

- 
- Eladio Dieste, maestro de la arquitectura universal.
 - Aplicación correcta del arancel.
 - Políticas de población: debate necesario.
 - Coaching: ¿Para qué es importante en mi empresa?

Le prestamos **especial
atención** al sueño de tu
casa propia.



Atención al cliente: 2915 1010
Visite nuestra web: www.hsbc.com.uy

HSBC 

En Uruguay y en el mundo, HSBC

Primer Editorial



GABRIEL CONDE
Presidente CIU 2010 - 2013

Cuando la Secretaria de la Cámara me recordó que tenía que escribir un editorial para la Revista Ciudades, no pude evitar pensar, que es una de esas tareas que uno asume en el paquete, que tal vez subestima en primera instancia y para la cual uno nunca se siente del todo preparado.

Es algo así como ir a un control médico de rutina, uno tiende a dejar pasar el tiempo absorbido por el día a día, pero en el fondo reconoce que hacerlo es importante.

En este primer editorial, no queremos apelar a los grandes temas, a los grandes discursos, o nociones brillantes, sino a las cosas simples de todos los días, que hacen y construyen la realidad en la que vivimos.

Quienes desarrollan esta actividad saben, o mejor dicho sabemos, que ocupa gran parte de nuestro tiempo. Necesariamente requiere una dosis importante de dedicación y esfuerzo. De esta forma muchas veces los temas urgentes, nos hacen perder de vista lo verdaderamente importante.

Amistad, familia, confraternidad, solidaridad, comunicación, la felicidad, la búsqueda del bien estar y mejor aún del bien vivir; son valores que todos deseamos individualmente, a escala humana. Pero de los cuales podemos y debemos nutrir también a nuestras empresas, y a nuestra institución.

Si todos en el fondo buscamos lo mismo, quizás realmente no seamos tan diferentes los seres humanos. Traducido al plano de nuestra Cámara, las ideas de unos y otros en el fondo seguramente estarán basadas en los mismos principios. Todos queremos lo mejor, pero la clave es saber reconocer en el otro los mismos fines superiores.

La idea entonces de este primer editorial es poner en valor, este vínculo, esa comunicación que juntos podemos elaborar y llevar a otro nivel. Podemos hacer de esto una vía, mucho más que unilateral. Un vínculo de ida y vuelta con los socios de la CIU, con los miembros de otras instituciones y con los lectores.

Este no es un correo para los lectores, donde se publican opiniones en general. Pero pude ser una herramienta importante, que nos ayude a ustedes y nosotros a estar mas cerca. Este es un desafío importante y para eso los necesitamos a todos ustedes.

Todo pasado es prólogo, pero el futuro es una construcción colectiva, donde todos y cada uno, debemos poner un ladrillo sobre otro y cada cual el suyo.

Desde Carmelo, Departamento de Colonia, quiero darles una vez más la bienvenida y los invito a participar desde: participar@ciu.org.uy.

Muchas gracias.

Sumario



CÁMARA NACIONAL
DE COMERCIO Y
SERVICIOS DEL
URUGUAY



Cludades

Revista Oficial de la Cámara Inmobiliaria Uruguaya

Editorial	1
Aplicación correcta del arancel	4
Cadena de contratos en la construcción y leyes de tercerización	8
Políticas de población: debate necesario	10
HSBC Global Research	13
El Mystery Shopping	14
Nueva normativa sobre accesibilidad de personas con discapacidad	16
Comentarios tributarios	19
Eladio Dieste, maestro de la arquitectura universal	22
Trilogía del éxito a del liderazgo	24
Coaching: ¿para qué es importante en mi empresa?	28
6 tips para el posicionamiento web de una inmobiliaria	30
Uruguay en la Expo Real Estate 2010	32
Conferencia CIU y HSBC Bank	35
Para un buen comienzo	36
Seminarios	38
Convenios CIU	40

COMISIÓN DIRECTIVA ACTUAL

Rdor. Gabriel Conde / Presidente
Dr. Alfredo Blengio / Vicepresidente
Rdor. Assad Hajjoul / Secretario
Luis Silveira / Prosecretario
Proc. Juan José Roisecco / Tesorero
Walberto Manníse / Protesorero
Miguel A. Barboza / Directivo
Eduardo Gutiérrez Larre / Directivo
Milton La Porta / Directivo
Daniel Santestevan / Directivo
Dr. Alfredo Tortorella / Directivo

COMISIÓN FISCAL

Gerardo Barrios - Presidente
Benigno Carballido
Héctor Dupont
Juan F. Bistiancic
Luis A. Cruz

CONSULTORES

Dr. Santiago Carnelli / Abogado
Cra. Tania Robaina / Asesora tributaria
Dr. Alfredo Tortorella / Dir. del ICIU

COLABORAN EN ESTE NÚMERO

Dr. Alfredo Tortorella
Lissy Hernández
Esc. Aníbal Durán Hontou
Ing. Francisco José Elices
Ximena Gómez
Carlos Borba
Armando Oliveira
Prof. Samy Borensztein
Gerardo Silbert
Ing. Wilson Santurio
Wilder Ananikian
Cra. Tania Robaina

REDACTOR RESPONSABLE

Dr. Alfredo Tortorella

STAFF

Dirección: Cámara Inmobiliaria Uruguaya
Realización: Interacciona / Colonia 1294 P.1
Asesor en comunicación: Lic. Alexis Jano Ros
Diseño y armado: Pablo Batista

* **Nota:** los artículos firmados son de entera responsabilidad del autor.

40 años orientando las inversiones inmobiliarias



Las inversiones inmobiliarias, hoy más que nunca, necesitan de un rumbo cierto para tomar decisiones importantes.

Ayarza Propiedades S.R.L. le ofrece amplias posibilidades de servicio para poder guiarlo con el respaldo profesional de 40 años de actividad ininterrumpida y un equipo de técnicos especializados.

- **Administración Profesional de edificios**
- **Alquiler y Ventas de propiedades**
- **Ventas de casas para Empresas**
- **Tasaciones**
- **Campos y Hoteles**



AYARZA
PROPIEDADES S.R.L.

Río Negro 1380 esq. 1201 - Edificio Torre del Entrevero - Tel.: 2908 66 50*
ayarza@netgate.com.uy - www.ayarza.com.uy - Montevideo / Uruguay

Aplicación correcta del arancel

Contribuye a la solidaridad gremial y a una mayor dignidad profesional, eliminando el flagelo de la competencia desleal.



Dr. ALFREDO TORTORELLA
Director Académico del ICIU

En la práctica cotidiana, se advierte que muchas inmobiliarias asociadas no aplican rigurosamente el Arancel Oficial de la CIU, aprobado hace más de 15 años. Con esa sorprendente e injustificada mala praxis, lesionan su propio bolsillo y lo que es más grave aún: deterioran su prestigio y la dignidad profesional del sector.

ANALICEMOS ESTE PERJUDICIAL PROCESO :

Ha llegado la hora de hablar de HONORARIOS, más que de comisión.

Y debemos acostumbrarnos a esta nueva terminología, más digna y apropiada para quienes se consideren genuinos Profesionales Inmobiliarios.

Nuestra tarea o rol en las últimas décadas se ha ampliado y profundizado, a requerimiento de los cada vez más exigentes clientes. Y el desempeño digno de nuestra profesión, se debe hacer cada vez con mayor rigor.

Esta es la razón por la cual, ahora debemos cumplir una función más abarcativa y entonces, hemos comenzado a merecer el estatus de Profesional. Por lo tanto, debemos comenzar por tratarnos como tales.

Ya pasó la era de aquel intermediario que se limitaba a hacer conocer y luego acercaba las puntas en pugna, por cuya tarea, al final del proceso, cobraba una comisión (algo más abultada que una propina), a punto tal de que se le denominaba como "comisionista" o "corredor de comercio", terminología que aún hoy soportamos, algunas veces con una clara connotación denigrante.

Nuestra compleja tarea de hoy es propia de Profesionales, ya que requiere el buen ejercicio de un amplio espectro de actividades, muchas de ellas, de orden **técnico**. Y por ello está plenamente justificada la exigencia de un profundo Curso Oficial de nivel Terciario, como el que se viene dictando desde hace 12 años. Y quienes no lo cursen, deben hacer gala de una sólida y prestigiosa formación empírica, durante largos años y con cumplimiento cabal de todas sus obligaciones, legales y gremiales.

Hablar de HONORARIOS, implica hablar de ARANCELES. Los Aranceles profesionales tienen una larga historia. Podríamos remontarnos a la Baja Edad Media, cuando, después de la Cruzadas y del renacimiento del comercio por el Mediterráneo, se fue dando un crecimiento vertiginoso de las ciudades. Esto motivó la instalación de gremios de artesanos de la más variada índole para hacer más grata y confortable la

vida ciudadana, especialmente de la floreciente burguesía de comerciantes y navegantes.

Los Maestros Artesanos advirtieron que era altamente conveniente regular o mejor dicho auto-regular el precio de sus propios servicios, para evitar la competencia desleal de los advenedizos e improvisados que venían a competir con ellos, cobrando precios menores, como fórmula tentadora para ganar un primer espacio en el mercado (en aquel entonces, llamado clientela).

Ésa es la historia resumida de la génesis de los ARANCELES. Nacieron para auto-protegerse, consagrando un llamado "precio de costumbre", que era el generalmente más admitido y aceptado por la población, por lo que también servía para que ésta no se viera sometida a excesos ni sorpresas desagradables.

Prácticamente todas las Profesiones (universitarias y no), hoy tienen su propio Arancel y así, todos saben a qué marco atenerse. De lo contrario, se desembocaría en el caos y en la ley de la selva.

El Arancel es un breve elenco de tareas, más o menos sistematizadas en forma genérica, respecto a las cuales se expresa el correlativo "**precio mínimo**" que debe cobrar el digno profesional, como piso. Por debajo de ese mínimo se entiende que se incurre en infracción, por provocar una competencia desleal para con los colegas.

Sin embargo, el realismo (a veces descarnado) del mercado y su poderosa ley de oferta y demanda, viene distorsionando y hasta invirtiendo este razonamiento, ya que, en muchas de las diversas profesiones, esos precios "**mínimos**" indicados por el Arancel, terminan siendo aplicados en la práctica como "**tope máximo**"....

Y ello es debido, fundamentalmente a la superabundancia de profesionales, sobre todo jóvenes y noveles, los que para conseguir los primeros trabajos y hacerse un lugar y un nombre, no encuentran fórmula mejor que sacrificar y recortar su propia remuneración. Lo peor es que, muchos, luego de estar iniciados, prosiguen con este lastimoso procedimiento, sin deparar de que se trata de una práctica autoflagelante.

Sin duda que es un tema espinoso y difícil de opinar desapasionadamente.

No es del caso aquí analizar en profundidad este proceso de degradación, en el que juegan varias y complejas razones psicológicas y socio-económicas, así como el deterioro creciente de valores de orden ético.

Pero, obviamente que, si el Arancel ya no es respetado y acatado por la mayoría de los propios Profesionales, el cliente regateador se sentirá en su salsa y pretenderá que para él signifique la fijación de un lejano máximo, y por lo tanto, que no le sea imponible como mínimo.

Ergo, cada vez que pueda, bregará por un recorte o rebaja sustancial, dando inicio así a una ronda de averiguación de



precios (tipo licitación), lo cual es francamente un manoseo inaceptable!

En este tema es de fundamental importancia la gestión celosa de las **Instituciones gremiales de inmobiliarios** (llámese Colegios, Cámaras o Asociaciones), que deben hacer una gran difusión de sus Aranceles y de su bondad en cuanto a la justicia intrínseca que contienen, para así generar un buen consenso en la población (público consumidor). Y también especialmente dentro de sus propias filas (miembros del gremio), a fin de reducir al mínimo las desviaciones del Arancel, a punto tal de que las rebajas sean muy reducidas y excepcionales, y no la triste norma general.

Las violaciones al Arancel, deben ser severamente castigadas, y publicitadas, como la demostración flagrante de la falta de solidaridad gremial y de respeto por el trabajo de los colegas, porque configura una grave falta ÉTICA.

La diferencia (plus cualitativo) para los clientes, en la cual se basará su preferencia, debe pasar sólo por la apreciación de los **“talentos y las virtudes”** del inmobiliario elegido y no por el menor precio que se le pueda pagar por su trabajo.

Hay que dar un muy buen trabajo (en calidad) y cobrar lo correcto (100 %), sin rebaja en la cantidad. De lo contrario, estaríamos retrocediendo en el nivel de Profesionalismo, ya que en vez de esforzarnos por nuestra superación constante, terminaríamos aceptando o prefiriendo el estancamiento cualitativo. Y ello porque, si debemos resignarnos a cobrar cada vez menos, no tendremos incentivo motivador hacia el progreso.

Cobrar los honorarios adecuados (Arancel), no solamente hace bien a nuestro BOLSILLO, sino especialmente a nuestra DIGNIDAD Y DECORO PROFESIONAL. No es entonces un tema solamente económico (por disminuir el lucro), sino fundamentalmente ÉTICO... He allí su mayor trascendencia!

Entonces, el inmobiliario (profesional?) cuando le ofrece sus servicios al propietario-comitente, para obtener el ingreso de la propiedad a su Cartera, no debe partir de una rebaja en el precio de los Honorarios, para tentar al cliente, ni tampoco aceptar de éste una propuesta regateadora similar. En rigor, no se trata de un simple regateo, sino de una verdadera falta de respeto. Esto sucede demasiadas veces, implicando no sólo una pérdida en el ingreso de nuestras empresas (bolsillo), sino un grave deterioro de nuestra CATEGORÍA profesional, la que se ve así manoseada y desflecada.

Este repetido hecho no sólo es lamentable, sino que debemos erradicarlo definitivamente.

Y menos, podemos resignarnos a que se generalice!

Esto sucede fundamentalmente, cuando el inmobiliario no confía en su buen nivel de profesionalismo y entonces, no logra hacerle ver al cliente, las bondades y excelencias de su futura gestión. Y opta por el camino más corto y visible para el cliente: “que éste sepa de antemano que ahorrará un poco de dinero”... Entonces, mediante esta desangrante torpeza pescará a los clientes mezquinos, quienes priorizan ver el árbol y no el bosque, o prefieren la mediocridad del servicio, siempre que sea a un precio bajo... olvidándose del viejo adagio **“lo barato, sale caro”!**... (Véase mi artículo en el número anterior de esta Revista: **Dime con quién andas y te diré quién eres**).

No sucede esto en muchas profesiones, pero en la nuestra todavía sí.

Y, como acabo de demostrar, muchas veces es por nuestra exclusiva culpa.

Si por el contrario, sabemos demostrarle al cliente con fuerte convicción, el nivel de nuestra gestión excelente (aunque siempre sin petulancias), estaremos en las mejores condiciones para poder aplicarle el Arancel en su 100 %, sin proponer nosotros rebajas deshonrosas... y sin darle pie para que intente solicitarnos rebaja alguna.

Si luego, logramos aportar un apreciable valor real con nuestro servicio, el cliente quedará plenamente satisfecho y quizás ni siquiera piense en pedir una rebaja y mucho menos, refunfuñar a la hora de pagarnos.

La violación del Arancel, sólo es entendible cuando es una pobre práctica en la que incurren los del sector **informal** (advenedizos e improvisados), que aún subsistente en nuestro Mercado, como flagelo mayor... (y espero que, por poco tiempo más!).

Por lo tanto, los inmobiliarios formales y pretendidamente serios y profesionales que también lo violan, están igualando hacia abajo y se están emparejando tristemente con dicho sector, a quien dicen -de la boca para fuera- pretender combatir.

Como podrá apreciar el lector, este es un tema muy espinoso, porque desgarrar muchos corazones.

Una reflexión final: cada tanto tiempo, conviene modificar los Aranceles.

Sucede que, al redactar los Aranceles, un gremio suele incluir las normas que reflejen el consenso o costumbre mayoritariamente aceptada en el mercado, para consolidarlas y hacerlas claras e indiscutibles. Pero además, puede aprovechar un cambio en la normativa e incluir alguna rectificación de las malas prácticas que se vengán dando en el mercado (aun cuando gocen de cierta aceptación mayoritaria) y que sea necesario cambiar, en interés del gremio.

Otras veces, deben cambiarse las normas que, siendo aparentemente buenas y deseables, ya han dejado de usarse, porque, la costumbre y los usos son más fuertes y reales... “La voz del pueblo, es la voz de Dios”.



El Arancel, entonces, debe ser *aggiornato* periódicamente, para ser realista y eficaz; y gracias a ello, logrará una pacífica y generalizada aplicación, porque será indiscutible.

La cualidad más valiosa de un Arancel, radica en su justicia equilibrada y sentido común. Si falta esa relación armónica con la realidad, será simple papel escrito y no cumplirá su sagrada misión. En este tema, debemos aplicar también la EMPATÍA, cruzar la vereda y ponernos en lugar del consumidor de nuestros servicios. Desde allí percibiremos con una óptica más ampliada y objetiva, que terminará siendo más afín con la justicia.

Pero además, sus normas deben ser redactadas siempre con gran claridad, ya que, si no generan dudas, serán menos discutidas en su aplicación. Por lo tanto, no es deseable que queden al arbitrio o criterio discrecional de quien deba aplicarlas, ya que, podríamos caer en un subjetivismo gravemente impreciso y por ende perjudicial, ya seamos nosotros mismos, o el Juez que esté llamado a aplicarlas en un eventual proceso judicial por falta de pago pacífico. Si la norma es clara y precisa, no habrá lugar para ninguna libre y peregrina interpretación desviada, que quizás pueda lesionarnos.

**La nota que antecede es un adelanto extraído parcialmente del Capítulo 22, del libro que el autor publicará en el próximo Octubre, a través de la Editorial “B.R.E.” (Bs. As.) :
“VENTA INMOBILIARIA PROFESIONAL”**

UN EJEMPLO GROSERO DE MALA APLICACIÓN DEL ARANCEL :

¿ Qué cobramos cuando un mismo cliente concreta dos negocios simultáneos ?

El artículo 3° del Arancel Oficial de la CIU, aprobado hace más de 15 años, dice textualmente (para los olvidadizos y violadores):

“Tratándose de una compra y venta o viceversa, de una misma persona, realizada en el término de noventa días y con la intervención de la misma inmobiliaria, se cobrará a esa parte el siguiente honorario por la comisión de intermediación:

- a) 3 % (tres por ciento) sobre el precio del negocio mayor.***
- b) 3 % (tres por ciento) sobre el precio del negocio menor, con bonificación máxima del 50 %***

La rebaja establecida en el inciso “b” del presente artículo, regirá exclusivamente al concretarse la segunda operación dentro del plazo determinado. Por lo tanto, se percibirá en la primera operación el cobro del arancel normal 3 % (tres por ciento), y posteriormente, al concretarse la segunda se realizará la liquidación correspondiente.”

La sola lectura de este artículo no debería despertar dudas en cuanto a su aplicación, salvo la relativa discrecionalidad que se abre al final del literal b), cuando agrega: “...con bonificación

máxima del 50 %”, significando que se debe cobrar un **mínimo de 1,50 %** en ese negocio menor. Pero también sería legítimo cobrar un 2 % o un 2,50 %.

La filosofía del artículo es más clara que su texto. La idea es que puede hacerse legítimamente una rebaja o atención especial al cliente “doble”, que acaba de hacer dos negocios con nosotros en el término de los últimos noventa días. Con esa rebaja, se estaría premiado al cliente por reiteración o “habitualidad”. Y esa gratificación parcial y reducida no me parece mal.

Lo que está MUY MAL, es NO COBRAR UN SOLO PESO por el negocio MENOR, cosa que, lamentablemente se viene haciendo en forma casi habitual en un amplio porcentaje de negocios, según referencias de clientes, colegas y Escribanos.

Ante esta aberrante situación, que despertaría asombro e incompreensión en un niño de escuela, cabe preguntarnos el por qué de esta “mala praxis” o denigrante costumbre maligna. **¿Quién de los violadores sistemáticos de este artículo del Arancel podría contestar sensatamente estas preguntas?:**

- a) ¿Es deseable regalar nuestro trabajo?
- b) ¿Ya no perseguimos el lucro?
- c) ¿Acaso, somos una organización de beneficencia?
- d) ¿Nos atacó el virus de ayudar al prójimo?
- e) ¿Está bien éticamente, trabajar sin cobrar?
- f) ¿Es bueno y deseable este tonto desprendimiento, sea para nuestros intereses empresariales, sea para los del personal de nuestras Inmobiliarias?
- g) ¿Dónde está el límite entre la gauchada y la estupidez?
- h) ¿Qué perseguimos con esa dádiva, tan extrañamente altruista?
- i) ¿Acaso lo hacemos para lavar o pagar algún otro pecado?
- j) Y un aspecto todavía más aberrante: **¿Termina siempre siendo realmente provechoso este regalo absurdo para el propio cliente beneficiario?...**
- k) **¿Será buena la calidad (y cantidad) de nuestro trabajo gratis?**

Las primeras preguntas, no merecen ni requieren aclaración alguna.

Por lo tanto, voy a detenerme en las dos últimas, ensayando alguna respuesta, que si bien no alcanzará para justificar la violación, al menos pretenderá explicarla, relativamente...

A) Primero intentaré explicar (lo inexplicable), con la cabeza de los violadores, quienes seguramente razonan íntimamente, más o menos así:

- ***“Cuando voy a tomar una propiedad para ingresarla a mi Cartera, yo le prometo al propietario actual (comitente) que no le cobraré nada por el segundo negocio que haga (o por el de menor monto), así me aseguro su preferencia y me dará esta propiedad para la venta. Esto es, pongo esa “tentadora zanahoria” delante de sus ojos, para que vea que estoy dispuesto al sacrificio por él...y de esta forma, empiezo a hacerme el simpático...y confiará en mí”.***
- ***Y a la inversa: “Cuando estoy a punto de vender una propiedad y el comprador me anuncia que no tiene el dinero***



porque todavía no vendió la suya, yo me ofrezco gustoso y le prometo que me haré cargo de esa tarea y en forma gratuita, para facilitarle y abaratarle su doble negocio. De esta forma, estaré demostrándole mi empatía y sensibilidad con su gravosa situación..."(¿?)

Estimados colegas: pongámonos de una vez los pantalones largos...

Y no los bajemos "ante el vil precio de la necesidad" (Artigas).

¡No es con ese tipo de ilusorias promesas, tristes y pobres que alcanzaremos la meta del tan mentado PROFESIONALISMO!

El PROFESIONALISMO no es una palabra hueca: debemos llenarla de un auténtico contenido de gestión excelente. Entonces, no lesionemos nuestro bolsillo ni destriremos nuestra dignidad!

B) Ahora agregaré algunas reflexiones complementarias, por si hicieran falta. Y se basan en el viejo y sabio aforismo: **"lo barato sale caro"**.

Las dos preguntas finales (j y k), engloban el mismo tema y demuestran la falacia de este procedimiento violatorio, ya que con sólo esa dádiva no se logra incrementar el generosamente pretendido beneficio para el cliente.

En efecto, es bien sabido lo que suele suceder cuando nos llaman de alguna de esas dadivosas inmobiliarias y quieren compartir alguna propiedad de nuestra Cartera.

- Nos llaman, muchas veces a sugerencia de su propio cliente, a quien ponen a trabajar, para que busque opciones más o menos acordes con lo que él quiere comprar;
- Luego, en muchos casos, ni siquiera acompañan a su cliente a la visita coordinada de exhibición, argumentando muy sueltos de cuerpos: "total, yo no le cobraré";
- Luego, no se prodigan en negociar bien para los intereses de su cliente, ya que lo que realmente les importa es sacarse esa carga de encima lo más rápidamente posible;
- Y finalmente, en caso de concretarse el negocio, ni siquiera concurren a la Escrituría a acompañar a su cliente en el acto de firmar... y no se interesan más de la suerte de éste, ni del negocio;
- Y mucho menos, concurren después a la Escritura, salvo que se haga simultáneamente a la firma de su primer negocio o que reste cobrar algún pico o diferencia (sólo cuando el primer negocio había sido el menor).

Entonces, ante este desparpajo, le pregunto enfáticamente a todos mis queridos colegas:

¿por qué cuando tengo yo la propiedad en cartera, debo hacer indirectamente esa liberalidad (con mi bolsillo), que ni siquiera beneficia a mi (desprendido) colega... sino a su cliente?...

¿Qué merito estrafalario busca hacer él con su cliente, y a costilla mía?!

En suma, ¿CUÁL ES EL BENEFICIO PARA EL CLIENTE?: MUCHAS VECES NO EXISTE!

Porque no estará asesorado por su "benefactora inmobiliaria".

Y ésta hará mutis en las primeras de cambio, porque es hasta lógico y humano que no esté dispuesta a malgastar su tiempo, gratuitamente.

Y pasa algo más grave aún, que sucede cuando el cliente vende con la "dadivosa inmobiliaria" (o aún antes), y le pide que le muestre algunas opciones de compra. Entonces, el amable inmobiliario le empieza a mostrar algunas de su propia Cartera y otras de colegas... pero ¿cuántas le muestra?... Acaso 3 o 4 o 6... pero nunca más... independientemente de que el cliente no haya encontrado aún la que le satisface comprar. A veces, hasta tiene el tupé de desahogarse con nosotros y nos comenta ofuscado y agotado que su cliente es un histérico super exigente, y otros etcéteras más denigrantes...!

Y luego, lógicamente, más tarde o más temprano, TERMINA ABANDONÁNDOLO, ya que no puede seguir despilfarrando su valioso tiempo en una tarea que no le dará ningún tipo de remuneración!

Entonces, SU CLIENTE PRETENDIDAMENTE BENEFICIARIO SE VERÁ PERJUDICADO, ya que debe ir él directamente al mercado y comprar con alguna otra inmobiliaria que le cobrará... por supuesto, el entero 3 % de honorarios !! ... perdiendo así tiempo y dinero!

**¿DÓNDE ESTÁ LA GANANCIA?... ¿ PARA QUIÉN?
NO PODEMOS ACEPTAR QUE ESTA FÓRMULA GROTESCA,
QUE TANTO NOS PERJUDICA, SIGA GENERALIZÁNDOSE !!**

Recuerdo una vieja canción de **ARJONA** ("Señora de las cuatro décadas") muy aplicable a nuestro caso y a cualquier otra circunstancia en la cual se nos solicita o insinúa una rebaja en nuestros Honorarios, cuyo ejemplo más notable, extremo y habitual se da cuando estamos solicitando o pactando una autorización de venta **"en exclusividad"**:

"Señora: no le quite años a su vida; póngale más vida a sus años!"

Que, parafraseada, para los malos colegas "violadores del Arancel " quedaría así:

"Colega: no le quites dinero (remuneración) a tu trabajo; ponle más y mejores aportes en valores profesionales, y cobra el mismo precio justo que marca el Arancel"!!

Hay que saber separar la paja del trigo y llamar las cosas por su nombre.

Si elegimos llamarnos "Profesionales", debemos actuar en consecuencia y con actitudes congruentes.

Es a los sicarios y alcahuetes a quienes se les suele poner precio por su vil tarea, algunas veces, bajo la forma de una propina, sea abultada o no.

**¿Debemos resignarnos a aceptar eso por nuestro trabajo genuinamente profesional?
¡RESPETÉMONOS... Y NOS RESPETARÁN!!**

Cadena de contratos en la construcción y leyes de tercerización. Alcance y límites de la responsabilidad laboral.



LISSY HERNÁNDEZ
Departamento Laboral
Sanguinetti/Foderó/Bragard.
Abogados

Imaginemos la siguiente situación: la empresa constructora “A” gana una licitación para la construcción de un complejo de 50 viviendas. Luego “A” firma un contrato con otra empresa constructora “B” para la construcción de diez de estas viviendas. A su vez “B” subcontrata a la empresa sanitaria “C” para instalaciones de su especialidad.

Luego, la empresa “A” (principal) recibe una citación del Ministerio de Trabajo de un empleado de la empresa sanitaria “C” quien reclama el pago de indemnización por despido. El trabajador entiende que la empresa “A” es responsable de su reclamo en forma conjunta con su empleador “C” y con la empresa “B” en aplicación de las leyes de tercerización. En definitiva, entiende que las tres empresas son responsables de su reclamo.

La pregunta inevitable es: ¿Tiene razón el trabajador? ¿La empresa principal “A” es responsable de su reclamo? ¿O las leyes de tercerización solo atribuyen responsabilidad a la empresa que contrato a su empleador, es decir a la empresa B?

Ríos de tinta han corrido analizando la responsabilidad que las leyes de tercerización atribuyen a las empresas principales. En dicho contexto, la situación resulta aparentemente clara, cuando son **dos** las empresas que se vinculan. Así, en el ejemplo mencionado, sería clara la responsabilidad de la empresa principal “A” frente a eventuales reclamos que presenten los empleados de “B” que hubieren trabajado en la obra.

A su vez, sería razonable, entender que la empresa “B” puede ser responsable en iguales condiciones por los empleados de “C”; y así sucesivamente.

Sin embargo, en el escenario y ejemplo mencionado, no resulta tan clara la responsabilidad de “A” por los trabajadores de “C”. Ejemplo que a decir verdad, nada tiene de hipotético; sino que es una realidad constante y habitual del mundo de la construcción, conocido como fenómeno de **contratos en cadena o en cascada**.

Nuestra respuesta:

Muchas son las razones que nos llevan a contestar que el trabajador de C no podría plantear reclamos laborales a la

empresa principal A. La propia inexistencia de vinculación comercial y el más elemental sentido común, conspiran para concluir ello a primera vista. Pero además, existen otras razones: el texto de las leyes de tercerización, el contexto, los antecedentes, y por sobre todo, nuestro sistema general jurídico, que tutela y pondera muy especialmente los principios de certeza y seguridad en las relaciones comerciales.

El texto de las leyes:

Sin lugar a dudas, la tarea de determinar la responsabilidad de la empresa principal por la cadena de subcontratos, tiene que partir del análisis de los textos legales. En este sentido, el artículo 1 de la Ley de tercerización 18.251, atribuye responsabilidad en la subcontratación, *“cuando **un** empleador, en razón de **un** acuerdo contractual, se encarga de ejecutar obras o servicios, por su cuenta y riesgo y con trabajadores bajo su dependencia ...”*.

Como vemos, la ley primero hace mención a *“un”* empleador (empresa contratada o contratista); luego se refiere a *“un”* acuerdo contractual, para terminar mencionando a *“una”* empresa principal. Jamás menciona o alude a otros contratos o terceros sujetos, distintos de la Empresa Principal y la Empresa Contratada o Contratista.

Nuestros legisladores se encontraban en pleno conocimiento de los fenómenos de contratación en cadena, y si hubieran querido extender responsabilidad a toda la cadena, lo deberían haber hecho, regulando esta situación a texto expreso. Cosa que evidentemente no hizo.

El contexto: los antecedentes parlamentarios:

No solamente el texto de las leyes indican la inexistencia de responsabilidad, sino que a su vez esta conclusión se desprende de su contexto de aprobación; léase antecedentes y discusiones parlamentarias. Recordemos que la fuente que sirvió de modelo para nuestras leyes de tercerización, fue la ley chilena. Pero esta ley, reconoce, diferencia y regula las tres situaciones del caso: por un lado la responsabilidad de la Empresa principal (A) sobre su contratista (B); por otro lado la responsabilidad del contratista (B) por su subcontratista (C), y finalmente la responsabilidad de la Empresa principal (A) por los subcontratistas de su propio contratista (C). Imponiendo en la primer y segunda situación responsabilidad solidaria (entre A y B y entre B y C); y en la tercer situación responsabilidad subsidiaria (entre A y C)

Es claro entonces, que nuestros legisladores se apartaron en forma deliberada y meditada de su fuente y modelo al respecto; optando en consecuencia por cortar la

responsabilidad laboral en el primer grado o eslabón de externalización de trabajo.

La solidaridad no se presume, debe ser impuesta por ley

Conforme viene de verse, tanto el texto de las normas como su contexto y antecedentes parlamentarios, evidencian la exclusión de responsabilidad del Empresario Principal, en situaciones de contratos en cadena.

En todo caso, dado el carácter excepcional que impone siempre la extensión de responsabilidad solidaria por hechos de un tercero no contratado, debió haber reconocido esta situación y regulado a texto expreso. Pero no lo hizo.

No corresponde entonces por la vía de la interpretación, extender responsabilidades solidarias, que siempre deben encontrarse reguladas a texto expreso y en forma explícita, únicamente por contrato o ley. Así lo dispone el Artículo 1391 del Código Civil al decir que: ***“La solidaridad no se presume; es preciso que se declare inequívocamente en la convención (contrato).*** Y luego dice: ***“Solo cesa esta regla en los casos que tenga lugar en virtud de disposición de una ley.”***

Nuestro sistema normativo es tan específico, cuidadoso y claro al respecto, que ni siquiera permite que por un decreto, resolución o cualquier texto normativo de inferior jerarquía que la ley, se imponga responsabilidad solidaria. Mucho menos se puede permitir o avalar, que una interpretación claramente desahogada del texto de la ley, venga a imponer lo que un decreto no puede. En otras palabras: sino se puede lo más, no se puede lo menos.

Esta limitación de la responsabilidad establecida en nuestra ley madre, responde a la necesidad de que exista certeza y seguridad jurídica en las relaciones contractuales, principio tan caro para nuestro sistema legal y piedra angular de las inversiones.

Imposibilidad de ejercer el Derecho de retención.

Sabemos que en el multicitado ejemplo, si los empleados de B reclaman contra A, esta última podría ejercer el derecho de retención del precio que adeudare a la empresa B, hasta tanto esta última regularice la situación. ¿Pero qué defensas tendrá A si el que reclama es un empleado de C? Ninguna; ya que A no tiene contrato con C, nada le debe a C, y por tanto ningún precio o factura puede retener.

Entonces, un argumento que sin lugar a dudas fortalece las conclusiones expuestas, deriva de la imposibilidad fáctica

en que se encontraría la Empresa Principal, de ejercer el derecho de retención que las leyes de tercerización ponen a su favor.

Debe recordarse, que precisamente estas leyes adjudicaron a las empresas Principales el derecho de retención del precio, como forma de proteger y neutralizar la impactante responsabilidad laboral que le fue impuesta y transferida. Sin embargo en este caso de contratación en cadena, dado que el precio por las obras lo abonará directamente el Contratista a su subcontratista, la Empresa Principal no tendría posibilidad material de ejercer su derecho de retención al respecto.

Esta situación de indefensión en que quedaría la Empresa Principal, no fue admitida ni regulada por las leyes de tercerización; de ahí que este elemento se constituye en un argumento adicional de importante peso a nuestras conclusiones. Máxime si se tiene presente, que el derecho de retención considerado en la Ley 18.251 obró como respuesta a los reclamos de las cámaras empresariales por la falta de defensas e inseguridad jurídica, a la cual se encontraban expuestos por su precesora (Ley 18.099). De admitirse la solución contraria, estaríamos borrando con el codo lo que se escribió con la mano.



Políticas de población: debate necesario



Esc. ANÍBAL DURÁN HONTOU
Gerente de APPCU

Ingreso en un tema sobre el cual soy lego con la "cándida" pretensión de poder llamar la atención sobre el mismo.

Incursiono en él, gracias a la lectura de un libro del Instituto Rumbos (perteneciente al Partido Independiente) intitulado "Liderazgos y Políticas de Población", donde se releva la opinión de casi 80 líderes de opinión (gobernantes, empresarios, sindicalistas, líderes de

organizaciones sociales, culturales), concluyéndose que si bien el tema para los citados líderes es importante, no registra como un tema trascendente o prioritario.

Los presidentes del Partido Independiente y del Instituto Rumbos, Pablo Mieres y Jaime Mezzer, respectivamente, también me han ilustrado aportándome literatura y de hecho reproduciré ideas que les atañen.

Desgranaré algunos conceptos que entiendo fundamentales.

La situación demográfica debería generar preocupación.

Es sabido que la emigración (sobretudo de jóvenes bien calificados) es estructural y se arrastra de viejísima data. Circunstancialmente mermó en el año 2009, pero fue debido a la crisis mundial y a las medidas que adoptaron los países desarrollados con los inmigrantes. ¿Qué pasará cuando las cosas vuelvan a cambiar?

Nuestra tasa de natalidad es la más baja de la región latinoamericana y aunque suene paradójal, es resultado de un proceso de modernización social positivo. ¿Porqué?

Porque la mujer viene jugando un rol determinante en la actividad social y económica del país (su ingreso masivo al mercado de trabajo), y ello determina que se posterguen decisiones, se dilaten embarazos, se reduce el número de hijos.

Específicamente, la mujer de nivel educativo medio, medio alto, posterga sus deseos de maternidad al tener dificultades para conciliar el trabajo y aquélla.

Además de ello, existen medios eficientes de control de la fecundidad. Las mujeres de menores recursos, que pese a haber reducido voluntariamente su número de hijos, son las que más hijos conciben y dan a luz.

Asimismo el envejecimiento de nuestra población, viene dado además del fenómeno migratorio que restringe el peso de jóvenes y niños, porque nuestro país registra buenos índices de expectativas de vida, llevando los guarismos a cifras similares a la de los países desarrollados. Indudablemente, hemos mejorado la calidad de vida y la virtuosa capacidad del sistema de salud de atender a la gente más veterana.



Hagamos un breve racconto: baja natalidad de acuerdo a lo expresado, emigración juvenil importante, larga expectativa de vida y un tema no menor referido a la inmigración: Uruguay no recibe oleadas de inmigrantes. Es cierto que se radican aquí jubilados europeos o americanos, algún argentino haziendo del gobierno de su país, pero no estamos hablando de datos significativos. Por suerte, la industria de la construcción recibe a varios de estos inversores que fijan residencia en Uruguay.

En buen romance e intentando revertir la situación, hay que formular políticas públicas que atiendan el fenómeno demográfico, apuntando a que los jóvenes visualicen un futuro de esperanza, estableciendo que, por ejemplo, como emprendedor será contemplado y apuntalado, desterrando la cultura tan enraizada en nosotros del "eterno empleado público", como miles de ejemplos lo avalan.

Con medidas que no van al fondo del asunto pero ayudan, en enero de 2008 se promulgó una ley que intenta incentivar a los compatriotas que retornan con exenciones tributarias para los bienes muebles que introducen al país así como también alcanza a un vehículo automotor.

También establece medidas para los extranjeros. Se creó una Junta Nacional de Migración (¿juega algún rol...?) para proponer políticas migratorias al Poder Ejecutivo, como asimismo se creó el Consejo Consultivo Asesor de Migración que desconocemos si tiene alguna participación.

Tal vez, si es pertinente, haya que repotenciar estos organismos, exigirles metas, objetivos, resultados concretos, darle ingreso a versados en el tema.

Algunos países europeos aplican medidas atendiendo este problemática.

Por ejemplo, subsidio para el cuidado de los niños, subvenciones por tener al menos tres hijos, flexibilidad laboral para padres y madres con paternidad reciente.

Sin duda, las escuelas de tiempo completo, deberían constituir un aspecto vital para entender y apuntalar la razón de estas líneas.

En fin; les anticipé mi no versación sobre el tema pero si me preocupación sobre el mismo y obviamente, es vital para nuestro sector.

Mieres y Mezzera son entendidos y habrá muchos ciudadanos más; a la luz de los acontecimientos y de la realidad, ubiquemos en la agenda de todos los días este tema, no improvisemos, fijemos plazos y actuemos.

Los sistemas humanos se dirigen en la dirección de los temas que tratan y las preguntas que se hacen todos los días (...¿seguiremos hablando de la patente única...?)

Tratar el tema que nos ocupa y preguntándonos sobre él cotidianamente, debería constituirse en un imperativo de la hora.



**Compramos y asesoramos
en materia de sucesiones
y derechos hereditarios**



Estudio:
Tels. 24015330 - 24083392
www.addvalorum.com

**NUESTRAS INMOBILIARIAS
HACEN MUCHO MÁS QUE
ABRIRLE LA PUERTA.**



**CAMARA INMOBILIARIA
URUGUAYA**

www.ciu.org.uy

Busque el sello CIU. Y encuentre una inmobiliaria seria, profesional y responsable.

En opinión del departamento *Global Research* de HSBC, el Producto Bruto Interno (PBI) de Uruguay crecerá un 7% durante el año 2010.

El crecimiento del PBI llegó a su punto más alto durante la primera mitad del 2010, y se espera una desaceleración gradual durante el segundo semestre del presente año, con un cambio en los sectores que más contribuyen al crecimiento. Así, se prevé una contribución menor de agro, ganadería y generación de energía, y una mayor contribución de la actividad industrial y la construcción. Adicionalmente, se espera un aumento en la demanda doméstica que va a impactar positivamente al sector de servicios. Es justamente del lado de la demanda donde se observa el énfasis en el consumo y la inversión del sector privado, que registraron un incremento de 8% y 13% respectivamente año a año durante el primer trimestre del 2010.

En cuanto a las exportaciones se espera se mantengan, en vista al rápido crecimiento de las economías de la región, especialmente Argentina y Brasil. Las importaciones, a su vez, continuarán su crecimiento a una tasa superior al crecimiento de las exportaciones.

Se espera que la inflación durante el 2010 alcance 6.5%. La firmeza en los precios de los *commodities* y una demanda doméstica mejor a la esperada no permitieron una moderación de la inflación durante el primer semestre del 2010. Durante el resto del año, se anticipa que la inflación permanecerá dentro de los objetivos fijados por el Banco Central, para llegar a fin de año con el crecimiento de precios mencionado.

El frente fiscal se muestra contenido. Los gastos del gobierno central se expandieron 11.3% de mayo del 2009 a mayo del 2010. Durante el mismo período, sin embargo, el crecimiento de ingresos fue del 12.4%, siendo la primera vez desde Febrero 2009 en que el incremento de ingresos supera al incremento de gastos.

La visión para el año 2011 es de un crecimiento más moderado del PBI, que se espera llegue al 4%, impulsado en la demanda privada doméstica; con una inflación del 6,6% que estará un poco por encima de los objetivos del Banco Central. Se espera que continúe la moderación en el frente fiscal, que dependerá en gran medida de cuán balanceado esté el presupuesto del quinquenio.

Fuente: Uruguay Economía & Estrategia - Julio 2010 - HSBC Global Research. Derechos Reservados.

Opciones Créditos Hipotecarios en HSBC

- ✓ **CREDITO HIPOTECARIO BAJO LA LEY 16.760**
 - ✓ **CREDITO CON PRENDA DE COMPROMISO DE COMPRAVENTA**
 - ✓ **CREDITO DE VIVIENDAS CON FINAL DE OBRA**
- Según siguiente detalle:

	Compra 1ª Vivienda		Compra 2ª Vivienda	Otros Destinos	Oficinas
	Tradicional	Cuota Bonificada			
Montos a prestar	Mín: USD 15.000 Máx: USD 250.000	Mín: USD 15.000 Máx: USD 250.000	Mín: USD 15.000 Máx: USD 250.000	Mín: USD 15.000 Máx: USD 100.000	Mín: USD 15.000 Máx: USD 50.000
Plazo máximo	Hasta 15 años en UI Hasta 15 años en USD	Sólo 15 años	Hasta 15 años en UI Hasta 15 años en USD	Hasta 15 años en UI Hasta 15 años en USD	Hasta 15 años en UI Hasta 10 años en USD
Porcentaje a financiar	Hasta 75% del VM no pudiendo exceder el VV forzada	Hasta 75% del VM no pudiendo exceder el VV forzada	Hasta 60% del VM hipotecando 1ª Vivienda; hasta 50% hipotecando 2ª	Hasta 50% del VM del inmueble principal	Hasta 50% del VM del inmueble

El Mystery Shopping



Ing. Francisco José Elices
Director General
AIM/Burke

¿Es buena nuestra inmobiliaria? Si deseamos mejorar, ser competitivos y hacer más y mejores negocios, debemos hacernos honestamente estas preguntas y buscar respuestas objetivas y confiables. Existe una técnica de investigación de mercados, que se llama "Mystery Shopping" y que a veces se traduce como "comprador fantasma", que consiste en visitar un comercio y presentarse como un supuesto cliente. El investigador registra diferentes indicadores de calidad de atención que permiten evaluar la calidad del servicio.

Para el caso de una inmobiliaria se puede hacer con relativa facilidad, y tal vez lo pueda organizar usted mismo (recurriendo a un amigo o conocido), si toma ciertas precauciones y conoce las técnicas básicas. Si luego desea profundizar más el estudio, siempre puede llamar a un profesional.

Para el caso de una inmobiliaria se puede hacer con relativa facilidad, y tal vez lo pueda organizar usted mismo (recurriendo a un amigo o conocido), si toma ciertas precauciones y conoce las técnicas básicas. Si luego desea profundizar más el estudio, siempre puede llamar a un profesional.

¿Qué se puede medir?

- a) Respuesta telefónica. ¿Hay siempre líneas libres? ¿Atienden inmediatamente? ¿Dejan al cliente en esperas interminables? ¿Devuelven las llamadas? ¿La atención es amable?
- b) Respuesta por e – mail. ¿Contestan? ¿Cuánto demoran? ¿Responden todas las preguntas? ¿Son claros? ¿Escriben sin faltas ortográficas? ¿Realizan un seguimiento?
- c) Página web. ¿Es de fácil navegación? ¿Está actualizada? ¿El buscador funciona bien?
- d) Atención en local. ¿El local es confortable? ¿Hay una temperatura apropiada? ¿Si un cliente debe esperar, tiene dónde hacerlo? ¿Le ofrecen un café?
- e) Visitas. ¿Se llega puntual? ¿Se muestra el inmueble adecuadamente, realizando el producto?

No soy experto en inmobiliarias, por lo que la lista anterior es sólo un ejemplo, estoy seguro que los socios de la CIU podrán hacer una lista más exhaustiva.

¿Cómo se puede medir?

Se consigue una persona que hace de cliente. Esta persona debe actuar como un cliente típico, y no ser llamativa ni extravagante. Debe ser buena observadora, detallista y racional, objetiva. Si bien el intercambio que mantenga con la inmobiliaria debe aparentar ser natural, es conveniente siempre preparar un guión sencillo donde se escribe todas

las preguntas que se desea hacer. Inmediatamente después del contacto con la inmobiliaria, se debe tomar cuidadosas notas de lo ocurrido.

¿A quién se debe medir?

En general, recomiendo hacer el estudio para la inmobiliaria propia. Adquirida la experiencia, y si parece necesario, se debe considerar hacer el estudio en inmobiliarias de la competencia y comparar los resultados. Es posible que en esta etapa sea conveniente recurrir a la ayuda de un profesional.

¿Cuáles son los límites éticos?

El objetivo del "Mystery Shopping" es recabar información en forma sistematizada sobre lo que ocurre libremente entre las inmobiliarias y un cliente. No es espionaje industrial, no tiene como objetivo obtener información confidencial de las empresas. Se procura que la inmobiliaria que es estudiada no debe hacer un esfuerzo desmedido ni costoso al atender al supuesto cliente. Yo no grabo en forma oculta las conversaciones, me parece malos modales, y si bien puede justificarse en una investigación criminal, no es justificable en un "Mystery Shopping".

También se debe ser cuidadoso en evitar el "entrapment" esto es, el sugerirle a la persona evaluada cometer una falta ética o un delito, para ver si es "honesto". Por ejemplo, sugerirle al vendedor pagarle la comisión directamente "saltando" a la inmobiliaria es una forma de "entrapment", y recomiendo no hacerlo.

¿Qué hacer con los resultados?

Comience por criticar la calidad de la información que recogió. ¿La evaluación se realizó en un día normal o en un día que hubo una carga de trabajo totalmente desastrosa? ¿Fue justo el día en que la vendedora tuvo que trabajar con gripe? A veces la evaluación no se realiza en el momento adecuado y es conveniente repetirla (con otro supuesto cliente).

Considere que el "Mystery Shopping" más que una oportunidad de premio o castigo a sus empleados, es una herramienta para detectar áreas de mejora, y oportunidades de capacitación y cambio de procesos. Resista el impulso de tomar medidas drásticas e inmediatas, como el despido de un empleado.

Si realmente el empleado realiza tan mal su trabajo, piense que el dueño (usted) tampoco cumplió con sus obligaciones gerenciales, ya que se debería haber dado cuenta antes.



Nueva normativa sobre accesibilidad de personas con discapacidad: su impacto para las empresas de construcción y arquitectos

1. Introducción.

El pasado 9 de marzo de 2010, se publicó en el Diario Oficial la Ley N° 18.651 mediante la cual se crea un sistema de protección integral a los derechos de las personas con discapacidad (en adelante la "Ley").

El sistema creado por esta Ley recoge la realización de los derechos de las personas con discapacidad con la finalidad de adaptarlas e incluirlos en el medio social en el cual convive y lograr el más alto nivel de capacidad y autosuficiencia posible. Con la finalidad de conseguir dichos objetivos, el legislador pone énfasis en la educación y promoción cultural, la inclusión de las personas con discapacidad en el medio laboral y en una serie de medidas destinadas a prevenir y paliar la situación de discapacidad.

Contar con esta nueva Ley implica un avance relevante ya que nuestro país se encontraba y aún se encuentra (hasta tanto no se cumpla y reglamente lo dispuesto en ella) bastante detrás respecto a otros países desarrollados, que cuentan desde hace tiempo con una normativa más avanzada y en las cuales las personas con discapacidad se encuentran adaptadas e incluidas en el entorno social y laboral, gozando de una calidad de vida adecuada y digna.

Para atenuar esta situación de discriminación el legislador incluyó en la Ley un capítulo destinado exclusivamente a la accesibilidad de las personas con discapacidad el cual generará impacto en las construcciones y proyectos de remodelación.

2. Construcciones y proyectos de remodelación.

Esta Ley despertará especial atención por parte de empresas constructoras y arquitectos, quienes deberán conocer y contemplar sus disposiciones tanto a la hora de planificar proyectos de construcción de nuevos edificios, como proyectos de remodelación de edificios ya existentes, así como la proyección de construcciones de espacios públicos y, edificios públicos o privados con concurrencia de público.

La construcción de nuevos edificios, tanto de propiedad pública o privada, así como la ampliación y reforma de los ya existentes, deberán realizarse de forma tal que todas las personas puedan acceder, ingresar, usar y egresar de ellos, especialmente en situaciones de emergencia, en condiciones de seguridad, equidad, confort y con la mayor autonomía posible. De la misma forma, deberá realizarse la planificación y la urbanización de las vías públicas, parques y jardines.

Se establece como prioridad la supresión de barreras físicas existentes en los espacios urbanos arquitectónicos y de transporte que se creen, en los existentes o en los que sean remodelados o sustituidos en forma total o parcial sus elementos constitutivos, en los edificios de uso público o privado con concurrencia de público, en las áreas sin acceso al público en general o las correspondientes en edificios industriales y comerciales, así como en las viviendas individuales y colectivas.

La Ley regula con precisión, superando un vacío existente en nuestra legislación hasta el momento, las características que deben tener cada uno de los espacios mencionados en el párrafo precedente. A modo de ejemplo, que los itinerarios peatonales deben de tener un ancho mínimo, los pisos deberán ser antideslizantes sin resaltos ni aberturas, los desniveles y rampas deberán contar con un diseño, grado e inclinación que permita la transitabilidad, utilización y seguridad de las personas con discapacidad, las escaleras deben contar con pasamanos, los baños públicos deberán ser accesibles y utilizables por personas con discapacidad. A estos efectos la Ley prevé la adecuación de éstos a las normas UNIT.

Los edificios, públicos y privados, con concurrencia de público, deberán contemplar la accesibilidad y la posibilidad de su uso por personas con discapacidad. En caso de existir estacionamiento deberán reservarse espacios debidamente señalizados para personas con discapacidad. Deberán contar con espacios de circulación horizontal y vertical que permitan una adecuada circulación y una correcta maniobra de las personas con discapacidad. Asimismo, deberán contar con servicios higiénicos adaptados a las necesidades de dichas personas.

Para aquellos espacios sin concurrencia de público en general y los edificios comerciales e industriales se deberán concretar los grados de adaptabilidad a las personas con discapacidad. A los efectos de la Ley, "Adaptabilidad" implica la posibilidad de modificar los espacios físicos con el fin de hacerlos completa o fácilmente accesibles a personas con discapacidad. Se prevé la adaptabilidad de dichos espacios actuales y de los que se creen en el futuro.

También se regulan las condiciones de accesibilidad de las viviendas individuales y colectivas y se prevé que deberán no sólo atender las disposiciones de la Ley, sino que también encarga a la reglamentación que se dictará posteriormente regular sobre cuestiones de diseño, ejecución y remodelación, a lo que se deberá prestar especialmente atención por parte de proyectistas y constructores. La Ley hace una salvedad, ya que en las



viviendas individuales únicamente se deberán respetar las disposiciones de la Ley y su reglamentación, en caso que en ella habite una persona con discapacidad.

En las viviendas colectivas ya existentes, deberán desarrollarse condiciones de adaptabilidad y practicabilidad en los grados y plazos que establezca la reglamentación, respetándose las disposiciones de la Ley para las viviendas que se creen en el futuro. “Practicabilidad” a los efectos de la Ley implica la adaptación efectiva a requisitos mínimos de los espacios físicos de uso habitual por personas con discapacidad. Es decir, las viviendas colectivas que existen en la actualidad deberán adaptarse con la finalidad de que sean accesibles para personas con discapacidad. Las viviendas que se creen desde la publicación de esta ley en adelante, deberán desde el comienzo cumplir con dichos requisitos de accesibilidad.

En cuanto a la construcción de edificios públicos, la Ley prevé que el pliego de condiciones de una licitación deberá contener una cláusula que establezca la obligatoriedad de aplicar las normas técnicas a las que se hace referencia en ésta, de lo contrario, el pliego de condiciones sería nulo. Ello, obviamente obliga a las empresas constructoras que presenten iniciativas públicas a cumplir todas las normas técnicas que se disponen en la presente Ley y se desarrollarán en la posterior reglamentación, de acuerdo a lo que se verá en adelante.

Para las viviendas colectivas, la Ley advierte que la reglamentación posterior fijará un mínimo de viviendas consideradas accesibles (de acuerdo al concepto de accesibilidad que mencionamos anteriormente) esto es, que en un edificio, el mínimo que establezca la reglamentación deberá contemplar todos los requisitos de accesibilidad y practicabilidad que establezca esta Ley y su reglamentación posterior.

3. Prioridades, requisitos y plazos.

La Ley confiere a la reglamentación posterior establecer las prioridades, requisitos y plazos de las adecuaciones mencionadas en cuanto a barreras urbanas y en edificios de uso público.

En este caso, dichas adecuaciones no podrán exceder el plazo de ocho años desde la fecha de entrada en vigencia de esta Ley.

En el caso de la remodelación de edificios privados, la Ley no fija un plazo perentorio para estas modificaciones sino que exhorta “cuando sea posible a efectuar las adecuaciones pertinentes”. En este caso entendemos que si bien en principio existiría un vacío legal en cuanto a establecer un plazo perentorio, es dable resaltar que se encomienda a la reglamentación el establecer concretamente los plazos y el grado para realizar las adecuaciones.

No obstante lo anterior, es necesario tener presente que los plazos que fijará la reglamentación serán únicamente para determinar el orden de prioridad y los requisitos de las adecuaciones que se deban efectuar a los edificios y barreras urbanas ya existentes.

Los proyectos de construcción y construcciones que comiencen a ser ejecutados con posterioridad a la entrada en vigencia de la Ley, deberán de cumplir con las normas dispuestas y, además adecuarse a la reglamentación venidera, lo que sin duda presentará un desafío para empresas constructoras y arquitectos el mantenerse al día con las nuevas disposiciones para los nuevos proyectos. Sin perjuicio de ello, también deberán adaptarse a lo dispuesto por esta Ley las construcciones actualmente en ejecución.

4. Consideraciones finales.

Esta Ley es de especial interés para los empresarios de la construcción y arquitectos en tanto, los obligará a mantenerse al día con la reglamentación que vendrá en cuanto a los plazos para la adaptabilidad de los edificios y espacios públicos existentes; y además en cuanto al diseño, ejecución de los nuevos edificios y espacios públicos que se exigirán por la reglamentación venidera.

Sin perjuicio de lo anterior, no cabe duda el avance importantísimo en la materia, que entendemos es el comienzo de un largo camino a recorrer y que implicará muchos cambios a nivel de diseño edilicio y construcciones.

Agilice y simplifique buscando su propiedad en

www.santestevan.com

**La más amplia variedad
de opciones inmobiliarias
en Ciudad de la Costa.**

Ventas / Alquileres / Administración



Ciudad de la Costa - Montevideo

Av. Giannattasio km. 26 - tels.: (00598) 2696 4888 - 2695 7290 - 2696 2120

www.santestevan.com

Horario de atención lunes a sábados 9 a 18 hs.



Comentarios Tributarios.

Tratados para evitar doble gravamen.

1. Introducción

Como seguramente será de conocimiento de la mayoría de nuestros lectores, últimamente se ha visto una creciente presión por parte de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) tendiente a conseguir de Uruguay el compromiso, y la concreción, de la firma de tratados para evitar la doble imposición y de intercambio de información con los diferentes países del mundo. En ese marco, nuestras autoridades —ya desde fines de la administración Vázquez y ahora con el nuevo Gobierno— se han lanzado a una frenética búsqueda de acuerdos con diferentes administraciones del mundo.

Es así que al momento hay tratados encaminados con más de una decena de países, en diferentes estados de avance, desde el de Hungría que es de vieja data y ya ha sido refrendado por los Parlamentos de ambos países a otros como los de España, México, Alemania, Portugal y Finlandia que ya han sido firmados pero no homologados parlamentariamente, y también algunos en proceso de negociación como los de Corea, Suiza, Malta y Chile.

Esta situación será generadora de un nuevo contexto para la toma de decisiones que cambiará definitivamente algunos elementos de juicio manejados hasta ahora para la racionalización de las decisiones en materia tributaria.

2. Tratados y Planificación.

La necesidad de firmar tratados para evitar la doble tributación surge primariamente desde los propios Estados, como forma de propender a una justa distribución de la potestad tributaria en el caso de aquellos países que por la razón que fuere (básicamente diferencias de criterios) coinciden en la voluntad de querer gravar a un mismo contribuyente por igual hecho generador.

Ello tiene una primera consecuencia, que es la seguridad para el contribuyente de que no va a tener que pagar dos veces sobre una misma renta pero también implica la renuncia (total o parcial) de uno de los dos Estados involucrados a gravarla, lo que fija reglas claras en el relacionamiento entre las administraciones tributarias.

No obstante, mirado desde el punto de vista del contribuyente, tales tratados pueden ser lícitamente vistos como instrumentos a introducir en una planificación tributaria más global. Dicho de otra manera, la consideración de los tratados que vaya firmando nuestro país será un hecho relevante e ineludible para un adecuado asesoramiento impositivo internacional.

3. Lo que implica la planificación.

Antes de seguir parece apropiado detenerse un momento para dejar en claro de qué estamos hablando, ya que muchas veces se confunden conceptos.

La planificación fiscal consiste en el análisis de todas las posibilidades que nos brindan las distintas legislaciones con el fin de adoptar la conducta legítima que más convenga al contribuyente, aprovechando las diferentes condiciones que plantean las mismas, siempre dentro del marco de lo jurídicamente correcto. Ello no es más que poner en práctica el derecho del contribuyente de adoptar la conducta que suponga el mayor ahorro tributario.

Lo anterior se inscribe dentro de un trabajo profesional serio y profundo que no se agota en una simple consideración de lo específicamente tributario sino que por fuerza tiene que tomar en consideración todas las otras variables que juegan en forma relacionada como pueden ser las relativas a cuestiones legales, societarias, financieras, promocionales, etc.

Eso no debe confundirse, por tanto, con prácticas fraudulentas o que buscan evadir impuestos, las que indudablemente configuran conductas ilícitas.

4. Mirando al interior de los tratados.

Como ya fue dicho la práctica de suscribir tratados tiene su origen en la necesidad de los distintos países de delimitar sus ámbitos de imposición, y ello ocurre inicialmente en los países más desarrollados. Eso llevó a que casi cincuenta años atrás ya la OCDE elaborara su primer modelo de tratado, el cual por consecuencia lógica de lo que acabamos de decir estaba pensado para países en condiciones similares en cuanto a su potencialidad de exportar capitales.

Ello ya nos tiene que alertar respecto de las precauciones que países como el nuestro tienen que adoptar a la hora de acordar en base a dicho modelo por cuanto, más allá de las modificaciones y mejoras que se le hayan ido introduciendo en todos estos años, la orientación sigue basándose en la misma lógica: evitar la tributación en el lugar donde la renta se genera para viabilizar la misma en el país que aportó el capital.

El otro aspecto relevante a señalar en esta fugaz mirada a los contenidos de los tratados es la existencia de cláusulas relativas al intercambio de información entre los países firmantes, lo cual es consecuencia directa de lo que venimos de señalar, ya que sin dicho intercambio el tratado pierde toda su eficacia. Entonces, si bien es cierto que la existencia de tratados puede ser un elemento valioso para un inversor en tanto da certeza sobre las reglas de juego, no es menos cierto que cualquier tratado no da lo mismo ni es igualmente bueno para nuestro país.



El Gobierno tiene por tanto la inmensa responsabilidad de negociar inteligentemente de manera de no verse forzado a tomar más condiciones desfavorables que las inevitables y de poder obtener en tales casos la mayor de las contrapartidas que le sea posible.

5. El uso inapropiado de los tratados.

No existe una definición al respecto, pero si un concepto general de lo que debe entenderse por tal en su sentido más obvio: no perseguir con su utilización propósitos reñidos con el objeto que inspiró al tratado en cuestión.

Lo anterior se dice fácil pero no es tan sencillo de llevar a la práctica ya que la calificación de un proceder como inapropiado depende sustancialmente de la rigurosidad que se haya puesto en el momento de definir —en el propio tratado— los fines que se persiguen, lo que muchas veces no ocurre.

Y fácil es imaginar que tales fines pueden ser muy distintos en cada caso, dependiendo de quienes son las partes firmantes y en qué grado de igualdad de propósitos se encuentran. Esto, que es como se dijo sustancial para una planificación en serio, de no estar claramente explicitado puede convertirse en el mejor aliado de quien busca utilizar el tratado de manera inapropiada.

Tales malas prácticas pueden ser subjetivas u objetivas. Ejemplos de las primeras pueden ser los cambios de residencia, dobles residencias o triangulaciones a través de entidades controladas. La más típica de estas prácticas es lo que se denomina “treaty shopping”, que consiste en esencia en llevar a cabo transacciones con (o establecer entidades en) un Estado con el propósito de capitalizar el uso de un tratado que dicho Estado tiene con otro, al que no se podría acceder en iguales condiciones desde el Estado de residencia de quien realiza la operativa.

Ejemplos de malas prácticas objetivas pueden ser la aplicación deliberada de cláusulas inapropiadas (por ejemplo calificando de intereses a los dividendos, etc.) o el aprovechamiento de términos que pueden ser objeto de distintas interpretaciones por las partes, consiguiéndose en los hechos resultados claramente no deseados por los firmantes como podría ser, en algunos casos, una doble no imposición.

6. Conclusión.

Como puede verse, un sucinto repaso de sólo algunos aspectos relevantes en esta temática pone de manifiesto la enorme importancia que tiene la firma de tratados para evitar la doble imposición, lo que no debería ser perdido de vista en ningún momento por nuestro Gobierno en su afán de andar rápido.

(Resumen de artículo de CARLOS BORBA, Deloitte Uruguay, publicado en Economía & Mercado, El País)



Harvard Business Review

América Latina

Con presencia en 17 países de América Latina, la edición en español de Harvard Business Review ofrece a sus lectores una combinación única de pensamiento académico y sabiduría práctica desarrollada por expertos y líderes de negocios a la vanguardia de la gestión empresarial, que ha convertido a HBR en la revista de Management más influyente por más de 100 años.

Ofrece cada mes innovadoras ideas y herramientas prácticas sobre Liderazgo, Estrategia, Gestión Humana, Administración, Finanzas, Marketing, Ventas, Tecnología, Innovación, Desarrollo de negocios, Responsabilidad Social Empresarial.

Los artículos de HBR se destacan por:

- Ofrecer ideas innovadoras
- Entregar una mirada de primera mano sobre cómo operan las compañías y los altos ejecutivos
- Describir las mejores prácticas y técnicas concretas para ayudar a los ejecutivos
- Informar sobre las últimas investigaciones académicas
- Contribuir a mejorar la práctica de la gestión de negocios
- Contar con el aporte de autores de talla mundial como Daniel Goleman, Robert Kaplan, John Kotter, entre otros.



SUSCRÍBASE

Propuesta exclusiva para los socios de la Cámara Inmobiliaria Uruguaya:

1 año - USD 124 - 10% de descuento

Reciba: 12 ejemplares - Clásicos HBR - Clave de suscriptor/a

2 años - USD 210 - 15% de descuento

Reciba: 24 ejemplares - Clásicos HBR - Clave de suscriptor/a

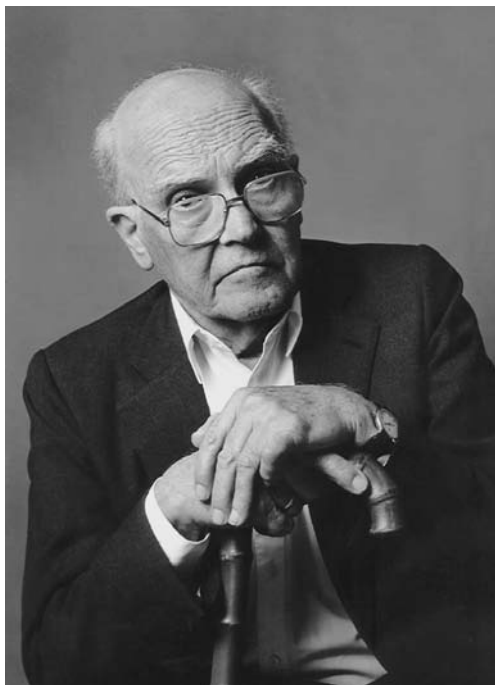
Valores de referencia: 1 año USD 138 - 2 años USD 248. El pago puede realizarse con tarjeta de crédito hasta en 6 pagos sin recargo, cheque, efectivo o depósito en banco.

Harvard Business Review Uruguay - Fco. Soca. 1553, Montevideo

Tel: 2708 9858 - E-mail suscripciones.uruguay@hbral.com

Eladio Dieste, maestro de la arquitectura universal.

Un intelecto diseñado para resistir



Los más expertos genealogistas afirman que el notable apellido tiene origen flamenco: Diese. Un sitio con casas de dos alas y tejas con ladrillos. Otros, no menos eruditos, creen que era italiano: Deste. Es menos probable. Los Dieste llegaron a España durante el reinado de Carlos V, para establecerse en Galicia y Aragón. Un linaje que trajeron los pescadores Eladio y Eduardo Dieste y Muriel, nacidos en Padrón, La Coruña, arribados en 1870 a la playa atlántica Valizas, del departamento de Rocha, seguramente por un naufragio. Eduardo fue firmante de la separación de los departamentos Rocha y Maldonado. Eladio se casó con la brasileña Olegaria Gonçalves. La pareja tuvo cuatro hijos. Su primogénito y homónimo, nació el 14 de mayo de 1880, según consta en la iglesia del pueblo rochense de Castillos. Eladio y su familia retornaron a Galicia en 1893. El emprendedor nunca logró comprender el negocio agropecuario, quizá, porque no era la faena ideal para un hombre de mar. Con Olegaria, se quedaron en la gallega Rianxo, para siempre.

Eladio Dieste Gonçalves, el primogénito, añoraba su tierra. Su vuelta al Río de la Plata fue en 1896, quizá, inquieto por la tradición española que obligaba al hijo mayor a meterse de cura. Una profesión que no iba con su carácter rebelde. Llegó solo a Buenos Aires, a los 16 años, para preparar la venida de otros dos hermanos: Enrique y Eduardo. En la capital argentina trabajó en casas de comercio, organizó

caravanas que iban a Bahía Blanca, arriesgando el pellejo, pero, también fue comentarista de teatros y comedias del diario *La Tribuna* y cronista de la revista de turf *Gladiador* del célebre Carlos Pellegrini. Una tarde del 1903, cruzó el río Uruguay para enrolarse al ejército uruguayo, que lo destinó a Salto, como alférez. Allí conoció a Elisa Saint Martin, una joven descendiente de franceses. En 1910, su amigo José Battle y Ordóñez, a través del presidente José Claudio Williman, le encomendó una misión estratégica: fundar el 8° Regimiento de Infantería de Artigas, una conflictiva frontera con Brasil. Retirado de las armas, fue profesor de Historia, autodidacta, lector voraz, poseedor de la mayor biblioteca del pueblo. El matrimonio tuvo tres hijos: Ariel, historiador, Saúl, bancario, y Eladio, el ingeniero de fama universal, con una obra que recorre el planeta sembrando admiración.

Gausas, sinusoides, cerámica armada

Eladio Dieste Saint Martin, nacido el 1 de diciembre de 1917, hizo escuela y liceo en Artigas. A los 16 años bajó a Montevideo, para estudiar Ingeniería. Vino a vivir a Obligado y Rivera, a la casa de Antonio Grompone, por dos razones. La primera, porque la esposa del anfitrión era salteña, amiga de Elisa. La segunda, porque Grompone era masón, como Eladio padre, con lo que se aseguraría una formación liberal. Pero, por influencia de su tío Enrique y de la poetiza Esther de Cáceres, se hizo católico y blanco, luego de la Unión Cívica y finalmente, del Partido Demócrata Cristiano.

En 1971 fue candidato a la Intendencia de Artigas por el Frente Amplio, a pedido del arquitecto Juan Pablo Terra. Eladio se casó con Elizabeth Friedheim, de origen judío y alemán. El padre de Lisa peleó por Alemania en la Primera Guerra Mundial, pero debió escapar del genocidio nazi en 1938; la madre, de apellido Utke era luterana. La pareja tuvo once hijos, siete varones y cuatro mujeres. Primero vivieron en la calle Mediterráneo, cuando Punta Gorda quedaba muy lejos del Centro. Por entonces, la costumbre montevideana era pasar los veranos en lo que se consideraba un balneario, pero, pocos vivían todo el año.

Se recibió de ingeniero civil en 1943, cuando ya era ayudante de cátedra, el más popular por su solidaria creatividad. Enseñó Mecánica Teórica, entre 1944 y 1965, Puentes y Grandes Estructuras, entre 1953 y 1973, y dirigió el Taller de Ingeniería Civil, entre 1971 y 1973. "Fue uno de los mejores docentes que tuvo la facultad", según el ingeniero Juan Grompone, alumno y "hermano menor" de crianza. Fiel a sus convicciones de resistente, se fue de la Universidad cuando llegó la intervención dictatorial.

Proyectó puentes en la División Vialidad y trazó rutas nacionales en la Dirección Arquitectura del antiguo Ministerio de



Obras Públicas. Fue ingeniero de la multinacional danesa Christiane & Nielsen y director de la empresa de pilotaje y fundaciones Viermond, al lado de los pioneros Viera y Mondino. Su primera obra en cerámica armada fue la casa de la familia Berlingieri, en Punta Ballena, construida en 1946 por el catalán Antonio Bonet Castellana. Fue un momento mínimo, de máxima expresión. Dieste le sugirió que colocara de plano los ladrillos en la bóveda del techo. Cuentan que el arquitecto dudó, pero, el entusiasmo del joven fue definitivo, y el resultado asombroso. Utilizó losaje esbelto, con espesores delgados y sólidos, a partir de su revolucionaria teoría sobre la fuerza que ejercen los ladrillos en la curva concatenaria.

En 1956 fundó la empresa que aún evoca su nombre y el de su entrañable colega y camarada Eugenio Montañez, que se dedicaba a los cálculos y, fundamentalmente, a la administración. Su primera sede quedaba en un penthouse de 18 de Julio 2251 y Acevedo Díaz, el más visitado del Córdón. Dieste & Montañez se dedicaba a dos actividades básicas: pilotaje y construcción de estructuras en cerámica armada. En otra habitación estaban los arquitectos Justino Serralta y Carlos Clemot. Con Serralta, un apreciado alumno de Le Corbusier que luego dictó cátedra en la francesa Estrasburgo, realizó el Hogar Estudiantil en Malvin Norte, donde hoy está la Facultad de Ciencias y el Colegio Lammennais.

Eladio Dieste realizó obras culturales, religiosas, comerciales, culturales y residenciales. Las principales: la iglesia del Cristo Obrero en la Estación Atlántida (1958), la planta de TEM (1960), la rehabilitación de la iglesia de San Pedro de Durazno (1967), las plantas artiguenses de la cooperativa CALNU, el parador Ayuí en Salto, la cubierta y el nuevo revestimiento lateral del Depósito Montevideo de la ANP (1976), la planta industrial de Refrescos del Norte (1978), silos horizontales en Young y Vergara, la terminal de Salto y la planta industrializadora de frutas de la empresa Massaro, en la localidad canaria de Joanico.



2005

Fue el año Eladio Dieste designado por el Museo de Arte Moderno de Nueva York, la Universidad de Princeton y el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT).

2006

Los dos días del Patrimonio de ese año fueron dedicados a su obra, bajo el lema "Tradición e Innovación". Más de medio millón de uruguayos visitaron, en ese primer fin de semana de octubre, la obra de Eladio Dieste. Fue una convocatoria denominada "El señor de los ladrillos", que evocaba una definición del arquitecto español Carlos Clemente, el primero que lo llevó a Europa, para construir iglesias en Alcalá.

"El Cristo Obrero es una síntesis de sencillez del espacio", suele decir Esteban Dieste, su hijo arquitecto. Allí colocó grandes tajos, una técnica que también desarrolló el ingeniero español Eduardo Torrojas, pero con un muro exterior. Demostró que no era necesario, y utilizó un solo pilar en el medio. Toda la obra tiene una concepción original. La luz interviene difundiendo formas, haciendo que las partes del edificio se destaquen y que la estructura tenga una fuerte personalidad. La luz sobre el altar es única. Los vitrales de las paredes laterales son de estilo gótico. Están mirando hacia el altar, para no molestar a los feligreses. "Todo está pensado para la oración y la reflexión", explica Esteban, su continuador en Dieste & Montañez.

"Su espíritu de artesano medieval, de honda religiosidad. Durazno y Atlántida sus emblemas, son sitios de peregrinación de la arquitectura moderna. Su intelecto y su sensibilidad, le permitían captar el sentido inmaterial de los elementos materiales. Quienes conocen profundamente su obra, están convencidos de que su genio desborda lo técnico y alcanza rasgos metafísicos", afirma el periodista László Erdélyi.



Rafael

Era su admirado tío, dieciocho años mayor, notable escritor bilingüe, en español y gallego, que compartió la denominada Generación del 27 con Jorge Guillén, Pedro Salinas, Rafael Alberti, Federico García Lorca, Dámaso Alonso, Gerardo Diego, Luis Cernuda, Vicente Aleixandre, entre tantos. Se exilió en Buenos Aires, en julio de 1939, y desde donde mantuvo un estrecho contacto con el joven al que influyó en su sensibilidad artística y social. Eladio solía decir que si hubiese vivido en la España franquista, seguramente profesaría una fe católica muy crítica. Sintió muy de cerca el drama de la Guerra Civil, sufrió el destierro republicano y la muerte de Rafael, ocurrida en 1981, en Santiago de Compostela.



Eladio siempre decía que la latitud de Uruguay es la misma de Marruecos, en el hemisferio norte. “Pero construimos edificios como en Alemania o Finlandia, con muchos vidrios, que nos hacen gastar en climatizaciones”, afirmaba. Entre 1958 y 1959 concibió su casa familiar de Punta Gorda, en Mar Antártico 1227. La construyó un año después, con planos del arquitecto ecuatoriano Fausto Banderas. Sus trabajos son editados en todo el mundo, al mismo nivel que Le Corbusier, Frank Lloyd Wright, Frank Gehry,

Aldo Rossi o Louis Sullivan. “Su arquitectura no se puede encuadrar en un estilo. Es original, sorprendente, de resistencia, porque resiste a las corrientes y modas dominantes. La mayor innovación del siglo XX comienza con Gaudí y finaliza con Dieste”. La frase, es del argentino Pablo Castro, realizador del Museo de Arte Moderno de Nueva York. Eladio Dieste dejó de trabajar en 1998, por un accidente vascular. Falleció en Montevideo, el 19 de julio de 2000, pero su obra sigue resistiendo.



“Torres García, Dieste y Yepes, todos, aspiraban a lograr la sustancia que la modernización parecía hurtarles. No sorprende que Dieste haya podido hilvanar su pensamiento católico –por entonces radicalmente tomista– con este mundo de vanguardias agnósticas. Los tres buscaban, mediante la forma, la manera moderna de aludir a la belleza. En Santo Tomás, Dieste afirma su concepción de la belleza, alejada de cualquier versión de l’art pour l’art.”

Graciela Silvestri, arquitecta argentina.

“Eladio tenía una gran admiración por la construcción de la Edad Media, por cómo se hicieron las catedrales, donde cada uno llevaba su piedra y la ponía allí. El quería hacer eso, ladrillo por ladrillo.”

Olimpia Torres, artista plástica, hija de Joaquín Torres García.

Atlántida, Durazno, Montevideo

“En el Cristo Obrero de la Estación Atlántida se pueden palpar todas sus creencias. Una exaltación del ladrillo de campo, del valor de la tierra y del trabajo del hombre, integrados en un proceso constructivo de altísima tecnología, que nada tiene que envidiar a los más sofisticados edificios. Las formas sinusoidales de los muros, las curvas en los techos parecen abstracciones de formas orgánicas, de seres vivos. Como cuando Frank Lloyd Wright diseñaba sus vitrales con motivos geométricos, abstracciones de la naturaleza que se veían a través de las ventanas.

San Pedro de Durazno es su trabajo más reconocido a nivel mundial. Un juego que suelen hacer los arquitectos e ingenieros uruguayos es llevar a colegas extranjeros, sin alertarlos sobre las sensaciones que podrían recibir allí. Los visitantes quedan sin aliento, ni bien ingresan. Comienzan a retroceder y a retroceder, como buscando una explicación para lo aparentemente inexplicable. Una estructura única entre los grandes edificios del mundo, que incluso deja atrás a Ronchamp, la iglesia de Le Corbusier, al decir de Anderson.

Montevideo Shopping Center es una obra céntrica, pero que, paradójicamente, está escondida. Es un elogio a las curvas gausas en los techos, al ladrillo, a las sinusoides en las paredes. Por temas comerciales, la empresa sacó la fachada de Luis Alberto de Herrera, la parte más visible desde la calle. Pusieron un casino. No discuto su derecho, pero había que hablarlo. De todas formas, no perdió la impronta. Es una oportunidad, un privilegio que los montevideanos tenemos, de ver a Dieste en vivo y en directo, caminando por el piso superior del Shopping y admirando los lucernarios que se abren entre las bóvedas.”

László Erdélyi, editor del suplemento El señor de los ladrillos, para El País Cultural, 2004.

Armando Olveira Ramos

Periodista, dedicado a la investigación y difusión de historias de la inmigración y el patrimonio. Colaborador de El País Cultural y del semanario Brecha, responsable de la columna radial Patrimonizando, en FM Diamante, co-redactor de la serie “Bodegas del Uruguay” para el diario El Observador y de las series “Paseos que Enseñan”, “Los Colores del Mundo”, “Biografías Uruguayas”, “Áreas Protegidas” para el diario El País. Corresponsal de las revistas españolas Ábaco e Incuna, miembro de la Asociación de Arqueología Industrial Máximo Fuertes Acevedo. Colaborador de la Radio y Televisión del Principado de Asturias. Algunos trabajos publicados: Yerba buena, yerba mala. La guerra del dulce de leche (2003, revista Ábaco). Carne de Cañón (2005, revista INCUNA). Ciudad Puerto, Líneas de resistencia, Borocotó, chau, chau (2006, La Diaria de Montevideo, sobre patrimonio y migraciones). El amor tiene cara de mujer (2007, El País Cultural, la última entrevista concedida por la escritora Corín Tellado). Lo que el tiempo se llevó (2008, Almanaque del Banco de Seguros del Estado, crónica sobre los cien años de la tienda London París de Montevideo). Perpetuidad heroica (2008, Brecha, crónica del Monumento a Perpetuidad de Paysandú). Un siglo de miradas (2009, Brecha, suplemento por los 100 años del puerto de Montevideo), Enriqueta: el barco de la memoria; Colonia del Sacramento: crónica de un rescate patrimonial; Candombe: Lo material de lo inmaterial (2009, Brecha). Vida y desvida de un relator de sueños (2009, revista Oralidad de UNESCO, La Habana, una biografía de Mario Benedetti). Montevideo, manual del visitantes (2010, la primera guía turística y patrimonial de la capital uruguaya).



ESCUELA DE GASTRONOMÍA

Tradición e innovación en el fascinante mundo gastronómico

Gastronomía Profesional | Repostería Profesional

INSTITUTO CRANDON. 8 de Octubre 2709, 2487 2180, ecdom@crandon.edu.uy

Trilogía del Éxito a través del Liderazgo.



Prof. SAMY BORENSZTEJN

Existe un patrón de comportamiento de liderazgo en las empresas altamente exitosas.

Si le damos una mirada a los diferenciales destacados de las empresas, encontraremos empresas que son exitosas por sus productos, otras por sus servicios, otras por sus precios y mas.

Sin embargo las empresas altamente exitosas tienen una sincronía de liderazgo que sustenta sus resultados.

Analicemos la trilogía compuesta por las preguntas:

- 1 - Que hago
- 2 - Como lo hago
- 3 - Porque lo hago

Toda empresa sabe que es lo que hace, o por lo menos tiene una idea.

En el ámbito inmobiliario, esa pregunta podría tener multiples respuestas, alguna de ellas seria:

- Intermediación inmobiliaria
- Soluciones habitacionales
- Asesoramiento en transacciones inmobiliarias, etc...

Si pensamos en la segunda pregunta, como lo hago, algunas de las respuestas pude ser:

- Ofreciendo los servicios,
- Haciendo alianzas con empresas del sector,
- Buscando diferenciales en precio, plazo, etc...

En cuanto a la tercera pregunta, por que lo hago:

- Aquí la respuesta habitual es "por dinero", por plata.

El dinero, es siempre un resultado, el éxito económico no es causa, es consecuencia, es la consecuencia lógica de hacer las cosas bien.

Dinero es resultado de un conjunto de acciones comerciales, es la devolución del mercado frente a nuestra intervención, consecuencia de nuestro accionar.

En los resultados de las empresas altamente exitosas, se da una alteracion en la trilogía planteada, donde el primer lugar lo ocupa el Porque, luego en segundo lugar tenemos el Que y en tercer lugar tenemos el Como.

Los lideres tienen un muy claro Por que, que no es dinero, sino que es un ideal emocional que los motiva a mover montañas.

Aquí surge otra diferencia importante entre el liderazgo convencional y el liderazgo altamente exitoso, estamos acostumbrados a que las masas sigan al líder, y es en algunos casos es cierto.

Pero en el modelo de alto éxito, las masas siguen su propia creencia, que es Compartida con la creencia del líder.

De alguna manera es como moverse por uno mismo a través del líder.

Se trata de un proceso donde el líder expresa su convicción y la gente encuentra la misma creencia en ellos mismos y se produce el liderazgo, no por y para el líder, sino por y para ellos mismos a través de él.

Es una creencia compartida.

Es asi que Google tiene asignado un 20 % del tiempo de sus ingenieros a trabajar en proyectos que a ellos les interese, con autonomía, es de este 20 % del tiempo de trabajo que han salido el 50% de los productos, como gmail, orcut y google news.

Veamos la iniciativa tomada por Microsoft a finales de los años noventa, ellos definieron un generoso presupuesto para lanzar un enciclopedia, contrataron profesionales de nivel, recopilaron cientos de miles de artículos, estructuraron el trabajo en forma profesional y crearon la enciclopedia Encarta. Fue un fracazo.

Por enero de 2001 Jimbo Wales y James Sanger creaban Wikipedia, casualmente los primeros tres articulo fueron sobre Reino Unido, Estados Unidos y Uruguay.

Wikipedia es editada por miles de personas en todo el mundo, solamente treinta y nueve de ellas son remuneradas, el resto trabajan gratuitamente en forma voluntaria, saque usted sus conclusiones.

Tomemos el ejemplo de el caso del Dr. Martin Luther King Jr.

En agosto de 1963, caluroso verano, doscientas cincuenta mil personas de todos los estados de los Estados Unidos de

Norte America se reunieron en el “Paseo de Washington” para oír al Dr. King.

No se mandaron invitaciones, ni mails, ni mensajes de texto, ni se hizo un sitio web para informar día y hora del evento.

Veamos como sucedió, Dr. King no fue el mejor orador de su tiempo, ni el único en sufrir el racismo, tampoco el único en luchar por los derechos individuales.

El Dr. King no decía que era lo que debía de hacerse, no hablaba de lo que había que cambiar en los Estados Unidos, sino que hablaba de sus Creencias, y las personas que Compartían sus creencias se organizaron para difundir la información y lograr que ese día a esa hora doscientas cincuenta mil personas, a pesar de los largos viajes de miles de ellos, a pesar del veraniego calor de agosto , llegaran a oírlo.

Fueron a verlo a él ? Pienso que no.

Fueron por ellos mismos, no solo personas de color, el 25% del auditorio eran blancos.

Martin Luther King creía en que existían dos leyes primordiales, una que provenía de la autoridad divina, y la

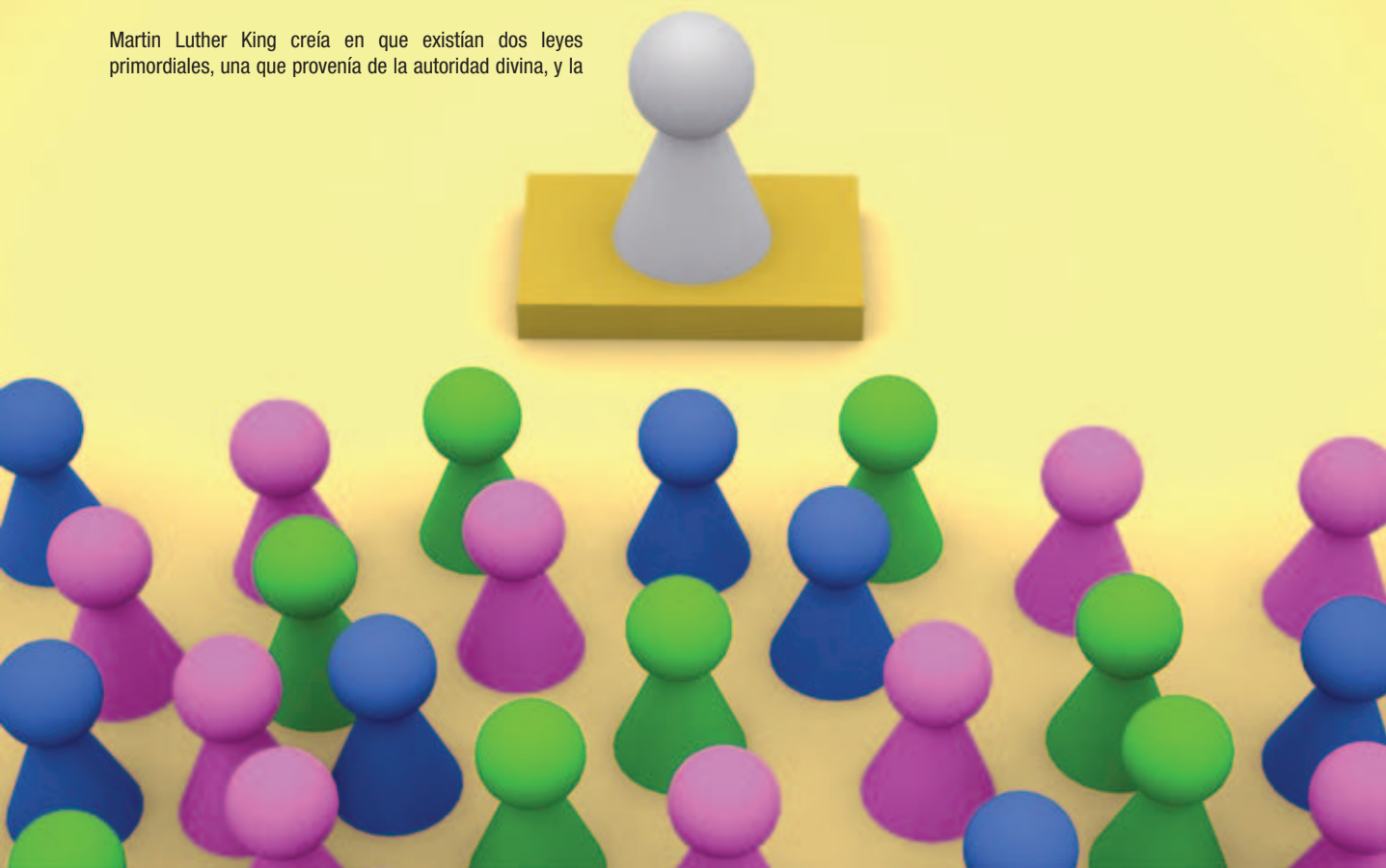
otra creada por los hombres, el creía que cuando exista sincronía y afinidad entre ambas leyes el mundo será un lugar mas justo.

El no decía: vengan, escuchen tengo un plan! El decía Tengo un Sueño, y quienes compartieron ese sueño esa creencia, se unieron a el y lo siguieron.

Para ser un líder de clase mundial, es necesario inspirar y se hace y se logra a través de la expresión de nuestras creencias, a partir de nuestro “porque” interior.

No seguimos a los lideres porque debemos hacerlo, sino por que Deseamos hacerlo, asi se logra que personas trabajemos entregando sangre sudor y lagrimas, sin salario alguno, sino por el placer y el gusto de hacerlo, es como se logra el máximo compromiso y la máxima motivación.

Las empresas que definen y transmiten sus creencias son inspiradoras, para lo cual debemos ser concientes que el desafio del éxito no comienza afuera en el mercado, sino que allí se materializa, comienza en el lugar mas complejo y menos abordado, dentro de nosotros mismos.



Coaching: ¿Para qué es importante en mi empresa?



GERARDO SILBERT
Coach Ejecutivo y
Organizacional

¿Se preguntó alguna vez por qué los mejores en cualquier profesión reciben Coaching? ¿Ha pensado alguna vez por qué un deportista de primer nivel, como Tiger Woods, podrían necesitar Coaching? No lo dude! Hoy en día, detrás de cada hombre exitoso... podrá haber una gran mujer; pero también hay un coach!

Hay un dicho que "el 10 por ciento de todos los empresarios hacen el 90 por ciento de todos los negocios... y el resto no tiene coaches." ¿Qué es lo que ese 10 por ciento sabe que el 90 por ciento no sabe?

Quizás podemos compartir algunas ideas. ¿Qué es el Coaching? Mucho hemos escrito en números anteriores sobre las varias definiciones. Veamos ahora cuales pueden ser las razones por las cuales un operador inmobiliaria y/o su organización, pueden sacar ventaja de un proceso de coaching.

Cuando comencé por primera vez hace aproximadamente ocho años, la gente no sabía lo que significaba tener un Coach. La pregunta podría ser "¿En qué deporte te especializás? ¿Entrenás bailarines?"

En 1995, la revista Newsweek publicó un artículo que auguraba que el Coaching se convertiría en la disciplina de más rápido crecimiento profesional. No sólo eso, sino que en lugar de preguntar "¿Qué es Coaching?" llegará el momento que te pregunten: "¿Quién es tu Coach?"

Esa declaración se está transformando en un hecho. El Coaching se ha convertido en la profesión de más rápido crecimiento en el mundo y son notorios los requerimientos de las empresas solicitando Coaches que respondan a estándares profesionales y éticas aceptadas desde los parámetros de la International Coaching Federation (ICF), que ya existe en 90 países. Las empresas demandan coaches profesionales que cumplan con esos estándares para una efectividad y credibilidad acorde con sus requerimientos.

Qué pasa en Uruguay? Con una Comunidad de Coaching en crecimiento, las empresas están aceptando que el cambio de modelos y una mayor efectividad es posible, incorporando esta ventaja competitiva para nuevas herramientas de comunicación, dirección, maneras de observar, de pensar y de ser que se orienten a conversaciones positivas en la organización y orientadas a los resultados esperados.

¿Por qué agentes inmobiliarios a menudo trabajan con un Coach de Negocios? Habiendo estado tanto asesorando al negocio inmobiliario, compartido entrenamientos y conver-

saciones, quizás haya algunas claves de por qué esta es una profunda necesidad para el rubro.

1 - "Hoy en día... no podés parar un minuto"

Los agentes inmobiliarios están siempre con el "motor en marcha", en contacto y en actitud de venta al público. Uno de los requisitos para el cuidado y permanencia de los clientes, es saber establecer y mantener en alto el nivel de confianza con ellos. Somos conscientes de lo fácil que es llegar a distraerse. Las demandas son múltiples. Y aún en contacto permanente con la gente, a veces surge la sensación de dispersión... requiriendo de ayuda para conseguir estar enfocados y mantenernos de esa manera. Sostener las prioridades, y el nivel de organización en la empresa con equipos efectivos también es un desafío que hoy pasa por alto el vertiginoso ritmo de trabajo

2 - "No dejes de llamar..."

Prospectar, buscar nuevos clientes, es uno de los grandes desafíos del trabajo de los agentes inmobiliarios. Son pocos aquellos naturalmente extrovertidos que no necesitan de mucha disposición para tomar el teléfono y empezar a llamar a la gente. Quizás este sea uno de los desafíos donde el Coaching trabaja no sólo en la confianza personal sino en los miedos, interpretaciones, creencias o pensamientos que nos impiden y/o alejan de mantener una acción sostenida y asertiva aún para sus viejos clientes y relaciones cercanas.

Lo mismo ocurre a la hora de presentar una propiedad o cerrar un negocio. Usando la correcta combinación para neutralizar estas dificultades de comunicación y combinando las estrategias de marketing adecuadas, se puede ahorrar mucho tiempo... Y DINERO!! Un coach asiste a la posibilidad de usar el tiempo y el dinero en los contactos correctos y asistirlo a tomar las decisiones adecuadas.

3 - Para qué me va a servir Internet?

El mercado cambió!! Evolucionó y continúa haciéndolo cada vez más rápido. Hoy, la forma de OBSERVAR Y PENSAR se ha vuelto vital para acompañar la evolución en los cambios de hábito de los clientes y en el buen uso de las herramientas tecnológicas que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Un ejemplo fue el profundo efecto que percibí entre el público asistente a la actividad de la CIU, que tuvo lugar semanas pasadas sobre el futuro de Internet en el negocio inmobiliario y que fuera presentada por el Ing. Wilson Santurio (ver su nota en ésta revista). En un mercado cambiante, la actitud, la predisposición y la coherencia del estado mental, emocional y también corporal del dueño del negocio... es cada vez más importante. Una visión negativa, pesimista o falta de entusiasmo, respecto al mercado de hoy y al futuro, le hará bajar la confianza de manera significativa, y provocará la reducción de sus ventas e ingresos en general. Ahora más que nunca, los agentes inmo-

Por otra parte, si usted ha estado luchando por conseguir más clientes, cada vez más negocios, y tener al mismo tiempo un estilo de vida equilibrado, entonces quizás es hora de dejar soltar la creencia de que puede hacerlo solo.

biliarios pueden elegir contar con entrenadores para ayudarles a ver las oportunidades en todos los mercados y variables de su actividad.

Si usted es un agente veterano, ya sabe lo fácil que es caer en una depresión o “querer golpear la cabeza contra la pared” como alguien me decía hoy con respecto a las sorpresivas situaciones en la demanda y oferta de propiedades. Al llegar a la pared, es un poco como estar en arenas movedizas. Por mucho que puedas hacer, no puedes salir.

4 - Y a mí... ¿quién me banca?

Pero no menos importante, está la cuestión de nuestro rol de soporte como un agente inmobiliario. Piense en la cantidad de personas que usted sostiene diariamente. Usted es el apoyo a todos sus clientes, todos sus antiguos clientes, todos sus prospectos y empleados... Y si tiene familia, lo cual es lo más probable, también es su apoyo!

Y a usted... ¿quién lo apoya, a usted? ¿En quién puede confiar donde apoyarse usted mismo? Aquí es donde el Coaching llena una gran necesidad. Cuando usted tiene un entrenador, tiene un aliado comprometido, que está en su esquina semana a semana alentando a su éxito. ¿Cómo cree que se sentirá apoyado de esta manera? Además, el coach puede ayudarlo a ver los “puntos ciegos” y avanzar hacia objetivos impensados que pueden marcar la diferencia.

5 - “Esto no da para más!”

¿Por qué algunas personas resisten el recibir Coaching en la empresa? Una de las razones que la gente suele dar es: “No lo puedo pagar”. En realidad, esto es quimérico por la sencilla razón que el Coaching se paga solo. Cuando le pido a mis clientes que calculen cuántas transacciones necesitan para pagar los costos de coaching, la respuesta es siempre la misma. “El coaching se paga solo”. ¿Por qué? Debido a que una transacción cubrirá puede cubrir el costo de un período de entrenamiento continuado.

Entonces... si el dinero no es la verdadera razón, ¿por qué la gente se resiste a algo que les ayuda?

6 - “Qué me van a enseñar?”

En mis casi 10 años como entrenador, y mis más de 30 como profesional de marketing y comunicador, me he dado cuenta que las verdaderas razones por las cuales la

gente se resiste al Coaching son cuestiones de las que se hacen en “transparencia” (de las cuales no nos damos cuenta), o no lo pensaron, o lo desconocían... o simplemente se limitan por fuertes creencias a las que están arraigados. La mayoría de la gente tiene una creencia oculta que dice así: “Tengo que hacerlo solo.” Y muchas veces por esta razón sus formas de conducción no son las que más favorecen a armar equipos de trabajo en las cuales se requiere liderazgo, delegación, capacitación, compromiso, visión y responsabilidad compartida.

La idea de tener alguien fuera del negocio que le ayude, la mayoría de las veces no encaja en su mentalidad. Se cree que eso es sinónimo de “no ser tan bueno como debería ser”. Siempre les recuerdo a estas personas que incluso Tiger Woods y Forlán tienen un entrenador. ¿Por qué? Porque tienen puntos ciegos. Todos tenemos puntos ciegos. Son muchas, demasiadas las personas que, sin saberlo, tienen dificultades para “recibir o aceptar”. ¿Ha notado cuántas personas nos rodean que les cuesta una enormidad recibir un cumplido? Esta gente está orgullosa de sí mismo por su capacidad de dar. No hay nada malo en ser un dador, pero a menos que también pueden recibir, no están en equilibrio.

Stephen Covey nos aconseja: “Asegúrese que cada interacción es un ganar-ganar”. En otras palabras, usted debe dar y recibir y estar abierto a recibir orientación y permitirse nuevas formas de observar las posibilidades.

Si su negocio está creciendo de manera constante, año tras año, es probable que no necesite un coach de negocios, a menos que sienta un desequilibrio entre su vida personal y profesional. Por otra parte, si usted ha estado luchando por conseguir más clientes, cada vez más negocios, y tener al mismo tiempo un estilo de vida equilibrado, entonces quizás es hora de dejar soltar la creencia de que puede hacerlo solo. Es hora de recibir ayuda de un entrenador o mentor. Asegúrese que todo aquel que elija, tenga mucha experiencia y sepa utilizarla, sea alguien con quien tiene un buen rapport y se especialice en los temas particulares que son actualmente un desafío para usted.

Nada tarda tanto, como aquello que no se empieza®



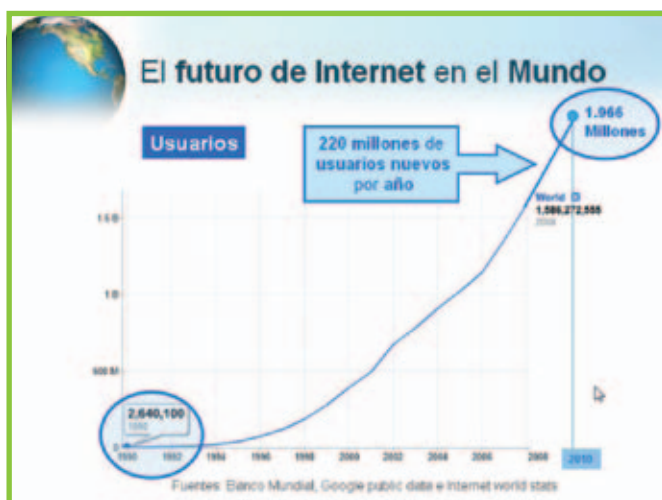
6 tips para el posicionamiento web de una inmobiliaria

Internet se está transformando en la columna vertebral del sistema de información mundial. Muchas de las noticias se publican en Internet incluso antes de aparecer en otros medios tradicionales. Muchos de los diarios y revistas de mundo están migrando todo su contenido a Internet es pensando seriamente en dejar el formato impreso.

En el trabajo el uso de Internet ha pasado de ser ocasional a varias veces diarias. Muchos de nosotros ya hemos olvidado incluso como era el mundo antes de Internet. Pero si nos tomamos un momento, seguramente recordaremos que era más lento, menos conectado, con menos información y probablemente requería un mayor el volumen de trabajo, tiempo y dinero invertido por cada cliente o potencial cliente.

Los números de Internet:

De acuerdo con las últimas estadísticas, más del **50% de los uruguayos ya es usuario de Internet** y a nivel global ya somos **1.966 Millones de usuarios**, esto es el **30% de la población mundial**. Y creciendo a un ritmo de **220 millones de usuarios nuevos por año**.



Para reflexionar:

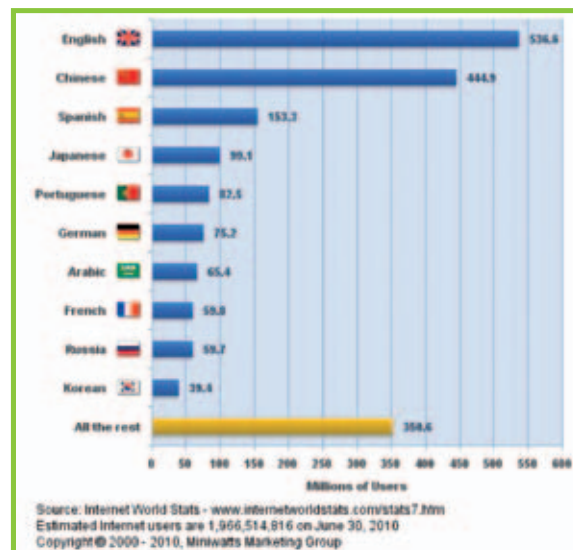
Si decide **invertir en un mercado**,
¿En qué mercado prefiere invertirlo?
¿En el mercado uruguayo (3 millones)?
o ¿En el mercado de Internet (1.966 Millones)?

Los idiomas en Internet:

En el mundo se hablan más de 7000 idiomas y dialectos, sólo 3000 de ellos tienen forma escrita y sólo unos 300 se utilizan para navegar y comunicarse por Internet.

Un tema interesante de analizar es quiénes son los usuarios de Internet de acuerdo al idioma que utilizan. En el siguiente

gráfico se observa que si bien el **Inglés**, con más de 530 millones de usuarios, sigue primero como el idioma más usado está siendo "corrido de cerca" por el **Chino (Mandarín)** con más de 440 Millones de usuarios. Y tercero cómodo se encuentra el **Español** con más de 150 Millones de usuarios. Esos tres idiomas, **Inglés, Mandarín y Español concentran el 59% de los usuarios de Internet** de todo el mundo.



Para reflexionar:

¿En cuántos idiomas le parece que debería estar su sitio web?

¿En qué idiomas le parece que debería estar su sitio web?

En este contexto las Cámara de Inmobiliarias del Uruguay (CIU) organizó un seminario de 7 horas titulado **Cómo potenciar los negocios inmobiliarios usando eficazmente Internet**. El mismo tuvo lugar el sábado 28 de Agosto en la sala de capacitación de la CIU, fue dictado por el Ing. Wilson Santurio y contó con la asistencia de 40 socios y socias de la Cámara.

Posicionamiento web

La visibilidad de un sitio web está dada por el ranking (posición) en la que aparece en Google o Yahoo. La mayoría de los usuarios de Internet, luego de efectuar una búsqueda, sino encuentra lo que buscaba entre los primeros enlaces sugeridos por Google, replantea la búsqueda. Por eso, hay que entender cómo hace Google para elaborar ese ranking.

Google utiliza un algoritmo con alrededor de 150 criterios matemáticos y lingüísticos para elaborar sus rankings. Entre ellos se encuentran el **número de visitas**, el **número de vínculos entrantes** y la **coherencia de contenido** de

texto. Un texto coherente utiliza muchas palabras y frases relacionadas con los productos y servicios que se venden, pero además provee una alta relación entre los títulos, textos y palabras clave de las páginas.

Muchas inmobiliarias no tienen en cuenta estos detalles en sus sitios web y algunas además abusan de las animaciones flash, con lo cual condenan al sitio a la parte oscura y no visible de Internet.

Tenga en cuenta que: “El posicionamiento web es una disciplina muy nueva en el mundo de Internet, es por ello que la mayoría de los diseñadores y programadores web desconocen el tema y no diseñan ni programan los sitios teniendo en cuenta ese detalle.”

6 Tips para posicionar el sitio web de una inmobiliaria

He aquí algunas de las sugerencias expresadas durante el seminario en relación al **posicionamiento web de un sitio de una inmobiliaria**:

1. El contenido de texto es el Rey

- Tenga en cuenta que los buscadores, como Google o Yahoo, arman sus listas casi exclusivamente en base a la **cantidad, variedad y calidad de los textos** que tienen los sitios web. Si su sitio web tiene poco texto, con poca variedad de temas y con palabras mal seleccionadas probablemente nunca aparezca en los listados sugeridos por los buscadores o aparecerá en un lugar tan lejano que será igualmente invisible e inalcanzable para sus potenciales clientes.
- **El texto es más importante que las imágenes o las animaciones.** Por más lindas que sean sus fotos y por más animaciones que tenga. Por ahora, **lo que importa es el texto.**

2. El dueño y autor del contenido de su sitio es Usted:

- **Usted es el único que sabe exactamente que textos incluir en su sitio.** Usted es quien conoce su negocio y debe demostrarlo a través de sus textos. La gran mayoría de los usuarios de Internet que ingresen a su sitio no lo conocen personalmente de modo que juzgarán lo que usted sabe en función de lo que leen en el sitio.
- **El 99% de los diseñadores y programadores web no saben de posicionamiento web.** Porque en la época que estudiaron diseño o programación no se les enseñaron el tema, ya que no se sabía nada de ese tema.
- **La clave está en saber que escribir:** Al momento de escribir, le será de mucha ayuda saber que palabras y frases son las que se buscan más en el rubro inmobiliario en cada país o región. Es allí, entre otras cosas, donde un experto en posicionamiento web puede aportar mucho.

3. Títulos de las páginas web:

- **Cada página debe tener un título relacionado con el contenido de esa página.**
- Cada título debería tener **entre 3 y 10 palabras.**
- Todas las **palabras que componen el título** de cada página deberán **aparecer al menos una vez en el contenido de**

texto o en los textos alternativos de las imágenes de esa página

4. Contenido de texto cada página web:

- **El contenido de texto de cada página debe ser pensado, escrito, revisado y suministrado por la empresa propietaria del sitio.** Es responsabilidad del dueño del sitio, no de los diseñadores o programadores web, por lo general, nadan saben de servicios inmobiliarios.
- Los textos suministrados para cada página deben tener **palabras y frases marcadas en negrita o como vínculos.** Eso determina cuáles son las palabras o frases candidatas a ser **palabras o frases clave** de cada página.

5. Palabras clave de cada página web:

- Cada página debería tener entre 3 y 7 palabras clave
- Deben ser **extraídas del contenido de texto** previamente existente **de esa página**

6. Animaciones Flash:

- **Trate de evitar el uso de animaciones en Flash:** Porque retrasan la carga de las páginas web, porque incrementan la probabilidad de error de carga y porque algunos celulares, como el iPhone, no pueden visualizarlas.
- **No utilice animaciones Flash en la página de inicio:** Tenga en cuenta que el tiempo de espera promedio de un usuario de Internet frente a una página web es de 4 segundos. Si la página tarda más de eso en cargarse lo más probable es que el usuario haya cambiado de página antes de que cargue.

Las anteriores son sólo seis de las decenas de criterios que hay que tener en cuenta para lograr un mejor posicionamiento de su sitio web. Pero tenga presente que con un sitio mejor posicionado atraerá más visitantes al mismo y **más visitantes son más posibilidades de concretar negocios**, no sólo con potenciales clientes nacionales y regionales, sino **con potenciales clientes globales.**

Para aprender más sobre posicionamiento web de su inmobiliaria

- Asista a talleres y seminarios sobre el tema
- Contrate un experto en posicionamiento web

Para reflexionar:

En el año 2000:

¿Cuántas consultas tenía porque habían visto información de su inmobiliaria en Internet?

Ahora, en 2010:

¿Cuántas consultas tiene porque vieron información de su inmobiliaria en Internet?

Si su respuesta fue parecida a: “**Muchas más ahora que antes**”, entonces, es hora de comenzar a estudiar y entender el mundo de Internet. Un mundo con estilos, códigos y reglas propias y en muchos casos diferentes a las que estábamos. Un mundo fascinante en el que bien vale la pena asomarse, mirar, entrar y jugarse varias fichas.

ING. WILSON SANTURIO Conferencista, escritor y consultor en Internet aplicada a los negocios.

Uruguay en la Expo Real Estate 2010



WILDER ANANIKIAN
Relaciones Internacionales CIU
Ex Presidente de CIU

Presentó importantes proyectos de inversión inmobiliaria

Promoviendo la inversión extranjera en nuestro País

Culminó con éxito la 2da edición de la **Expo Real Estate 2010** y el **2º Congreso de Desarrollos e Inversiones Inmobiliarias** realizado en el Hilton de Puerto Madero, en Agosto pasado, que organizó el

Grupo SG, evento ya consolidando como principal *player* de ferias y congresos del sector inmobiliario, cuenta con el auspicio de la **CEDU**, cámara que nuclea a los principales desarrollistas inmobiliarios del Argentina.

En el acto de inauguración, estuvo presente el Jefe de Gobierno de la Ciudad, **Ing. Mauricio Macri**.

En el marco del Congreso se abordaron diferentes temáticas sobre la actualidad del mercado nacional e internacional, y las mejores prácticas para llegar al potencial inversor en proyectos inmobiliarios.

Una muy fuerte presencia de Cámaras Empresarias y desarrollistas

La presentación 'en bloque' de Uruguay, con un sector de **Stands** especial, denominado **Salón de Desarrollos Uruguay**, mostrando además acciones coordinadas entre los sectores público y privados y con amplia participación en conferencias y Works Shops. Estuvieron presentes, **el Instituto Uruguay XXI, la Asociación de Promotores Privados de la Construcción del Uruguay (APPCU), Asociación de Inmobiliarias de Punta del Este (ADIPE), la Cámara Inmobiliaria de Maldonado (CIDEM), la Cámara Inmobiliaria Uruguaya (CIU), el Grupo Opción Uruguay y Destino Punta del Este**, además de más de 20 empresas desarrollistas y Inmobiliarias de todo el País.

"El turismo como motor de los desarrollos inmobiliarios"

Fue el título del segmento de Uruguay en el marco del 2do Desarrollos e Inversiones Inmobiliarias, disertaron ante 1.500 personas, **el Ministro de Turismo de Uruguay Dr. Hector Lezcano, El intendente de Maldonado, Sr. Oscar de los Santos, El Arq. Ricardo Weiss, Presidente de Destino Punta del Este y El Lic. Jorge Calvete (Uruguay XXI)**

Con exposiciones claras y muy contundentes, se mostró la experiencia de Uruguay en el posicionamiento del país como destino internacional para inversiones inmobiliarias de alto nivel, se expusieron sus seguridades jurídicas, su crecimiento constante, el crecimiento del turismo de segunda residencia, los indicadores y las ventajas de nuestro país a la hora de hacer proyectos de real estate, se mostraron experiencias concretas, casos exitosos, perspectivas y tendencias, proyectos exitosos y experiencias reales de jerarquía internacional



Ministro de Turismo Dr. Hector Lescano, Arq. Ricardo Weiss, Sr. Armando Pepe, Sr. Wilder Ananikian



Hermano Gonçalves de Souza Carvalho, Director de Financiamiento del Ministerio de Turismo de Brasil, **Sr. Oscar De Los Santos** Intendente del Departamento de Maldonado, **Dr. Hector Lescano** Ministro de Turismo y Deporte del Uruguay, **Arq. Ricardo Weiss** Presidente de Destino Punta del Este y **Lic. Jorge Calvete**, Especialista en Promoción de Inversiones en el Instituto Uruguay XXI.

Stand Opción Uruguay

Ocupando un área de de destaque, el Stand Opción Uruguay fue, durante los dos días, centro de visita y consulta de potenciales inversores.

Con el apoyo y presencia de Uruguay XXI, junto a las Empresas, **Ananikian Propiedades**, **Campiglia Construcciones**, **Meikle Bienes Raíces**, **Toribio Achaval y Faros de Carrasco**, concurrieron a la Expo Real Estate, evento desde ya considerado uno de los mayores foros del sector a nivel mundial.

Coordinados por la Agencia Gubernamental **URUGUAY XXI**, se presentaron variadas opciones de inversión y brindaron apoyo a las empresas inmobiliarias y de la industria de la construcción, que participaron con sus emprendimientos en dicha muestra dieron a conocer inversiones cuyo valor acumulado supera decenas de millones de dólares.

La exitosa experiencia dio cuenta de la expectativa favorable que existe en los inversores del país vecino, con respecto de nuestro país.

Opción Uruguay, al igual que en años anteriores, prosigue su gestión constituyéndose en un espacio permanente de gestión para la promoción de inversión y comercialización para el sector inmobiliario y afines, reafirmando que sobre bases de reglas claras y de transparencia, es lo más adecuado al objetivo de un desarrollo incremental y sostenido para este sector de la economía de nuestro país.

La Expo Real Estate 2010 creó una situación ideal y un excelente clima para poder llevar adelante contactos, negocios y Works Shops.



Stand de Uruguay

La Oferta Inmobiliaria más completa del país



**Primera fuente de consulta
para transacciones inmobiliarias**

La **Cámara Inmobiliaria Uruguay** y **HSBC Bank (Uruguay) S.A.**
realizaron la conferencia

Perspectivas económicas en un contexto internacional dicotómico e incierto

La presentación estuvo a cargo del **Economista Alfonso Capurro de CPA/Ferrere**



El expositor planteó distintas interrogantes y brindó respuestas a cada uno de los temas. Por otra parte los operadores inmobiliarios intercambiaron opiniones lo cual resultó ser una exposición sumamente participativa.

Los disparadores de la conferencia fueron entre otros los siguientes:

- Uruguay atraviesa un momento favorable: buenas perspectivas de crecimiento, desempleo en mínimos históricos y solidez financiera del sector público. ¿Es sostenible esta dinámica en el mediano plazo?
- ¿Qué podemos esperar del contexto internacional? ¿Se

confirma el “desacople” de emergentes? ¿Cómo deben prepararse las economías emergentes para administrar esta bonanza? ¿Es real la amenaza de doble recesión en Estados Unidos? ¿Seguirán creciendo China y Brasil si las potencias mundiales se estancan?

- ¿Estamos tomando las acciones de política adecuadas para enfrentar este escenario incierto? ¿Corremos riesgo de tomar decisiones poco flexibles que comprometan el buen momento actual? ¿Corremos riesgo de perdernos alguna oportunidad?
- El mercado inmobiliario: los determinantes de los precios y sus perspectivas para los próximos años.

La conferencia se enmarcó dentro de las actividades que viene realizando la Cámara Inmobiliaria Uruguay conjuntamente con el HSBC Bank.



CAMARA INMOBILIARIA
URUGUAYA

www.ciu.org.uy

**COMPRE UN INMUEBLE,
NO UN PROBLEMA.**

Sepa bien con quién está haciendo
su negocio inmobiliario.

Busque el sello CIU. Y encuentre una inmobiliaria que comparte un sólido Código de Ética.

Para un buen comienzo



Cra. TANIA ROBAINA
Asesora tributaria de la CIU

En esta oportunidad nos parece interesante sintetizar los pasos a seguir relativos al comienzo de una empresa, sus requisitos y decisiones a tomar.

En el giro inmobiliario se hace sumamente importante y determinante los impuestos que gravarán a la empresa, la decisión de la persona jurídica o forma societaria.

A partir del 01/07/2007, la reforma fiscal estableció regímenes de liquidación de impuestos diferenciales, en virtud del tipo de empresa y sus ingresos anuales, pero además en algunos casos da opción al titular en lo referente a los impuestos a liquidar.

Por ello determinado el giro qué empresa constituyo: unipersonal, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima?

Qué ventajas y desventajas tengo?

Cuáles son los trámites a seguir, que organismos me regulan?

Por lo general se debe valorar la expectativa de ingresos, la incidencia patrimonial, y la posible existencia de socios.

Se tiende a ir de menos a más en el sentido de comenzar con una empresa unipersonal, donde en principio estará gravada por el IRPF (impuesto a la renta de personas físicas).

Pero, siendo unipersonal, el titular puede optar por liquidar su impuesto a la renta bajo el régimen de IRAE, donde a su vez podrá llevar contabilidad suficiente o bien liquidarlo en forma ficta.

Asimismo para estas opciones hay situaciones que determinan pasar obligatoriamente al régimen de IRAE, y es cuando los ingresos anuales superan UI 4.000.000.

Y para comenzar a funcionar se debe inscribir esta sociedad en tres instituciones: DGI, BPS y MTSS.

En DGI se hace el trámite conjunto con BPS.

Y MTSS ha establecido la inscripción y generación de la planilla de trabajo vía internet con el programa VENETUS.

En caso de prever la incorporación de un socio, de limitar la responsabilidad patrimonial, o bien contando con una proyección de ingresos mayores bastante cierta la opción puede ser de SRL.

En esta opción, solamente se podrá liquidar rentas dentro del régimen de IRAE, con una tasa del 25% de los ingresos netos.

Se podrá llevar o no contabilidad suficiente si los ingresos son inferiores a UI 4.000.000.

En caso de optar o que sea obligatorio llevar contabilidad suficiente, deberán contar con registros contables y libros obligatorios Diario y Caja.

Ante inspecciones, fundamentalmente fiscales estos libros pueden ser requeridos para su control.

Asimismo esta forma societaria exige un contrato social, donde se establecen la forma de representación, administración, plazo, giro, etc. Por último la otra forma societaria es la de Sociedad Anónima. Esta requiere estatutos, libro de actas de Asamblea, Directorio y Accionista, así como Registro de Accionistas.

Esta persona jurídica va a estar gravada en rentas sólo por IRAE y deberá llevar contabilidad suficiente independientemente de su nivel de ingresos.

Por el sólo hecho de su forma jurídica la grava un impuesto específico el ICOSA.

Está administrada y representada por un Directorio, que no tiene por qué coincidir con los accionistas.



Las acciones que se emitan podrán ser al portador a nominativas.

Más allá de la forma societaria, todas están obligadas a inscribirse en DGI, BPS y MTSS.

Específicamente en el sector inmobiliario en caso de operar en zonas costeras tales como Rocha, Colonia, etc. se exige la inscripción en el Ministerio de Turismo con la constitución de un aval.

Insistimos en la elección de la empresa a constituir dado la directa relación con el impuesto a la renta a liquidar.

No nos olvidemos que el IRPF se liquida en base a tasas progresionales que parten del 0% hasta llegar al 25%.

En cambio el IRAE tiene una tasa única del 25%. Además en caso de optar por el IRAE, siendo primariamente contribuyente de IRPF, se debe permanecer bajo esa forma de liquidación por un lapso de 5 años.

Asimismo reiteramos tener en cuenta los casos de la obligatoriedad llevar contabilidad suficiente, no sólo por un control interno sino por posibles controles e inspecciones externas.

Si bien la normativa es genérica, cada vez se hace más necesario el análisis individual de cada caso, en la búsqueda de una optimización de recursos.

Señalamos que las tres opciones de empresa no son las únicas existentes, sino las de uso más frecuente.

Asimismo el análisis fiscal está enfocado al impuesto a la renta, dado que todas estarán gravadas por IVA e impuesto al Patrimonio.

Éste último puede no corresponder en caso de unipersonales, donde el contribuyente es la persona física o núcleo familiar, siempre que supere un mínimo no imponible.



CURSO MODULAR 2010 (módulos independientes)
“Gestión Inmobiliaria Integral”
Módulo B: PSICOLOGÍA EMPRESARIAL

TEMARIO

Organización de PYMES y Empresa Familiar

Carga horaria: 12hs

Docente: Psic. Rosario FORTEZA

Organización de Pymes

- Eficacia organizacional: autonomía, relaciones positivas en la empresa
- Relaciones con el cliente: modelos de comportamiento del consumidor
- ¿Por qué compra la gente?
- Características generales del consumidor uruguayo
- Importancia de la gestión de la marca y su efecto en la empresa familiar

Empresa Familiar

- Diferenciación y fortaleza de la tradición en la empresa familiar
- Impacto de la imagen de marca en la empresa familiar
- El papel de la psicología de las organizaciones en la eficacia de la empresa familiar
- Importancia de la gestión de la marca y su efecto en la empresa familiar
- El modelo de la Psicología Organizacional Positiva: Cuestionarios objetivos de medición de comportamientos

Coaching y Liderazgo en acción

Carga horaria: 12hs

Docente: Prof. Gerardo SILBERT

Coaching y Liderazgo

- ¿Dónde estamos hoy y dónde queremos llegar? Visión
- Principios y habilidades de comunicación, relacionamiento y liderazgo
- Definición y orígenes del Coaching, su diferencia con otras disciplinas empresariales y de aprendizaje
- El por qué del Coaching hoy, ventajas y beneficios para el operador inmobiliario

Conversaciones de Coahcing

- El talento no usado es éxito desperdiciado. Cómo expandir el capital humano
- Competencias esenciales
- Estructura y Pasos de la conversación
- Escucha Activa, Intuición, preguntas efectivas, feedback
- El coaching y el cliente, el Coaching y la venta
- Prácticas de conversación, Dinámicas, Vídeos y Asignaciones de aprendizaje

Técnicas de Comunicación (dentro y fuera de la empresa)

Carga horaria: 12hs

Docente: Psic. Rosario FORTEZA

Comunicación dentro de la empresa

- Comunicación vs Información (cliente interno)
- Pautas para lograr una comunicación eficaz dentro de la empresa
- Empatía e intuición. Liderazgo
- Habilidades comunicativas y asertivas
- Modelos para una comunicación más precisa

Comunicación fuera de la empresa

- PNL (Programación Neuro-Lingüística)
- INTELIGENCIA EMOCIONAL
- Relaciones públicas e inteligencia emocional
- Entrevista de ventas - el estrés emocional y su impacto en la productividad

Negociaciones Complejas según metodología de Harvard

Carga horaria: 16hs

Docente: Prof. Samy BORENSZTYEJN

Resultados esperados

- Cambio positivo de Actitud
- Desarrollo personal y sorprendentes mejoras en los equipos de trabajo
- Aumento de la capacidad negociadora
- Aumento de las habilidades conscientes
- Mayor amplitud en la evaluación de las situaciones
- Aumento de la motivación, responsabilidad y capacidad de liderazgo
- Aumento en la claridad y calidad de la comunicación
- Aumento de las habilidades y entendimiento en lenguaje no verbal
- Desarrollo de la escucha activa
- Generación de OIO (Observador Interno Optimo), que neutraliza el binomio acción-reacción



CURSO MODULAR 2010 **"Gestión Inmobiliaria Integral"** **Módulo C: TÉCNICO - CONSTRUCTIVO**

T E M A R I O

Urbanismo y Estilos Arquitectónicos

Carga horaria: 9hs

Docente: Arq. Sabina DETOMASI FERNÁNDEZ

Urbanismo:

1. Formación y Elementos del espacio urbano
2. Concepción de la ciudad como dos categorías de suelo (espacio público y privado)
3. Las prácticas del urbanismo (urbanismo urbano, defensivo, estratégico)
4. Información: una guía de aquellos elementos de información que es conveniente obtener.

Estilos Arquitectónicos:

Siglo XIX

1. Historicismo, origen Italiano y Francés
2. Modalidades Eclecticistas
3. Ejemplos en Uruguay

Siglo XIX y XX

1. Art Nouveau (El Modernismo)
2. Arte que integra la arquitectura y las artes decorativas
3. Ejemplos de arquitectura en Europa y Uruguay

Siglo XX

1. La arquitectura Moderna
2. Ejemplo de arquitectura Moderna en el Uruguay
3. Obras y Arquitectos

Estudio de planos y Regularización de Reformas (final de obra, etc)

Docente: Arq. Gustavo BARRIOS

Sistemas Constructivos (materiales, presupuestos, patologías y sus tratamientos)

Docente: Arq. Gustavo BARRIOS

Tasaciones Urbanas

Carga horaria: 24hs

Docente: Nelson GUICHÓN

Comienzo: 21 de setiembre

SEMINARIO PARTICIPATIVO **Cómo potenciar sus negocios inmobiliarios usando eficazmente INTERNET**

Expositor: Ing. Wilson Santurio

T E M A R I O del Seminario desarrollado el sábado 28 de Agosto

- El futuro de Internet en el Mundo. ¿Cómo afectará a las inmobiliarias?
- Porque tener un sitio web no es suficiente para una inmobiliaria
- Cómo presentar "mi inmobiliaria" en Internet
- Cómo funciona Google internamente: ¡secretos y trucos para inmobiliarias!
- Técnicas eficaces para que encuentren "mi inmobiliaria" en Google, Yahoo y Bing
- Internet para encontrar a la competencia y aprender de ella
- Internet para buscar, encontrar y atraer clientes en el Mundo
- Internet para encontrar "Mercadería Inmobiliaria"
- Internet como medio de Capacitación continua y rápida
- El futuro de Internet en Uruguay. ¿Cómo afectará a las inmobiliarias?



Convenios de la CIU en beneficio de los socios

El Libro de los Clasificados - Diario El País
Anda
Argentino Hotel de Piriápolis
Arq. Gustavo Barrios Sala
Banco de Seguros del Estado
Car Service
Casmu
Clearing de Informes
Coda
Coplplan
Discount Bank
Excel Lens Óptica De Césare
Expreso Rioplatense
fresHness
Fundación de Cultura Informática
Gastón Bengochea & Cía. Sociedad de
Bolsa
Hotel Terrazas del Puerto
Hoteles en Buenos Aires
HSBC Bank (Uruguay)

IDT – Corporation
Medicina Personalizada (MP)
Movistar
Netgate
Oficina de Planeamiento y Presupuesto,
Banco Hipotecario del Uruguay y Asociación
Nacional de Afiliados
Pintelux
Prevención del Estrés con Técnicas
Naturales
QS Comercial & Logística
Real Seguros
Secom
Segura (Grupo de Seguridad Profesional)
Servicio Bolsa de Trabajo CIU
Servicio de Sala de Firmas y Reuniones
(CIU)
Summum Medicina Privada
Taller de Soporte Lógico (TSL)
Uruvisual

Convenios a través de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay

Adm
Ance
A.G.E.S.I.C.
Argex
Brou
Casa de Galicia
Gales Casa Cambiaria
Castilla Flores
Centro Auditivo del Uruguay
Convergía Uruguay
CUTCSA
FUNIBER
Hotel Days Inn Montevideo
Hoteles en Argentina (Buenos Aires,
Bariloche, Calafate) - Hotel Rochester
(Concept & Classic, 4 estrellas)
Hotel Tres Cruces
I.D.I.E.

IDT Uruguay
INGENIO
Movistar
NEOS
NGS SEGUROS
Óptica Prada
Universidad ORT
Parking de la Catedral
QUANTIKA
RedPos
RESONANCE URUGUAY
Sudancar S.A.
Tiempost
TNT Servicios Expresos
Trust International
Universidad de la Empresa
Universidad de Montevideo

Consulta más detallada de convenios en nuestra web: www.ciu.org.uy



La red de
inmobiliarias
más grande
del Uruguay

- ✓ Software de gestión inmobiliaria
- ✓ Difusión automática de ofertas en internet
- ✓ Intranet de inmobiliarias

Próximo Lanzamiento



www.uruinmuebles.com

LA GARANTÍA DE TODOS

SI TENÉS UN INMUEBLE PARA ALQUILAR



Te aseguramos:

- Cobrar los alquileres siempre y en fecha, según un calendario establecido el primer día de cada año.
- Pagar el menor monto por nuestro servicio.
- Transferir los pagos a la cuenta bancaria que determines, sin costo.

Y también:

- Te solucionamos sin costo la liquidación en tiempo y forma del IRPF para DGI.
- Recibirás mensualmente los comprobantes de tu aporte a la DGI.
- Si has sido exonerado del pago IRPF procesaremos la exoneración, quedando sin efecto la retención.
- Podrás cobrar varios meses de tu alquiler por adelantado.
- Y contás con el respaldo de nuestros 77 años de trayectoria.

*Informate acerca de los beneficios para socios de la CIU.

SI NECESITÁS ALQUILAR

Te brindamos:

- La garantía para el alquiler de tu vivienda.
- Encontrarás requisitos a tu alcance, con un trámite ágil y sencillo.

Además accedés a:

- Créditos y Préstamos en Efectivo con la tasa de interés más baja del país (T.E.A. 25% + I.V.A.).
- Servicio Médico*.
- Servicio Odontológico*.
- Pago y Adelanto de Pasividades.
- Viajes y Turismo Social.
- Giros de Dinero en todo el país abonando sólo \$25 por giro. Por importes mayores a \$800, se abonará \$50 por giro.

Y los beneficios de pertenecer a ANDA.

*Cobertura parcial de asistencia.



INFORMATE por el 2400 0714 o en www.anda.com.uy