la plata ajena, a hacerlo con tus propios ahorros. Por este mismo motivo recomiendan que el abogado no sea su propio defensor en un juicio o que el médico no opere a su hijo que está con riesgo de vida.

Suena contradictorio, pero la enorme experiencia que uno acumula en el mundo corporativo, no suele servir de mucho cuando ese mismo ejecutivo comienza su propio negocio. El mayor desafío es cambiar el "chip" y controlar las emociones. Las habilidades que se requieren en la etapa del start-up de cualquier negocio, son bien diferentes a las de gestionar una empresa madura.

Otro gran problema a enfrentar es el de la ilusión del dinero en mano. Las desvinculaciones corporativas suelen ir acompañadas de suculentas sumas de efectivo. En Uruguay, los bancos privados llegaron a pagar hasta setenta sueldos para bajar personal de sus plantillas. Era común ver que un funcionario de bajo rango se fuera con U\$S 70.000 y un alto ejecutivo con medio millón en efectivo. Pero el dinero, si no se invierte bien, se acaba.

Y se acaba más rápido si uno no logra bajar el ritmo de vida al que estaba acostumbrado. Al ego personal, se le suma la presión familiar, los amigos y los compañeros del cole de los nenes. El drenaje es imparable.

A esto se le suman las malas inversiones, que no son malas per sé, sino porque se invierte con el afán de "ganar dinero", en vez de invertir en aquello que la persona disfruta, sabe o le apasiona hacer.

Por eso es tan importante fomentar el espíritu emprendedor y que las personas podamos vivir la experiencia —en carne propia— de los desafíos, angustias y pesares que los emprendedores viven para sacar adelante sus ideas.

Sería una buena manera que los ejecutivos corporativos (a veces tan altaneros), los políticos (a veces tan saqueadores) y los sindicalistas (a veces tan equivocados), tengan una mirada más respetuosa hacia el emprendedor, desde aquel que creó un imperio, hasta el que maneja su propio quiosco.

Ambos son, a mi entender, unos héroes.