CIUDADES

Nº 82

Revista Oficial de la
Cámara Inmobiliaria Uruguaya
Año 21. Mayo / Junio 2021

Región bajo la lupa: Carlos Melconian e Ignacio Munyo

¿Cuál será el escenario de la era post-Covid?

Ignacio González
Flexibilizar el crédito hipotecario

Giovanna Lorenzi
Concentraciones económicas y competencia

Leticia Achard
Interiorismo para la época de pandemia

Enrique Baliño
Estrategias de adaptabilidad frente a cambio

UruguayNatural

Uruguay
Puede ser un gran destino para inversiones inmobiliarias.

Los inversores hoy necesitan servicios que vayan más allá de encontrar la mejor propiedad. Brindar un asesoramiento inmobiliario integral requiere considerar también aspectos tributarios, de fiscalidad internacional, estructuración jurídica, protección patrimonial, residencia fiscal y radicación legal, entre otros.

Con nuestro aporte profesional podrá generar una propuesta de mayor valor para sus clientes.

Convenio con CIU

Consulte por condiciones especiales para miembros de la CIU.

Oficinas:

Juncal 1327 D - Piso 22
Montevideo, Uruguay

Office Punta, Of. 303.
Av. Italia y Julio Herrera y Reissig. Parada 4
Punta del Este, Uruguay

(+598) 2915 1777 - info@ricaconsultores.com.uy

RICA
CONSULTORES

www.ricaconsultores.com.uy

Staff

Cámara Inmobiliaria Uruguaya
Uruguay 820 - Montevideo
Tel. (+598) 2901 0485
ciu@ciu.org.uy
www.ciu.org.uy

Redactor Responsable:
R. Wilder Ananikian
wilderananikian@gmail.com

Editor:
Heraclio Labandera
heraclio.labandera.suarez@gmail.com

Contacto:
ciu@ciu.org.uy

Diseño:
Mi Agencia de Comunicación
Tel. (+598) 2406 7409
www.miagencia.uy

Colaboran en este número:
Heraclio Labandera, Tabaré Hackembruch, Cr. Guillermo J. Sanjurjo, Giovanna Lorenzi, Dr. Emiliano Lencina, Dra. Inés Filippelli, Dr. Martín S. Acosta, Dr. Julio Decaro, Enrique Baliño, Dr. Alfredo Tortorella, Matías Medina, Damián Tabakman, Abril Pérez Alves, Emilce Cacace, Lic. Julio Farah, João Teodoro Da Silva, Prof. Jorge Aurelio Alonso, Alfredo López Salteri.

Fotografía de tapa:
Shutterstock

Las notas y contenidos volcados en esta revista son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Impresión:
El País
D. L. Nº 331.068

Edición bimestral
Distribución gratuita
2.000 ejemplares

UruguayNatural

CÁMARA INMOBILIARIA URUGUAYA

CIUDADES

Revista Oficial de la Cámara Inmobiliaria Uruguaya
Nro. 82 - Año 21 - Mayo / Junio 2021

Autoridades

Presidente
Leon Peyrou

Vicepresidente
Beatriz Carámbula

Secretario
Matías Medina

Prosecretario (CIC)
Daniela Hernández

Tesorero
Luis Silveira

Directivo
Álvaro Echaider

Directivo
Victor Reynoso

Directivo
Alicia Huertas

Directivo (CIR)
Lia Valentina Arrospide

Directivo (CAINPA)
Diego Beloqui

Directivo (CIM)
Mario Méndez

Director de Relaciones Internacionales
R. Wilder Ananikian

Comisión de Ética
Juan Pablo Blengio
Diego Perdomo
Diego Beloqui

Comisión Fiscal
Gabriel Valeta
Fernando Alfaro
Luis Pisano
Gabriel Soares Netto
Benigno Carballido

Comisión de Socios
Fernando Micucci
Leonardo Bordad
Alicia Huertas

Comisión Intergremial
Leon Peyrou
Beatriz Carámbula
Luis Silveira

Comisión de Asuntos Legislativos
Leon Peyrou
Beatriz Carámbula
Matias Medina
Victor Reynoso
Luis Silveira

Comisión Interinstitucional de la Actividad Inmobiliaria
Leon Peyrou
Beatriz Carámbula
Álvaro Echaider
Luis Silveira

Comisión Prevención de Lavado de Activos
Leon Peyrou
Luis Silveira
Matias Medina
Mario Méndez

Consejo Consultivo
R. Wilder Ananikian
Gabriel Conde
Alfredo Blengio
Gustavo Iocco
Rubén Álvarez

Asesores
Cra. Tania Robaina
Dr. Alberto Puppo
Dr. Santiago Carnelli
Dr. Leonardo Costa
Cr. Ricardo Domínguez

Depto. de Socios
Natalia Pena

Secretaría General
Natalia Martínez

Sumario

7 Editorial: Nuevos roles; viejos derechos
Ley del Operador Inmobiliario es impostergable

8 Noticias: De la Redacción de CIUDADES
Reunión entre autoridades del MVOT y la CIU

9 Tabaré Hackembruch:
Instalan el Sistema Público de Vivienda

10
Entrevista: De la Redacción de CIUDADES
Ignacio González: Necesitamos flexibilizar el crédito hipotecario

12 Entrevista: De la Redacción de CIUDADES
Carlos Melconian: Uruguay capta inversión argentina independiente de los Gobiernos

14 Entrevista: De la Redacción de CIUDADES
Dr. Ignacio Munyo: La estabilidad social será clave para la recuperación

18 Cr. Guillermo J. Sanjurjo:
La construcción de inmuebles y los incentivos fiscales basados en la Ley de Inversiones

22 Giovanna Lorenzi
Guía de análisis económico de concentraciones económicas publicada por la Comisión de Promoción y Defensa de la Competencia

24 Dr. Emiliano Lencina P. y Dra. Inés Filippelli G.:
Proyectos de Ley sobre contratación electrónico y títulos valores electrónicos

28 Dr. Martín S. Acosta:
Exoneraciones de aportes jubilatorios patronales a la Seguridad Social

30 Dr. Julio Decaro:
Nunca lo vi con tanta claridad

32 Enrique Baliño:
Adaptabilidad: El futuro llega cada vez más rápido

38 Dr. Alfredo Tortorella:
¿Desesperación o Multi-liquidación?

42 Matías Medina:
Tasaciones profesionales

47 Damián Tabackman:
La "dinámica del duelo" en Real Estate

48 Abril Pérez Alves:
Propiedad Horizontal: Cumplimiento de Resoluciones

51 Emilce Cacace:
El poder del MLS

53 Lic. Julio Farah:
Ética y Poder

56 Dr. João Teodoro Da Silva:
La segunda ola del virus y el mercado inmobiliario

58 Prof. Jorge Aurelio Alonso:
¿Por qué recurrir al profesional inmobiliario?

60 Alfredo López Salteri:
El factor humano: reflexiones para la gestión comercial inmobiliaria

62 Análisis: De la Redacción de CIUDADES
Interiorismo para la "nueva normalidad"

66 Noticias: De la Redacción de CIUDADES
Lecturas que recomendamos

BRUM COSTA

ABOGADOS / LEGAL·TAX·COMPLIANCE

Somos una firma especializada en brindar servicios en asesoramiento en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Dr. Alejandro Schroeder 6537 | Tel. 26017777 | info@brumcosta.com
www.brumcosta.com

Si usted quiere:

- Tasar
- Vender
- Comprar
- Alquilar

>

Asesórese con un operador inmobiliario formal

Proteja el valor de su dinero y asegure su tranquilidad con el asesoramiento profesional que sólo puede brindarle un operador inmobiliario formal.

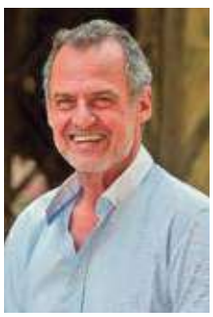
Consulte el padrón de socios en **www.ciu.org.uy**

CÁMARA INMOBILIARIA URUGUAYA

Av. Uruguay 820 - Montevideo, Uruguay (+598) 2901 0485 ciu@ciu.org.uy www.ciu.org.uy

Nuevos roles; viejos derechos

Ley del Operador Inmobiliario es impostergable



Leon Peyrou
Presidente de la Cámara Inmobiliaria Uruguaya

Es notorio el esfuerzo que está realizando el Gobierno de la República, en procura de generar políticas de estímulo a la inversión y, de seducción de capitales extranjeros para que inviertan en el país.

A nadie se le oculta que ese esfuerzo redundará en generación de mano de obra, y dinamización de la economía.

Sumado a los atractivos históricos que ofrece Uruguay, un excepcional marco de seguridad pública, jurídica y económica, en materia de captación de inversiones, el país se ha alineado con países europeos como España o Portugal reduciendo las exigencia de inversión inicial, de tal forma que los no residentes logren la residencia fiscal en el país, pasando de los antiguos US$ 1.650.000 a US$ 380.000, o los empresarios obtengan su mínimo de inversión empresarial para afincar en el Uruguay, dejando de lado la anterior exigencia de US$ 6.000.000 a los actuales US$ 1.650.000. Más la extensión del Tax Holiday, que se extendió de 5 a 10 años.

También se han modificado normativas relacionadas con la Vivienda Promovida, se eliminaron topes en los precios de venta y se habilitó, hasta ahora no permitidas, la construcción de tipologías como los monoambientes, con el propósito de incrementar los 700.000 m2 en construcción y sostener a los 44.000 obreros directos y los otros tantos indirectos, que esta ocupación.

Esta masa de inmuebles que implica hoy existente, además de la comercialización de campos, galpones de logística, hoteles, entre otras, requiere mayoritariamente la intervención de un profesional en transacciones de bienes raíces.

No perdamos de vista, en este contexto de promoción a la inversión, que el Operador Inmobiliario es la primera cara visible frente al inversor, e indudablemente esta tarea debe ser realizada por profesionales responsables y que respondan a una regulación, con sus derechos y obligaciones claramente definidos .

Es Por ello que nos parece que se debe regular la actividad de intermediación en inmuebles para cerrar el círculo y darle ese marco de excelencia que las circunstancias requieren.

La actividad del Operador Inmobiliario se ha consolidado como permanente asesor, tanto en la faz privada como en lo judicial. Pero sabido es que en los últimos años se ha producido una alarmante proliferación de personas que, sin capacitación ni responsabilidad, contravienen reglamentaciones y leyes vigentes, sobre todo en las áreas de influencia turística. Esto plantea una competencia desleal, invadiendo el campo específico del Operador Inmobiliario formal, quien cumple con las obligaciones fiscales, las de Agente de Retención de tributos (IRPF) y las que le impone la Secretaría Nacional contra el Lavado de Activos y Lucha Contra el Terrorismo.

Luego de los recientes cuestionamientos y preocupación de ingresar al país en la tan mocionada “zona gris”, ante Gafilat, al introducir las variantes que sugería la LUC, entendemos que la regulación de la actividad inmobiliaria, está íntimamente relacionado con el papel que el país pueda hacer en ese sentido, frente a los Organismos Reguladores Internacionales que regulan y controlan en Lavado de Activos y la Lucha Contra el Terrorismo. Por esto entendemos que esta actividad, de indudable importancia económica y social, que involucra a casi 30.000 personas y que incide en el 10% del PBI, debe ser dotada de un marco regulatorio.

Entendemos que ello redundará en una mejor imagen de Uruguay, frente al inversor y el turista, y se podrá dar un cumplimiento cabal de los requisitos observados por Gafilat.

La aprobación de este proyecto de ley implicará, sin ninguna duda, la prestación de un mejor servicio a la comunidad, lo que contribuirá a disminuir la evasión fiscal, respaldar la labor del Poder Ejecutivo y colaborar en la calificación frente a los Organismos Internacionales de Contralor, al tener a los Sujetos Obligados, capacitados cabalmente para realizar el exigido “Enfoque basado en Riesgos”.

Por otra parte, consideramos que la sola inscripción en el Registro Público y General de Comercio, no dota al Operador Inmobiliario de la profesionalidad necesaria para cumplir eficazmente con sus cometidos. Por ello, este proyecto determina la capacitación del Operador Inmobiliario, estableciendo sus derechos y obligaciones e inculcándole el concepto del estricto cumplimiento de las normas que rigen su actividad y de las responsabilidades que contrae en virtud del ejercicio de la misma.

Por último, corresponde señalar que el espíritu del proyecto no es el de condenar la libertad de trabajo, sino muy por el contrario; es conjugar esa libertad con una mayor capacitación, la que al perfeccionar su función permitirá al Operador Inmobiliario, brindar un mejor servicio. Nuevos roles; viejos derechos

MVOTMA
Ministerio de Vivienda
Ordenamiento Territorial
y Medio Ambiente

CIU
CÁMARA
INMOBILIARIA
URUGUAYA

Reunión entre autoridades del MVOT y la CIU

El Ministerio de Vivienda presentó a la Cámara Inmobiliaria Uruguaya (CIU) el ambicioso plan de vivienda "Entre Todos" y explicó que se financiará mediante un fideicomiso.

La CIU fue recibida por la titular de la cartera del MVOT, la Esc. Irene Moreira asistiendo por la gremial el presidente de la misma, León Peyrou, su vicepresidenta, Beatriz Carámbula, y el directivo Luis Silveira.

Participaron también del encuentro el subsecretario del MTOP, Tabaré Hackembruch y el jefe de Gabinete, Gonzalo Reissig.

En el encuentro se conversó sobre la planificación de la creación de un fideicomiso.

El mismo será conformado para que accedan a la vivienda los sectores sociales medio y bajo.

La iniciativa es del Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MVOT) y dos tercios del capital del fideicomiso sería aportado por la cartera, mientras que el tercio restante sería colocado en el sector privado.

Frente a la modalidad de otros fideicomisos ofertados completamente en el Mercado de Valores, éste podría obtener capital de una colocación directa de sus cuotapartes entre varias empresas constructoras que ya expresaron interés por participar del fondeo.

El ambicioso plan tiene como meta la puesta en marcha del plan de viviendas "Entre todos", con el objetivo de solucionar el problema habitacional de los sectores de la población de recursos medios y medio bajo, que sería re-pagado con cuotas parcialmente subsidiadas, para quienes así lo justifiquen, o por un sistema de arrendamiento con opción a compra.

Una de las variables a consideración fue la implementación de alternativas constructivas no tradicionales que permitan reducir los costos constructivos sin bajar la calidad de la vivienda.

El presidente de la Cámara Inmobiliaria Uruguaya (CIU), León Peyrou, dijo que si bien la cifra inicial de este fondo fue planificada en unos US$ 150 millones, la cifra podría ser superada según estimaciones de la cartera.

La titular del MVOT, Irene Moreira, invitó a la CIU a integrarse formalmente a la Comisión de Ordenamiento Territorial, designando para ello titular y adjunto en esa entidad. ■

Tabaré Hackembruch • Subsecretario MVOT

Instalan el Sistema Público de Vivienda

Tabaré Hackembruch
Subsecretario MVOT

El pasado jueves 18 de marzo, a convocatoria de la ministra Irene Moreira, se llevó a cabo la primera reunión del Sistema Público de Vivienda.

Participaron del encuentro el directorio del BHU, con algunos de sus asesores, el directorio de la ANV, el presidente de MEVIR junto a su gerente de personal y gerente técnico de producción, el Director Nacional de Vivienda por el MVOT, y quien esto escribe.

Asimismo estuvo presente el presidente del BPS. Cada uno de los participantes trazó un resumen de cómo se recibió el organismo al inicio de la gestión, lo actuado durante este primer año de gobierno y lo proyectado para resto del presente año.

Se convino en tratar el tema vivienda de forma holística, trabajando en conjunto y orientados a bajar el déficit habitacional existente en nuestro país, compromiso que involucra a todos las instituciones integrantes del Sistema.

La construcción de vivienda es un sector de fuerte impacto en la economía que genera miles de puestos de trabajo directos y otros tantos en manera indirecta.

Esta actividad permea al resto de la sociedad a través del comercio, produciendo un efecto positivo en todo el territorio nacional.

El Estado debe optimizar el uso de sus recursos, que siempre son escasos, promoviendo una mayor eficiencia y tendiendo a la complementación entre el sector público y privado.

La reunión fue un momento propicio para que el MVOT presentara el programa “Entre Todos”.

Este programa está orientado a la construcción de viviendas para el sector medio y medio bajo de la sociedad (los deciles cinco, cuatro y tres). Para ello, “Entre Todos” cuenta con diversas herramientas: fideicomiso, subsidio a la cuota y alquiler con opción a compra.

El fideicomiso permitirá apalancar al sector privado; en caso de ser necesario.

El subsidio estará orientado al acceso a la vivienda y a recrear el mercado, y el alquiler con opción a compra permitirá integrar en cuotas el capital inicial de entrega.

Todas las viviendas construidas a través de este programa estarán dentro de la Ley de Promoción de Vivienda de Interés Social.

También se informó sobre la creación del CIR (nuevo Registro de Sistemas Constructivos No Tradicionales), para agilizar la habilitación y posterior utilización de estos sistemas.

Asimismo, la DINOT comenzó con una serie de reuniones con expertos y actores directamente involucrados para revisar diversos aspectos de la Ley N° 18.308, y sus subsecuentes modificativas, a fin de actualizar la legislación vigente en materia de Ordenamiento Territorial.

> El sector inmobiliario resulta indispensable para la recuperación de la economía.

En ese sentido, desde la promulgación del Dec. 129/20, que reglamentó la Ley 18.795, así como las posteriores resoluciones ministeriales, en la Oficina del Inversor de la ANV se ha recibido más de una centena de proyectos, que implican más de 4.000 futuras viviendas; esto se traduce en un aumento que está por encima del 60% en proyectos y de un 50% en viviendas respecto a igual período del 2019.

Todo esto nos hace ver el futuro del sector con razonable optimismo.

Entrevista a Ignacio González Vierci
Presidente de APPCU

Necesitamos flexibilizar el crédito hipotecario

Los promotores de la construcción entienden que el sector de la construcción recibió una bocanada de aire fresco al retornar al espíritu original de la normativa de la Vivienda de Interés Social.

Sin embargo, entienden que el déficit que persiste radica en el régimen del financiamiento hipotecario y sus puertas de acceso.

El presidente de la Asociación de Promotores Privados de la Construcción del Uruguay señaló que el régimen de financiamiento es complejo, caro y discrimina a los compradores, ya sean connacionales, no residentes que vivan en el país, y los jóvenes.

Se habla de una gran expansión de los m2 construidos en los próximos dos años. ¿Qué rentabilidad es esperable de ese sector?

Se estimó mediante una encuesta a los promotores privados de gran alcance, que en construcción y por construir para los próximos cuatro años, un aproximado de dos millones y medio de metros cuadrados, con un costo estimado de un poco más de cuatro mil millones de dólares. Esos números son importantes y alentadores para el sector y para Uruguay.

Se entiende que hablamos de todos los departamentos, no sólo Montevideo, Canelones y Maldonado.

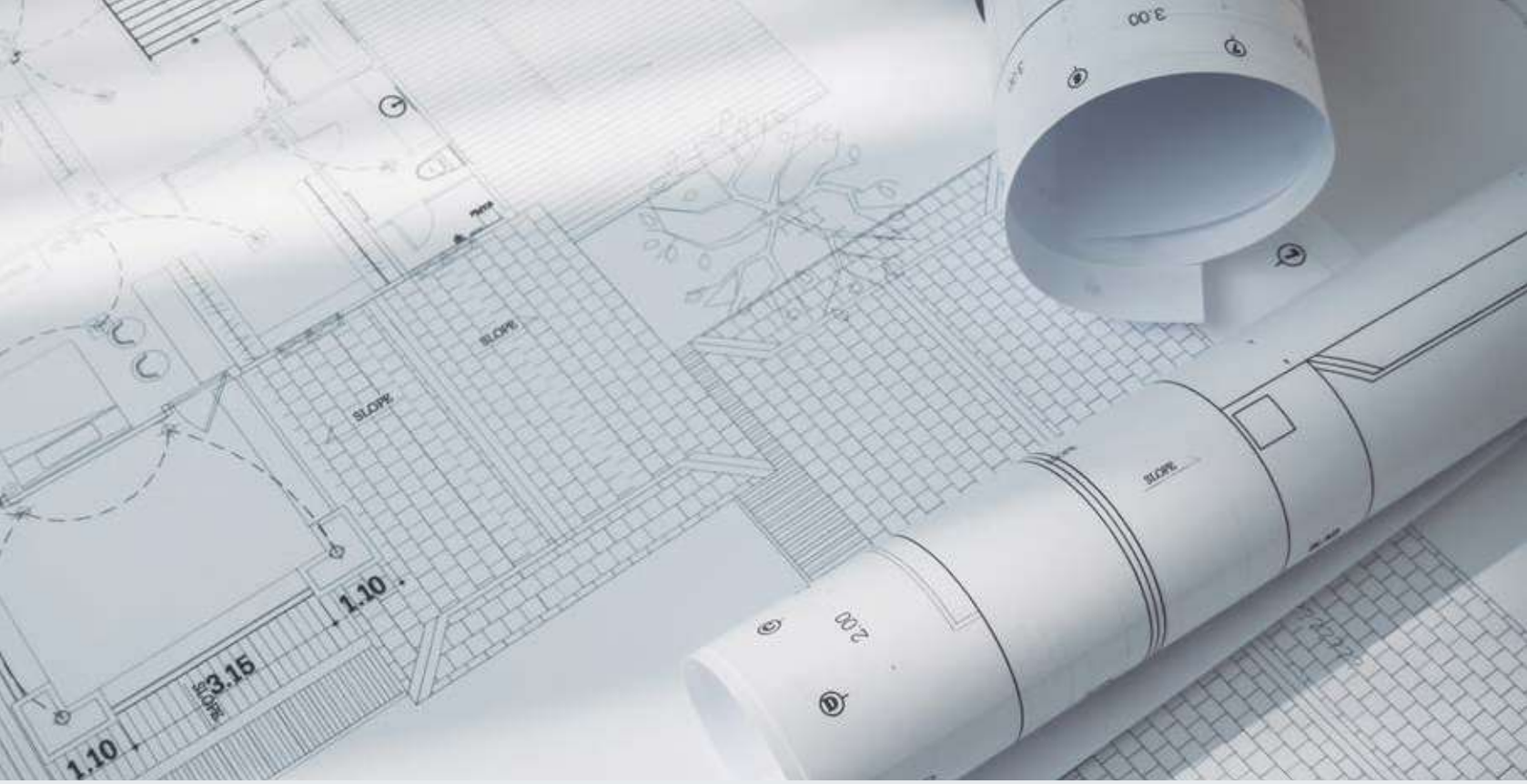
La rentabilidad es muy variada y depende casi exclusivamente de cada empresa, pues el factor determinante es muy variable ya que depende de la ubicación de los terrenos, los departamentos y un sin fin de factores que inciden en la rentabilidad empresarial. Los factores que ayudan son haber hecho un convenio colectivo de casi tres años, lo cual da tranquilidad a la hora de empezar emprendimientos, la estabilidad gubernamental y sus políticas de ayuda al sector las cuales fueron fundamentales para comenzar con todo lo que se empezó y lo que se va a construir. Tuvo impacto positivo haber sacado los topes de precio en las viviendas promovidas, y el decreto de baja de los montos de inversión para los proyectos. De modo que ahora no son sólo la normativa es para los mega proyectos, sino para proyectos de menor cuantía. Esos son de los de más cantidad y hacen mucha fuerza, realmente. El panorama es alentador desde ese punto de vista, pues el gobierno entendió y colaboró mucho para alentar la inversión privada en construcción, que es un motor muy importante para el desarrollo y la economía del país.

¿A su juicio, esa expansión de los m2 construidos estará en línea con la demanda habitacional insatisfecha? Si no fuera así ¿a qué ritmo de expansión de los m2 construidos deberíamos llegar?

No, no se cubrirá la demanda insatisfecha; ni la que hay, ni la que vemos que se está generando. Según la ministra Irene Moreira la demanda insatisfecha es de alrededor de 60 mil viviendas, a la cual debemos sumar lo que se genera día a día. Por eso decimos que no se cubrirá la demanda. Además, mucha vivienda se construye para renta y se vuelca para eso.

¿En que parques geográficos se verá esa nueva expansión de los m2 construidos? ¿Será en los terri-

Ignacio González Vierci
Técnico constructor egresado en el 1997 Socio director GONZALEZ Conde Construcciones. Pasando por todas las etapas desde encargado de Service y mantenimiento, encargado de terminaciones, capataz de obra, director de obras o capataz general de obras hasta ahora. Actual presidente de APPCU



torios más tradicionales, o hay un corrimiento hacia nuevas áreas?

Sin duda que las ubicaciones geográficas van a ser otras, consolidando a las que no se tuvieron en cuenta o están en desuso, pero que con lo nuevo resurgen o se redescubren. Esas áreas son tan o mejores que los ya construidos, pues se crean desde cero o prácticamente, pero con la diferencia de tener actualizado las necesidades de hoy en día, en un mundo moderno y tecnológicamente distinto al de hace unos años, y eso es mejor. Estos lugares no sólo son en Montevideo y Maldonado, sino también en Canelones, donde su buena administración busca agilizar y dinamizar todo lo relacionado a la obtención de los permisos de construcción, lo que está haciendo que se mire con buenos ojos ir a invertir a ese departamento, y no sólo ya en zonas consolidadas. En Montevideo el corrimiento es y será importante y refiere a todo lo nuevo que se hizo en el Centro y Aguada. La Intendencia de Montevideo ha proyectado obras muy importantes y de alto impacto, en el barrio Capurro, como ser una nueva rambla peatonal, un nuevo cruce elevado, un trabajo muy interesante sobre el parque Capurro, y otras propuestas más. Esto hace que la nueva ciudad se vaya para ahí, o lo nuevo en la ciudad se reúna en esa zona. Lo que se viene hacia el oeste, es importante. Y en las zonas tradicionales, se está construyendo en forma constante y a buen ritmo.

¿Ud. considera que esa expansión de los m2 construidos podrá ser asumida por el actual sector hipotecario nacional? ¿O será necesario modificar las tasas de interés de los créditos hipotecarios, o facilitar el acceso social al crédito, o popularizar nuevas herramientas financieras como los fideicomisos?

La respuestas es no. Los compradores no lo usan porque las tasas de interés son muy altas y por las condiciones que tienen. Los compradores prefieren hacer cuotas con las empresas constructoras, o buscar otros mecanismos que no sean del actual sistema hipotecario. Siempre la contestación a esto es destacar lo caro y lo complejo del sistema. El sistema hipotecario tampoco atiende a compradores no residentes y hoy el mundo es muy cambiante; la gente vive acá, pero trabaja en Estados Unidos, y trabaja para Vietnam. Así es el mundo. En el país hay muchos extranjeros, pero por serlo no tienen facilidades para los préstamos. Hay mucha necesidad de flexibilizar los mecanismos. A los jóvenes es muy difícil que le den un préstamo hipotecario, pues siempre se exigen años de trabajo, determinado niveles salariales. Hay que bajar las tasas de interés, y facilitar préstamos a ese tipo de población.

¿Ud. considera que son necesarias reformas de segunda generación o nuevas modificaciones normativas a las ya obtenidas para tener una nueva expansión del negocio del ladrillo?

Nosotros nos sentimos muy satisfechos con la flexibilización que otorgaron al sector. Realmente nunca un gobierno le dio tantas facilidades, ni otorgó tantos estímulos al sector de la construcción. Hoy sería muy difícil pedir más. Lo que necesitaríamos es que se den facilidades para la compra, porque hoy es muchísima la gente que no puede adquirir. ■

Entrevista al economista Carlos Melconian

Uruguay capta inversión argentina independiente de los Gobiernos

El economista argentino Carlos Melconian sostuvo a **CIUDADES** que el Gobierno de su país tendrá una inflación mayor a la estimada oficialmente.

Estimó que el actual arsenal fiscal de su país será insuficiente para equilibrar las finanzas nacionales, y estimó que apenas alcanzará para acotar el déficit.

En su perspectiva, Uruguay capta inversión argentina independientemente de los Gobiernos de turno.

¿Cómo ve la evolución del tipo de cambio en su país en 2021?

Hay un objetivo político del ministro de Economía (de Argentina) que, en realidad está sometido a las presiones políticas del partido gobernante, de tener un tipo de cambio nominal a fin de año de 102 pesos. Eso significaría que la devaluación que actualmente practica el Gobierno argentino, debiera caer a no más de 1,5% mensual, frente una inflación que comenzado 2021 llegó al 4% mensual. Por lo tanto el Gobierno tiene el desafío de bajar la inflación a la que quiere reprimir heterodoxamente, al 2% mensual y devaluar al 1% mensual. Eso daría un atraso cambiario tolerable. Lo que está claro es que el Gobierno quiere usar el instrumento cambiario para amortiguar la tasa de inflación y eso ha generado efecto rebote a posteriori en la Argentina. El Gobierno tiene en su cabeza un programa global sietemesino, o sea entre abril y octubre, con el objetivo deliberado de ir a las elecciones de término medio; luego Dios dirá.

¿Cómo ve la evolución de la inflación doméstica en su país?

Desde lo estructural, la tasa de inflación en la Argentina, si este año da 40% y algo, cumplirá un ciclo de cuatro años, es decir, 2018, 2019, 2020 y 2021, ya en un nuevo estadio inflacionario que no es del 20% o 20% y pico anual, sino del 40% o 40% pico anual. Dio 42%, 53%, 36% y lo que dé este año, respectivamente los últimos cuatro años. El 2019 terminó en 53% anual y el 2020 en 36%. El Gobierno vende que la inflación la bajo en 18 puntos, pero en realidad fue una inflación muy influida por la recesión, la cuarentena y la pandemia, que arrancó el año 2020 a 1,5% mensual y termina el año al 4% mensual. Ahora empezó el 2021 al 4% mensual; 4% elevado a la 12, da más de 50%. ¿Entonces cuál va a ser

Carlos Melconian
Licenciado en Economía por la Universidad de Buenos Aires y Master en Economía por la Universidad Di Tella.
En 1991 fundó M&S Consultores, firma mediante la cual asesoró a las principales empresas e instituciones argentinas y extranjeras en el entendimiento de la realidad económica nacional y regional.
Asimismo, ha liderado estudios y desarrollos macroeconómicos y microeconómicos para empresas e instituciones locales y del exterior.
También se desempeñó como consultor del Banco Mundial y de Gobiernos de países latinoamericanos.
Ha escrito numerosos artículos en medios de prensa locales sobre temas económicos y financieros.
Entre diciembre de 2015 y enero de 2017 se desempeñó como Presidente del Banco de la Nación Argentina.

la tasa de inflación de este año? Algo que está jugado hasta marzo del 12 % acumulado; algo como objetivo deliberado para el programa sietemesino, del 2% mensual; y algo que Dios diga entre octubre, noviembre y diciembre. La suma de eso, puede ser -para empezar a trabajar- del 40% y pico anual.

¿Ud. piensa que Argentina utilizará nuevos instrumentos fiscales para equilibrar sus finanzas?

Bueno lo que acá muy moderadamente se llama "nuevos instrumentos fiscales", es saber si van a subir los impuestos. Han inventado esta cuestión confiscatoria del impuesto a los ricos; cada tres barcos de exportación del agro, el Estado se queda con uno, y ha venido una suerte de aumento del precio de los granos, lo que va a dejar 6.000 o 7.000 millones de dólares más de divisas, por lo tanto un tercio se lo queda el Gobierno. A eso hay que sumarle la inflación, o lo que se llama al "impuesto inflacionario", que es la presión fiscal que genera la tasa de inflación. Básicamente, esos son lo que acá el la pregunta se menciona muy moderadamente como "nuevos instrumentos fiscales". Esto no es para equilibrar las finanzas, sino para lograr que el agujero sea menor.

¿Cómo espera que se manejen sus vencimientos de deuda?

A: en materia de deuda está claro que el soberano quiere liberar todo el periodo de Alberto Fernández. Esto empezó con los bonistas, que significa te voy pagando "in crescendo", pero liberame los primeros dos o tres años. B: casi que se le ha ordenado o sugerido a las Provincias con sus deudas, que hagan lo mismo. C: se le ha dicho al sector privado que prácticamente haga lo mismo. Primero, el Gobierno se iba hacer cargo del 40% de la entrega de las divisas y (…) el 60%. Ahora eso se ha extendido aún más. Y D: quedan los organismos internacionales. Léase Fondo Monetario Internacional (FMI), Club de París, Banco Mundial (BM) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Con estos dos últimos, habrá que ir a buscar nuevos paquetes crediticios; con el Club de París, de cinco cuotas queda una pendiente de 2.800 millones de dólares, y habrá que refinanciarla, y venía el pago del FMI, que son 45.000 millones de dólares, de capital 4.000 millones este año, luego dos años de 18.000, y luego el resto esto hay que tener un programa nuevo para tener plata para pagarlo y dejar la deuda neta igual. Bueno, eso no ocurrió. El Gobierno está pidiendo cosas que el FMI no puede ofrecer, pero si ha abierto otro loto, otra lotería, la número dos. La uno es la de los granos, y la dos es que aparentemente al FMI le van a dejar imprimir nuevos Derechos Especiales de Giro (DEG, la moneda de FMI, ndr), como ha hecho la Reserva Federal que emitió dólares, el Banco Central europeo que emitió euros. Es probable que en FMI utilice esos Derechos Especiales de Giro en países caribeños y africanos, que van a comprar comida y vacunas; probablemente Argentina también lo utilice, dado que factible -ya se ha hecho en otro momento- ese "helicópter Money" para re pagarle al propio FMI y diría que ese va a ser el manejo que el Gobierno va a utilizar con los organismos internacionales.

¿Cómo ve Ud. la situación del ahorro en su país?

El ahorro en la Argentina nunca fue un problema, porque el ahorro es igual a lo producido o la rentabilidad, menos el consumo. Argentina ha sido un país muy competente en mantener una tasa de ahorro, en términos de su PBI, como para generar como contracara inversión y crecimiento. Históricamente éste ha sido de más de 20 puntos del producto. Así que el problema es que el argentino ahorra en dólares y lo hace fuera del sistema. Ya no es una cuestión si blanco/negro, fuga de capitales; esas son visiones, versiones y definiciones obsoletas. Aún en blanco, se ahorra en dólares y no queda en el sistema. Pero al no quedar en el sistema, es ahorro que se va por la alcantarilla. El ahorro no es un problema en la Argentina. Lo que ningún gobierno ha logrado, excepto un corto periodo del primer Gobierno de Carlos Menem, fue que esté dado el esquema de bimonetaridad -algo que ustedes los uruguayos conocen bien- de que se ahorre en la moneda que se ahorre, quede declarado dentro de las fronteras y se multiplique en términos de inversión y capacidad productiva. Eso no se ha logrado.

Uruguay adoptó hace algunos meses una batería de medidas fiscales para captar inversión externa y eso generó ruidos con Argentina. ¿Ud. considera que las contramedidas argentinas adoptadas por la Afip y el Ministerio de Economía de su país lograron neutralizar las medidas uruguayas?

No, no estoy al día en las medidas microeconómicas a este respecto, a si se ha logrado neutralizar estas medidas uruguayas para captar inversión argentina. Creo que los uruguayos siguen captando inversión argentina, con independencia de los Gobiernos. Así lo he dicho en seminarios en los que he participado organizados por muchos compatriotas de ustedes en el Uruguay, que esto como un partido de fútbol, donde los de enfrente también juegan. Si bien salieron con todas esas medidas, algunas más agresivas, otras menos agresivas, algunas con más sentido común, otra con menos sentido común, dando muchas ventaja y perdones y periodos de gracia, hay que considerar que del otro lado también juegan. Así que veo que la práctica no estamos frente a un desenlace masivo, en términos de respuesta de lo que el objetivo del Gobierno uruguayo se había propuesto. ■

Entrevista al Dr. Ignacio Munyo
Director de CERES y Catedrático de la UM

La estabilidad social será clave para la recuperación

Este año el comportamiento del tipo de cambio en Uruguay estará muy determinado por el impacto que tenga en los Estados Unidos el "New New Deal" proyectado por el presidente Joe Biden para la recuperación de ese país.

Ignacio Munyo señaló que una genuina mejora en la competitividad será condición necesaria para lograr incrementos de la inversión privada, en momentos en que la llegada de ésta puede verse afectada por factores externos.

Sostuvo que en el escenario pos pandemia que avizora, un clima de Unidad Nacional será clave para la recuperación económica y pronosticó que la estabilidad social será un factor determinante para la llegada de inversores.

¿Cómo estima Ud. que se comporte el dólar en 2021?

Los movimientos del valor del dólar en Uruguay van de la mano de factores globales, regionales y locales. A nivel internacional va a depender de cómo responde el valor global del dólar ante la

Ignacio Munyo
Director Ejecutivo de CERES. Doctor en Economía, Máster en Economía (Universidad de Chicago), en donde también tomó los cursos de doctorado. Graduado en programas de Dirección de Empresas en el IEEM-UM y en Harvard Business School. Catedrático de Economía de la Universidad de Montevideo. Profesor Visitante de INALDE Business School (Colombia), IDE Business School (Ecuador) e ISE Business School (Brasil). Amplia experiencia como consultor económico de empresas y de organismos internacionales. Premio Nacional de Economía Raúl Trajtenberg 2014, el premio más importante en el área de economía en Uruguay. También ganó el Premio Academia Nacional de Economía. Columnista del diario El País y medios como: Harvard Business Review, Bloomberg, Financial Times, CNN, BBC, Thomson Reuters, AFP, EFE, Washington Post, Chicago Tribune, El País de Madrid, O Globo y Folha de San Pablo (Brasil), La Nación, Infobae y Ámbito (Argentina); Gestión de Perú; La Nación de Paraguay y otros.

aceleración de la recuperación y del crecimiento económico en Estados Unidos, luego del mega impulso fiscal del gobierno de Biden. A nivel regional va a depender fundamentalmente de la inestabilidad financiera de Argentina, en el marco de la negociación con el Fondo Monetario Internacional. A nivel local va a depender del compromiso del Banco Central con los objetivos de inflación planteados públicamente para lo cual la intervención en el mercado cambiario es una herramienta relevante cuando el valor del dólar es factor crítico como determinante de la inflación. Dicho todo lo anterior, nosotros esperamos un dólar levente ascendente en los próximos meses para llegar a un valor cercano a los 46 pesos a fin de año. Obviamente que este valor hay que tomarlo con pinzas dadas todas las limitaciones que tiene pronosticar una variable que depende de tantos factores que cambiar permanentemente.

¿Cómo estima que se comporten las tasas de interés en 2021?

Las tasas de interés al nivel global tuvieron una suba relevante en lo que va del año como resultado del impacto esperado del paquete de Biden. Este "New New Deal" de Biden cuenta con un impulso fiscal inicial que alcanza al 9% del PBI, supera ampliamente a los de Roosevelt en la Gran Recesión de los años '30 y casi duplica al Obama en 2009 (5% del PBI) en plena Gran Recesión. Como consecuencia, la OCDE ya subió de 3,2% a 6,5% sus proyecciones de crecimiento 2021 para EEUU y estima que el impacto global se traducirá en un impulso de 1% al crecimiento de la economía mundial en 2021. El rendimiento de los bonos del Tesoro de EEUU a 10 años saltó de menos del 1% a más del 1,7%.

¿Cómo advierte el escenario de inversión para 2021?

El panorama anterior de suba la tasa de interés global tiene impacto en la inversión. Todas las economías emergentes sentirán la reducción del volumen de los flujos de inversión extranjera, con intensidades propias de cada país. En el Presupuesto del gobierno se proyecta una inversión relevante más allá de la asociada a UPM 2 que deberá concretarse en los próximos años. Lo cito textual: "se espera que la Formación Bruta de Capital Fijo (léase inversión) privada, dejando de lado los efectos de la inversión en la nueva planta de celulosa, aumente en torno al 8% promedio anual entre 2022 y 2024". En primera administración Vázquez y en la administración Mujica, el crecimiento promedio anual de la inversión privada fue 12% y 13% respectivamente. Este boom de inversión fue impulsado por masivos ingresos de inversión extranjera directa: 29% del PBI acumulado en el quinquenio 2005-09 y 25% del PBI acumulado en el quinquenio 2010-14. No solo el contexto externo favorable con precios de alimentos al alza y tasas de interés en bajada impulsó este monto récord de inversiones, el país estaba relativamente barato en dólares. Precios altos y costos bajos generaban una rentabilidad atractiva para el inversor. A partir de ahí ya no fue posible atraer un flujo relevante de inversiones. Durante la segunda administración Vázquez (2015-2019) la inversión privada cayó 5% promedio por año y salieron del país 7 puntos del PBI de inversión extranjera directa. No solo el contexto externo fue menos favorable, sino que el país estuvo relativamente caro en dólares. Es cierto que entre 2005 y 2013 Uruguay tuvo una inversión récord plasmada en dos plantas de celulosa, la revolución agrícola y la transformación energética. También es cierto que aquellos niveles alcanzados de inversión privada (en proporción al PBI) no fueron mayores a los que se observan en países que logran sostener un crecimiento económico vigoroso. El gran desafío actual es lograr que la inversión privada vuelva a crecer en las magnitudes esperadas, que no es para nada menor lo que se necesita concretar. El crecimiento de la inversión privada que se proyecta en el Presupuesto es de casi US$ 2.000 millones, el monto equivalente a otra planta de celulosa. Para lograrlo va a ser necesario mejorar la rentabilidad de la inversión privada a través de una mejora genuina de competitividad.

¿Qué sectores de la economía visualiza Ud. como más apetitosos para la inversión privada?

No es mi rol; mi trabajo no consiste en identificar sectores atractivos para la inversión privada, sino pensar en las condiciones necesarias para que el país en su conjunto sea más atractivo para invertir. En ese sentido considero que hay una agenda pendiente de reformas, centrada en generar las condiciones para que las empresas puedan procesar la mejora de competitividad es conocida. Esta agenda fue ampliamente discutida y tiene apoyo parlamentario. Pero hay que implementarla. En este sentido urge aprovechar las oportunidades para reducir los costos de acceso de la producción uruguaya al exterior. Urge reducir el costo del combustible y energía eléctrica, de la mano de una mejora de transparencia y eficiencia de las empresas públicas, con activa participación en el mercado de capitales. Urge reducir la sobre-regulación que desestimula la inversión. Urge adaptar la legislación laboral a la realidad actual para encadenar crecimiento económico con mayor empleo.

¿El país tiene músculo para impulsar nuevas políticas de atracción de inversiones, o cree que la crisis Covid aún concentra la principal atención de los actores económicos?

El mundo pos pandemia será muy distinto al anterior. El Uruguay pos pandemia también. Los cambios necesarios exigen profundas reformas, muy complejas de procesar. Por ello la Unidad Nacional será faro central en "el día después". La indiscutible aceleración en la incorporación de tecnología para automatizar procesos sienta las bases de la realidad económica y social pos pandemia. La tecnología marca la agenda global, lo que es una gran oportunidad para la mejora de la productividad, pero al mismo tiempo exige apoyo para las personas que pierden su trabajo. Convivirán dos realidades: el aumento de productividad en las empresas (que no podrán escapar a un entorno cada vez más competitivo) y la reinvención laboral de las personas cuyas tareas dejan de ser necesarias. Desde hace varios meses mantengo reuniones periódicas con líderes políticos de todos los partidos; líderes empresariales y sindicales, y con líderes de organizaciones sociales, civiles y religiosas. Todas las reuniones son diferentes, todas han sido extremadamente enriquecedoras. El hilo conductor es la preocupación por el futuro del país: los desafíos del Uruguay pos pandemia, que algún día llegará. Sorprendentemente, basta con poner el tema sobre la mesa, para que por arte de magia los acuerdos se vuelvan enormes y las discrepancias mínimas. El sentido de urgencia es un factor común. También está presente en las reuniones la necesidad de cuidar valiosos activos que tiene el país y que lo diferencian de la región: la fortaleza institucional y la paz social. El mundo mira atentamente cómo multitudes violentas toman las calles de las principales ciudades de América. Montevideo ha sido excepción. Tengo la sensación de que existen algunas condiciones para poder pensar en una salida de Unidad Nacional.

¿Cómo advierte que será la incidencia local provocada por los países de la región?

Efecto positivo por el contraste en fortaleza institucional y paz social de Uruguay con respecto a la región es cada vez más valioso. Hoy más que nunca, tenemos que cuidar el principal activo que tiene el país. Somos una excepción a nivel regional. En los últimos años el mundo viene mirando cómo América Latina se ha vuelto una región extremadamente inestable. Imágenes de multitudes alteradas en las calles de Ciudad de México, Caracas, San Pablo, Buenos Aires, Bogotá, Santiago, Lima y Quito recorrieron el mundo. No fue el caso de Montevideo. No hay como un ejemplo concreto para que que-

de claro el punto. Hacia fines del año pasado tuve la oportunidad de reunirme con un alto ejecutivo global de una de las principales multinacionales del mundo, que llegaba por primera vez a Uruguay. "Vengo de recorrer el resto de los países de la región", me dijo, "vamos a considerar una expansión de la inversión en Uruguay porque es el único de los países en los que estamos instalados que no tuvo manifestantes en las calles este año", haciendo referencia a nuestra estabilidad social. "La baja rentabilidad de la filial preocupa, pero Uruguay es un buen lugar para probar proyectos piloto que queremos chequear para lanzar luego a nivel global", argumentaba mientras yo escuchaba con atención. Esta es hoy una percepción generalizada entre las multinacionales. Estamos en una región muy complicada, pero somos diferentes. Y, afortunadamente, somos cada vez más percibidos como diferentes entre los que analizan la región para tomar decisiones de inversión. Cuando el caos global termine, la inversión internacional rebrotará y ese día la estabilidad social será una variable crítica.

¿Ud. ve nuevos atractivos locales para los inversores extraregionales? ¿O habría que generar nuevas dinámicas de atracción para inversores de Estados Unidos, Europa, países de Asia?

Hay una oportunidad para aprovechar, pero que hay que hacer deberes para aprovecharlo al máximo. Uruguay es un país con enorme potencialidad de crecimiento económico que debería ser muy atractivo para inversiones del exterior. Sin embargo, carece del número de profesionales necesarios para poder satisfacer la demanda por conocimiento especializado que requieren muchas compañías, multinacionales, empresas, startups o inversores que buscan en la estabilidad uruguaya el lugar donde radicarse. El influjo inmigratorio de profesionales universitarios fundamentalmente desde Venezuela y de Argentina es una muy buena noticia en ese sentido, pero no es suficiente. Uruguay debe destacarse mucho más por la calidad de sus profesionales y trabajadores. La estabilidad económica, política e institucional del Uruguay es un atributo destacable en el concierto latinoamericano. Pero para eso debe preparar a sus jóvenes capacitándolos académica y profesionalmente para poder estar a la altura del desafío de las demandas de la nueva era del trabajo. ■

Se espera un crecimiento por encima del 3% para 2021

Después de haber caído casi 6% en 2020, la actividad económica se recupera y se espera que crezca arriba del 3% este año.

Sin embargo, una vez cerrado el 2021, la producción total de bienes y servicios en Uruguay no va a superar el pico de fines de 2014, previo al largo estancamiento productivo.

El punto de partida del 2021 no fue bueno: tuvimos un verano que para el sector turismo fue similar a un buen fin de semana de invierno.

La pandemia impidió que ingresaran al país los turistas del exterior, que usualmente contribuyen con gastos equivalentes a medio punto del PBI por encima de lo que gastan en el exterior los que viajan desde Uruguay.

El escalón del primer trimestre no va a estar.

Fue muy importante el trabajo que hizo el gobierno durante 2020 para ordenar el gasto público, algo que hace tiempo era necesario.

Más aún con una pandemia, cuando es ineludible multiplicar los apoyos a empresas y familias afectadas.

Es cierto que existe financiamiento externo abundante y barato, pero también es cierto que la deuda que tiene el país es elevada y que los nuevos gastos usualmente se vuelven permanentes.

Los contribuyentes en Uruguay hacen un esfuerzo muy grande para financiar servicios públicos y una amplia batería de transferencias existentes.

En el debate político, se discute demasiado sobre el monto de estos recursos y muy poco sobre el diseño integral de los programas sociales vigentes, en una realidad dinámica que así lo exige.

Cr. Guillermo J. Sanjurjo • Integrante del equipo de Dirección del Estudio Luis E. Lecueder

La construcción de inmuebles y los incentivos fiscales basados en la Ley de Inversiones

La construcción de inmuebles es una actividad dinamizadora de la economía del país, y en actual contexto de pandemia en que vivimos, su promoción ha sido uno de los principales desvelos del actual gobierno. Es así que desde que este asumió en marzo del 2020, se han aprobado diferentes decretos que lo que han hecho es mejorar y potenciar los beneficios ya existentes, para transformarlos en un verdadero atractivo para los inversores que mejore la rentabilidad de los proyectos y de esa forma y más que nunca dada la actual coyuntura, mitigue el riesgo asociado a las mismas, pero al mismo tiempo generando empleo y propulsando la actividad económica.

Analizaremos a continuación los principales regímenes existentes que aplican a las inversiones asociadas a la construcción de inmuebles, detallando sus principales características, así como los beneficios que otorgan a los inversores.

I) El régimen general para inversiones específicas

En el marco de la ley de inversiones, existe un régimen general que aplica a inversiones realizadas por empresas contribuyentes de IRAE con ingresos gravados por dicho impuesto, reglamentado en la actualidad por el decreto 268/020.

En relación a las inversiones asociadas a la construcción de inmuebles, recaen en este régimen dos limitaciones muy importantes:

Los inmuebles resultantes NO pueden tener destino casa habitación.

Los inmuebles no pueden ser vendidos durante el plazo de su vida útil fiscal o 10 años en el caso que su vida útil sea mayor.

¿Qué otros requisitos impone el régimen vigente para la obtención de los beneficios?:

1) Que se presente un proyecto de inversión ante la COMAP (no son de aplicación automática).

2) Comprometerse al cumplimiento de indicadores que otorgan determinado puntaje en la matriz establecida por el decreto, lo que tiene incidencia en el % de beneficio de IRAE así como en el plazo de utilización del mismo. La matriz que aplica en la actualidad es la siguiente:

3) Para acceder al régimen promocional las empresas deberán alcanzar como mínimo 1 punto, de los indicadores distintos a la descentralización, asegurándose un piso del 30% sobre el monto de la inversión elegible de exoneración de IRAE y el derecho a la utilización de los restantes beneficios fiscales.

4) Las inversiones elegibles que generan las exoneraciones incluyen los costos directos de construcción de los bienes inmuebles, pero quedan excluidos los terrenos asiento de las inversiones.

5) Existe matriz simplificada que califica solo cumpliendo con indicador de empleo.

Los beneficios tributarios son los siguientes:

a) Exoneración del Impuesto al patrimonio para bienes Inmuebles por 8 años en Montevideo y 10 años en el Interior.

b) Exoneración de Tasas y tributos a la importación (Incl. IVA) correspondientes a materiales destinados a la obra civil, declarados no competitivos de la Industria Nacional.

c) Devolución de IVA por la adquisición en plaza de materiales

y servicios para la obra civil, por régimen de exportadores.

d) Exoneración del IRAE según puntaje obtenido en la matriz de hasta el 100% de la inversión elegible y hasta el 90% del impuesto de cada ejercicio, y plazo nunca menor de 4 años desde que se genere renta fiscal (con diferimiento máximo de hasta 4 años). La exoneración opera para la renta obtenida por la empresa, con prescindencia de la actividad que la genere.

Beneficios incrementales:

Existen dos beneficios incrementales que aplican a este tipo de inversiones:

a) Mejora en el cómputo del monto de las inversiones en un 30% (se multiplica por 1,3) para la utilización del beneficio de IRAE, para inversiones realizadas entre el 01/04/2021 y 30/09/2021.

b) Construcciones en Parques industriales y científico tecnológicos. Beneficios:

Incremento del 15% sobre el beneficio de IRAE y el plazo para usufructuar tal exoneración, si desarrollan determinadas actividades dentro del mismo (se incrementa por 1,15). Si no desarrollan actividades definidas, el incremento es del 5%.

Crédito fiscal por los aportes patronales jubilatorios asociados al empleo comprometido en el indicador de generación de empleo exclusivamente por los trabajadores que estén ocupados dentro del parque durante toda su jornada laboral, por el que se obtuvieron los beneficios fiscales, durante el período del cronograma de cumplimiento de dicho indicador (3 años).

II) Proyectos inmobiliarios de gran dimensión económica

Comprenden actividades de cons-

trucción para la venta o arrendamiento de inmuebles con destino a oficinas o vivienda, y las urbanizaciones de iniciativa privada.

Alcanzan las inversiones (inmuebles y muebles de uso común):

a) por valor superior a UI 20.000.000 (US$ 2,2M). Obras de construcción inscriptas ante el Banco de Previsión Social a partir del 7.05.2020.

b) con obras inscriptas en el BPS al 7.05.2020 pero que reste ejecutar inversiones por valor superior a UI 20.000.000 (US$ 2,2 M).

El proyecto en su totalidad debe contar con al menos un 5% del área destinada al uso común si la inversión es menor de UI 60.000.000 ó 10% si es mayor.

Los beneficios tributarios son los siguientes:

a) Exoneración de tributos aduaneros, incluyendo IVA, que gravan la importación de equipos, máquinas y materiales destinados a integrar la obra civil y los bienes muebles de uso común, declarados no competitivos con la industria nacional.

b) Crédito por el IVA incluido en las adquisiciones de equipos, máquinas, materiales y servicios destinados a integrar la obra civil y bienes muebles de uso común.

c) Exoneración del Impuesto al patrimonio a los bienes inmuebles por 8 años si se ubican en Montevideo y 10 años en el interior. Bienes muebles de uso común por la vida útil. La exoneración también alcanzará a los predios sobre los cuales se realicen las inversiones.

d) Exoneración de IRAE a pagar de la entidad, por hasta 10 años, por un monto equivalente a:

La exoneración no podrá superar el 90% del impuesto del ejercicio y opera para la renta obtenida por la empresa, con prescindencia de la actividad que la genere.

Es importante recalcar en relación a las exoneraciones de este decreto, lo siguiente:

No tiene restricciones en cuanto al destino de los inmuebles a construir ni a la enajenación de los mismos.

Incluye a los predios asiento de las construcciones dentro de la exoneración del IP.

No exige cumplimiento de obligaciones adicionales a la inversión (indicadores).

III) Complejos turísticos y hotelería

Existen 3 tipos de proyectos turísticos promovidos:

a) Complejos Turísticos.

b) Hoteles, Aparthoteles, Hosterías, Moteles y Estancias turísticas construidas o a construirse.

c) Hoteles Condominio.

Para los proyectos que califican dentro de los dos primeros grupos que incluyen hospedaje, la diferencia entre ser considerado dentro del grupo a) ó del b) radica en los servicios adicionales que se brindan. Tanto uno como el otro, tienen también la ventaja de que a efectos de los beneficios pueden optar entre los de la norma específica que regula dicha actividad (decreto 175/03) o la de proyectos específicos anteriormente analizado (decreto 268/20).

Los beneficios tributarios a los que pueden acceder los Complejos Turísticos, son los siguientes:

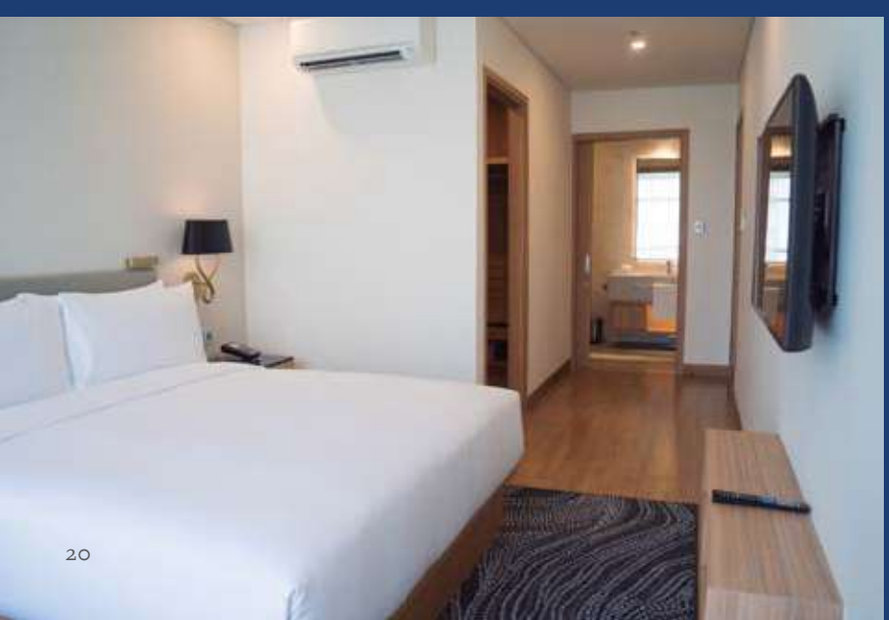
Para los proyectos del grupo b) que no logren clasificar dentro del grupo a), los beneficios son algo distintos aunque no menos importantes.

Características importantes de ese tipo de proyectos:

• No exige cumplimiento de obligaciones adicionales a la inversión (indicadores).

La obra civil no puede ser aplicada a otro destino hasta el término de su vida útil. Para el equipamiento la desafectación se autoriza luego de transcurridos 10 años de vida útil. Hoteles Condominio.

Son una figura difundida a nivel internacional que permite que terceras personas inviertan unidades de propiedad horizontal del hotel (habitaciones) para obtener una renta, cediendo el uso y la explotación de dicha unidad a la entidad especializada que explota todo el



Cr. Guillermo J. Sanjurjo Vitacca
Integrante del equipo de Dirección del Estudio Luis E. Lecueder, donde dirige específicamente el Departamento Tributario.
Profesor Agregado y Coordinador de la Unidad Académica Contabilidades Generales en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UDELAR.
Docente del curso de "Beneficios fiscales de la ley de Inversiones" en el Colegio de Contadores Economistas y Administradores del Uruguay desde 2014 a la fecha.
Docente del diploma de "Especialización en Desarrollos inmobiliarios" de la Universidad ORT desde 2014 a la fecha.

complejo. Confluyen en ella tres participantes distintos:

Promotor: Es el que construye el hotel y lo vende o entrega en uso o usufructo las unidades de PH (puede quedarse con algunas).

Explotador: Es el que desarrolla la actividad de Hotelería. Recibe todas las unidades de PH en uso y/o usufructo por un período no menor a 10 años. Puede ser la misma empresa promotora, en cuyo caso solo venderá la nuda propiedad.

Adquirentes que compran la propiedad de las unidades de PH y ceden en uso o usufructo a un explotador común, o directamente adquieren del promotor la nuda propiedad.

Los beneficios tributarios a los que pueden acceder los Hoteles Condominio, son los siguientes:

1) Para el Promotor:

a) IVA: Crédito por el impuesto incluido en la adquisición de los derechos de usufructo y por la adquisición en plaza de bienes de activo fijo destinados al equipamiento, por el procedimiento que rige a los exportadores. Exoneración del IVA importación de bienes destinados al equipamiento.

b) Exoneración de tributos por las importaciones de bienes de activo fijo destinados al equipamiento, debiendo optar por uno de los siguientes regímenes: 100% de los bienes declarados no competitivos con la Industria Nal. ó 50% de los tributos que gravan la totalidad de los bienes.

c) Impuesto al patrimonio: Bienes muebles destinados a equipamiento se considerarán activos exentos por la vida útil. Uso y usufructo de unidades de PH cedidas por los titulares se consideran activos exentos por 11 años. A efectos del cómputo de pasivos se consideran gravados, en ambos casos.

2) Para el Explotador:

d) IRAE:

Exoneración del IRAE generado por la actividad promovida desarrollada por monto y plazos que surjan de la matriz de indicadores realizadas por la empresa promotora y la empresa explotadora. La obra civil realizada por la empresa promotora se computa en la empresa explotadora al costo, sin considerar terreno. Queda excluida de la exoneración el IRAE generado por la venta de unidades de la promotora (para cuando las figuras se confunden).

3) Para el Propietario o adquirente: Ningún beneficio

Como se puede apreciar del análisis de la normativa vigente, la actividad relacionada a la construcción inmobiliaria e inversiones conexas cuenta hoy con un fuerte estimulo de beneficios fiscales para muy diversos tipos de negocios. ■

Giovanna Lorenzi • Directora. Depto. de Asesoramiento Tributario y Legal de KPMG Uruguay

Guía de análisis económico de concentraciones económicas publicada por la Comisión de Promoción y Defensa de la Competencia

Como comentáramos en anteriores publicaciones, la nueva Ley de Defensa de la Competencia -Ley N° 19.833, de fecha 11 de setiembre de 2019, reglamentada por el Poder Ejecutivo por Decreto N° 194/020 de 15 de julio de 2020, incorporó importantes modificaciones al anterior régimen sobre promoción y defensa de la competencia, dejando vigente las prácticas prohibidas que ya existían e introduciendo otras prácticas prohibidas que no estaban reguladas hasta la fecha.

Son las denominadas prácticas prohibidas "per se" (esto es, verificada la conducta por parte de las empresas, se incurre en infracción siendo ésta punible, lo que no existían hasta la fecha) (1) estableciéndose además así como un nuevo régimen de control y autorización previa previo a las concentraciones económicas que se planeen realizar por empresas de cualquier sector de actividad.

Es con motivo de esta nueva regulación sobre el control a las concentraciones económicas, que la Comisión de Promoción y Defensa de la Competencia (en adelante "la Comisión"), difundió el mes de diciembre pasado una Guía de análisis económico de concentraciones preparada por el Consultor argentino, economista Diego Petrecolla.

Giovanna Lorenzi
Directora Asociada del Departamento de Asesoramiento Tributario y Legal de KPMG

Según se ha difundido, el texto tiene por objetivo informar a los interesados sobre la metodología y los fundamentos subyacentes en las decisiones que se tomen por dicha Comisión respecto de las concentraciones.

Recordamos que en base a la normativa, la Comisión es la autoridad encargada de realizar el control previo respecto de actos que, en caso de concretarse, implicarán una concentración económica.

Se refiere a tal naturaleza, respecto de cualquier negocio jurídico que importe transferencia del control de la totalidad o parte de unidades económicas o de empresas (ya sea concentraciones verticales, horizontales o de conglomerado), debiendo determinar en el marco de un proceso administrativo si la concentración tendrá efectos positivos desde el punto de vista de la competencia, contribuyendo al bienestar de los consumidores actuales o futuros -en cuyo caso la operación de concentración será autorizada- o, por el contrario, la concentración tendrá efectos adversos, resultando por tanto anticompetitiva, correspondiendo en ese caso a la Comisión o bien prohibir la concentración o supeditarla al cumplimiento de determinadas condiciones.

Este análisis y control que debe encausar la Comisión corresponderá, en principio (2) toda vez que el acto de concentración que importe la transferencia de control (por ejemplo a través de una fusión, venta de acciones, cuotas o participaciones sociales, o adquisición de establecimiento comercial o de la totalidad de los activos de una empresa) se realice por quienes en conjunto hayan tenido en cualquiera de los últimos tres ejercicios una facturación bruta anual en Uruguay sea igual o superior a UI 600.000.000 (a valores actuales U$S 67.482.350).

Es importante tener en cuenta para definir la obligatoriedad o no de notificar a la Comisión y de tener que eventualmente aplicar la Guía de la que damos noticia, que el Decreto N° 194/020 explicita que a efectos del cálculo debe contemplarse no sólo la facturación de los participantes directos del acto de concentración, sino también el de las entidades controladas por ellos, de quienes los controlan, y de las entidades bajo el control de quienes también controlan a los participantes.

En cuanto a la Guía en sí misma, que resultará conveniente tener a la vista en caso de que efectivamente corresponda notificar la operación a la Comisión, hacemos notar que tiene como objetivo presentar los lineamientos generales que se seguirán para el análisis de la concentración económica proyectada y para determinar, luego del procedimiento administrativo a seguir, de si corresponde o no otorgar la autorización al acto de concentración.

Nótese que a diferencia del régimen, anterior ahora no se trata de una notificación posterior a la operación sino de solicitar la autorización previa al acto de concentración, por lo que constituye un importante tema a considerar toda vez que se planifique una operación que implique concentrar empresas.

Estos lineamientos, según se explicita en el propio documento, serán aplicados en forma "flexible y razonable, de acuerdo a los hechos y circunstancias de cada concentración económica".

Nos parece importante resaltar que la Guía estatuye como principio rector que la mayoría de las concentraciones económicas no tienen efectos negativos sobre la competencia sino que resultan pro-competitivas, debiendo la Comisión abocarse a analizar caso a caso, previa determinación del mercado relevante, los posibles efectos anticompetitivos de las concentraciones, ponderando asimismo aspectos que pueden incidir en la cuestión tales como la competencia proveniente de productos importados, las barreras de entrada (las que se definen y tipifican); las ganancias de eficiencia que no pueden lograrse por otra vía que la concentración, así como posibles medidas o remedios propuestos por las partes o fijados unilateralmente por la Comisión para restablecer la competencia y un largo +étera que permiten conocer al interesado los criterios que analizará la Comisión.

La Guía reconoce asimismo la posibilidad que tienen las partes de estatuir restricciones accesorias en el marco de una concentración –por ejemplo, cláusulas de no competencia o de no captación de clientes, etc.- en cuyo caso la Comisión analizará si las previsiones se encuentran acotadas en su alcance a los sujetos involucrados en la operación de concentración económica, así como los productos y servicios involucrados tanto como la cobertura geográfica de la operación.

En síntesis, la Guía incluye lineamientos y criterios que el operador deberá tener en consideración a efectos de preparar la solicitud requiriendo la autorización del acto de concentración que se proyecte, la que, como dijimos, podrá o no serle concedida por la Comisión.

La Guía es de acceso público y se encuentra disponible en el siguiente link: https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/comunicacion/noticias/guia-concentraciones-economicas. ■

Dr. Emiliano Lencina Pailos y Dra. Inés Filippelli Gaminara • Brum & Costa Abogados

Proyectos de Ley sobre contratación electrónico y títulos valores electrónicos

I. Introducción

En el marco del Programa de Modernización Legislativa (PROMOLE) se presentaron al Parlamento dos proyectos de ley (en adelante los "Proyectos") que abordan la necesidad de actualizar algunos aspectos del régimen de las transacciones entre privados.

El primero de ellos, que refiere a la contratación electrónica, procura introducir una definición legal de contrato electrónico y regular ciertos aspectos relativos a su validez, eficacia y prueba, así como prever algunas cuestiones vinculadas al uso de los medios tecnológicos en las relaciones de consumo.

El segundo, referido a los títulos valores en el contexto electrónico, pretende dar una regulación integral a los títulos valores electrónicos, que permita equipararlos funcionalmente a los títulos

Dra. Inés Filippelli Gaminara
Abogada del Departamento de Compliance de Brum Costa Abogados. Posee experiencia en la implementación y gestión de sistemas para la Prevención del Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo, y en el asesoramiento legal a clientes del sector no financiero principalmente.

valores en soporte papel.

A continuación, se destacarán los principales cambios que, de ser aprobados, introducirían los Proyectos en diversos textos legales vigentes.

II. Contratación electrónica

El uso de medios electrónicos para facilitar el perfeccionamiento del contrato no es una novedad; desde hace varios años existe la posibilidad de celebrar contratos por vía electrónica y, de hecho, muchas personas lo hacen con cierta asiduidad. No obstante, es cierto que en los últimos años la cantidad de transacciones negociadas de este modo ha crecido exponencialmente y que la contratación electrónica se ha masificado aún más a partir de la pandemia de la COVID-19.

En este contexto se elaboró el Proyecto de ley sobre Contratación Electrónica, que procura establecer ciertas bases para dotar de certezas a esa forma de contratación que se ha convertido en práctica habitual. Un aspecto interesante a destacar en primer lugar, es que el Proyecto referido no incluye cambios sustanciales en la regulación Civil o Comercial de los contratos, sino simplemente modificaciones de algunos artículos de las Leyes N° 18.600 de Documento Electrónico y Firma Electrónica y N° 17.250 de Relaciones de Consumo.

El art. 1 del Proyecto en cuestión pretende incluir en el art. 2 de la Ley N° 18.600 una definición del contrato celebrado por vía electrónica o contrato electrónico, según la cual pertenece a dicha categoría "todo contrato en el que la oferta y la aceptación se transmiten por medio de equipos electrónicos de tratamiento y almacenamiento de datos, conectados a una red de telecomunicaciones". Al analizar el tema desde el punto de vista de Compliance, se observa que la posibilidad de celebrar contratos por vía electrónica tiene una gran incidencia para los sujetos obligados, por cuanto en esta modalidad de contratación se prescinde de la firma autógrafa de los contratantes y puede nunca existir contacto personal o presencialidad de las partes. En este sentido, corresponde tener presente que el artículo 19 de la Ley Integral contra el Lavado de Activos N° 19.574 prevé que se deberán aplicar procedimientos de debida diligencia intensificada, para aquellas "operaciones que no impliquen la presencia física de las partes, prestando atención a las amenazas que puedan surgir de la utilización de tecnologías nuevas o en desarrollo que favorezcan el anonimato en las transacciones". [1]

Por otra parte, en su artículo 2, el Proyecto de ley sobre Contratación Electrónica prevé la incorporación de un art. 4 BIS a la Ley N° 18.600, de acuerdo al cual:

En la medida que verifiquen los requisitos de validez que exige el Derecho uruguayo (esto es, los establecidos en el art. 1261 y ss. del Código Civil), el contrato suscrito por vía electrónica produce iguales efectos que los contratos celebrados de forma física o presencial.

Para que sea válida la celebración de contratos por vía electrónica no será necesario el previo acuerdo de las partes sobre la utilización de medios electrónicos. Este aspecto es de suma trascendencia, en tanto aclara que la posibilidad de usar medios electrónicos para contratar sería de principio y no se encontraría condicionada a que las partes contratantes lo hubieran consentido previamente.

El requisito de prueba por escrito del contrato u otra información relacionada con él "se entenderá satisfecho si el contrato o la información se contiene en un soporte electrónico".

"Los contratos y los negocios o actos jurídicos en los que la ley determine para su validez o para la producción de determinados efectos algún tipo de solemnidad, se regirán por su legislación específica".

"La prueba de la celebración de un contrato por vía electrónica y la de las obligaciones que tiene-mm "En su origen en él se sujetará a las reglas generales del ordenamiento jurídico".

"Cuando los contratos celebrados por vía electrónica estén firmados electrónicamente se estará a lo establecido en el artículo 5º de la presente ley".

Respecto de las relaciones de consumo, el Proyecto en estudio:

Establece que cuando el proveedor se sirva de medios electrónicos deberá disponer de los medios que permitan tanto a los destinatarios del servicio y a los órganos competentes acceder de forma electrónica, permanente, fácil, directa y gratuita a determinada información mínima (nuevo art. 16 BIS que el art. 3 del Proyecto agregaría a la Ley N° 17.250). Dicho art. 16 BIS prevé además que "la obligación de facilitar esta información se dará por cumplida si el ▶

1 La aplicación de procedimientos de debida diligencia intensificada implica que se deberá solicitar información y documentación adicional, según lo que establece la normativa aplicable, así como también realizar monitoreos con mayor periodicidad y aumentar la frecuencia de actualización de la información del cliente.

proveedor la incluye en su página o sitio de Internet".

Prevé que "los contratos celebrados por vía electrónica en los que intervenga como parte un consumidor se presumirán celebrados en el lugar en que éste tenga su residencia habitual" (nuevo art. 16 BIS que el art. 3 del Proyecto agregaría a la Ley N° 17.250).

Fija requisitos sobre la información que debe recibir el consumidor en las comunicaciones comerciales, ofertas promocionales u ofertas que incluyan descuentos, premios y regalos, así como en los concursos o juegos promocionales realizados por vía electrónica (nuevo art. 16 TER que el art. 3 del Proyecto agregaría a la Ley N° 17.250).

III. Títulos Valores y Cheques Electrónicos

Como señalan ANTÚNEZ y MESSANO, es inevitable que aparezcan medios de pago más idóneos para satisfacer el pago de una gran cantidad de operaciones de la vida cotidiana, y sobre todo aquellas "cuyo proceso transaccional se da exclusivamente en el ámbito telemático".[2]

El Proyecto de ley sobre Títulos Valores en el Contexto Electrónico propone introducir diversas modificaciones al Decreto-Ley de Títulos Valores N° 14.701 (en adelante el "DLTV"), de modo de incluir y regular cabalmente los títulos valores electrónicos.[3]

El art. 1 del Proyecto en análisis daría nueva redacción al art. 1 del DLTV, de modo de comprender al título valor electrónico dentro de la definición genérica de título valor. De aprobarse el Proyecto, el art. 1 del DLTV pasaría a definir a los títulos valores como los "documentos cartulares o electrónicos necesarios para ejercitar el derecho literal y autónomo que en ellos se consigna".

Por su parte, el art. 2 del Proyecto de ley sobre Títulos Valores en el Contexto Electrónico contiene una redacción alternativa para el art. 2 del DLTV, que pasaría a contar con previsiones específicas sobre los requisitos de los títulos valores electrónicos. Concretamente, se establece que en esta clase de títulos deberá utilizarse un método fiable[4] que permita:

Determinar que el título es transmisible en forma electrónica

Determinar la fecha, hora y lugar de creación del título.

Lograr que el título sea "objeto de control desde su creación hasta que pierda toda validez o eficacia"

Lograr que el título mantenga su integridad, lo que implica que la información contenida en él se encuentre completa y sin alteraciones, de conformidad con los aspectos técnicos que establezca la regulación de la Unidad de Certificación Electrónica (U.C.E)

Determinar que el título se encuentra bajo el control exclusivo de un tenedor.

Adicionalmente, el artículo en estudio expresamente aclara: i) que "serán válidos aquellos títulos valores electrónicos que hayan demostrado en la práctica que, por sí solo o con el respaldo de otras pruebas, han cumplido su función"; y ii) que no se encuentran comprendidos en su régimen los títulos valores regulados por la Ley N° 18.627 de Mercado de Valores.

Respecto del ejercicio del derecho consignado en el título valor electrónico, el art. 3 del Proyecto prevé que se deberá utilizar un método fiable "que permita determinar quién es el tenedor, así como la fecha y los montos de los pagos realizados".

En cuanto al aval de los títulos valores electrónicos, el art. 6 del Proyecto prevé la incorporación de un segundo inciso al art. 16 del DLTV, de acuerdo al cual el aval de esta clase de títulos se entenderá otorgado "cuando se haya utilizado un método fiable para su otorgamiento y vinculación con el título valor que garantiza".

Por otra parte, en lo relativo a la circulación de los títulos valores electrónicos:

El art. 7 del Proyecto pretende incorporar un segundo inciso al art. 36 del DLTV, de acuerdo al cual "la transmisión de los títulos valores electrónicos se hará mediante la transferencia de su control", de acuerdo a lo establecido en el artículo 3 del Decreto Ley. Dicha transferencia de control importará tradición del título valor electrónico, según el nuevo inciso que se agregaría al art. 52 del DLTV de acuerdo al art. 12 del Proyecto en examen.

De igual modo, el artículo siguiente del Proyecto pretende incorporar un

---

2 ANTÚNEZ, Nicolás; MESSANO, Fabricio, "Comercio electrónico", en Manual de Derecho Informático e Informática Jurídica, t. II, FCU, Montevideo, 2018, p. 127.

3 Cabe advertir que, con un propósito muy similar, el Directorio del Banco Central del Uruguay resolvió recientemente remitir al Ministerio de Economía y Finanzas un Anteproyecto por el cual se propone la modificación de varios artículos del Decreto-Ley de Cheques N° 14.412 a efectos de regular la digitalización de los cheques y los cheques electrónicos.

4 La trascendencia de dicho método fiable es superlativa: como se verá en el apartado siguiente, sendas normas del Proyecto remiten a él al momento de disciplinar diversos aspectos del régimen jurídico de los títulos valores electrónicos, como el ejercicio del derecho consignado en ellos, su aval, su endoso, la presentación al girado y el protesto electrónico de las letras de cambio electrónicas.

Dr. Emiliano Lencina Pailos
Abogado del Departamento de Derecho Corporativo & Regulatorio de Brum Costa Abogados. Posee experiencia en el asesoramiento a empresas locales e internacionales relativos a su operativa en Uruguay, y particularmente en lo concerniente a la redacción y análisis de contratos civiles y comerciales. Reconocimientos Leaders League: Highly recommended Tax Law/Corporate Tax. Highly recommended Banking and Finance. Excellent Labor & Employment. Leading Compliance and Fraud Law Firm. Recommended Dispute Resolution Civil and Commercial Litigation Law Firm. The Legal 500: Leading Banking and Finance Law Firm. Leading Corporate and M&A Law Firm. Leading Dispute Resolution Law Firm. Leading Labour and Employment Law Firm.
ITR Americas Tax Awards: Nominated Taw Firm of the Year in Uruguay.
World Tax: General Corporate Tax Law Firm.

inciso al art. 39 del DLTV, que establecería que en esta especie de títulos deberá utilizarse un método fiable para que la información del endoso se encuentre disponible para su ulterior consulta y para determinar la identidad endosante y su voluntad de transferir el control. El método fiable debería también, según la nueva redacción del art. 48 del DLTV que se proyecta, posibilitar controlar la regularidad de la cadena de endosos del título valor electrónico.

Además, de acuerdo al nuevo texto que tendría el art. 40 del DLTV de aprobarse el Proyecto, la no utilización de dicho método fiable hará que el endoso del título valor electrónico se considere inexistente.

Como señalamos anteriormente, el método fiable también es trascendente en lo que respecta a la presentación al girado y el protesto electrónico de las letras de cambio electrónicas. Sobre estas cuestiones el Proyecto prevé lo siguiente:

"En el caso de las letras de cambio electrónicas, la presentación al librado deberá hacerse electrónicamente a través de la utilización de un método fiable de conformidad con lo establecido en el artículo 3º del presente Decreto-Ley" (nuevo inciso que el art. 15 del Proyecto agregaría al art. 69 del DLTV).

Las constancias relativas a la aceptación y el pago parcial de las letras de cambio electrónicas deberán hacerse "a través de un método fiable de conformidad con lo establecido en el artículo 3º del presente Decreto-Ley" (de acuerdo a los nuevos incisos que los arts. 16 y 17 del Proyecto agregarían a los arts. 73 y 85 del DLTV, respectivamente).

"En el caso de las letras de cambio electrónicas podrá instrumentarse un protesto electrónico, para lo que debe existir un método fiable que permita al escribano interviniente verificar la identidad del librado o sus representantes" (nuevo inciso que el art. 20 del Proyecto agregaría al art. 92 del DLTV).

Por último, en cuanto a los cambios relativos al proceso ejecutivo cambiario:

El art. 22 del Proyecto modificaría el art. 108 del DLTV, que pasará a establecer expresamente que cuando se proceda al cobro ejecutivo de un título valor electrónico "la falta de consentimiento expreso para la utilización de este tipo de documentos no podrá alegarse como defensa".

El art. 23 del Proyecto pretende incorporar al art. 124 del DLTV la posibilidad de que la intimación prevista por el inciso final del artículo 354.5 del Código General del Proceso sea sustituida por un requerimiento de pago en un plazo de tres días documentado mediante "un método electrónico fiable con funcionalidad equivalente".

IV. Conclusión

A modo de conclusión, nos limitaremos a señalar que es sumamente positiva la presentación de iniciativas que buscan incorporar al ámbito jurídico los avances tecnológicos de la actualidad. Además, es trascendente que se proponga una incorporación concienzuda de dichos elementos tecnológicos al Derecho, haciendo énfasis en la importancia de proteger los intereses de los contratantes y de dotar de seguridad al sistema, a efectos de minimizar los posibles conflictos que el uso de estos nuevos medios pueda generar.

Por último, resta simplemente aguardar a que avance la discusión sobre estos Proyectos para poder luego, en el mejor de los casos, comentar y analizar en profundidad las modificaciones legales que se concreten. ■

Dr. Martín S. Acosta • Abogado

Beneficios para las Micro y Pequeñas Empresas

Exoneraciones de aportes jubilatorios patronales a la Seguridad Social

Dentro del conjunto de medidas promovidas por el Poder Ejecutivo a partir de la situación de emergencia sanitaria, recientemente fue aprobada por el Parlamento la Ley que establece la exoneración de aportes jubilatorios patronales a la seguridad social, medida de alivio económico para las empresas considerando las circunstancias actuales.

Régimen de Industria y Comercio

Se exonera el 50% de los aportes jubilatorios patronales a la seguridad social devengados entre el 1° de enero y el 30 de junio de 2021.

El beneficio aplica para las empresas con un promedio en el año 2020 de hasta 19 empleados dependientes, cuyos ingresos no superen los 10.000.000 de Unidades Indexadas ($ 48.772.000 aproximadamente).

Empresas cuya actividad se vio afectada por la Pandemia

En el caso de empresas que pudieran no quedar comprendidas en la situación anterior, el

artículo 2° de la ley las incorpora al beneficio de exoneración de aportes si realizan algunas de las siguientes actividades (de las más afectadas por la Pandemia).

a) Servicios de transporte de escolares.
b) Servicios de cantinas escolares.
c) Servicios de organización y realización de fiestas y eventos, con o sin locales.
d) Servicios de organización y realización de congresos o ferias nacionales e internacionales.
e) Servicios prestados por las agencias de viajes.
f) Servicios de transporte terrestre (grupos turísticos y excursiones).
g) Servicios prestados por las concesionarias de los Aeropuertos Internacionales de Carrasco y Laguna del Sauce.
h) Servicios prestados por las empresas de transporte aéreo y fluvial de pasajeros que operen en el país.
i) Servicios prestados por las empresas de salas de cine y distribución cinematográfica.
j) Servicios prestados por las empresas pertenecientes a los grupos de actividad de hoteles y restaurantes.

Todas estas empresas quedan exoneradas del 50% de los aportes jubilatorios patronales a la seguridad social devengados entre el 1° de abril de 2021 y el 30 de junio de 2021.

Monotributo: régimen de aportación graduales

La ley establece un régimen de aportación gradual en beneficio de los contribuyentes comprendidos en el régimen de Monotributo que inicien actividades a partir del 1° de enero de 2021, de acuerdo con la siguiente escala:

El 25% durante los primeros 12 meses de actividad registrada.
El 50% durante los segundos 12 meses de actividad registrada.
El 100% a partir de los terceros 12 meses de actividad registrada.

Este beneficio no aplica para contribuyentes que reinicien actividades, solamente para los nuevos Monotributistas.

Otra novedad referida a los Monotributistas está contenida en el artículo 4° de la Ley, el cual establece que cuando el contribuyente omite el pago del tributo durante dos meses consecutivos, el Banco de Previsión Social suspenderá de oficio el registro, el que podrá ser dado de alta en cualquier momento por el interesado.

De esta forma se evita la generación de deudas por mensualidades impagas que se van acumulando ante la omisión por parte de los interesados de tramitar la suspensión o cese de actividades ante el Banco de Previsión Social, inacción muchas veces determinada por la situación económica o afectación de ingresos que atraviesan.

Facilidades de pago por deudas con BPS

El artículo 5° de la ley faculta al Banco de Previsión Social a otorgar el régimen de facilidades de pago previsto en el artículo 1° de la Ley 17.963 por deudas devengadas desde el 1° de mayo de 2018 hasta marzo del año 2021, por concepto de tributos personales por empleados dependientes, incluyendo los aportes al Fondo Nacional de Salud.

También es posible acceder a este régimen de pago con facilidades por deudas devengadas en el mismo período pero correspondientes a tributos patronales y aportes al Fondo Nacional de Salud.

Sumado a lo anterior, el BPS puede conceder al momento de suscribir el convenio de facilidades, una espera de 12 meses para iniciar el pago de las cuotas.

Si la espera es concedida la cantidad máxima de cuotas pasará a ser 60 en lugar de 72.

También se conceden facilidades de pago para los Monotributistas por la prestación tributaria unificada del no dependiente, la que podrá ser abonada en hasta 72 cuotas.

Facilidades de pago por deudas con DGI

La ley también faculta al Poder Ejecutivo a otorgar a los sujetos pasivos de los impuestos recaudados por la Dirección General Impositiva las facilidades previstas en la normativa vigente respecto de las obligaciones tributarias vencidas, con plazo de pago hasta el 28 de febrero de 2021.

Quedan incluidas las infracciones tributarias establecidas en la Sección Primera del Capítulo Quinto del Código Tributario, excepto los casos de defraudación.

Anticipando que las circunstancias actuales pueden prolongarse en el tiempo, la ley habilita al Poder Ejecutivo a incluir dentro del régimen de facilidades las obligaciones tributarias cuyo vencimiento se produzca entre el 1° de marzo de 2021 y la fecha de finalización de la declaración de estado de emergencia sanitaria, pudiendo considerar a tales efectos la naturaleza de la actividad y la caída del nivel de ingresos, así como otros índices objetivos. ■

Dr. Martín S. Acosta
Abogado. Agente de la Propiedad Industrial. Postgrado en Tributación Internacional en la Universidad de Montevideo. Responsable del Departamento Legal de RICA Consultores.

Dr. Julio Decaro • Director Ejecutivo de CMI Interser

Nunca lo vi con tanta claridad

Hace años que leo, reflexiono, escribo y dialogo acerca de la importancia de vivir en el presente; algo nada novedoso para la humanidad sabia de todos los tiempos.

Siempre adherí a la idea de que el pasado ya no existe y el futuro aún no es, y que la forma saludable de utilizarlos es para recabar antecedentes e intentar anticiparnos y así, de esta manera, poder tomar mejores decisiones en el momento que transcurre.

Desde hace tiempo sé que hurgar de otro modo en esos dos territorios es fuente de problemas imaginarios, peligrosos para mi ecuanimidad, mi paz y mi libertad.

Aprecio definitivamente entender, poder diferenciar y descubrir con mucha frecuencia que es “real” y que forma parte de una “historieta” tejida por mi mente o la de otros en diferentes situaciones.

No obstante haber practicado por años el estar atento a lo que sucede ahora mediante distintas técnicas y disciplinas contemplativas y de meditación, nunca había experimentado con tanta claridad esta diferencia.

No fue una profunda reflexión ni una elocuente exposición la que lo logró.

Fue una vivencia, una experiencia transformadora, un darme cuenta. Dentro de su simpleza, descubrí con todo mi cuerpo, mi corazón y mi alma la certeza de este precepto básico de tantas filosofías y religiones del mundo.

Dr. Julio Decaro
Es Doctor en Medicina, graduado en 1974 en la Universidad de la República (Udelar/Uruguay) con Medalla de Oro. Realizó estudios en la Universidad de Harvard, en el Instituto de Investigaciones Mentales (Palo Alto, California, EE.UU.) y en el Instituto Privado de Psicología Médica, Argentina. Docente de la Udelar y de la Universidad Católica. Actualmente es Chairman de CMI Interser. Autor de varios libros.

Hace un par de semanas atrás, tuve el privilegio, gracias a la Sra. Ana de León y al Comisario Leslie Caballero, de dar una charla para Personas Privadas de Libertad (PPL) en el establecimiento penitenciario del Departamento de Maldonado conocido como “Las Rosas”.

Concurrí con mi querido amigo Ricardo Antúnez con quién planificamos la posibilidad de que a posteriori de esta experiencia puntual, alguno de los concurrentes quisieran aprender a meditar, algo que Ricardo viene enseñando desde hace tiempo en diferentes ámbitos.

La intención de mi charla fue mostrarle a los asistentes, unos 50 reclusos en total, que las apariencias engañan y que desde un punto de vista más realista, todos somos PPL.

Dediqué la mitad final de mi charla a presentarles opciones para ser libres aún en sus circunstancias, siguiendo los preceptos del libro “Sea libre donde esté” del maestro Zen Tich Nhat Hanh, donde se transcribe una charla que dio a presos en una cárcel de los EEUU.

A pesar de tener la sensación de haber sido realmente comprendido, me quedé pensando que no eran ideas fáciles de digerir y que iban a requerir reforzamientos conceptuales y en especial, oportunidades de práctica, por lo que ofrecí mis servicios y los de mi amigo Ricardo para seguir adelante.

Finalizada la charla, la Sra. De León nos condujo a mi amigo y a mi, hasta las instalaciones del taller Ruta 10 Upcycling, ubicado dentro del predio de reclusión, donde conduce a un grupo de reclusos dedicados al reciclado del caucho de neumáticos en la fabricación de bellísimas carteras, bolsos, cinturones, mochilas y otros espectaculares accesorios.

Se trata de un emprendimiento sin igual en un lugar inimaginable, donde un grupo pequeño de hombres y mujeres construyen bellezas bajo el lema “para que todo cambie, cambiemos algo”, utilizando materiales desechados que de otra forma contaminarían en planeta por cientos de años.

Luego de mostrarnos el lugar, alguno de los productos y las máquinas, Ana nos presentó a su equipo y nos quedamos conversando con todos ellos por un largo rato.

Luis y Ángel, dos de los integrantes del grupo estaban parados uno junto al otro, compartiendo un mate. Ricardo y yo estábamos sentados a corta distancia pero lamentablemente, sin ninguna infusión que compartir.

Movido por la idea de que no les iba a ser fácil “darse cuenta” de la posibilidad de ser libres estando tras las rejas que les había planteado durante la charla, les pregunté:

Si Ricardo y yo hubiésemos traído nuestro mate y estuviésemos tomando, ¿Qué diferencia habría entre ustedes dos y nosotros dos “ahora”?, enfatizando esta última palabra.

Bueno, me respondió Luis, que ustedes cuando terminen se pueden ir y nosotros no. Por eso mismo le dije, yo les pregunté qué diferencia habría “ahora”.

No ayer, cuando pasó lo que pasó para que los encarcelaran, ni dentro de un rato cuando nos vayamos a Montevideo y ustedes vuelvan a su celda, sino “ahora”, mientras toman su mate.

Bueno, creo que en ese caso “ninguna”, fue su respuesta. Sólo una historia en la cabeza puede hacer la diferencia, les dije.

Si alguien viese esta escena sin introducir pasado o futuro no encontraría diferencia alguna en las posibilidades de disfrutar de un rato de amistad y amena conversación entre ustedes dos y nosotros dos.

En este instante, “ahora”, volví a enfatizar, todos somos hombres libres, o todos PPL, como ustedes quieran verlo o como ustedes elijan.

Cuando luego se pongan a trabajar en sus máquinas ahondé: ¿Qué diferencia tendrán realmente ustedes con los operarios de una fábrica en Maldonado, en Montevideo o en Singapur si están realmente presentes y no en sus rollos?

Quizás estamos mejor nosotros, volvió a responder inteligentemente Luis. El silencio del grupo fue la señal del vislumbre que todos tuvimos sobre la verdadera vida detrás de las historietas y de la posibilidad de ser libres y sentirse en paz, independientemente de las circunstancias; la forma que más me agrada de definir la felicidad.

Las veces que hablamos de este tema le dije a Ricardo mientras nos marchábamos de “Las Rosas”; ¡nunca lo viví con tanta claridad!

> “No dejaremos de explorar y al final de nuestra búsqueda llegaremos a donde empezamos y conoceremos por primera vez el lugar”
>
> *T.S. Eliot*

Enrique Baliño • Conferencista internacional

Adaptabilidad: el futuro llega cada vez más rápido

> “Lo único permanente es el cambio”
>
> *Heráclito Siglo V A.C.*

Tenía toda la razón del mundo pero, obviamente, jamás llegó a imaginar que el cambio ocurriera a la velocidad que ocurre hoy.

Es cada vez más rápido; si alguien piensa que los cambios han sido muchos, que siga conteniendo la respiración porque no hemos visto nada aún. Los tiempos que vienen serán más turbulentos y agitados.” [1]

La vida de la humanidad se ha caracterizado por el cambio. La cita de Heráclito simplemente nos hace conscientes de este fenómeno que nos ha acompañado en toda la historia, y que nos acompañará, acelerándose, en el presente y en el futuro.

El cambio no es nada nuevo; hemos vivido en permanente cambio. Lo que es distinto es la velocidad.

A mediados de la década de 1980, el Army War College de Estados Unidos acuñó un término para describir la percepción del ambiente, tras el final de la Guerra Fría: V.U.C.A. (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), es decir, Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo.

Este concepto sirve para describir el ambiente de cambio acelerado en el cual se mueven las organizaciones, los equipos y las personas.

El concepto VUCA, si bien encierra muchas verdades de los tiempos que atravesamos, algunos hablan ya de otro concepto para describir el ambiente: B.A.N.I. (Briettle, Anxiuos, Non-linear, Incomprehensible), es decir Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible.

Las situaciones ya no son solo inestables, sino caóticas y con resultados imprevisibles.

En medio de estos ambientes, los avances tecnológicos han cambiado la forma en la que se hacen la mayoría de los trabajos. Esto continuará de modo acelerado en los próximos años.

La llamada Revolución Industrial 4.0 ha afectado y afectará a todos los trabajadores.

La pandemia de COVID-19 aceleró aún más esta transformación. La mayoría de las personas necesitamos incorporar nuevas habilidades porque los trabajos van a cambiar radicalmente.

La robotización, la inteligencia artificial, el Big Data (analizar grandes cantidades de datos), entre otras, ponen en jaque todas las profesiones.

1 Del libro “No más pálidas. Cuatro actitudes para el éxito”.

Por ejemplo, el trabajo de abogados que analizan documentos legales, o médicos que hacen diagnósticos de pacientes, se puede automatizar a través del uso de tecnología en el día de hoy.

Todas las profesiones requerirán adaptabilidad y flexibilidad. Absolutamente todas.

El coeficiente intelectual (IQ), importante para poder conocer y adquirir las técnicas, hace mucho tiempo que no es suficiente.

La inteligencia emocional (EQ), que ayuda a relacionarse y a manejar las emociones, cobró más importancia aún.

Pero, adicionalmente, aparece una nueva necesidad que es esa capacidad de adaptación al cambio rápido.

Algunos están definiendo el coeficiente de adaptación o AQ. Aparece el AQ como un elemento fundamental para enfrentar la velocidad de los cambios a los que estamos y estaremos expuestos.

La adaptabilidad pasa a ser un factor mucho más crítico.

Tenemos dos opciones: o nos adaptamos o nos volvemos obsoletos.

La imprescindible adaptabilidad

"No es el más fuerte de la especie el que sobrevive; tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio." [2]

Durante toda nuestra vida el cambio es algo natural para nosotros. Crecemos, aprendemos, nos entusiasmamos con nuevas ideas, exploramos.

Transitamos los cambios de distintas etapas de nuestra vida profesional y personal.

Le hemos buscado la vuelta a innumerables situaciones y logramos salir adelante.

La humanidad ha provocado cambios y, a su vez, ha respondido a otros que fueron apareciendo. De alguna manera llegamos hasta aquí.

Esa manera es la capacidad de respuesta a los cambios, y los hay de todo tipo: algunos graduales, otros más bruscos, pero cambios al fin.

Esa capacidad de respuesta se denomina adaptabilidad, que es, al ▶

2 Charles Darwin.

final de cuentas, ante un cambio en el entorno, la manera como las personas logran acomodarse y responder de forma efectiva.

> La adaptabilidad es una capacidad.

Como en todas las cosas, hay personas a las que les es mucho más fácil adaptarse; otras no tanto.

Pero en todo caso, es una capacidad que puede desarrollarse. Para muchos es una capacidad latente, que se puede activar en un entorno favorable, y por la percepción que la persona tenga de sí misma.

La adaptabilidad permite a las personas manejar mejor la adversidad, ser resistentes y desarrollar resiliencia: esa capacidad de superar las dificultades o incluso de crecer ante los reveses.

Cuanto mejor las personas se puedan adaptar a los cambios, mejor podrán manejar el estrés que esa adversidad seguramente produzca.

Hoy en día, más que nunca, las organizaciones necesitan personas con adaptables.

Tanto es así que la adaptabilidad es una de las cinco habilidades críticas [3] en la actualidad.

La razón es muy simple: una organización que contrata a una persona que tiene una especialidad, pero que no posee capacidad de adaptabilidad, muy probablemente tenga problemas para serle asignada otra tarea cuando esa especialidad cambie.

La velocidad del cambio reclama personas que puedan adaptarse con éxito.

Por qué cuesta tanto cambiar

"Las cadenas del hábito son demasiado débiles para sentirse hasta que son demasiado fuertes para romperse". [4]

A medida que crecemos vamos desarrollando habilidades que se integran a nosotros.

Todo lo que aprendemos (desde el lenguaje hasta un instrumento musical) es el fin de un complejo proceso mental, que es el que nos permite adquirir esas habilidades.

En ese proceso, nuestro cerebro va "tejiendo" un entrelazado entre neuronas para que podamos adquirir esas habilidades.

Ese entrelazado podemos imaginarlo como un sistema de carreteras por el que el cerebro transita a altísima velocidad.

Así el cerebro puede acceder a él de forma sencilla y rápida para poder actuar (tocar el instrumento, hablar, etc.).

Así logramos que la habilidad sea un hábito.

Cuando tenemos un hábito arraigado, es como si el cerebro estuviera funcionando en piloto automático.

Cuando una persona domina un deporte, o un instrumento musical, por ejemplo, la mayoría de sus movimientos están tan arraigados en su cerebro que no necesita "racionalizarlos".

Pasan a formar parte de su competencia inconsciente.

El cerebro anda cómodo y rápido por esas carreteras conocidas. Así ocurre con cualquier habilidad adquirida.

Así que, de alguna manera, "primero hacemos nuestros hábitos, y luego nuestros hábitos nos hacen". [5]

Pero todos sabemos que cambiar no es algo fácil. Si pensamos en cualquier hábito que queremos abandonar, todos hemos experimentado la dificultad de hacerlo.

En pocas palabras: "El hábito es un cable; tejemos un hilo todos los días y, por fin, no podemos romperlo". [6]

Para adquirir un nuevo hábito necesitamos "recablear": construir una nueva carretera.

> El cambio requiere tiempo y perseverancia.

La razón detrás de esa dificultad de cambio es que nuestro cerebro tiene que definir o redefinir las conexiones entre las neuronas.

Construir esas nuevas carreteras lleva tiempo y esfuerzo.
Eso requiere grandes cantidades de energía.

La necesaria repetición para adquirir un nuevo hábito, más el esfuerzo de superar la frustración que ocurre cuando algo que intentamos hacer no nos sale como queremos, producen estrés y cansancio, y agotan los recursos de

3 World Economic Forum, 2019.
4 Samuel Johnson.
5 John Dryden.
6 Horace Mann.

nuestro cerebro.

Así nos quedamos sin energía, y, por eso, muchas veces caemos en los viejos hábitos.

El potencial interno para el cambio: la neuroplasticidad

Pero, así como sabemos lo que nos cuesta cambiar, es vital también saber que nuestro cerebro tiene otra cualidad: la neuroplasticidad (o plasticidad cerebral), que es la capacidad para modificar sus conexiones o reconectarse a sí mismo.

La abundante y más moderna investigación disponible demuestra que, contrariamente a lo que se creía, el cerebro puede hacer esto a cualquier edad.

Puede cambiar su estructura a lo largo de la vida, reorganizando conexiones, cableando y recableando. Algunos científicos se refieren a esta capacidad como "la remodelación estructural del cerebro".

La neuroplasticidad demuestra que es posible cambiar creencias disfuncionales de pensamiento y comportamiento y desarrollar nuevas mentalidades, nuevos recuerdos y nuevas habilidades.

Esto nos da la capacidad, incluso en la vejez, de aprender nuevas ▶

habilidades (actividades, idiomas, etc.).

En resumen, tenemos la capacidad de construir nuevas carreteras.

A su vez, esa capacidad de cambiar en respuesta a la experiencia nos permite recuperarnos ante adversidades, es decir, desarrollar resiliencia.

Cuando las personas entienden cómo funciona el cerebro y sus carreteras, pueden motivarse a cambiar su diseño y dedicarse a construir nuevos caminos.

Es decir, cambiar una adicción a un recorrido por otra opción.

Cuando esto ocurre, la sensación de autocontrol y poder de decisión brinda confianza y baja a tierra miedos y ansiedades, dando lugar a nuevas perspectivas y nuevos posibles proyectos.

Cómo mejorar la adaptabilidad

Esta es una pregunta recurrente que las personas nos realizan, especialmente desde el inicio de la pandemia en marzo de 2020.

Hay muchas cosas que podemos hacer para enfrentar los cambios en forma más efectiva y para mejorar nuestra imprescindible capacidad de Adaptabilidad.

La guía llamada "Adaptarse al Cambio es la Única Opción" sintetiza una visión práctica, que puede ser útil a todas las personas que necesiten mejorar su capacidad de adaptabilidad, para atravesar cambios significativos en su trabajo.

Contiene seis categorías de Consejos Prácticos:

1. Seres emocionales.
2. El poder del pensamiento.
3. La imagen del futuro.
4. De la imagen a la acción.
5. La ayuda de otros.
6. Ayudando a otros.

El énfasis de esta guía está puesto en la práctica.

Está organizado de modo tal que los lectores lo lean como un libro más, pero también lo puedan usar como un material de referencia que puede ser consultado de manera rápida, ágil y sencilla.

Pueden conseguir esta guía en www.xnpartners.com.

> Conocer el proceso del cambio y tomar consciencia de que implica un "viaje emocional" inevitable, puede ayudar a enfrentar los cambios y, finalmente, lograr adaptarse.

Porque si hay algo que es seguro, es que "lo único permanente es el cambio" y… adaptarse, es la única opción. ■

Enrique Baliño
Socio fundador de Xn Partners. Conferencista internacional y autor de numerosos artículos sobre temas de desarrollo de liderazgo, gestión, cultura organizacional, el rol de las organizaciones en la sociedad, emprendedurismo, entre otros.
Es autor del libro "No más pálidas, 4 actitudes para el éxito", publicado en junio de 2010 por Xn Publishing, unidad editorial y de contenidos de Xn. Integra y asesora directorios de empresas, es miembro de los Consejos Directivos de varias organizaciones sin fines de lucro, tuvo una extensa trayectoria en IBM donde fue Presidente y Gerente General de IBM Uruguay, Director de Satisfacción de Clientes para IBM Latinoamérica, Gerente General y Director para el Sector Público para Latinoamérica y Presidente y Gerente General de IBM Latinoamérica Sur. Titular de la Academia Nacional de Ingeniería y Miembro de la Academia Nacional de Economía, es miembro consultivo de la facultad de Ingeniería de la Universidad de Montevideo.
Es Ingeniero de Sistemas de la Facultad de Ingeniería de Uruguay y obtuvo educación gerencial en las universidades Carnegie Mellon (Pittsburgh) y Columbia (New York).

¿Envíos? ¿Cobranzas? Nos encargamos de toda la gestión.

GESTORÍA - CADETERÍA

- Envío de documentos
- Trámites y pagos a entes públicos
- Cadetes por hora, semana, mes, a pie, moto o camioneta
- Gestiones en el día: La Paz, Las Piedras, Costa de Oro y Pando
- Seguimiento en tiempo real de su gestión mediante nuestro servicio de Tracking

CORRESPONDENCIA

- Distribución en toda la república
- Modalidad:
  Contra Firma – Simple – Urgente

E-COMMERCE

- Entregas en toda la república
- En La Paz, Las Piedras, Zonamérica, Pando y Pinar hasta el peaje, dos salidas diarias

LOGÍSTICA

- Logística liviana
- Almacenamiento
- Gestión y administración de stock
- Armado de pedidos
- Armado de promociones

SERVICIO COURIER

- Entregas en todo el mundo de documentos
- Envío de muestras y paquetes
- Seguimiento de los envíos

Cuente con un servicio seguro y confiable

www.marcopostal.com.uy
informes@marcopostal.com.uy
Tel. 2900 4277*

MarcoPostal
DISTRIBUCIÓN & LOGÍSTICA

Dr. Alfredo Tortorella • Socio Fundador de la CIU (1987) y Socio HONORARIO (2017)

¿Desesperación o Multi-liquidación?

Una pésima costumbre que distorsiona la dignidad y la credibilidad profesional de las Inmobiliarias.

Quienes peinamos canas recordamos aquellos locos y desopilantes episodios de las décadas de los 70, en los cuales, se anunciaba con grandes carteles y ruido de todo tipo, que se aproximaba una gran LIQUIDACIÓN, llamándola por ello, la "MULTI"…!!

Nuestra gestión de VENTA INMOBILIARIA, no debería parecerse a ese descabellado furor, propio de quienes venden productos masivos a gran cantidad de consumidores.

Lo nuestro, es y debería ser considerado, como un arte o al menos, una artesanía: la de buscar el adecuado dedo del comprador "Fulano", a quien le guste lucir este "anillo" que nos han encomendado vender (o alquilar, en su caso).

Claro que, si esa tarea pretende desarrollarse en forma Profesional, debemos actuar con experticia y paciencia, y no vociferando desaforadamente en la plaza pública, como quien vende paraguas en un día muy nublado, a punto de desatarse la tormenta.

Esa aglomeración desprolija y aturdidora de carteles ¿a quién favorece?

¿Acaso al propietario?

¿Acaso al Colega que tenga el cartel mayor y de colores más resaltantes?

¿Acaso al colega nuevo, que pasa así a exhibirse en la "liga de primera división" (sobre todo cuando el lugar es muy transitado y/o estratégico) y estar "codeado" por empresas de mayor trayectoria y prestigio?

Claro que tiene un legítimo derecho a crecer; pero ése no es el camino correcto, por supuesto.

Favorece al COMPRADOR-ESPECULADOR, porque advierte una situación irregular y desesperante.

Y ya sabemos que "a río revuelto, ganancia de pescadores".

Pero, los propietarios permisivos son miopes y/o están mal asesorados.

El propietario-comitente que nos encomienda la venta o alquiler de su bien inmueble, puede que tenga un apuro más o menos razonable.

Y a veces puede estar urgido -y quizás, hasta desesperado- en concretar en poco plazo su negocio por múltiples factores imaginables.

Pero, ese no es el camino correcto ni aconsejable.

Entonces la velocidad de nuestra gestión debe adecuarse a esa necesidad específica de cada propietario-comitente, que se denomina el "timing" concreto de cada negocio.

Debemos saberlo y además, jerarquizarlo debidamente, con claridad y precisión, desde el primer día en que tomamos la responsabilidad de gestionar bien ese bien encomendado.

El cliente ambulante (posible comprador o arrendatario), cuando ve 3, 4, 5…o 10 carteles diferentes anunciando (en forma incalificable) la venta o alquiler de un inmueble, SE RESPONDERÁ, LÓGICAMENTE, QUE ESTÁ VIENDO VARIOS DE ESTOS CINCO SEMÁFOROS EN AMARILLO-ROJIZO:

1. Hay una notoria urgencia y desesperación obsesiva de vender;

2. El precio que se pide es excesivamente alto;

3. La documentación debe estar imperfecta y/o incompleta;

4. El propietario no ha confiado en ninguna de todas esas inmobiliarias como Profesional (ya que si considerara que UNA lo fuera, no sería necesaria convocar a esa tropilla o malón).

5. Los propietarios son varios (generalmente co-herederos) y están peleados entre sí.

Por eso, cada uno designó una inmobiliaria.

Cualquiera de esos argumentos, perjudican de antemano un posterior y positivo proceso de negociación inmobiliaria LESIONANDO los INTERESES DE LA PARTE VENDEDORA.

Es en el comienzo de la relación, cuando se ingresa la propiedad a la Cartera, que se debe poner "toda la carne en el asador", estableciendo con el propietario-comitente, lo que he llamado en mis libros, el "Acuerdo CABEZA" (aunque fuere verbal), donde se deben regular las columnas vertebrales de nuestra gestión, en consenso con ese comitente.

Es lastimoso y propio de un mercado aún caótico, que se ingresen propiedades "POR TELÉFONO" o acaso, sólo recibiendo del propietario, algunas fotos por WhatsApp, sin siquiera ir a visitarla.

¿De qué PROFESIONALISMO me hablan?

Y lo que es peor y más aberrante: ACEPTAR EL PRECIO QUE SUGIERA EL PROPIETARIO, como si ÉL fuera el TASADOR INMOBILIARIO.

Ya lo he dicho hasta el cansancio, pero viene cayendo en saco roto: es tan absurdo como que yo le indique a mi Médico qué medicamento debo tomar y en qué dosis.

No tengo estadísticas precisas, pero el contacto con la realidad por más de tres décadas, me apoya para concluir que quizás más del 70 u 80 % de las propiedades ofrecidas al Mercado, NO SON TASADAS POR TASADORES, sino por los DUEÑOS.

¿Entonces para qué estudiamos y nos capacitamos en esta área tan capital de nuestra gestión?

> La TASACIÓN es el diagnóstico clínico inicial de capital importancia, por su necesaria dosis de REALISMO.

Es el "A-B-C" de la eficacia del futuro negocio.

Y si partimos de cifras "soñadas" (utópicas y voluntaristas) por su propietario, no llegaremos a buen puerto, sino que nuestro esfuerzo y tiempo se diluirá, malgastando "pólvora en chimangos".

¿Dónde radica nuestra conveniencia o ventaja por actuar tan mal?

Venimos aprendiendo algunas premisas sagradas del marketing, como la que enseña: "hay que hacer el traje de VENTA, "a la medida concreta" de cada cliente".

Pero, para ello, debemos contar con la comprensión de ese propietario y sobre todo, con su CONFIANZA hacia nuestra calidad y dignidad Profesional.

Y acá podríamos preguntarnos: ¿para qué nos eligió?

> Brilla por su ausencia el necesario RESPETO que muy pocos tienen a las inmobiliarias.

Obviamente, acá hay una función capital que deben seguir cumpliendo las Instituciones rectoras del gremio formal: la de difundir nuestra capacidad y experticia como únicos idóneos para gestionar este negocio.

Sin embargo, parece más fuerte la voracidad desesperante de hacer un negocio más, que caminar por el sendero correcto y lógico (Profesional).

Entonces, surge como el "súmmum" de lo aberrante y denigrante, que un colega agregue su cartel, al lado de otro que se le anticipó.

¿No sería más lógico y leal, llamar a ese primer colega, para compartir el negocio?

Y lo que es peor, es aceptar un cartel que dice: "DUEÑO VENDE".

¿QUÉ CLIENTE COMPRADOR PUEDE LLAMAR A LA INMOBILIARIA, EN VEZ DE LLAMAR AL DUEÑO?

No he logrado que nadie me dé argumentos serios para justificar esa "mala praxis", que afecta en grado sumo la dignidad del gremio todo.

Y lo torpe y necio es que ni siquiera hay una ventajita egoísta capaz de justificar esa práctica.

Simplemente, en suma: es alimentar el CAOS, por alimentarlo nomás.

LA EXCLUSIVIDAD: ¿UNA UTOPÍA o UNA GENUINA SOLUCIÓN?

También vengo predicando en el desierto, desde hace más de 25 años, acerca de la alta conveniencia que tiene ya probado (en los Países donde se aplica como ÚNICO CRITERIO POSIBLE), el principio de la autorización de VENTA EN EXCLUSIVIDAD.

Y esa conveniencia es doble: primero, obviamente, para la inmobiliaria que obtiene esa distinción y recompensa en base a su presti-

gio, seguramente bien ganado, y a la vez, como justa contrapartida, la responsabilidad de no defraudar al cliente exclusivo.

Y por lo tanto, debe asumir como lógica contrapartida la ineludible obligación moral de compartir el negocio con los colegas que puedan tener el comprador (o arrendatario, en su caso) y no tenerlo "cautivo", durante meses estérilmente.

En segundo lugar, es ALTAMENTE CONVENIENTE para el PROPIO CLIENTE (Propietario-comitente), según lo he desarrollado profusamente en mi último libro (Manual de Gestión Inmobiliaria, año 2015), páginas 357 a 362, en lo que llamé "ARTILLERÍA DE 20 VENTAJAS PARA CONVENCER AL COMITENTE (propietario)".

Allí se analizan múltiples razones, bastando quizás 3 o 4 para hacerle entender al cliente, que:

la EXCLUSIVIDAD es un CORDÓN QUE LO NUTRE y NO una CADENA QUE LO ATA, como tan equivocadamente viene creyendo desde muchos años atrás.

Y repito, en los países donde se ha desarrollado al extremo la dignidad profesional de las Agencias Inmobiliarias, no solamente es el único sistema que se usa, sino que se considera el único posible.

Y para ello, no debemos mirar sólo a los países llamados de Primer Mundo, sino a varios de los que nos rodean, que vienen haciendo escuela en este tema de la vanguardia Profesional.

Y empecinadamente, nos NEGAMOS A CAMBIAR ese estado de cosas, prefiriendo seguir con "La Biblia, junto al calefón".

El gran escritor francés BALZAC decía sabiamente: "LA RESIGNACIÓN, ES EL SUICIDIO COTIDIANO".

Muchos, hacen la vista gorda.

Para terminar una última reflexión de la mano del gran Miguel de Unamuno, cuando afirmó con contundencia y gallardía:

> "Quien no lucha por conseguir lo imposible, no merece siguiera lograr lo posible"

Matías Medina • Rematador Público.

Tasaciones profesionales

En un mundo Globalizado en donde la tecnología toma relevancia en todas los ámbitos laborales y empresariales, hay un punto que lo podríamos denominar el “talón de Aquiles” dentro de la industria tecnológica Inmobiliaria.

Observando día a día nuestra actividad inmobiliaria profesional y estudiando diversos manuales de autores a nivel Internacional, Ingenieros, Arquitectos, colegas Tasadores, Rematadores y Operadores Inmobiliarios calificados, en su gran mayoría concuerdan que el estudio en materia de Tasaciones es una “técnica descuidada”, con mayor o menor intensidad dependiendo de cada país.

Tecnológicamente contamos con numerosas paramétricas basadas en valores de publicaciones, oferta inmobiliaria diversa, tendencias según inteligencia artificial.

Datos informativos que contribuyen a la tarea de los tasadores como fuente primaria de información; pero para “estimar el valor económico de un bien”, el tasador dispone de diversos métodos técnicos, enfoques, principios y conocimiento que le permiten cuantificar el valor de mercado de los bienes que son objeto.

Es de suma relevancia dotar de profesionalismo al 100% de los actores que de forma habitual intervienen en esta actividad; ya que como contrapartida hay una responsabilidad profesional y social importante dada la naturaleza patrimonial de su requerimiento.

Matías Medina López
Rematador Público. Tasador, Operador Inmobiliario, Asesor Integral de Seguros, Procurador.

El mercado inmobiliario presenta una particularidad que lo diferencia de los otros, como es lo que ha venido a denominarse competencia imperfecta, que deriva de su falta de homogeneidad, escasa transparencia, concurrencia de agentes diversos, variabilidad en la dinámica de las transacciones y una libertad de elección no siempre posible.

Escasez de información real y abundancia de limitaciones que dificultan su análisis e interpretación, con lo que se incrementa la complejidad de la práctica valuatoria.

Una tasación puede tener diversas finalidades: inversión, garantía para préstamo, expropiación, daños y perjuicios, seguros, compraventa, sucesión, división de condominios, fines impositivos entre otras.

La objetividad del valuador en el ejercicio de su actividad es una premisa que le insta a minimizar la discrecionalidad en sus consideraciones, así como en la selección y ponderación de los aspectos cualitativos que conformarán su opinión: el valor.

La subjetividad en la estimación de este es una constante en los procesos valuatorios, que difícilmente desaparecerá; por esto la decisión sobre algún aspecto del objeto a tasar debe argumentarse, ofrecer transparencia y transmitir confianza.

El alejamiento de estas premisas deriva de intereses ocultos del valuador o una incorrecta capacitación; en cualquier caso de una mala praxis valuatoria que hay que erradicar.

Las anteriores líneas son tomadas textualmente del material proporcionado por un catedrático en la materia de la Universidad de Jaén España, llamado Manuel Alcázar, las cuales comparto en su totalidad.

Etapas de que se estructura un proceso valuatorio: identificación perfectamente el bien inmueble (física y jurídica), establecer el tipo de valor a estimar, elegir él o los enfoques adecuados de acuerdo a la finalidad perseguida, cuantificar las variables explicativas del valor del bien, en el contexto socioeconómico en el que se encuentre.

Por la extensión de los temas realizaré a continuación de forma esquemática lo que puede involucrar un informe profesional.

Principios que determinan el valor de un inmueble:

Reemplazo o sustitución: el valor de una propiedad se ve influido por el costo de adquisición de una propiedad de características similares.

Mayor y mejor uso: es el uso más probable de una propiedad, físicamente posible, apropiadamente justificado, legalmente permitido, financieramente factible.

Oferta y demanda: es el factor individual más importante que afecta el valor de un inmueble.

Determinado por la cantidad de propiedades similares ofrecidas a la venta y su relación con la demanda del mercado.

Equilibrio: tienda a tener más propiedades disponibles para la venta que compradores, ya que siempre hay propietarios que especulan en la venta con valores excesivos, dispuestos a esperar una oportunidad.

Cambio: los factores que afectan el valor de una propiedad, ya sea físicos o económicos están sujetos a cambios. Estos cambios pueden ser graduales (ejemplo deterioro del inmueble) o bruscos (accidentes, climáticos etc.). Cambios producidos ediliciamente en la zona, obras públicas, infraestructura, servicios, medio ambiente, etc.

Utilidad: grado de utilidad y capacidad de uso de la propiedad. Intervienen factores legales, físicos, funcionales, económicos y ambientales para determinar dicho punto.

Competencia: una zona o un tipo de inmueble puede, en un momento dado, ser objeto de un alto interés de los posibles compradores, hecho que eleva su valor de forma considerable.

Anticipación: el valor de un inmueble en función de las expectativas de renta que previsiblemente proporcionará en el futuro. Aquí influyen de forma inmediata las posibles exoneraciones tributarias que podrían llegar a obtener en función de la normativa vigente en materia de Vivienda Promovida en nuestro país.

Prudencia: ante varios escenarios o posibilidades de elección igualmente probables se elegirá el que

dé como resultado un menor valor de tasación.

Transparencia: deberá contener información necesaria para su fácil compresión y detallar las hipótesis y documentación utilizadas. Justificar de forma correcta el camino adoptado. Respaldado de documentación gráfica.

Métodos

Método Comparativo: el valor de la propiedad a tasar está relacionado directamente con el precio de venta o valor indicado de propiedades semejantes (propiedad comparable), por lo tanto el valor de la propiedad se obtiene comparando a ésta con aquellas propiedades.

La aplicación de este método exige un conocimiento detallado del mercado local, una actualización permanente de la base de datos de testigos y una homogenización que a veces es verdaderamente compleja y sobre la que se concentran las imputaciones de subjetividad.

Factores que inciden: localización, uso, configuración geométrica de la parcela, tipología, parámetros urbanísticos, superficie, antigüedad, estado de conservación, calidad de la edificación, gravámenes o cargas que condicionen el valor atribuible al derecho de propiedad, fecha en la cual se toman los datos comparables.

Método Analítico (renta real o potencial): provee una estimación del valor convirtiendo un flujo futuro de tesorería a un solo valor presente. El valor se obtiene como suma de las rentas que genera el bien en un periodo de tiempo determinado, debiendo estar estas rentas referenciadas en un momento histórico concreto, que coincidirá con la fecha de la tasación. A todo esto el valuador deberá añadir otros elementos como: renta, origen, final, duración, período de maduración y tipo de interés.

Método de Coste y Residual: Método costo de reposición, Método de costo de reproducción, Método de Suma – Aditivo.

Permite determinar el valor de reemplazamiento, reposición o reproducción; un valor técnico que servirá para estimar el valor de mercado.

Operativamente se basa en la determinación del coste total en que incurriría para remplazar una construcción por otra; es decir valuar la construcción (edificación) con independencia del suelo en que él se asienta. El valor final del bien estará constituido por el valor del suelo (construcción), depreciado, cuando proceda, en función de su antigüedad, estado de conservación, funcionalidad etc.

Es de menester comentar que existen las denominadas Normas Internacionales de Valuación las cuales promueven la transparencia y coherencia en la práctica habitual de los valuadores.

Es sumamente importante antes de tomar una decisión transcendente sobre su patrimonio asesorarse previamente con su profesional de confianza. ■

ACTUALIZACIONES ECONÓMICAS

ÍNDICES - MONEDAS • 2018 - 2021

CÁMARA INMOBILIARIA URUGUAYA

Mes y año	Coeficiente de Alquileres (D. Ley 14.219)	I.P.C (Base Dic 2010 = 100)			U.R.	U.I.**	U$S***
		Número Índice	Mensual	Acum. 12 meses			
2021							
ABRIL	1.0674	–	–	–	1338.34	4.8939	–
MARZO	1.0726	228.95	0.62	8.34	1336.92	4.8404	44.187
FEBRERO	1.0775	227.55	0.82	9.12	1291.96	4.7792	43.145
ENERO	1.0775	225.69	1.60	8.89	1291.77	4.7846	42.278
2020							
DICIEMBRE	1.0773	222.13	- 0.19	9.41	1291.44	4.7688	42.340
NOVIEMBRE	1.0765	222.55	0.28	9.59	1289.80	4.7410	42.521
OCTUBRE	1.0781	221.92	0.58	9.74	1287.76	4.7113	43.003
SETIEMBRE	1.0776	220.64	0.64	9.92	1283.07	4.6849	42.575
AGOSTO	1.0780	219.24	0.57	9.79	1264.25	4.6633	42.587
JULIO	1.0780	217.99	0.55	10.13	1256.09	4.6581	42.376
JUNIO	1.0803	216.80	0.02	10.36	1255.72	4.6213	42.212
MAYO	1.0823	216.76	0.57	11.05	1260.99	4.5352	43.308
ABRIL	1.0832	215.54	2.00	10.86	1260.18	4.4811	42.257
MARZO	1.0832	211.32	1.33	9.16	1257.33	4.4424	43.008
FEBRERO	1.0871	208.54	0.61	8.32	1199.07	4.3672	39.152
ENERO	1.0879	207.27	2.09	8.71	1198.78	4.3653	37.531
2019							
DICIEMBRE	1.0840	203.02	-0.03	8.79	1198.59	4.3435	37.308
NOVIEMBRE	1.0834	203.08	0.42	8.40	1197.13	4.3140	37.840
OCTUBRE	1.0778	202.23	0.75	8.34	1195.70	4.2890	37.416
SETIEMBRE	1.0776	200.72	0.52	7.78	1193.47	4.2526	36.939
AGOSTO	1.0754	199.69	0.88	7.76	1168.25	4.2213	36.642
JULIO	1.0736	197.94	0.76	7.54	1167.67	4.1960	34.350
JUNIO	1.0773	196.44	0.64	7.36	1166.93	4.1792	35.182
MAYO	1.0817	195.19	0.40	7.73	1165.14	4.1604	35.252
ABRIL	1.0778	194.42	0.43	8.17	1163.97	4.1349	34.981
MARZO	1.0749	193.59	0.55	7.78	1161.96	4.0855	33.484
FEBRERO	1.0739	192.53	0.98	7.49	1105.23	4.0166	32.667
ENERO	1.0738	190.67	2.17	7.39	1099.42	4.0270	32.491
2018							
DICIEMBRE	1.0708	186.62	-0.38	7.96	1095.32	4.0134	32.406
NOVIEMBRE	1.0693	187.34	0.36	8.05	1088.52	4.0025	32.197
OCTUBRE	1.0723	186.66	0.23	8.01	1083.08	3.9814	32.827
SETIEMBRE	1.0769	186.23	0.50	8.26	1081.54	3.9555	33.214
AGOSTO	1.0821	185.31	0.67	8.31	1073.10	3.9294	32.339
JULIO	1.0811	184.07	0.60	8.41	1072.44	3.8919	30.553
JUNIO	1.0721	182.98	0.99	8.11	1071.71	3.8654	31.466
MAYO	1.0649	181.19	0.81	7.21	1069.99	3.8613	31.190
ABRIL	1.0665	179.73	0.07	6.49	1068.67	3.8469	28.610
MARZO	1.0707	179.61	0.28	6.65	1067.02	3.8005	28.349
FEBRERO	1.0667	179.11	0.88	7.07	1021.37	3.7198	28.356
ENERO	1.0655 (*)	177.55	2.71	6.67	1021.11	3.7275	28.414

(*) Indicador sujeto a confirmación una vez publicado el decreto oficial.

Nota: el coeficiente de ajuste que se tomará para los alquileres que reajustan en el mes de ABRIL 2021 corresponderá a la menor de las variaciones entre el IPC y la URA

(**) Valor a fin de cada mes. / (***) Cotización valor interbancario. Fuente: Instituto Nacional de Estadística **(www.ine.gub.uy)**

Nota: por indicadores de años anteriores, solicitarlos a **administracion@ciu.org.uy**

CÁMARA INMOBILIARIA URUGUAYA

ACCIONES CONTRA COVID-19

PROTOCOLOS DE ENTRADA A CASA

1. Al volver a casa, intentá no tocar nada
2. Sacate los zapatos al llegar
3. Dejá la cartera, el bolso, las llaves, etc. en una caja en la entrada
4. La ropa exterior -sacos, chalecos, etc.- se debe colocar en una bolsa para luego ser lavada
5. Si fuera el caso, limpiá las patas de tu mascota después del paseo
6. Lavate bien las manos, muñecas, cara, cuello o (mejor aún) duchate
7. Lavá el celular y los lentes con alcohol.
8. Limpiá las superficies de todo lo que hayas traído de afuera, antes de guardarlo
9. Sacate los guantes con cuidado, tiralos y lavate las manos
10. Recordá que no es posible hacer una desinfección total, el objetivo es disminuir el riesgo.

PROTOCOLOS DE CONVIVENCIA CON PERSONAS EN RIESGO

1. Dormí en camas y cuartos separados
2. Utilizá baños diferentes y desinfectalos con lavandina
3. No compartas toallas, platos, vasos ni cubiertos
4. Limpiá y desinfectá diariamente las superficies de alto contacto
5. Lavá ropa, sábanas y toallas con más frecuencia
6. Mantené una distancia de al menos 1,5 m
7. Mantené ventilados los ambientes
8. Llamá a asistencia médica si tenés más de 38° de fiebre y dificultad para respirar
9. No rompas la cuarentena durante 2 semanas. Cada vez que salgas de la casa se reinicia el contador

PROTOCOLOS PARA SALIR DE CASA

1. Al salir de tu casa, usá ropas de manga larga
2. No lleves caravanas, pulseras o anillos; así te tocarás menos la cara
3. Si tenés que usar mascarilla, colocátela justo antes de salir
4. Evitá utilizar el transporte público siempre que sea posible
5. Al salir con tu mascota, evitá que se frote contra superficies externas
6. Siempre llevá contigo pañuelos desechables, usalos para cubrir tus dedos al tocar supercies
7. Luego de usar los pañuelos, arrugalos y tiralos en una bolsa cerrada a la basura
8. Si tosés o estornudás, cubrite con el pliegue del codo
9. Evitá usar efectivo, de ser el caso, desinfectá tus manos posteriormente
10. Lavate las manos o utilizá alcohol en gel luego de tocar cualquier objeto o supercie
11. No te toques la cara (ojos, nariz, boca) hasta que tengas las manos limpias
12. Mantenete a una distancia segura de la gente (1,5 m)

Damián Tabakman • Presidente de la Cámara Empresaria de Desarrolladores Urbanos

La “dinámica del duelo” en el mundo del Real Estate

Damián Tabakman
Presidente de la Cámara Empresaria de Desarrolladores Urbanos (Cedu), que agrupa a los principales desarrolladores inmobiliarios de Argentina.
Fundador y primer presidente de la Asociación Argentina de Profesores y Consultores de Real Estate (APPI).
Autor de seis libros sobre negocios inmobiliarios (editorial BRE y editorial CP67).
Director de los postgrados de Real Estate de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad Torcuato Di Tella. Rector en Real Estate.
Director independiente de empresas públicas con cotización bursátil en Buenos Aires y en Wall Street.
Director académico de Expo Real Estate, el evento más importante del sector.

El gran tema del Real Estate del momento, en todas partes de mundo, es la dinámica del duelo.

O sea, el ritmo al cual los propietarios de inmuebles que están quedando prematuramente obsoletos a raíz de la pandemia, van asumiéndolo y están dispuestos a trasladarlo a precios.

En Miami en el 2008 el duelo fue muy breve e igualmente rápida fue la recuperación.

Con la crisis financiera, los valores se desplomaron abruptamente, pero en poco tiempo rebotaron.

Al contrario de lo que sucedió en España, donde se vivió una larga agonía cuyos efectos aún hoy se padecen, una década más tarde.

¿Cuál será la dinámica del duelo post pandemia en Real Estate en el mundo?

Nadie lo sabe, así como nadie puede prever ni cuándo se va a terminar ni cómo será la “nueva normalidad”.

Pero está claro que las grandes torres de oficinas, los grandes locales comerciales y los microcentros en las grandes ciudades del mundo, estarán del lado de los perdedores.

Hay ganadores, como por ejemplo la suburbanización, desatada en tantas familias buscando en las periferias una mejor calidad de vida y más verde gracias al home office.

Pero nadie puede asegurar que sea una tendencia permanente. Las grandes urbes son muy atractivas y no subestimaría su resiliencia.

Media biblioteca da por muerta a Manhattan, pero la otra mitad recuerda que después de las Torres Gemelas se decía lo mismo, y Manhattan volvió más potente que nunca.

Hasta ahora.

Sin embargo, algunos cambios vinieron indudablemente para quedarse, y hay inmuebles, e incluso entornos urbanos completos que han quedado funcionalmente obsoletas.

El microcentro de Buenos Aires es un ejemplo: si no ajusta rápidamente por precio para dar lugar a su potencial revitalización, agonizará por mucho tiempo.

¿Para qué sirve una mega torre de oficinas extraordinaria, como por ejemplo la de YPF en Puerto Madero, que esa corporación tiene en venta y prevé desocupar?

Solo para oficinas corporativas, dado que es, probablemente, la mejor torre del país y seguramente una de las mejores del Cono Sur.

Alguien podría imaginar un reciclaje parcial, sin embargo la única forma de dar espacio a cualquier aproximación creativa al caso desde la perspectiva de un potencial comprador, empieza por el precio.

A eso lo llamamos la “dinámica del duelo” en Real Estate, la clave de nuestro tiempo en nuestra industria. ■

Abril Pérez Alves • Rematador Público.

Propiedad Horizontal

Cumplimiento de Resoluciones

En ocasiones, se producen discusiones o diferencia de opiniones, entre los copropietarios de un edificio.

¿Qué es lo que se puede hacer en el condominio? ¿Qué es lo que no se debería hacer?

A.- Veamos Orden Jurídico
En Derecho se estudia lo que se denomina la "Pirámide de Kelsen", un esquema en el cual se encuentra detallada y por orden de importancia, la normativa.

Dando forma al principio de Jerarquía de las Normas. Así se realiza:

1. Constitución Nacional. / Tratados Internacionales?
2. Leyes.
3. Decretos Ley del Poder Ejecutivo.
4. Decretos de las Juntas Departamentales.
5. Sentencias. / Actos Administrativos. / Contratos.

En base a ello, se debe proceder. De tal forma, de mayor a menor jerarquía en la Pirámide de Kelsen. La Constitución Nacional, se encuentra en la cúspide.

Las normas de los escalones inferiores, no pueden contravenir a las normas, que se encuentran en los escalones superiores.

Así si una ley contraviene lo previsto por la Constitución Nacional, esa ley sería inconstitucional.

Si un Decreto del Poder Ejecutivo, contraviene lo previsto por una ley, dicho decreto sería ilegal.

Y si un contrato, va en contra de lo previsto por una ley, sería ilegal.

Esa infracción, al cumplimiento de lo previsto, por una norma de superior jerarquía, significa inaplicabilidad.

La cual debe ser resuelta, por una sentencia judicial, en el caso concreto presentado ante la Justicia.

B.- Se debe agregar a lo anterior, otros principios:

B.1. Principio de derogación, o aplicación de las normas en el tiempo.

Existiendo dos normas de igual jerarquía en la misma materia, que se contradigan entre sí, valdrá la más reciente.

B.2. Principio de aplicación de las normas, por competencia.

Si hay dos normas sobre un mismo asunto, una de nivel Poder Legislativo, y otra de nivel Departamental, correspondiendo a este último el tema, prevalecerá el competente por territorio.

Aclaración, lo anterior en modo simplificado, en mérito a la finalidad del artículo, y por razón de espacio.

C.- Ahora, vamos a la Propiedad Horizontal.

C.1.- Principio de Jerarquía.
Debemos construir nuestra Pirámide de Kelsen.

1. Constitución Nacional.
2. Leyes.
3. Decretos Ley del Poder Ejecutivo.
4. Decretos de las Juntas Departamentales.
5. Reglamento de Copropiedad.
6. Resoluciones de Asamblea:
6.1. En Actas.
6.2. O en Reglamentos Internos.
7. Resoluciones de Comisión Directiva o Administrador, por delegación de Asamblea de Copropietarios.

Así, manteniendo el cumplimiento del Principio de Jerarquía de las normas, procediendo de los escalones inferiores a los superiores, debemos entender:

Una resolución de Comisión Directiva o Administrador, no puede ir en contra de lo resuelto por Asamblea de Copropietarios, en: Acta de Asamblea, o en un Reglamento Interno, el que se incorpora por Acta de Asamblea.

(A menos que ese Reglamento Interno, se incorpore por modificación al Reglamento de Copropiedad, con todas las etapas y trámites necesarios).

Una Resolución de Asamblea, no puede ir en contra de lo previsto en el Reglamento de Copropiedad, sería antirreglamentaria.

Un Reglamento de Copropiedad, no puede ir en contra, de lo previsto por una ley anterior o posterior, sería ilegal.

Una Resolución de Asamblea, tampoco debe ir en contra de lo previsto en una ley, o en la Constitución Nacional; pues sería: ilegal o inconstitucional, en cada uno de los casos.

C.2.- Principio de Derogación.
Ejemplos:

C.2.a.- Título Ejecutivo en Propiedad Horizontal.

Ley 14.560 art. 14, sustituido por Ley 15.220 art. 2 , sustituido por la Ley 19.604 en su artículo único, en la cual se detalla, la forma de constitución del Título Ejecutivo, ajustes, intereses, y prescripción.

C.2.b.- Aplicación de Multas.
Ley 10.751 art. 10 , sustituido por Ley 14.560 art. 1.
Modifica el valor, y la forma de aplicación de las multas.

C.2.c.- Reglamento de Copropiedad.

El Reglamento original es derogado parcialmente, por disposiciones contrarias, emergentes de una modificación de Reglamento debidamente inscripta.

Casos: adjudicaciones de cocheras, autorizaciones modificaciones fachada, o de construcciones en unidades.

C.2.d.- Actas de Asambleas.
Lo resuelto por una Asamblea, modifica lo resuelto en una Asamblea anterior.

Ejemplo: resolución de Asamblea declaración de no transitable de una azotea, que en una Asamblea posterior se resuelve hacer el muro o la baranda de altura reglamentaria, volviéndola transitable.

C.2.e.- Otro ejemplo:
Ley 10.751 art. 19, Cometidos del Administrador: B) Cuidado y vigilancia de los bienes comunes.

En mérito a ello, el Administrador, no debería contratar una obra de renovación de fachada o contra fachada u otros bienes comunes, sin resolución favorable de Asamblea de Copropietarios.

C.3.- Principio de Competencia, o de aplicación de las normas por territorio.

Ejemplos:
C.3.1.- Norma legislativa nacional, y norma municipal de Montevideo referente a cartelería en edificios, prevalecerá por competencia esta última.

C.3.2.- Si nos encontramos en Montevideo, se deberá aplicar por territorio la normativa Municipal de Montevideo, y no la de otro departamento.

C.4.- Ejemplo de aplicación de dos principios a la vez

Reglamento de Copropiedad, que establece sistema de bonificación del veinte por ciento, para quien abona las expensas dentro de cierto plazo del mes.

Promulgación año 2018 de la ya citada Ley 19.604, de orden público, específica en materia de Propiedad Horizontal, que dispone: conformación de título ejecutivo, reajuste e intereses para el no pago en plazo, y prescripción de deuda en cuatro años.

Acá se produce la derogación del Reglamento de Copropiedad, en el punto en conflicto, por la aplicación de dos principios:

El de Jerarquía, la Ley por ser de superior Jerarquía, deroga lo dispuesto por el Reglamento de Copropiedad.

Y la Derogación, por aplicación de la norma en el tiempo, la Ley es posterior al Reglamento de Copropiedad.

D.- Cómo proceder?

D.1.- Debemos conjugar, el esmerado estudio, del planteamiento de una propuesta o de una casuística, de problema a sanear que surja en el Edificio; en armonía con la aplicación de los descritos principios de aplicación.

D.2.- De esa forma, podremos proyectar, que es lo viable como solución para el caso.

D.3.- Por lo cual, es fundamental tener presente esto, para:

D.4.- Poder asesorar adecuadamente, a nuestros administrados, en reuniones de Comisiones Directivas o Administradoras, para planificar las Asambleas, los Puntos del Orden del Día, y los informes previos a la Asamblea a enviar, para conocimiento de quienes participarán en la misma.

D.5.- En la Asamblea, rendir el informe y análisis preparado, para facilitar la comprensión, y posterior resolución de los concurrentes.

D.6.- Ello resultará, en que las resoluciones de asambleas, sean válidas y aplicables. Intentando que no generen conflictos entre copropietarios, con eventuales acciones administrativas o judiciales, que puedan paralizar proyectos o soluciones necesarias.

D.7.- Así es fundamental, nuestro estudio previo del tema en materia, análisis y planteo de la solución, y debido asesoramiento.

Lo que debería resultar en adecuada gestión, amplia satisfacción de nuestros administrados, y referidos para ampliar nuestra cartera de trabajo, manteniendo nuestros estándares de servicio.

Sugeridos:

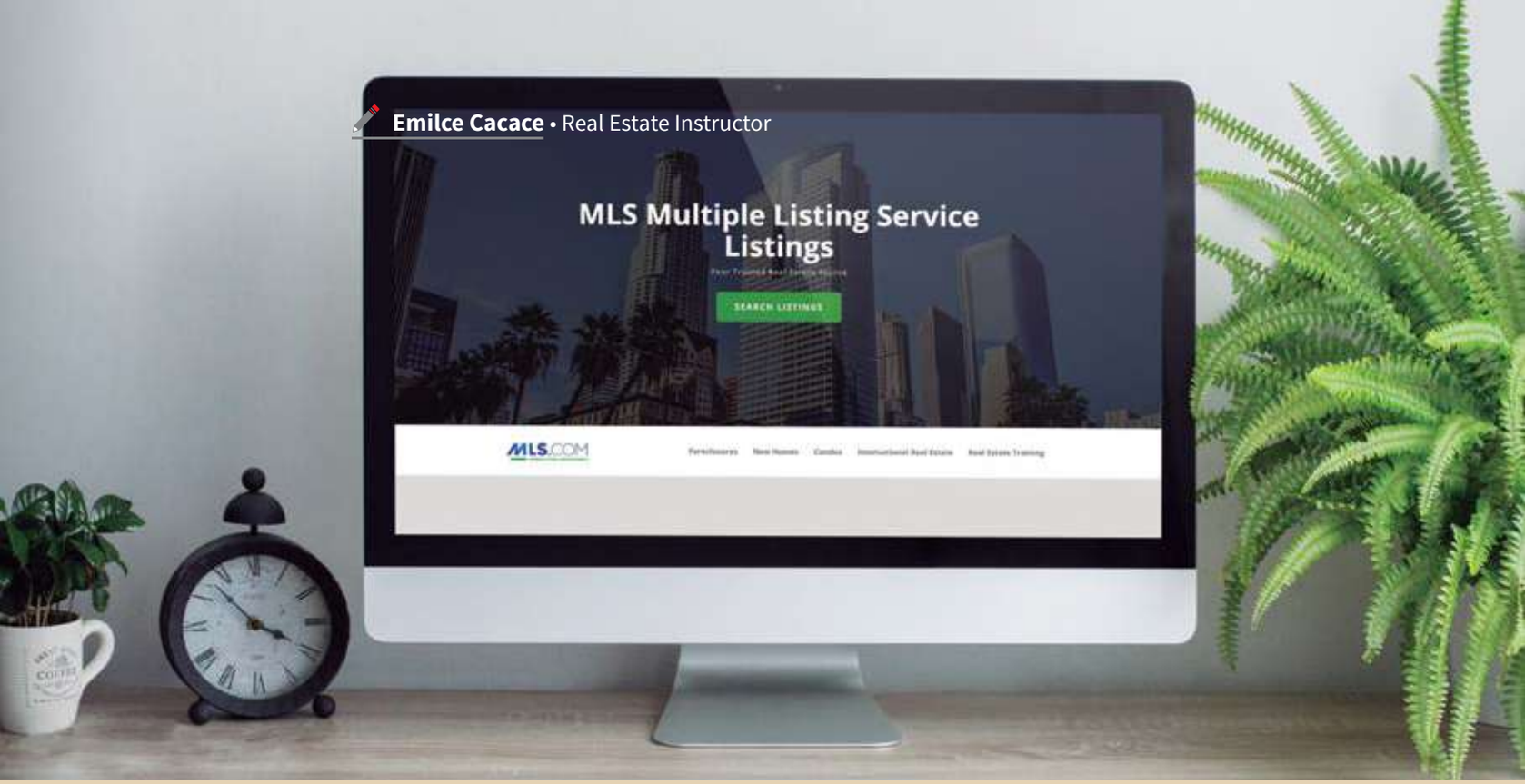
Información, Capacitación, y Trabajo.

Que se pueden desarrollar, por intermedio de nuestros gremios inmobiliarios, que propenden a la mejora del nivel general de nuestra profesión, y el servicio a la población en general.

Un atento saludo a todos los colegas, y a todos los comunes clientes, que son la fuente de nuestros desvelos.

Y a vacunarse!! ■

Abril Pérez Alves
Corredor Inmobiliario. Rematador Público. Tasador de Inmuebles. Perito Tasador del Poder Judicial. Especialización en Administración de: Gastos Comunes y Alquileres. Docente en Administración de Propiedades. Socio de CIU, ADIU y ANRTCI. Ex Director Académico Honorario de IUCAP (Instituto Uruguayo de Capacitación Profesional). Socio de CAPH: Colegio de Administradores de Propiedad Horizontal. Propietario de Abril Pérez Inmobiliaria & Administración



Emilce Cacace • Real Estate Instructor

El poder del MLS

Dicen que el tiempo es dinero… El tiempo que le dedicamos a tareas administrativas, búsquedas de propiedades que puedan satisfacer las necesidades de nuestros clientes, análisis y comparación de las mismas, uso de herramientas de mercadotecnia, alcance directo al mercado local, y por supuesto; estudio de comparación de precios de propiedades vendidas para estar educado a la 1hora de asesorar a nuestros clientes… ¿Suena familiar?

En mi opinión, tener MLS (Multiple Listing Service) es la respuesta a la pregunta: ¿Cómo hacer para ahorrar tiempo, dinero y poder dedicarme a fortalecer la relación con mi cliente y al mismo tiempo, dedicarme a conseguir más clientes?

El beneficio de tener un colegio de corredores que le preste atención a esta herramienta es invaluable y habla de la predisposición para ayudar y agregar valor a la profesión. Sin el trabajo y dedicación de un colegio que entienda la importancia del MLS y cómo facilita el trabajo a los corredores, la profesión siempre es más ardua y complicada.

Para aquellos que no están familiarizados con el MLS y sus beneficios, deberían experimentar el poder que tiene tener acceso y participar de uno. A los corredores que tienen la oportunidad de ver cómo funciona y lo empiezan a utilizar; les genera este pensamiento: ¡¡¡cómo no lo he tenido antes!!!

El MLS tiene tres niveles de interacción. El más importante es el beneficio para los operadores inmobiliarios.

Para el operador que tiene un listado exclusivo, al colocar los datos de la propiedad en el formulario adaptado para corredores, automáticamente está promocionando la propiedad con todos los colegas del mercado. Es decir, y como ejemplo; que si un colegio de corredores tiene 5000 asociados, estos mismos reciben la información de forma instantánea. Ahora ya no es una sola persona promocionando la propiedad, sino que todos colaboramos en hacerlo.

¿Cuánto dinero nos acabamos de ahorrar en marketing? Aún más, si alguno de los corredores asociados tiene el comprador potencial para esa propiedad; el acceso a información es más fácil, la relación entre colegas es más amena y por ende, los dos clientes; tanto comprador como vendedor, contentos. Y ese es nuestro objetivo primordial.

Técnicamente el formulario es fácil de completar y debe estar preparado con información técnica desde lo básico a lo más complejo: ejemplo: Direccion, tipo de propiedad, características, descripción completa por

piso, amenities, lo que está o no está incluido en la venta, información sobre el lote donde se encuentra la propiedad, tamaño, cercanía a que lugar importante como transporte, colegios (cuales), parques etc.

También incluye datos de impuestos, servicios, y si es una propiedad vertical, datos de quien gerencia la propiedad, además de tener información de cómo acceder/mostrar la propiedad.

En algunos lugares como en algunas partes de New York, se coloca un candado electrónico el cual sólo operadores asociados al colegio pueden abrir con un app en el teléfono, o tienen un candado con tarjeta magnética, en otros casos, el corredor representante del vendedor deberá estar presente, y en otros hasta puede ser el mismo vendedor.

Por último, y quizás uno de los puntos más importantes es que el formulario del MLS tiene dos sectores para escribir un párrafo con información que el representante del vendedor considere importante. Uno de los párrafos es para el publico en general y el otro es solo para los colegas. ¿La diferencia? El del público se usa como herramienta de venta. El segundo, es para colegas y se usa para ayudar a vender mejor con información específica. Ejemplo: Ya tenemos una oferta pero seguimos mostrando la propiedad, o varias ofertas presentadas por lo que pedimos presenten la mejor oferta para tal día, tal hora, o por favor dejar luces apagadas, la casa tiene alarma, hay animales en la casa, etc.

Desde el punto de vista del corredor que no tiene el listado exclusivo, pero podría tener un comprador potencial, el MLS facilita mucho las cosas. En el MLS encontraremos la información de la propiedad en detalle, con datos primordiales, y prestaremos atención al sector dentro del formulario con información solo para operadores interesados. El MLS también incluye la posibilidad de ver el historial de la propiedad (valor en que la casa se vendió anteriormente y cuando, o si se alquilo o si es la primera vez que aparece a la venta) y de propiedades similares para poder hacer una comparación de mercado a la hora de establecer el valor. Punto importante para tener una conversación seria, responsable y realista con los clientes.

Con información al alcance, desde mapas de ubicación por posibles inundaciones, hasta datos del registro de la propiedad, el corredor tiene un poder especial y una herramienta que supera las expectativas del cliente.

Los corredores representando a posibles compradores pueden enviar esta información a sus clientes desde el mismo MLS con sus datos para ser conectados y confirmar la representación.

Para ambos lados de la transacción, el MLS ofrece un sector donde se especifica cuánto es el porcentaje que se dará al corredor que traiga al comprador una vez que la venta se haya realizado. Por supuesto que esto último también se basa en las reglas explícitas del mercado donde se trabaje. En general, el corredor que representa al vendedor es el que distribuye los honorarios y basado en lo que se especifico en el MLS, el corredor del comprador sabe cuanto va a recibir.

El tema de la compensación es un poco delicada ya que hay muchas alternativas y reglamentaciones dependiendo el país e incluso las localidades. En algunos lugares, cara corredor recibe el pago de sus honorarios por parte de su cliente tanto sea comprador o vendedor y estipula esos honorarios entre ellos. Pero en otros lugares, es el vendedor el que paga las dos partes. Ahora bien, en el MLS se puede especificar lo que cobra la parte del comprador y no necesariamente la que recibe el representante del vendedor. En otras ocasiones, aún que el representante del comprador este recibiendo un honorario por el mismo comprador, entonces el vendedor no distribuiría el dinero con las dos partes. Así hay varias alternativas y todas deberían ser de conocimiento entre las partes para evitar cualquier tipo de conflictos de intereses y proteger la ética profesional y la ética comercial.

Desde el punto de vista del consumidor, el MLS alimenta otras bases de datos/portales donde la gente publica propiedades.. Nuevamente, ¿cuánto tiempo nos ahorramos? Automáticamente la información puede ser distribuida a muchísimos portales que estén asociados con el MLS del colegio. Estos portales también tienen la posibilidad de modificar o agregar información si se quisiera) Pero basándonos en el poder del MLS, con las posibilidades de ahorrar tiempo y dinero, teniendo en cuenta que se puede agregar fotos, videos, etc.. El MLS no es sólo una base de datos para encontrar propiedades. Es el lugar donde el consumidor puede educarse y aprender de la situación del mercado local.

Es así como el poder del MLS no solamente ayuda, educa, facilita el trabajo del corredor inmobiliario y a todos aquellos que se integran. Las posibilidades son infinitas. Un mar de relaciones profesionales de alto nivel, de colaboración entre nosotros y de remuneración positiva. ■

Emilce Cacace
TRC, CIPS, e-Pro, ABR, SRS, CBR, RSPS.
Real Estate Instructor, CDEI.
NAR Global Ambassador to Argentina-Uruguay-Paraguay
Chair Global Business Council HGAR
Vice-President of the World Council of Brokers for FIABCI-International.
Faculty member for Fordham, HGAR & CAME
Co-Chair Fair Housing and Cultural Diversity Committee HGAR (2017)
Member of FIABCI, NAR, ICREA, HGAR, NAHREP, REBNY, AREAA.
Licensed Real Estate Broker.
PORTICO REALTY GROUP
Local & International Real Estate Services

Julio Farah • Lic. en Comunicación Social / Operador Inmobiliario

Ética y Poder

1. El campo de Juego

No podemos evitar estar envueltos en los conflictos políticos y éticos, así sólo sea en sus consecuencias.

Por eso, luego de definir algunos conceptos básicos, nos adentramos en nosotros mismos para explorar el significado de estas dos motivaciones profundas del ser humano.

Así podremos entender conductas de la dirigencia institucional y elegir nuestro propio camino.

La ética no es ciencia ni filosofía, es el sentido de la vida. Es la concreta aplicación de los valores morales en cada situación de la vida.

Porque los seres humanos buscamos los valores que justamente valen, porque la dan sentido a la vida, y el sentido de la vida es la felicidad auténtica.

> La política sí es una ciencia. Pero también es una actividad humana en la búsqueda del poder.

Poder para transformar las cosas, y dirigir la vida de los demás. En realidad, se aplica particularmente para los cargos en los órganos del Estado, pero se halla presente en todas la relaciones humanas.

En las organizaciones económicas, las instituciones sociales, los clubes deportivos, y hasta en la familia.

La política tiene dos fases que son la agonal y la arquitectónica.

La agonal contiene la lucha por obtener el poder, el antagonismo entre quienes quieren cosas distintas (en el mejor de los casos), o bien la pseudogratificación de imponer algo.

La etapa arquitectónica es la ejecución del diseño o del proyecto que se planteó como objetivo.

Tanto la lucha por el poder como el ejercicio del poder deben estar subordinados a los valores que constituyen la ética, porque de lo contrario se deshumaniza y volvemos a la ley del más fuerte, a la ley de la selva.

Pero la aplicación de los valores no es simple. En muchas oportunidades los valores se contraponen entre sí, constituyendo lo que denominamos el conflicto moral.

La historia de la humanidad es la historia del conflicto moral. Así se fueron abandonando la antropofagia, los sacrificios humanos, la esclavitud, la pena de muerte mediante tortura. En este sinuoso camino, con marchas y contramarchas, el ser humano avanza penosamente, con el dolor y el sufrimiento como combustible, hacia formas superiores de civilización.

La Ética y la Política tienen la más compleja de las relaciones.

> No hay ética sin una política que la sustente, ni hay verdadera política sin objetivos éticos que la orienten.

Es una relación simbiótica compleja donde cada una justifica y al mismo tiempo desautoriza a la otra.

Como dos vías paralelas, deben correr juntas pero no se tocan.

La contradicción de acumular poder para democratizar el poder desvelaba a un político con el que solía conversar, que por suerte llegó a un alto cargo en mi país.

Esa contradicción revela la estructura del conflicto moral del poder en la antinomia del orden versus la libertad.

Pero la antinomia real es la que se plantea en la vida concreta, cuando un dirigente debe decidir, debe optar por anteponer un valor a otro, y esto tiene consecuencias sobre la vida de los demás.

Esto vamos a tratar, tanto en la faz agonal como en la faz arquitectónica.

2. Los jugadores

Llamemos a los dirigentes, jugadores.

Debemos aprender a distinguir los jugadores morales, los amorales y los inmorales.

Los jugadores morales tienen un sentido de la vida.

Han encontrado valores profundos que guían la historia de la humanidad y se orientan por ellos.

Son los visionarios, los profetas, los "locos de Dios" de la Biblia, los estadistas, los profesionales que profesan humildemente un valor con una prodigiosa vocación de servicio suele ir más allá de los humanamente comprensible, porque tienen raíces en lo invisible. Atemporales, marcan el sentido de la historia en su tiempo, en orden a un destino trascendente.

Pueden ser creyentes en Dios o no, siempre encuentran en lo profundo de su existencia el motivo de la vida.

Los jugadores amorales juegan respetando las reglas de juego que les permiten acumular poder, pero su sentido es el poder mismo.

Son un motor de la historia, son pragmáticos, eficientes. Son astutos, de rápidos reflejos, olfatean las aspiraciones mayoritarias y se suman a ellas liderándolas, consolidando una relación casi visceral con ellas, interpretando y expresando lo que la mayoría quiere escuchar.

Hábiles en la negociación, se recuestan. Pretenden una afirmación de la personalidad mediante el desarrollo de una imagen pública coincidente con las encuestas de opinión.

Consecuentemente, hay una compulsión a publicitar los objetivos alcanzados, sean reales o ficticios, en orden a esa voluntad.

Los jugadores inmorales tienen objetivos propios para los cuales quieren el poder.

La primera víctima es la verdad, ya que será verdad todo aquello que sirva a alcanzar, detentar y conservar el poder. La mendacidad se justifica en aras a objetivos superiores, manipulando la ética e instrumentalizándola a la medida de sus aspiraciones.

No hay sólo una necesidad de afirmar la personalidad, sino que se canaliza el impulso de dominar y sojuzgar por una egolatría basada en el sometimiento físico o intelectual de los demás.

Crean organizaciones estructuradas sobre los intereses que se comparten piramidalmente, expulsando cualquier disidencia que ponga en duda en duda la falaz estructura conceptual de la organización.

Es peligrosa la denuncia o el señalamiento porque revela la falsedad intrínseca de la estruc-

CI Lic. Julio Farah
Presidente del Colegio de Corredores Inmobiliarios de Rosario 2015~ 2019. Presidente del Tribunal de Ética del Colegio de Corredores Inmobiliarios de Rosario 2011~2019. Coordinador del Tribunal de Ética de la Confederación Inmobiliaria Latinoamericana (CILA) 2017~2019. Presidente del Tribunal de Ética de la Cámara de Empresas Inmobiliarias de Rosario 1998~2010. Autor del Manual de Ética para Corredores Inmobiliarios.

tura misma. Por eso el martirio necesario de los profetas en la historia.

Así queda cerrado el circulo de los jugadores, y claros los equipos de los jugadores.

La opción es muy íntima y profunda, porque se nos va la vida misma en la decisión.

Claro que todos en nuestra vida dirigencial a veces no nos jugamos, fuimos indiferentes, quisimos figurar, o por envidia socavamos un buen proyecto de otro.

En esta lucha está nuestra miseria y nuestra gloria.

La decisión fundamental es nuestra elección profunda de los valores intangibles, que nos posibilitará asumir el sacrificio necesario cuando llegue el momento. Seguramente no será un sacrificio inútil.

La historia lo demuestra.

3. Las Reglas del Juego

1. La verdadera política tiene un fundamento ético. El sentido de toda organización humana es el servicio y la felicidad de sus integrantes.

El sentido de la política es la ética, es la brújula del barco. Un barco sin brújula es un barco a la deriva. No hay verdadera política si no está nutrida por la ética.

2. La ética necesita un marco político. En estructuras políticas amorales, delictivas o corruptas la reflexión ética toma carácter épico y requiere un esfuerzo sobrehumano.

3. Decir siempre la verdad: no mentir, no ocultar, no tergiversar, no generar mitos, no descontextualizar, no decir verdades a medias.

4. Construir diálogo y concordia: escuchar ideas de la oposición, elaborar propuestas combinadas, respetar las disidencias ejecutando lealmente las decisiones mayoritarias.

5. Tomar las decisiones en el sentido de la historia.

Para eso hay que interpretar los signos de los tiempos, y adecuar el camino desde el aquí y ahora. Le Ética es la moral aplicada en tiempo y circunstancia.

6. Subordinar los intereses personales y sectoriales a los del conjunto. Esto cambia la calidad de la relación política.

7. En la faz agonal, no aprovechar las debilidades humanas de la oposición. Crea un ambiente inhumano apolíneo que siempre tiene un retorno y socava la esperanza del conjunto.

8. Los recursos comunes deben sostener el desarrollo de los más débiles. No hay una comunidad sana con injusticia social.

9. Acordar con la oposición políticas de Estado o Institucionales y respetarlas y hacerlas respetar, como objetivos comunes inalterables proyectados en el tiempo

10. Concebir a los órganos de gobierno al servicio del conjunto, y pensar y actuar en consecuencia, independientemente del sector de pertenencia.

11. La dirigencia es como la vida, ocupa un lugar determinado en la historia. En ese tiempo se debe concluir el proyecto arquitectónico y luego transferir el poder a quien corresponda la responsabilidad en el tiempo siguiente.

La vida compensará la sabiduría del respeto de nuestros propios límites.

12. Lo bien hecho emergerá en la historia aunque sea sepultado por un aluvión de contradicciones y mentiras. Es necesario creerlo, aunque probablemente no lo veamos, porque habremos actuado en la historia más allá del tiempo. ■

João Teodoro Da Silva • Presidente de Sistema Cofeci-Creci - Brasil

La segunda ola del virus y el mercado inmobiliario

El interés promedio en Brasil se basa en la tasa Selic (Sistema Especial de Liquidación y Custodia), que es controlada por el Copom (Comité de Política Monetaria) del Banco Central.

Su último incremento se produjo hace casi seis años, en julio de 2015, cuando pasó de 13,75% a 14,25% al año.

Posteriormente, en un continuo proceso de declive, alcanzó el 2,0% anual en los últimos meses de 2020, su nivel histórico más bajo desde su creación, en 1979. Y así se mantuvo hasta el 17 de marzo de 2021, cuando volvió a subir.

Hoy en día está en 2,75% anual. El retorno del crecimiento de la Selic está justificado.

La economía en general, que venía sufriendo el cierre de las actividades no esenciales durante casi todo el año 2020, y sufrió otro revés con el recrudecimiento de la pandemia, a principios de este año.

Las UCI (Unidades de Cuidados Intensivos) tienen casi el 100% de su capacidad agotada en todo el país, incluso en regiones que antes estaban menos afectadas. Gobernadores y alcaldes, sin saber qué hacer por la salud y sin alternativas, determinaron el lockdown (bloqueo), incluso con el cierre de muchas fronteras municipales.

Con una nueva y completa paralización de la economía, varios productos desaparecieron del mercado, desencadenando la ley natural de la oferta y la demanda.

La consecuencia fue una subida inesperada de precios.

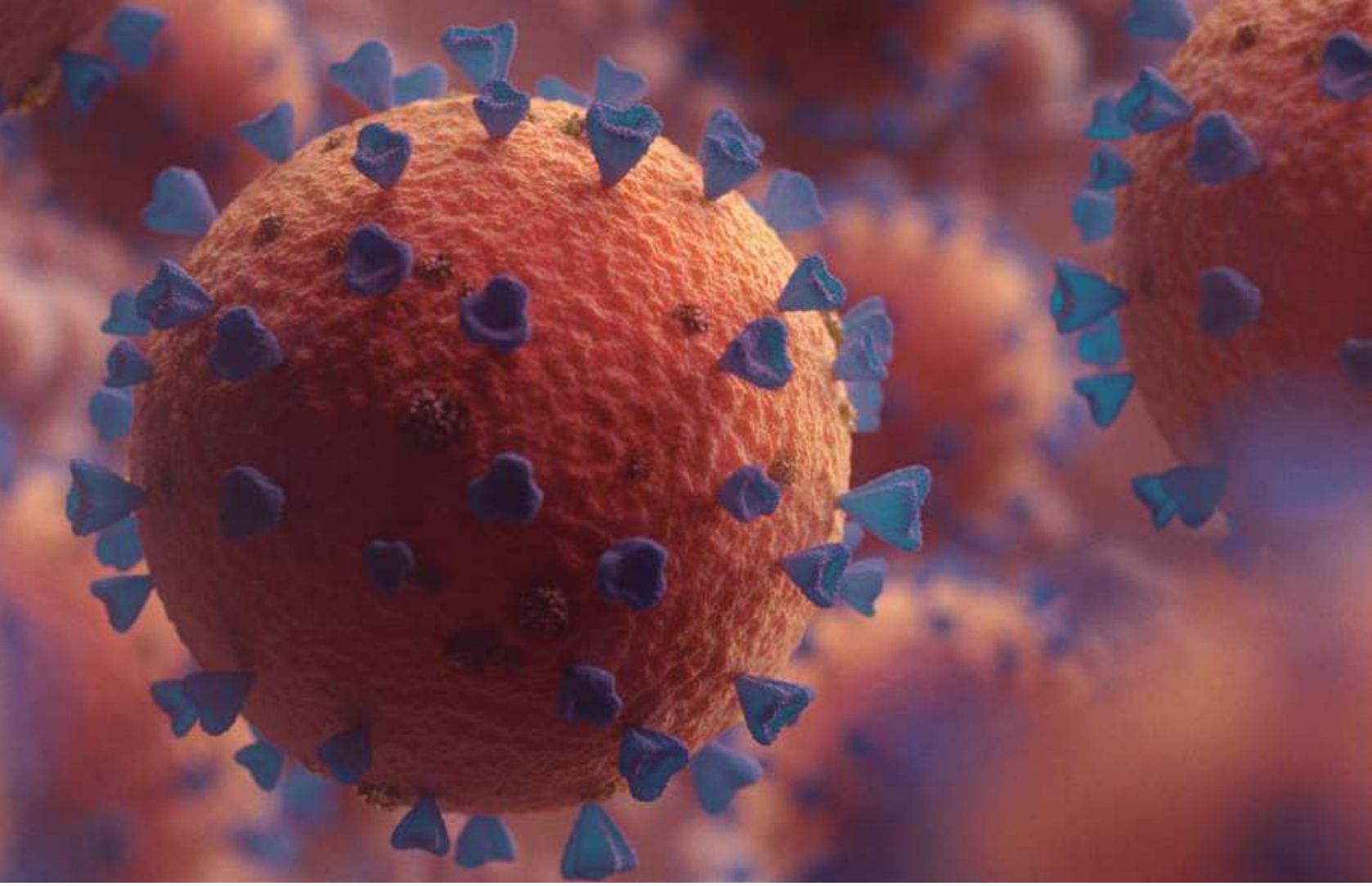
En consecuencia, la inflación volvió a superar la meta fijada por el gobierno, cerrando el año 2020 acumulada en 4,31%.

Este año, la inflación ya acumula un 1,11% hasta febrero.

La peor expectativa es que la tasa Selic continúe subiendo, llegando a 4% este año, provocando un pequeño aumento en las tasas de interés financieros.

Sin embargo, luego de un año sorprendentemente positivo, en contraste con el escenario macroeconómico, el mercado inmobiliario muestra señales de que seguirá creciendo en 2021.

Según una encuesta nacional, realizada por Brain Inteligência Estratégica, en el comienzo de febrero, entre los 1.200 encuestados con ingresos suficientes



para comprar una propiedad, el 41% de ellos declaró que tiene la intención de adquirirla en los próximos dos años.

Al menos el 10% de ellos ya se encuentra buscando la propiedad ideal, a pesar de la expectativa de aumento de la inflación y las tasas de interés.

De hecho, la expectativa de aumento de la tasa Selic y, en consecuencia, de las tasas de crédito inmobiliario, ha provocado una carrera hacia el mercado.

Quienes pueden comprar quieren hacerlo lo antes posible, a fin de garantizar las bajas tasas de interés actuales.

En 2020, el SBPE (Sistema Brasileño de Ahorro y Préstamo) financió 124 mil millones de reales en préstamos inmobiliarios, 70% de ellos en nuevas propiedades. El movimiento fue 57% superior al de 2019.

Con el uso de los recursos del FGTS (Fondo de Garantía por Tiempo de Servicio), destinados a viviendas sociales, se financiaron otros 33 mil millones de reales, de los cuales el 92% para inmuebles nuevos.

Podría decirse, sin duda, que el éxito del mercado inmobiliario en 2020, a pesar de la pandemia, fue impulsado por la abundancia de crédito y las bajas tasas de interés.

La baja tasa Selic desalentó las inversiones financieras en beneficio del mercado de inmuebles. Este año, incluso si la tasa Selic llegar a alcanzar el 4% anual, las tasas de interés seguirán siendo las más bajas de la historia.

El incentivo para adquisición de la vivienda seguirá siendo muy bueno, o incluso mejor que en el año pasado.

João Teodoro Da Silva
Gerente de la Industria de la Construcción en Curitiba. Licenciado en Derecho y Ciencias Matemáticas. Técnico en Edificios y Procesamiento de Datos.

Jorge Aurelio Alonso • Asesor Académico

¿Por qué recurrir al profesional inmobiliario?

En mercados recesivos se manifiesta una tendencia que origina la compra, venta o alquiler de un inmueble: evitar la participación del inmobiliario para economizar la comisión que percibe.

¿Por qué causa?

Se dice que su gestión no tiene incidencia; es consecuencia de que publica lo que tiene para comercializar y aparecen los clientes.

Es decir, que su participación es mínima.

¡¡ERROR!!

En primer lugar corresponde dejar en claro que lo que debe percibir el inmobiliario por su gestión son honorarios y no comisión.

Y además:
a) El inmobiliario es un profesional conocedor de todas las implicancias que cualquier operación inmobiliaria origina, evitando así los riesgos que podría enfrentar el comprador, vendedor, inquilino o propietario.

Registraciones, certificaciones, boletos de compra-venta, contratos, situaciones conyugales, sucesiones, herencias, impedimentos legales, son algunas de las variables que pueden afectar cualquier operación.

La no intervención de un profesional

Prof. Jorge Aurelio Alonso
Asesor Académico. Profesor Emérito del ICIU
Consultor en marketing y venta inmobiliaria

inmobiliario expone a las partes a riesgos que pueden originar demoras imprevisibles y altos costos que superan con creces el de los honorarios.

b) El profesional inmobiliario tiene un profundo conocimiento del mercado inmobiliario en todas sus especialidades: residencial (casas; departamentos; barrios cerrados; tanto usados como en construcción); lotes; campos, advirtiendo las transformaciones constructivas, el desarrollo de barrios; los emprendimientos que modifican los perfiles constructivos de zonas; las inmigraciones internas que pueden alterar sustancialmente el presente y futuro del sector.

En todos los casos –tanto en el de inversiones como en el de vivienda– además del valor del inmueble hay otro oculto: el potencial.

Recordemos que quien alquila o compra una vivienda, no solo "adquiere" ese bien sino que también lo hace con el vecindario, los transportes públicos que lo circundan, los accesos, la distancia hacia los centros comerciales y hacia los establecimientos educativos.

¿Y quién alquila o compra en un consorcio? Todas estas incógnitas las conoce el profesional inmobiliario, quien lo tiene en cuenta y utiliza en su rol de asesor.

c) La nueva tecnología comunicativa posibilita ampliar los alcances del conocimiento de oferta y demanda de inmuebles.

No sólo en los distintos mercados nacionales sino también en los internacionales.

Las redes acercan distancias; amplían los horizontes de negocios; mantiene actualizados los mercados.

Difícil de acceder al común de los habitantes.

El profesional inmobiliario no sólo accede, sino que participa en "el ida y vuelta" cotidiano de este extraordinario medio de comunicación.

El gran público, por su intermedio logra el beneficio de contar con un amplio panorama, beneficiándose en conocimiento y tiempo.

d) Una buena venta o gestión de alquiler, comienza en una buena tasación.

Y solo el profesional inmobiliario está capacitado para tasar el inmueble y decidir el "valor venal" o "locativo" que finalice exitosamente.

En la mayoría de los casos, quien desea vender o alquilar imagina los valores más altos que obtuvo como referencia de casos similares para aplicar al suyo.

Una tasación técnica y el conocimiento de otros factores como los tiempos en que se requiere formalizar la operación, son fundamentales para llegar a valores "reales" de concreción.

e) Toda operación requiere previamente "mostrar" el inmueble.

El profesional inmobiliario previene a quien vende o alquila sobre los cuidados que debe observar para que la "exhibición" tenga la mejor impresión en el interesado. En la mayoría de los casos lo hace entregando al interesado recomendaciones escritas.

Además las inmobiliarias disponen de personal capacitado para mostrar el inmueble en horas que se convienen con los titulares, evitando alteraciones en sus compromisos profesionales, laborales o de descanso.

f) La venta –compleja por las diversas aristas que la componen– y también los casos de alquileres, son actividades para las cuáles el agente inmobiliario está preparado, como también el personal asignado para ello.

Y para estar actualizados, recurren a cursos y jornadas de capacitación, posibilitando así una mejor y más rápida comprensión de las motivaciones y preferencias y reales posibilidades de los interesados.

Asimismo realizan una cuidadosa evaluación de antecedentes de los potenciales interesados reduciendo de ese modo los riesgos que surgen de accesos a personas desconocidas.

Conclusión:

Como se puede apreciar son mucho más las ventajas de recurrir a un profesional inmobiliario a la hora de comprar, alquilar, permutar o conocer el valor de un inmueble, que hacerlo por propia cuenta.

Riesgos altamente costosos, afectación económica y jurídica, tiempos muertos, consecuencias psico-físicas, pérdida de oportunidades, son algunos de los perjuicios.

> El profesional inmobiliario ofrece su preparación, expertisse, conocimiento y actualización a la sociedad mostrando de ese modo su responsabilidad social empresaria.

Logrando con su intervención que las transacciones se realicen de modo prolijo y sin consecuencias que empañen la felicidad que origina la compra o alquiler del inmueble que soñamos o la inversión que aspiramos. ■

Alfredo López Salteri • Director de ALS Consultants. Desarrollo para la Transformación

El factor humano: reflexiones para la gestión comercial inmobiliaria

Hace ya algún tiempo que deseo referirme a uno de los aspectos más relevantes que afectan los resultados comerciales de cualquier empresa en los tiempos actuales:

El impacto que tiene la selección del personal que se lleva a cabo en las empresas inmobiliarias a la hora de tener que cubrir distintas posiciones funcionales, bien sea por nuevas incorporaciones o por aquellas situaciones de tener que efectuar alguna promoción o ascenso en la empresa, constituye un factor clave de la gestión y en general no se resuelve de la manera correcta.

Quiero compartir la siguiente premisa: "No todas las personas son para todos los puestos". Seguramente estamos de acuerdo con este concepto y por otra parte también pocas cosas tienen tanto valor para una empresa como el contar con las personas adecuadas en los puestos de trabajo. Cuando esta integración entre la persona y el puesto se materializa contamos con alguien motivado y altamente identificado con su trabajo.

Por lo tanto la correcta elección de los vendedores es fundamental, ya que el resultado de la inmobiliaria se ve reflejado en la capacidad que tienen de gestionar las ventas cada uno de ellos.

Para el caso de la conformación de la plataforma comercial de la inmobiliaria el contar con vendedores que respondan a las características que demanda la empresa constituye un factor clave para el crecimiento del negocio y el éxito de la empresa.

Ahora bien, si usted mira su actual estructura de ventas y analiza los resultados en ventas seguramente se preguntará:

¿Por qué algunos de mis vendedores venden más que otros?

La realidad demuestra en el caso de las empresas inmobiliarias que existe un número significativo de vendedores que no alcanzan los resultados esperados en términos de su accionar comercial; bien sea que se trate de la captación de propiedades, ventas a potenciales compradores o la concreción del alquiler con posibles inquilinos.

Existen diversas causas por las cuales esto puede estar sucediendo; pero, la primera y más significativa es que seguramente aquellos vendedores que logran mayores resultados tienen una mejor respuesta al perfil natural que debe tener un vendedor para la venta. Otras causas son: mejor conocimiento de los productos y del mercado, mejores habilidades en el desarrollo del proceso de la venta o la forma en que son liderados.

Por lo tanto el proceso de identificación de las personas adecuadas para los puestos se verá reflejada en alguna de las siguientes situaciones organizacionales en la empresa:

- Procesos de Selección de Personal.
- Procesos de Desarrollo o Reubicaciones de Personal
- Procesos de Evaluación de Potencial

En cualquiera de estas tres situaciones resulta frecuente que se utilicen -por parte de quienes tienen la responsabilidad de gestionar estos temas– procedimientos basados en criterios subjetivos o en la intuición al momento de tomar decisiones. La intuición es un aspecto importante que como seres humanos tenemos y debemos desarrollar ; pero no alcanza al momento de encarar estos temas.

Entonces... para orientar sus esfuerzos tras la búsqueda acerca de qué hacer y de cómo avanzar, deseo ahora compartir algunas reflexiones adicionales y luego detallar los pasos a seguir.

¿Cómo puedo saber entonces si mis actuales vendedores responden a lo que exige el perfil de ventas que la empresa necesita?

¿Cómo hago a la hora de incorporar nuevos vendedores que necesito?

1. El primer paso será contar con las definiciones del comportamiento del puesto del vendedor tipo que se desea para la inmobiliaria y para ello se hace necesario elaborar el perfil tipo del vendedor y determinar las competencias que debería tener este vendedor tipo.

2. Establecidos estos elementos la tarea consistirá luego en confrontar el perfil tipo con una importante herramienta : el perfil conductual de las personas. De esta manera lo que se logra es ver en qué medida las personas responden a lo que demanda el puesto del vendedor.

¿Qué criterios está usted utilizando actualmente para seleccionar a sus vendedores?

Los elementos que se toman en cuenta generalmente en cuanto a la persona a seleccionar, reubicar o promover son los referidos a su formación y su experiencia y poco o nada se indaga sobre su PERFIL CONDUCTUAL.

¿Qué es el PERFIL CONDUCTUAL y qué mide? Es una herramienta que analiza el perfil de la conducta de las personas y describe sus habilidades, identificando de manera detallada las fortalezas y eventuales áreas a ser desarrolladas. No califica los perfiles como “buenos” o “malos”, sino que describe las características conductuales de la persona evaluada.

Permite definir puestos en términos de comportamientos y generar “estudios de compatibilidad” para así determinar la capacidad de las personas para desempeñarse exitosamente en una posición funcional.

Permite medir en las personas:

- Orientación a resultados.
- Orientación a personas.
- Orientación a la calidad
- Conformidad a normas y procedimientos.
- Autocontrol emocional.

En síntesis por medio de esta herramienta usted podrá:

- Analizar el Perfil Conductual de las personas y su potencial.
Identificar aquellos candidatos más aptos para las posiciones a cubrir
- Medir la compatibilidad de las personas con los puestos.
- Desarrollar aquellas competencias que requieren las personas.
-Implementar planes de carrera para sus directivos y colaboradores.

La utilización de herramientas de este tipo ayudan en el logro de una gestión comercial más eficiente de la inmobiliaria. Todo aquello que no se mide no se puede gestionar. Medir cómo correlacionan las personas con los puestos implica invertir con ello en el recurso más valioso que tiene la empresa: el factor humano. ■

(Prohibida su reproducción parcial o total sin autorización expresa del autor)

Alfredo López Salteri
Licenciado en Relaciones Humanas en la Empresa.
Director de ALS Consultants. Desarrollo para la Transformación
Ex Gerente de Capacitación del Club de Inmobiliarias S.A. (SOM)-Buenos Aires. Argentina.
Autor del libro “El Servicio al cliente en la actividad inmobiliaria, Ediciones “Bienes Raíces”, Buenos Aires, Argentina, 2006.
Autor del Capítulo 1, “Acciones Proactivas para la Captación de Propiedades y Clientes”, del libro “Captación de Propiedades y Clientes de Darío Sokolowski, Ediciones “”Bienes Raíces”, Buenos Aires, Argentina, 2009.

Interiorismo para la “nueva normalidad”

Nos tomamos un café virtual con Leticia Achard (39) Directora e Interiorista detrás de Estudio 1601, un estudio de Arquitectura y Diseño de Interiores especializado en “Proyectos Llave en Mano”, donde se encargan hasta del último detalle.

Es Diseñadora de Interiores graduada en la Universidad ORT en Uruguay en 2003, y completó sus estudios la Escuela de Arte y Fotografía en Berkeley, California durante dos años.

Trabajó además en Santiago de Chile en un reconocido estudio de Diseño y Arquitectura hasta el 2013, cuando regresó a Uruguay y decidió emprender y crear su propio estudio.

Con formación académica en fotografía y diseño gráfico se advierte influencia de estos conocimientos en varios de sus proyectos.

Sostuvo que la “nueva normalidad” y la situación mundial que estamos atravesando, influyó en la forma en que las personas ven sus casas.

La permanencia en el hogar, la convivencia prolongada con nuestros seres queridos llevó a que nos cuestionáramos disposiciones, mobiliario, y hasta la decoración de varios ambientes.

“Es increíble como el aspecto de un espacio influye de gran manera nuestro estado de ánimo”, afirmó.

Leticia explicó que un ambiente estéticamente armonioso y acogedor pude cambiar nuestro día.

Es aquí donde entra la magia de este estudio de Interiorismo, para que podamos lograr cambios radicales que no solo hagan que nuestros espacios luzcan atractivos, sino que también sean funcionales y perdurables en el tiempo.

Leticia se especializa también en acondicionar espacios para ser alquilados o vendidos ya que la primera impresión que un posible cliente tiene, es muy importante.

Alienta a invertir en la decoración de un inmueble, ya que asegura que esto mejorará considerablemente el precio que recibiremos, ya sea por renta mensual, diaria o por su venta.

Añadió que un nuevo ambiente vino para quedarse.

Un sitio que en la mayoría de las viviendas no existía o era un espacio al que no se le daba mayor importancia, ya que nuestro paso por ahí era eventual: el “Home Office”.

Muchas personas adaptaron una

Leticia Achard

Living Prado

parte de su living, otras dispusieron de un dormitorio o hasta de alguna terraza cerrada.

Cualquier rincón sirvió para adaptar nuestra vida familiar a la laboral.

¿Pero que pasaría si este rincón fuera pensado por un profesional?

La diseñadora aconsejó buscar el rincón más luminoso para armar el nuestro.

Otro detalle importante, es que la silla sea cómoda y que el espacio se vea despejado.

Un lugar lleno de cosas nos produce agotamiento visual y no nos permite rendir de la misma forma.

Es un buen momento para rever la disposición de nuestros muebles, ordenar y si se animan, es ideal para pintar logrando espacios más despejados con colores calmos y luminosos que inviten a pasar más tiempo ahí.

Leticia señaló que varias personas se animaron a remodelar otras áreas y en la mayoría de los casos empezaron por los ambientes donde compartían más tiempo con toda la familia.

Vemos en esta nota varios proyectos de Living-Comedor recientemente terminados donde la premisa de espacios estéticamente lindos, pero funcionales, se cumple a la perfección.

Proyecto Home Office

Leticia indicó que este proyecto tuvo como objetivo adaptar un segundo dormitorio de un departamento ubicado en la rambla de Malvín, en Home Office y eventual Dormitorio de Huéspedes, ya que la clienta es Argentina y recibe a su familia.

Al ser su mayor uso como home office, se planteó convertir la cama en un elemento acogedor y atractivo, diseñando unas colchonetas en tela tusor blanco, con detalles en color negro.

El objetivo fue evitar la imagen de cama y transformarla en un sillón.
Se modificó el orden original del espacio, permitiendo hacer uso de la terraza contigua y de esta forma logró agrandar visualmente el espacio.

La relación interior-exterior es un recurso muy importante al momento de diseñar un espacio.

Se pintó cielorraso y la parte superior de las paredes, creando un efecto envolvente.

Nótese el efecto irregular en la terminación del color verde que le da gran personalidad al proyecto.

El color elegido trasmite calma y alegría y esto es todo lo que queremos lograr de un ambiente en el que pasaremos gran parte del día, aseguró.

Living Prado

La diseñadora nos contó que este proyecto lo había hecho un tiempo atrás, pero por razones varias nunca se habían llevado a cabo.
Fué así como la “nueva normalidad” llevó a esta familia buscar la transformación que se había ideado años antes. El proyecto de este living fue pensado para una familia que reside en una casa de estilo de los años 60, en Montevideo, en el barrio del Prado.

Sostuvo que es muy importante mantener una relación entre el estilo de la vivienda y el proyecto de interiorismo.

Por este motivo planteó un proyecto adaptado que fuera contemporáneo pero elegante a la vez.

Se diseñó un sillón esquinero a medida en una base neutra y una combinación muy variada de almohadones decorativos en distintas texturas.

Se propuso agregar color negro en las paredes para resaltar las grandes aberturas originales del espacio y para ocultar la televisión de una manera muy sencilla.

Proyecto Home Office

Proyecto Home Office

Living Rambla

Living Rambla

Living Prado

Living Rambla

Living Prado

Diseñó también un bar con inspiración nórdica en madera de roble con buñas verticales y patas en hierro negro.

Mesa ratona de grandes dimensiones con efecto volado y tapa de mármol que es gran protagonista, indicando que se utilizaron materiales nobles para convertir para que se trasformara en un espacio vivible y disfrutable por todos, sin estar pendientes de que se las cosas se estropearan fácilmente.

Living Rambla

Siguiendo con los proyectos de espacios compartidos por toda la familia, presentó el Living-Comedor de un apartamento ubicado en la rambla de Pocitos.

El objetivo del proyecto consistió en generar un espacio práctico y atractivo de uso diario, ya que es un Living-Comedor muy concurrido por toda la familia y único ambiente de uso grupal.

Al momento de proyectarlo la diseñadora priorizó la espectacular vista hacia el puerto del Buceo.

Por este motivo y por el anteriormente mencionado, se diseñó un Mega sillón en L, en donde gran parte del mismo mira hacia el ventanal.

Se eligió una mesa ratona con tapa de Dekton cuyo diseño estriado acompaña muy bien la gran pared protagonista, empapelada en óxido.

Estos tonos naranjas se repiten nuevamente en las telas elegidas en almohadones decorativos, para terminar de unir el proyecto.

Es importante mencionar que el material de la mesa ratona fue elegido porque resiste todo tipo de actividades sin que ésta se raye o sufra daños, y así los niños que residen en esta vivienda pueden hacer uso de la misma sin problema.

Explicó que se diseñó también una gran biblioteca y panel para la tele, donde se combinaron laqueado con madera de roble reconstituido. El objetivo de esto fue crear espacio de almacenaje de juegos de caja y libros que la familia usa periódicamente.

Otro punto importante fue el diseño lumínico y para esto se realizó un cielorraso de yeso donde se propuso iluminación especialmente pensada para este espacio, con el objetivo de generar distintos ambientes según el uso del espacio.

Lecturas que recomendamos

El futuro del trabajo en la mirada de Munyo

La cuestión del futuro del trabajo está presente hace años en todos los foros en los que se discuten temas de relevancia global. No es un tema nuevo. Hace mucho tiempo que se viene hablando de la amenaza de la robotización a lo largo y ancho del mundo. Sin embargo, no hay consenso en los números ni tampoco en el grado de preocupación.

Lo que nadie puede dudar es que el proceso de automatización ya comenzó. La clave es lograr sustituir trabajos automatizables por trabajos que sean complementarios al avance de la tecnología. Estar condenados a hacer tareas que gracias al progreso tecnológico las pueden hacer mejor las máquinas, sin duda no es una receta para el desarrollo.

No es cuestión de evitar el avance para cuidar los puestos actuales, sino de generar las condiciones para que nuevos tipos de puestos de trabajo puedan ser ocupados con base en las habilidades inherentemente humanas.

El economista Ignacio Munyo y el periodista Federico Castillo buscaron algunas tablas de flotación en este mar revuelto. Fueron a charlar con distintas personas con diversas ocupaciones. Las vieron en su ambiente e intentaron describir la esencia de su trabajo.

Les preguntaron cómo creen que puede evolucionar. Encontraron algunas respuestas. Y aunque no hay recetas, hay miradas que enriquecen.

Tortorella lanza libro de poemas en formato digital

Para quienes deseen adquirir un libro diferente, que no sólo hable de la pandemia y sus consecuencias, están invitados a leer este e-book: "Guía de poesía post pandemia", del Dr. Alfredo Tortorella. 180 poemas distribuidos en siete capítulos, en los que se abordan diversos temas.

"Muchos me conocerán de otras actividades, pero esta es una apuesta postergada por compartir variados sentimientos poéticos", dijo el autor.

La adquisición del mismo se podrá realizar en el sitio *http://libros-digitalesatortorella.weneb.com*, con botón de pago con tarjetas de crédito, sin recargo y hasta en 10 pagos.

Un líder sobre el liderazgo

Gerard Duelo Ferrer lanzó su último ensayo "Lo que he aprendido del liderazgo", un texto motivado por el inquietante desafío detonado por una frase disparadora: "¿Por qué no escribes las cosas que te han gustado leer y que ayudan a formar directivos y líderes? Aquellas que, además, ayudan a ser mejores personas".

El autor ha sido maestro e ingeniero industrial, realizó estudios empresariales en Barcelona y Londres, diplomándose en multitud de disciplinas por prestigiosas escuelas de negocios. En ese recorrido de experiencias prestadas figura citado en el epilogo, unas líneas de nuestro compatriota, Wilder Ananikian, ex presidente de esta gremial en dos ocasiones.

Duelo Ferrer comparte a través de sus vivencias personales, parte de las experiencias y reflexiones que debió aprender para salir adelante como emprendedor, y que al desprevenido lector pueden auxiliar en algún momento de su vida personal o profesional.

El libro habla de sus primeras experiencias del joven emprendedor que le tocó en suerte ser, del adulto empresario y directivo, y finalmente, recala en el desafiante capítulo del liderazgo. Con más de tres décadas de experiencia en la alta dirección de empresas multinacionales, es también presidente de la Federación FNAPI, Confederación CNAEI y vicepresidente de Federación Internacional de Profesionales Inmobiliarios (FIABCI).

Este libro es la sabiduría en letra de molde, de un empresario digno de estudio, sobre lo que nunca se va: el pensamiento que conduce al liderazgo.

BENEFICIOS
PARA SOCIOS DE LA CIU

5% de ahorro en avisos para Gallito
Más información en inmuebles@elpais.com.uy

Tarjeta Club El País
con la compra de un diario semanal
Unite al Club a través del 2900 4141

Inmuebles gallitoluis | Donde todo comienza

El tiempo de mudarte es ahora

PRÉSTAMOS INMOBILIARIOS

Tu casa propia es posible

Desde

5,25% TEA*

Hasta el **90%** de la financiación	Hasta **25** años	6 meses de vigencia del crédito	Tasación y seguro de incendio sin costo	Primera cuota a los 90 días

Pedí tu préstamo en una de nuestras sucursales
o en scotiabank.com.uy

Scotiabank®

®Marca registrada de The Bank of Nova Scotia, utilizada bajo licencia. *Ver bases y condiciones en scotiabank.com.uy. Sujeto a aprobación crediticia.