



# EL FUTURO DEL SECTOR INMOBILIARIO

## POSTURA DE LOS CANDIDATOS

FMI exhorta a tomar medidas para evitar crisis inmobiliaria mundial

### Elecciones CIU:

Gabriel Conde reelecto presidente; nueva directiva asume el 26 de junio

Mercado inmobiliario argentino sufre la peor crisis de la historia

# SOMOS DISTINTOS Y SOMOS IGUALES

En una actividad tan particular como la de los operadores inmobiliarios, es básico buscar día a día la perfección y el conocimiento. Para ser mejores profesionales en cada propuesta y en cada transacción. Los asociados de la **Cámara Inmobiliaria Uruguaya** son distintos, pero también, son iguales entre ellos, cuando su mejor negocio es **lo mejor para quien vende y lo mejor para quien compra.**



[www.ciu.org.uy](http://www.ciu.org.uy)

CAMARA INMOBILIARIA  
URUGUAYA

## SUMARIO

- 2 Destacados
- 4 Editorial
- 6 Nota central. Candidatos a presidente opinan sobre el sector inmobiliario
- 12 Situación de la oferta y la demanda en Argentina.  
Por Ricardo R. Tomás
- 14 Mónica Xavier “Una década de progreso”
- 17 Noticias del sector
- 18 Despegue en Reino Unido. Por José Luis Pérez Collazo desde España
- 20 “A la salud de sus ventas.” Por Diego Borges
- 24 Fitzgerald Cantero “Certezas”
- 26 Alcances de la Ley de Inclusión Financiera. Por Leandro Mestre
- 28 Mercados emergentes: ¿Fin de la magia? ¿O existen oportunidades? Por HSBC
- 32 Resumen Primer Trimestre 2014 – Cámara Nacional de Comercio y Servicios
- 35 Noticia del sector
- 36 Tres pilares del auténtico profesionalismo. Por Alfredo Tortorella
- 42 Procrastinar y la Fábula del Zar. Por Samuel Borensztein
- 44 IRAE calculó ficto para empresas de servicios personales.  
Por Tania Robaina
- 46 Taller práctico sobre ARRENDAMIENTOS URBANOS. ICIU
- 47 III Jornada Rioplatense de Capacitación Inmobiliaria. ICIU



## CIU

### COMISIÓN DIRECTIVA

**Presidente** / Gabriel Conde

**Vicepresidente** / Alfredo Blengio

**Secretario** / Assad Hajjoul

**Prosecretario** / Luis Silveira

**Tesorero** / Juan J. Roisecco

**Protesorero** / Walberto Mannise

### Directivos

Daniel Alves

Eduardo Gutiérrez Larre

Milton La Porta

Daniel Santestevan

Alfredo Tortorella

### COMISIÓN FISCAL

**Presidente:** Gerardo Barrios

Benigno Carballido

Ronald Pais

Juan F. Bistiancic

Luis A. Cruz

Av Uruguay 820, CP 11100

2901 0485

2902 8266

ciu@ciu.org.uy

www.ciu.org.uy

## STAFF

Los artículos firmados son de entera responsabilidad del autor.

Imp. en El País, D.L. No. 331 068

Dirección: Cámara Inmobiliaria Uruguaya

Redactor responsable: Dr. Alfredo Tortorella

Realización: V&B Comunicación

info@vybcomunicacioninteligente.com

www.vybcomunicacioninteligente.com

Asesor en comunicación: Lic. Ramón Borges

Diseño y diagramación: Lic. Federico Boix

## DESTACADOS

### 7 PEDRO BORDABERRY

"Hay que dejar sin efecto el Tratado de Intercambio de Información con Argentina"

### 14 MÓNICA XAVIER

"Estamos restituyendo derechos ciudadanos que fueron avasallados por modelos neoliberales fracasados"

### 8 LUIS LACALLE POU

"La Ley de Operador es importante para el sector, y también para el Estado"

### 17 AUMENTARÁ LA CANTIDAD DE BRASILEÑOS MILLONARIOS GRACIAS AL MUNDIAL

### 10 PABLO MIERES

"Vamos a seguir impulsando la Ley de Operador Inmobiliario"

### 32 "SE ENLENTECE LA ACTIVIDAD COMERCIAL, Y SE REDUCEN LOS NIVELES DE RENTABILIDAD"

CNCS

### 12 ARGENTINA

Las medidas económicas del gobierno hicieron llegar casi al 100% de nulidad de operaciones.

### 36 ALFREDO TORTORELLA

"Se habla mucho de profesionalismo, pero se hace poco"



Aprovechá las herramientas que ofrece gallito.com para que vender tu casa sea mucho más fácil

BARRA DE CARRASCO. Liv. com. c/estufa. Escritorio. 2 dorm. Playroom. Servicio. Parrillero techado. Garage. U\$S 235.000. Excelente ubicación - [www.gallito.com/1234567](http://www.gallito.com/1234567)

Dirección web en tu aviso impreso



Una galería completa



**97%**  
más de posibilidades

Los avisos con fotos y dirección web impresa en el papel se visualizan un 97% más que los avisos que no las tienen.

Por más información comunicate al 2908 99 99 int. 386



CÁMARA  
INMOBILIARIA  
URUGUAYA



Gabriel Conde  
Presidente CIU 2014 - 2017

Estimados Colegas y amigos de la CIU.

Luego de las elecciones, lo primero que queremos hacerles llegar es nuestro más sentido agradecimiento, por haber confiado en nosotros para un nuevo período en la dirección de la institución.

Queremos entonces, agradecer a todas aquellas a personas que han participado de una u otra manera en los comicios, a los funcionarios, a los miembros de las diferentes comisiones, a los votantes, etc.

Si bien como todos sabemos, en esta oportunidad se presentó una sola lista, la cual encabezamos, esta obtuvo más votos que en las elecciones anteriores. Lo que humildemente interpretamos, como una muestra de respaldo al trabajo que se ha venido haciendo.

Nuestro compromiso es claro, vamos a trabajar y trabajar por la CIU. Nuestras cinco propuestas principales de campaña, convertidas ahora en objetivos, para quienes estamos nuevamente al frente de la institución son:

1. Lograr la consideración y aprobación de la Ley de Operador Inmobiliario.
2. Potenciar el sentido de pertenencia, para que los socios sientan orgullo de ser miembros de la Cámara Inmobiliaria Uruguaya.

3. Seguir aumentando el posicionamiento de la CIU en la opinión pública uruguaya.

4. Crecer en masa social para ser un gremio más fuerte aún y al mismo tiempo impulsar la actualización del código de ética para fomentar el uso de las mejores prácticas entre los asociados.

5. Desarrollar nuevos servicios, fomentar nuevas tecnologías, auspiciar mejores operativas, y estar siempre atentos

Creemos que todos ellos son conseguibles, si estamos junto a ustedes, si todos hacemos frente común haciendo nuestro aporte desde el lugar que a cada uno nos toque.

En ese sentido, quiero comentarles algo que hasta ahora no habíamos dicho. A lo largo de los años de nuestro primer período, hemos recibido cientos de mails de ustedes, algunos de felicitaciones, otros con sugerencias, críticas o propuestas. Todos ellos muy valiosos para nosotros, porque representan el pensamiento vivo de nuestros asociados.

En la medida de nuestras posibilidades, muchos de ellos fueron contestados personalmente, porque nos parece importante responder a esas ganas de hacer, a esas ganas de participar, de colaborar y de expresar sus ideas que tienen algunos socios. Nadie se los

pide, nadie se los exige, pero aún así están ahí, y eso es lo que realmente nos importa.

Estos pequeños gestos nosotros los valoramos, y nos sentimos en la obligación de no pasarlos por alto, como tampoco quiero pasar por alto y dejar de resaltar algo que paso en estas últimas elecciones, que me parece notable.

Como todos saben había lista única, sin embargo entre todos los votos hubo un voto en blanco. Si uno no lo analiza hasta parece algo banal, pero si lo meditamos un minuto, se trata de alguien que se tomo el trabajo de venir a la sede. Alguien que dejó sus tareas de lado y expresó su compromiso con la institución, más allá de seguramente no estar de acuerdo con nuestra campaña.

Nos llena de orgullo que así sea, esa es la actitud que queremos ver en ustedes y la que nos marca que aún en las discrepancias ustedes están dispuestos a comprometerse con la CIU, y eso es un poderoso motivo para seguir luchando.

Muchas gracias de todo corazón, por habernos confiado el honor de representarlos.

Gabriel Conde.

# EL FUTURO DEL SECTOR INMOBILIARIO

¿Cómo ven los candidatos el sector inmobiliario?

Su importancia para el país, medidas para su recuperación, y la Ley de Operador, son algunos de los temas que hablaron con revista CIUdades.

## PEDRO BORDABERRY

### “Ir por la Ley del Operador Inmobiliario”

El candidato presidencial del partido Colorado, Pedro Bordaberry fue enfático al afirmar que su sector está totalmente de acuerdo en apoyar la ley de Operador Inmobiliario. Consultado por revista CIUdades, el candidato del coloradismo dijo que *“cuando al sector inmobiliario se le están agregando tareas y cargas por parte del Estado así como impuestos a los arrendamientos, obligaciones de retención de impuestos y obligaciones de informar operaciones, hay que aprobar rápidamente esa ley.”* Bordaberry agregó que *“mientras a quien está en la formalidad se le agregan cargas y se hace más pesada y costosa su tarea, el sector informal se ve beneficiado en forma indirecta.”* El jerarca colorado dijo ante este panorama *“el camino es claro. No hay otra alternativa que ir por la ley del Operador Inmobiliario.”*

Al ser consultado por CIUdades, Bordaberry también opinó de otros temas. Por ejemplo sobre qué importancia tiene el sector inmobiliario en la economía del país a lo que respondió que *“este sector junto con la construcción, han sido claves en los últimos años para bajar la tasa de desempleo. Al mismo tiempo, cada vez que el sector ha tenido problemas, ellos han tenido un impacto profundo en la actividad económica del Uruguay.”* Luego agregó: *“Más allá de teorías, la evidencia empírica nos dice que este es un sector fundamental e importante,”* señaló y agregó: *“a su vez en Uruguay hoy tenemos falta de viviendas, en especial en los sectores de menores ingresos, y una necesidad de infraestructura muy grande que permite el crecimiento de la producción y los servicios. Esto reafirma la importancia que tiene el sector”* señaló.



Más adelante le consultamos sobre qué medidas habría que tomar para revertir las consecuencias negativas que han tenido las medidas argentinas sobre nuestro sector inmobiliario, a lo que respondió: *“es claro que hay que hacer uso de la cláusula pactada que permite, con un pre aviso de seis meses, dejar sin efecto el Tratado de Información Tributaria con la República Argentina. Para ello se debe trabajar con la OCDE en forma paralela explicando claramente los motivos.”* Agregó luego Bordaberry a modo de conteo: *“Si las mercaderías no pueden circular libremente por los países del Mercosur, si tampoco pudieron hacerlo las personas durante cinco años, si se ponen trabas que van contra el artículo primero del Tratado de Asunción que creó el Mercosur, creo que hay argumentos suficientes como para hacerlo. Si está la cláusula prevista en el Tratado es porque ambos países nos reservamos la posibilidad de dejarlo sin efecto. Usemos ese derecho”* dijo finalmente.

## LUIS LACALLE POU

### “Hay que empezar por aumentar la rentabilidad y la seguridad jurídica”

El candidato único del Partido Nacional también habló con CIUdades sobre la importancia de la Ley de Operador Inmobiliario, y también sobre las medidas que afectaron al sector, destacando entre ellas la falta de seguridad jurídica.

Al ser consultado sobre la importancia del sector inmobiliario en la economía del país, el político nos dijo: “El sector inmobiliario y el de la construcción se desarrollan a partir de un bien muy particular como es el de la vivienda, que cumple una función clave como la de hábitat (y su impacto sobre el bienestar de los hogares) y además una función más ligada a un activo (y su impacto sobre la riqueza de los hogares). Se compra una vivienda para vivir, tanto en primera como segunda vivienda, pero también se compra para poder rentabilizar ahorros (compitiendo en este caso con las variables financieras como otras opciones de inversión)”.

Y agregó: “Además es un sector que genera mucho empleo, recibe una buena parte de la inversión extranjera directa que llega al país (1.000 millones de dólares en 2012) y está muy ligada al ciclo económico. En Uruguay podemos destacar varios “polos” de dinámica: Maldonado y Montevideo con la tradicional demanda de primera y segunda vivienda, tanto para hábitat como para inversión. En general lo que sucedía en estos dos lugares, determinaba gran parte de la dinámica de la vivienda. Sobre esto, se ha agregado la dinámica de la construcción de Vivienda de Interés Social”.

Lacalle Pou destacó el Plan VIS, pero remarcó la dificultad que existe con la fijación de precios: “Este nuevo fenómeno de la Vivienda de Interés Social

impulsada por la Asociación de Promotores Privados de la Construcción del Uruguay y apoyada por la Cámara Inmobiliaria Uruguay que se plasma a través de la Ley 18.795 del 17 de agosto de 2011 ha tenido un importante auge en la movilidad de la construcción de la zona costera al norte de la capital. La Vivienda de Interés Social surge como una forma de acceder con una oferta a un mejor precio como producto de las rebajas en aportes de leyes sociales, IVA a la primera transacción e IRPF entre otras y de esta forma satisfacer la demanda de la clase media y media baja que estaba insatisfecha. Hoy existen topes a los precios de venta en el interior y se especula instalarlos en Montevideo. En este sentido recogemos la inquietud del sector en cuanto a que estos topes desalienten la construc-



ción de las Viviendas de Interés Social y por tanto de los inversores privados que habían tomado un gran impulso presentando varios proyectos en la capital y en algunos departamentos del interior de la República”.

El candidato presidencial remarcó el deterioro de la seguridad jurídica en nuestro país: “Tenemos muy claro que el desarrollo y la salud del sector inmobiliario y el de la construcción, aun con diferentes segmentos, necesitan tanto de rentabilidad como de seguridad jurídica. Y tanto la rentabilidad como la seguridad jurídica se han deteriorado en estos

últimos años. Respecto al mismo, seguramente la estructura de costos es una presión sobre la rentabilidad y sin duda que algunas acciones puntuales han deteriorado la percepción de seguridad jurídica que tienen inversores locales y extranjeros. En esto queremos destacar un fenómeno que creemos pasó relativamente inadvertido como fue el caso del Royal Bank of Canadá. A esto se agrega la ley de responsabilidad penal empresarial y el temor en cómo se utilice el Tratado de Intercambio de Información con Argentina”.

Luis Lacalle Pou visualiza un mercado congelado, pero con un gran futuro: “En cuanto al futuro del sector, hay algunos indicios que apuntan a un congelamiento del mercado, sobre todo en nuestro principal balneario, producto de la incertidumbre económica en Argentina, la gran cantidad de inmuebles nuevos sin colocar y la falta de nuevos proyectos como consecuencia de lo anterior. Pero si tenemos en cuenta que debido a la ausencia de una política de vivienda en los últimos años a pesar del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y de los salarios, aún hay más de 400 mil personas que tienen problemas de vivienda (Ver Censo 2011), entendemos que existe un futuro enorme para su desarrollo”.

Luego fue consultado sobre su opinión acerca de la Ley de Operador Inmobiliario, el Dr. Luis Lacalle Pou dijo a revista CIUdades que: “Es bueno que el sector avance hacia la formalización. En un periodo en que se ha formalizado la economía y se ha reducido la evasión fiscal, el sector inmobiliario tiene la característica de la informalidad. Con un sector formalizado gana el Estado que recauda, pero también gana el sector en la medida que de un servicio diferenciado y permita que el consumidor valide ese precio y que entienda el valor agregado que existe. Si un sector inmobiliario formal logra ser el intermediario de esas transacciones y le agrega valor, también ganarán los consumidores, que hoy en la mayoría de los casos se muestran reacios a pagar por este servicio”.

Y agregó: “Prueba de ello es una encuesta divulgada por la consultora Cifra que revela que entre los años 2006 y 2011 el 34% de las compraventas se realizaron con inmobiliarias establecidas, mientras que 61% lo hizo por su propia cuenta o a través de un intermediario informal”.

Le consultamos luego sobre qué medidas deberían adoptarse para combatir las consecuencias negativas que han tenido sobre nuestra economía las decisiones argentinas y nos dijo: “El efecto del ingreso de capitales argentinos para invertir en el sector inmobiliario uruguayo responde a tres factores: 1) El deterioro de la economía argentina, con la imposibilidad de salir con dólares desde Argentina, lo cual se traduce en un efecto negativo para el sector; 2) El relacionamiento jurídico con Argentina que se ha venido deteriorando de forma constante y 3) Los altos costos de construcción en Uruguay. El Tratado de Intercambio de Información con Argentina ha llevado a una percepción de menor seguridad jurídica producto de una fragilidad “legal” e “institucional” que quedó en evidencia con el caso del Royal Bank of Canadá. Por tanto, un negocio que requiere “seguridad jurídica” y rentabilidad, está siendo hoy afectado en estos dos pilares”.

La reflexión final del candidato blanco, apuntó a mirar más nuestra casa que la del vecino: “Es verdad que Argentina está pasando desde un momento de crisis hacia uno de transición. Pero quizás algunas causas residen más en Uruguay que en Argentina. Por ejemplo, el turismo argentino crece en el mundo pero cae en Uruguay. Tanto en el número de turistas como en el gasto que realizan. Esto es indicativo que somos un país caro. Lo primero que tenemos que hacer para revertir consecuencias negativas son las que están en nuestro dominio, en nuestra capacidad de modificar. Y en ese sentido debemos apuntar a ese mix rentabilidad y seguridad jurídica. Tenemos mucho por hacer”.

## PABLO MIERES

### “Estamos comprometidos a seguir impulsando las acciones legislativas correspondientes para que se apruebe la Ley de Operador”

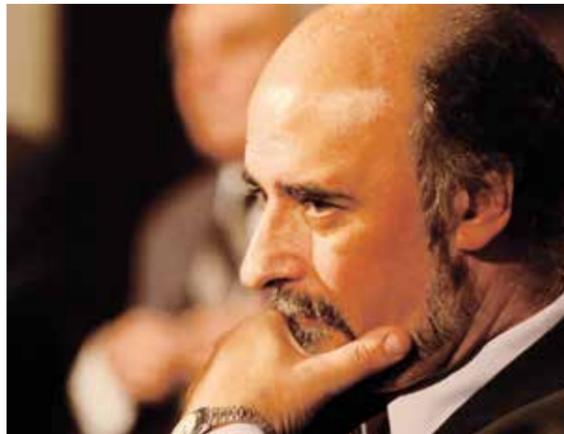
El candidato por el Partido Independiente dijo a revista CIUdades que el sector inmobiliario es un termómetro del proceso de crecimiento del país, y también afirmó que su partido se compromete a seguir impulsando la ley que regula la actividad.

Mieres destacó que: “El sector inmobiliario forma parte de la matriz productiva del país, su crecimiento y desarrollo genera múltiples impactos positivos, canaliza positivamente el ahorro nacional, capta inversión de capitales extranjeros, y aporta significativamente en la demanda de empleo, puesto que se trata de un sector intensivo en mano de obra”.

Y agregó: “El sector inmobiliario es un termómetro del proceso de crecimiento del país, su crecimiento está alineado con el crecimiento de la economía nacional y es un indicador directo de los niveles de inversión, nacional y extranjera, que capta nuestra economía. El crecimiento del sector inmobiliario genera impactos reproductivos directos sobre los servicios en general y sobre el sector turístico en particular”.

El candidato concluyó: “Por todo ello resulta imprescindible que las definiciones de política macroeconómica tomen en consideración los impactos que las decisiones en materia tributaria y laboral generan sobre el sector inmobiliario”.

En cuanto a la Ley de Operador Inmobiliaria, Mieres dejó muy claro que su partido siempre la ha apoyado, y lo seguirá haciendo: “Desde siempre el Partido Independiente” ha apoyado y acompañado con su firma en el Parlamento la aprobación de una norma que



regule la actividad de los operadores inmobiliarios. Lamentablemente, hasta ahora siempre ha existido algún obstáculo político que se ha opuesto a la necesaria aprobación de esta norma. Desde nuestro partido estamos comprometidos a seguir impulsando las acciones legislativas correspondientes para que se apruebe tal ley.” Y agregó: “Estamos convencidos de que todo lo que contribuya a la formalización de una actividad profesional, tal como es la actividad inmobiliaria, va a favorecer la capacidad de crecimiento del sector, en la medida que dará señales de transparencia, certeza y estabilidad. Por otra parte, esta normativa dará garantías a aquellos operadores inmobiliarios que cumplen con las normas, actúan formalmente y aportan sus impuestos debidamente, evitando la existencia de un sector informal que compite deslealmente”.

En cuanto a las medidas para revertir esta situación, el candidato presidencial dijo que es necesario que los inversores argentinos vuelvan a confiar en nuestra administración: “Lamentablemente el gobierno actual tomó decisiones equivocadas y apuradas que han impactado negativamente en la actividad inmobiliaria nacional. La aprobación del Tratado de Intercambio de Información Tributaria con Argentina no era necesario ni urgente, sus efectos junto con las restricciones comerciales y turísticas implementadas por el gobierno argentino han generado un significativo cambio en las condiciones generales del contex-

to de la actividad inmobiliaria, provocando perjuicios que en cierta medida podrían haberse evitado.” Ante ese escenario, Pablo Mieres planteó: “Es necesario que el Estado maneje con mucha restricción y exigencias las condiciones de admisibilidad en la aplicación de las obligaciones de intercambio de información tributaria, es imprescindible que los inversores argentinos recuperen la confianza en nuestra administración, y para ello es fundamental dar señales de un manejo serio, confiable y restrictivo con respecto a los reclamos o demandas de información tributaria que sustanciará el gobierno argentino.”

El candidato del Partido Independiente finalizó diciendo que: “También es necesario ajustar la normativa vigente, tomando medidas que compensen las afectaciones comerciales impulsadas desde la vecina orilla”.

## TABARÉ VÁZQUEZ

También queríamos tener la visión del otro candidato a presidente. Coincidió la producción de este número de la revista CIUdades con el viaje de Vázquez a España para recibir una distinción académica. A su llegada nos fue virtualmente imposible poder entrevistarlo. Seguramente no faltará oportunidad. Por esta vez solicitamos a nuestros miles de lectores las disculpas del caso, y aclarar que CIUdades hizo todas las gestiones pertinentes para tener la palabra de Vázquez, desgraciadamente sin éxito. Prometemos a todos ustedes volver a realizar los contactos necesarios para conseguir su opinión.

## Un mundo de oportunidades para invertir.

Construyamoslo a nuestra medida...



**URUGUAY:** 19 de Abril 235 | C.P. 70100 | CARMELO  
Telefax (00598) 4542 3451 | 099 542 674  
info@gabrielconde.com | igconde@adinet.com.uy

**ARGENTINA:** Tucumán 540, piso 11 Oficina "E" Buenos Aires,  
Capital Federal | Tel. (0054 11) 4 328 8772  
Cel. 15 6 919 9496 | info-buenosaires@gabrielconde.com.ar

[www.gabrielconde.com](http://www.gabrielconde.com)



# SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFERTA Y DEMANDA, EN EL MERCADO INMOBILIARIO ARGENTINO

Como todos bien sabemos, el mercado inmobiliario en Argentina ha sufrido en los últimos años, la peor o una de las peores crisis de la historia. Esta crisis, provocada por distintas medidas económicas que ha tomado el gobierno de turno desde el mes de octubre de 2011 hasta la actualidad, fueron generando en el mercado una fuerte retracción tanto en la demanda como en la oferta, hasta casi llegar al 100% de nulidad de operaciones.

**A**nalizando puntilosamente cada una de estas plazas (oferta y demanda), que son el bastión principal del motor que genera el movimiento en cualquier mercado inmobiliario del mundo, podemos resumir diciendo que: LA OFERTA, se retrajo de la venta dado que las propiedades han mantenido su valor dolarizado, con la particularidad de sufrir una quita para el cierre de las operaciones que llegan hasta un 15% como máximo, mientras que LA DEMANDA, también se retrajo del mercado ya que estima que por las medidas económicas tomadas a lo largo de este periodo, las propiedades debieran ubicar su valor en un 40% menos de lo cotizado antes de octubre de 2011.

Esta diferencia del 25% entre la oferta y la demanda, hace entre otras cuestiones, que aquellos vendedores y compradores, se encuentren muy distantes

de poder convenir un acuerdo, y ante esta situación, el mercado se paraliza. A esto se le suman todos los controles fiscales y monetarios dispuestos desde la llegada del famoso "cepo cambiario", que también contribuye en un alto porcentaje, al freno de las operaciones.

Ante este contexto que está pasando la Argentina, muchos inversores han tomado la decisión de invertir sus capitales en otros países que ofrezcan mayores garantías jurídicas, fiscales y económicas, como ser: EEUU, Chile, Panamá, y en segundo lugar han quedado Paraguay y Uruguay...

Según las estimaciones económicas informadas por distintos medios (todos del ámbito privado), este inconveniente no tiene miras de mejorar al menos hasta fines del 2014, por lo que todos los que pertenecemos de una u otra manera al rubro inmobiliario en la Argentina, deseamos y apostamos a que el gobierno encuentre la solución a semejante problema,

en un futuro próximo, para así poder revertir esta caótica situación antes de fin de año. Entendiendo que nuestro rubro conjuntamente con el de la construcción, como hemos dicho al comienzo, son una parte importante dentro del motor que genera el movimiento de las inversiones. Con el fin de volver a reubicar a la economía Argentina, dentro de un contexto de crecimiento como el que venía teniendo en el periodo que comprendió los años 2003 al 2011.

No tengo dudas, de que las medidas bien tomadas activan la economía; siendo las medidas de control, solo para controlar y no para cortar la cadena de crecimiento, o para dejar a los ciudadanos sin trabajo, y menos para retroceder en el crecimiento de un gran país, como es el nuestro.

Y quiero coronar esta reflexión, con unas palabras que siempre identificaron a un grande de nuestro rubro como es el Sr. Antonino Messina – Martillero Publico Nacional y Corredor Inmobiliario desde 1940 a la actualidad: SIN PRISA Y SIN PAUSA.

Ricardo R. Tomás  
Técnico Superior en Negociación de Bienes



CHEVROLET  
CORSA

\$2600  
FIN DE SEMANA

Incluye Km libre



CHEVROLET  
SPARK

\$2850  
FIN DE SEMANA

Incluye Km libre



CHEVROLET  
AVEO

\$3500  
FIN DE SEMANA

Incluye Km libre

PRADO  
RENTA CAR

2203 2463  
www.pradorentacar.com.uy

Dra. Mónica Xavier  
Presidenta del Frente Amplio

# UNA DÉCADA DE PROGRESO

Avanzamos en desarrollo y oportunidades.

Con los gobiernos del Frente Amplio demostramos que modernizar y avanzar ya no son conceptos alejados de nuestra realidad. Por el contrario, con trabajo, planificación y transparencia hemos obtenido resultados inobjetable para la construcción de una sociedad más justa.

Para comprender la magnitud de los avances alcanzados y de los procesos en mar-

cha es necesario tener presente el punto de arranque. Esto significa recordar el país que dejó la oposición cuando fue gobierno: un Estado en situación crítica, fruto de la desvalorización que sucesivas administraciones blancas y coloradas asignaban a la importancia de las empresas estatales, a la integración, a la definición de servicios esenciales.



**E**jemplo de ello fue el Banco República, que sufría las causas de un modelo económico inviable, a lo que se sumaba una mala administración: la tasa de morosidad se incrementaba año a año y la descapitalización superó los 1000 millones de dólares entre 1990 y 2003. Era un contexto en el que se dilapidaba el patrimonio del Estado y se restringía el acceso al crédito, impactando doblemente en forma negativa, tanto en la potencialidad de desarrollo del país como en las condiciones de vida de la gente.

**“Estamos completando una década de progreso sin antecedentes. Quien afirme lo contrario no tiene sustento real”**

En esta década, con los gobiernos progresistas, se han acumulado mejoras que, desde la oposición, nos repetían, una y otra vez, no serían posibles. Se

equivocaron y, además, podemos afirmar que estamos restituyendo derechos ciudadanos que fueron avasallados por modelos neoliberales fracasados en Uruguay y en el mundo.

El Frente Amplio cuenta con un proyecto país en marcha. Su implementación es a través de un plan de gobierno para la ejecución de políticas que tiene en su diseño la complementación técnica y política, e incluye instancias relevantes de participación colectiva. Clara demostración de ello son las reformas implementadas en Salud, Tributaria, Vivienda.

En este contexto, el rol estatal es fundamental: con prioridades realistas, eficiencia, oportunidad en la acción y el involucramiento de los ciudadanos como elemento clave para el desarrollo de las reformas en marcha. Involucramiento que es estimulado a través de sistemas de participación y de comunicación que generan acceso real.

Esta Nueva Gestión Pública ha tenido como resultado el crecimiento, el fortalecimiento y la proyección de las empresas públicas. Fruto del trabajo acumu-

lado, en esta década de gobierno progresista, podemos dar cuenta de un gran número de gestiones exitosas.

Ejemplos de ello son:

- ANTEL, que conjuga vocación social y eficiencia en gestión para demostrar que es posible, desde las empresas públicas de nuestro país, en un sector en el que se compite con empresas de nivel global, desarrollar tecnología de punta y hacerla accesible a todos los uruguayos.
- BROU, que se consolidó como Banco Público de Desarrollo. Esto fue posible porque entre 2004 y 2013 se revirtió el abismo patrimonial generado en las administraciones de blancos y colorados. Actualmente, es el banco más solvente del país, desempeña un papel fundamental en el proceso de crecimiento económico sustentable con inclusión social. Esta gestión es reconocida tanto a nivel local como internacional: "Banco del Uruguay 2013" (Latin Finance), "Mejor Grupo Bancario del Uruguay 2013" (World Finance), "Institución financiera de desarrollo 2012" (ALIDE).

Para el desarrollo del país en su conjunto, desde la visión progresista, otra herramienta clave es la descentralización. Al llegar el Frente Amplio al Gobierno Nacional, se instala un diálogo permanente con todos los Gobiernos Departamentales, los cuales pasan a ser considerados y reconocidos en plenitud. Esto se ha cumplido rigurosamente.

Es una realidad sin antecedentes, cumplida a cabalidad, lo que se demuestra con la asignación de los recursos correspondientes a todas las intendencias sin mediar el color político.

A manera de ejemplo, las inversiones en infraes-

tructura para el desarrollo de los territorios pueden verse a través de tres programas que ascienden a más de 350 millones de dólares anuales:

- Fondo de Desarrollo del Interior (FDI)
- Programa de Caminería Rural (PCR)
- Programa de Desarrollo y Gestión Subnacional.

Son múltiples los acuerdos alcanzados entre el Gobierno Central y el Congreso de Intendentes, siempre sujetos a Metas de Gestión para obtener las partidas acordadas. Entre ellos el de "Alumbrado Público" y "Patente Única" (seis de cada diez vehículos se beneficiaron con rebajas tributarias).

Con los gobiernos del Frente Amplio estamos implementando políticas que permiten modernizar, integrar, crecer, distribuir. Estamos completando una década de progreso que no registra antecedentes en el país. Quien afirme lo contrario no tiene sustento real, estará desinformando.

Para el Frente Amplio gobernar implica rendir cuentas a la ciudadanía. Por ello lo hacemos en forma permanente y lo debemos intensificar en estas épocas de campañas electorales en que surgen como novedades aparentes lo que ya estamos realizando desde hace años.

Seguiremos avanzando, profundizando en desarrollo y oportunidades para todos los uruguayos.

## Noticia del sector

# EL MUNDIAL DE FÚTBOL INCREMENTARÁ EL NÚMERO DE MILLONARIOS BRASILEÑOS

La consultora independiente Wealth Insight indicó en un reciente estudio que el número de millonarios brasileños (los que tienen más de un millón de dólares para invertir) aumentará considerablemente en los próximos cinco años a consecuencia del Mundial de Fútbol y los Juegos Olímpicos que se celebrarán en el país.

Calcula que durante la crisis financiera, el número de millonarios aumentó en un 47% entre 2009 y 2013, y que existirán 234.000 millonarios para 2018, un

22% más que en el año pasado. Tom Carlisle, uno de los analistas del estudio, comentó que parte de este incremento se debe al crecimiento que ha experimentado el sector inmobiliario del país.

Asimismo, dice en el informe que el número de millonarios sudafricanos aumentó alrededor de un 28% desde que el país fue sede del Mundial, y que se registró un salto del 163% en la inversión extranjera directa.



# DESPEGUE EN REINO UNIDO

A diferencia de España, donde seguimos con el reajuste, en Reino Unido el mercado inmobiliario se ha recuperado con rapidez. Como ejemplo, en enero de este año se vendieron un 30% más de viviendas, que en el mismo mes de 2013. El volumen de operaciones sigue creciendo sin parar.



**José Luis Pérez Collazo**  
Corresponsal España

**T**res factores son los que determinan dicho despegue: crecimiento económico, la creación de empleo y los bajos tipos de interés. Las previsiones de los analistas demuestran que la vivienda se puede encarecer en torno a un 5% este año. Aunque el número de hipotecas constituidas crece a buen ritmo, el importe medio se mantiene estable, familias y prestamistas están siendo cautelosos porque el único cambio probable en los tipos de interés es hacia arriba.

Sí existe un consenso sobre las enormes diferencias entre la capital británica y el resto del país.

Londres es un caso especial, su economía está en auge y se beneficia de la demanda global. Cuando los precios de las viviendas en el año 2013 en Reino Unido subieron un 5,5%, en Londres los valores de suba fueron de un 12,3%. Todos los informes sitúan a Londres, como la ciudad europea más atractiva para comprar propiedades, destacando además que también está por delante de Nueva York.

Es por ello que en la mayoría del Reino Unido el riesgo de burbuja es pequeño, pero Londres sufre una combinación de fuerte demanda y escasez de oferta. Se calcula que en la capital se necesitan 40.000 viviendas al año, mientras que la oferta es menos de la mitad. El gobierno británico creó en el año 2013 un programa de ayudas públicas a la compra de viviendas, conocido como Help to Buy.



Analistas británicos sostienen que las ayudas públicas son contraproducentes, debido a que el mercado simplemente no necesita estímulos extra y piden que se reduzca el precio máximo de las viviendas que se pueden acoger a él.

Desde que comenzó el programa en abril de 2013, hasta marzo de este año, las operaciones realizadas no llegaron a 15.000 viviendas. En ese mismo plazo, en Reino Unido cambiaron de manos 957.000 propiedades. El programa de ayudas es importante para estimular la demanda en muchas zonas del país, especialmente fuera de Londres y el sureste de Inglaterra.

Como resultado a estas nuevas políticas, el volumen de concesión de hipotecas nuevas ha marcado en 2014 el nivel más alto desde el año 2007, con un máximo de 78.000 créditos concedidos en un solo mes.

# A LA SALUD DE SUS VENTAS... (HAY QUE MIRARLA DE CERCA)

Solemos dar una importancia vital a la cifra de ventas y a su evolución. Por supuesto que esto es tan razonable como obvio, pero prestar atención SOLO a este dato, sin entender que la cifra de ventas es un RESULTADO y no una variable de gestión, peca del riesgo de analizar con exceso de simplicidad.



**Lic. Diego Borges**

Licenciado en Marketing por la UDE  
Director de Consultora  
De la Bahía Inteligencia Comercial.  
Asesor de empresas en la región e  
investigador de mercado.

La cifra de ventas es el resultado de una cierta cantidad de productos o servicios vendidos a determinado precio (sintetizando gráficamente ...

**V = Q x P (Ventas = Cantidad de Productos x Precio de Venta)**

Esta representación permite, de por sí, un cierto grado de análisis, pero de nuevo estamos frente a una simplificación extrema, que no permite saber qué pasa en realidad con nuestras ventas.

Propongo una nueva fórmula:

**V = Q x nP x nCa x nCl x nPr x nDto**

Donde las variables involucradas son:

**Q** = Cantidad de Unidades Vendidas

**nP** = de cada tipo de Productos que vendemos

**nCa** = por cada Canal de venta que utilizamos

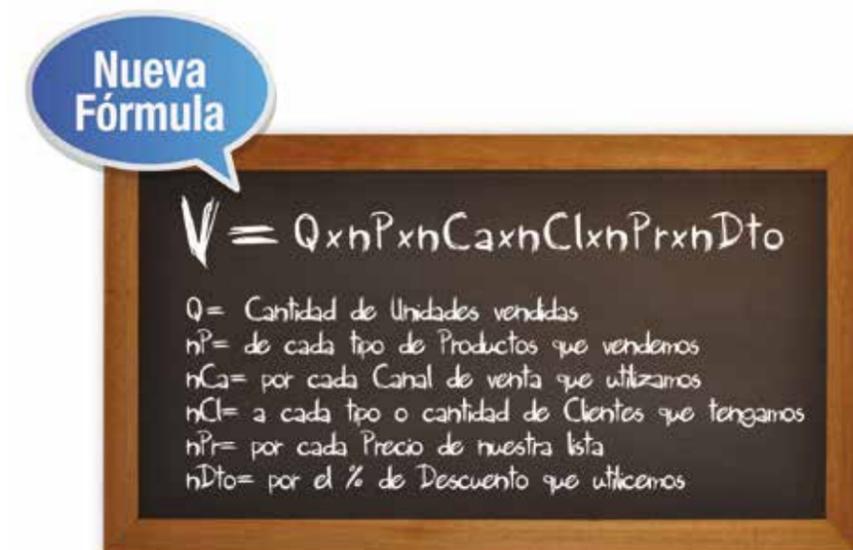
**nCl** = a cada tipo o cantidad de Clientes que tengamos

**nPr** = por cada Precio de nuestra lista

**nDto** = por el % de descuento que utilizemos

**¿Para qué sirve esta fórmula?**

Sirve, como dice el título de este artículo, para prestarle atención A LA SALUD DE SUS VENTAS y, lo que es más importante, para gestionar la cifra de ventas.



Si su negocio consiste en vender, comprar, alquilar y administrar propiedades, no es lo mismo que sus ventas provengan en 100% de uno de estos rubros, que observar una distribución de 25% de ventas por cada línea de servicios.

Del mismo modo, si vendemos en forma personal, por internet y por teléfono, no es lo mismo si nuestra cifra de ventas proviene en un 100% de uno de nuestros canales que si la cifra proviene en un 33% de cada canal.

Algo similar pasa con los clientes; si el 100% de sus ventas provienen de un solo cliente, no es lo mismo que tener una venta dividida entre un gran número de clientes.

### Entonces: ¿qué hacemos con las variables? Siga este criterio: más es más. Por lo tanto:

#### 1) Diversifique

Tener una cartera de productos o servicios diversificada no es lo mismo que tener una cartera mono-producto. Con la obsolescencia de productos de hoy, el riesgo de extinción del negocio en un escenario de concentración de productos, es muy alto.

#### 2) Abra canales

Tener un único canal de ventas (por ej. solo en su oficina y cara a cara) limita el potencial de sus ventas. Abrir más canales (comenzar a vender por la web, abrir un canal de ventas en Facebook, nombrar un agente o representante en otra zona, etc.). Abrir canales es abrir un mundo de nuevas puertas que se abren.

#### 3) Atomice su cartera de clientes

Trabajar para un único cliente o para extremadamente pocos, aumenta el riesgo del negocio, porque se

concentran las fuentes de sus ingresos. En el caso extremo de tener un solo cliente, si ese cliente se hunde o discontinúa sus compras por cualquier motivo, su negocio (el tuyo) se hunde con él.

#### 4) Tenga un portafolio de precios

Por el lado de los números duros (precios y descuentos), tener amplitud de precios y descuentos, genera oportunidades de venta y puede ayudar a impulsar sus ventas desde cualquier ángulo que elija. Podría estimular a un segmento de clientes o a un canal o un producto, mediante su portafolio de precios. Eso sí, sea prolijo y consecuente.

#### En síntesis

No mire únicamente su Cifra de Ventas. Analice la Salud de sus Ventas. ¿Cómo? Mediante esta fórmula que llamamos de Amplitud de Ventas.

Mantenga sus ventas en un nivel elevado de amplitud (el que sea capaz de administrar) y su cifra de ventas, salvo problemas de contexto, se mantendrá en el rumbo correcto.

**No se contente con ventas altas. Mantenga sus ventas sanas.**

**La salud de sus ventas es gestión. La cifra de ventas es el resultado.**

¿Dudas? ¿Discrepancias?

dborges@delabahia.com.uy

# TU CASA AQUI

tucasa aqui.com.uy

Es un sistema de gestión inmobiliaria online y de publicación, adaptado a las necesidades de las inmobiliarias uruguayas.

Publicá simultáneamente en Gallito.com, Gallito Luis y Tu Casa Aquí.



Las modificaciones se hacen en un solo lugar y automáticamente cambia la información en todas las publicaciones, ya sea en papel u online.



Ofrece la posibilidad de crear el sitio web de tu inmobiliaria sin costo.



2909 8888 int. 386 - info@tucasa aqui.com.uy

Lic. Fitzgerald Cantero Piali, Diputado  
Vamos Uruguay, Partido Colorado

# CERTEZAS

“Es lo que precisamos todos los uruguayos. La certeza de salir y no ser rapiñados en la calle.”

Este año los uruguayos debemos tomar la decisión de elegir a las autoridades que nos representen y gobiernen en los próximos cinco años.

Para tener una buena calidad democrática, es fundamental que al momento de elegir, los ciudadanos tengan la mayor información disponible, de modo de elaborar una buena decisión. Según las empresas de opinión pública, el partido que conseguirá

más votos en octubre es el Frente Amplio. Su candidato, se auto presenta como el que le otorgará mayores certezas a la población.

A partir de algunas decisiones que ya tomó, se evidencia lo que va a hacer. La primera certeza en ese sentido, es que dejará a Eduardo Bonomi al frente del Ministerio del Interior. Bonomi, de gestión deficiente, es el peor ministro evaluado en la gestión Mujica. Lógico.

**O**tra certeza de Vázquez, es que el actual vicepresidente, Danilo Astori, repetirá en Economía. Sin embargo, el principal operador político del astorismo -sector que cada día pierde más peso en la interna frentista- Esteban Valenti, ha relativizado esa designación, haciendo dudar de la decisión de Vázquez en la tan esencial área económica. Certezas es lo que precisamos todos los uruguayos. La certeza de salir y no ser rapiñados en la calle; de volver a nuestro hogar y que no nos hayan robado. Necesitamos certezas en materia educativa y que nuestros jóvenes reciban una educación de calidad.

Certezas necesitan los adultos mayores, que puedan recibir una jubilación digna que les permita llegar a fin de mes. Que puedan disfrutar el fruto del esfuerzo de toda su vida y no escuchar promesas de que recibirán una tablet.

Certezas es lo que debemos brindar a los inversores para que arriesguen, generando fuentes de trabajo. No es bueno lo que ha ocurrido en este período, en el que se le dijo a los empresarios que no se les iba a “doblar el lomo” con impuestos y luego aparecieron tributos inconstitucionales. Y aparecieron también acuerdos con Argentina tan perjudiciales para la inversión inmobiliaria.

Las certezas que precisamos todos los uruguayos para nuestra vida en los próximos años, las otorga Pedro Bordaberry.

Y lo hace en los temas que se vienen de mencionar y en las áreas en las que se juega el futuro del país. Las credenciales que posee para ello son suficientes. Fue ministro de Turismo, de Deporte y de Industria, en los difíciles años de la crisis para nuestro país, cuando el Partido Nacional abandonó la coalición de gobierno y desde el Frente Amplio se recla-



maba dejar de cumplir con los compromisos internacionales y domésticos asumidos.

Recuperó nuestro partido y nos abrió la puerta de las oportunidades a una nueva generación en la política. Realizó una gran labor en el senado, poniendo en agenda los temas que importan: educación, seguridad, economía...

Cuenta con prestigio internacional, puesto de manifiesto en la gira que realizó a principios de este año por Estado Unidos y Europa.

Está preparado para ser el próximo presidente de los uruguayos.

Será muy bueno que el votante vea las promesas que hace el candidato oficialista, que si realmente cree que son buenas para el país, las puede realizar ya, debido a que cuenta con mayoría en ambas cámaras.

Y que el votante considere las propuestas de nuestro candidato, que repare en su capacidad de liderar equipos de gobierno y de poner a Uruguay en camino hacia el desarrollo tan deseado.

# ALCANCES DE LA LEY DE INCLUSIÓN FINANCIERA

Recientemente se aprobó y entró en vigencia la Ley de inclusión financiera No. 19.210, o también conocida como Ley de bancarización.



Dr. Leandro Mestre  
MFL Abogados  
lmestre@mfl.com.uy

**A** cuenta de mayor cantidad haremos un breve resumen de lo que, en esta primera instancia, es importante destacar. El objetivo central de esta ley es reducir la utilización del dinero en efectivo como medio de pago, para lo cual se crea la figura del “dinero electrónico”, a los efectos de mejorar la seguridad de las transacciones y reducir la evasión fiscal, entre otros cometidos.

Para esto, se crearon nuevos mecanismos y formalidades a cumplir.

Es importante destacar que las disposiciones de esta ley son de orden público (art. 83). En buen romance, las partes en un negocio determinado no pueden po-

nerse de acuerdo para dejar sin efecto estas soluciones, que de instrumentarse habilitan la declaración de nulidad de un negocio hasta la aplicación de sanciones económicas para los participantes.

En esta entrega pondremos el foco en algunas de las disposiciones.

## El pago de honorarios al profesional interviniente en el negocio

Este se deberá realizar de forma obligatoria a través de cuentas bancarias o a través de “dinero electrónico”.

La ley define el dinero electrónico como un “instrumento representativo de un valor monetario exigible a su emisor”. Aquí se encuentran comprendidos mecanismos tales como tarjetas prepagas, billeteras electrónicas u otros medios análogos que se ajusten a los requisitos. Asimismo, para ser considerado como tal, el instrumento deberá cumplir con determinadas características enumeradas en la ley.

Este “dinero electrónico” sólo podrá ser emitido por entidades debidamente autorizadas para operar en tal carácter por el Banco Central de Uruguay, lo cual

limita el número de agentes existente en el mercado y excluye a otros.

## El pago de salarios a los trabajadores dependientes del sector

En lo que respecta a salarios, a partir del 1 de Agosto de este año, las empresas deberán realizar el pago de haberes mediante depósitos en una cuenta bancaria. Es el empleado quien elegirá en qué institución de intermediación financiera se le deberá realizar el pago.

Las empresas que ya tienen implementado este sistema con algún banco lo podrán mantener hasta que finalice el contrato con la institución financiera.

Aquellas que aún no tienen instrumentado este mecanismo con el pago a sus trabajadores, podrán mediante acuerdo entre las partes, mantener el pago en efectivo por el período de dos años desde la promulgación de la ley.

## Cambios sobre el mercado de transferencia de inmuebles

El pago del precio en dinero de toda transmisión de derechos sobre bienes inmuebles a través de cualquier negocio jurídico que constituya título hábil para transmitir el dominio (léase, venta, sucesión, entre otros) y los derechos reales menores (por ejemplo usufructo, uso), así como el de las cesiones de promesas de enajenación, de derechos hereditarios y de derechos posesorios sobre bienes inmuebles, cuyo importe total supere el equivalente a 40.000 UI (USD 5.200 aproximadamente) deberá realizarse a través de medios de pago electrónicos, cheques certificados cruzados no, a la orden o letras de cambio cruzadas emitidas por una Institución de Intermediación Financiera a nombre del comprador.

La ley establece la obligación de individualizar el me-

dio de pago utilizado, en la escritura de compraventa o en cualquier otro documento privado de la partes según corresponda, so pena de nulidad.

En lo que refiere al cobro de la comisión de los corredores inmobiliarios, si bien no lo dice directamente la ley, resulta importante que quede expresa constancia en la escritura o documento que corresponda, el importe a cobrar y el medio de pago. El mismo, en caso de ser mayor a 40.000 UI deberá abonarse o bien a través de una cuenta bancaria o mediante alguna expresión de dinero electrónico.

## Sobre los arrendamientos, sub arrendamientos y créditos de uso de inmuebles

En lo que refiere a arrendamientos se disponen algunas cuestiones relativas al pago y registro. Así, el artículo 39 expresa que los precios de arrendamientos, sub arrendamientos o créditos de uso que superen los 40 BPC anuales o su equivalente mensual, se deberán abonar por los medios electrónicos establecidos.

Es así, que resulta obligatorio pactar en los contratos respectivos la cuenta bancaria en la cual serán depositadas o transferidas las sumas correspondientes. La consecuencia de no pactarse en el contrato o no poder acreditar los pagos por esta forma, consiste en la imposibilidad de promover acciones judiciales, así como la imposición de una multa cuyo valor será de hasta 3 veces el precio mensual correspondiente. Como se advierte, hay aspectos de la ley que implican un inmediato cambio en las prácticas empresariales que, en algunos casos, requerirán una profesionalización de la gestión.

Veamos qué nos depara la reglamentación de todas estas disposiciones, que sin dudas traerá aparejado un cambio de paradigma en muchas prácticas del sector inmobiliario.

Cr. Carlos Saccone  
Senior Investment Advisor - HSBC Premier



# MERCADOS EMERGENTES: ¿FIN DE LA MAGIA? ¿O EXISTEN OPORTUNIDADES?

Comenzaré por definir qué es un mercado emergente: es una economía con ingreso per cápita medio-bajo, que se encuentra en un proceso de transformación de una economía cerrada a una economía de mercado. Los progresos en transparencia y eficiencia de sus mercados de capitales también son otra característica de un mercado emergente. De esta forma encontramos dentro de esta amplia definición a prácticamente todos los países fuera de América del Norte, Europa Occidental, Asia – ex Japón, y Australia – Nueva Zelanda, siendo estos mercados “desarrollados”

Los mercados emergentes como China o Brasil fueron las “estrellas” económicas desde inicios de la década pasada. ¿Por qué? Para abordar el tema es necesario hacer un poco de historia. La década de 1990 fue testigo de diversas crisis en estos países. La crisis en México en 1994, los Tigres Asiáticos en el sudeste de aquella región en 1997, el default en Rusia en 1998, la devaluación en Brasil en 1999 y la crisis en Argentina. Es decir que fines de los 90 y principios de la década pasada fue un momento donde los mercados emergentes venían pasándola mal.

Existían una serie de coincidencias en las razones por lo cual venían pasándola mal. Una de ellas era que se estaban intentando diferentes planes de estabilización económica con medidas radicales como el plan real y la convertibilidad en Argentina. Quedó demostrado que las medidas de rigidez cambiaria, funcionan como una olla a presión dado que hacen desatender cualquier otro desequilibrio con el objetivo de permanecer.

Si a todo esto le agregábamos políticos históricamente radicales de izquierda que iban a ganar las elecciones, el escenario era nefasto. A la inestabilidad económica ahora se la condimentaba con ex sindicalistas radicales al poder. Los precios de los activos incorporaban un escenario extremadamente negativo.

Para sorpresa de todos Lula abandonó el discurso radical y se acercó a algo mucho más parecido a la social democracia. Con la natural preocupación por

los más débiles, pero recordando que existe un mercado allí afuera y que si no se quiere ser Cuba o Corea del Norte, hay que tenerlo en cuenta.

Simultáneamente, se estaban produciendo una serie de reformas en un país lejano. En China ya desde fines de 1970 se habían comenzado a implementar algunas transformaciones importantes. Ahora el discurso oficial tenía frases como **“no importa de qué color sea el gato, lo que importa es que cace ratones”**. La frase pronunciada por el presidente chino Deng Xiaoping representa todo un giro hacia el nuevo “pragmatismo comunista”, que sería la puerta de entrada para muchas inversiones en China.

Esto es lo que ha sucedido en muchos de los mercados emergentes. Ahora, a fines de los 90 también se produjeron dos episodios dramáticos para los mercados globales que dispararon aversión al riesgo generalizada. El primero de ellos fue la explosión de burbuja de las empresas de internet. (Alguien recuerda a Starmedia?) El segundo fue el atentado a las Torres Gemelas, corazón y emblema del mundo financiero. Los mercados de acciones tuvieron pérdidas del orden del 10% en aquel momento.

En definitiva, comenzábamos una década con los precios muy bajos. Crisis tras crisis y recesión en EEUU. Era un momento en el cual los precios estaban por el piso. Nadie confiaba en las empresas, en particular de nuestra región.

Lentamente, el mercado comenzó a percibir que algo podía estar comenzando a cambiar. En Brasil a pesar de la resistencia del PT, Lula anunciaba que iba a honrar sus compromisos internacionales. O

sea que ya eran dos los gigantes emergentes que daban señales de un cambio de rumbo político, y consecuentemente económico. En el año 2001 el economista jefe de Goldman Sachs, Jim O'Neill creó el acrónimo BRIC para describir a las próximas superpotencias globales.

Así, hace 10 años comenzaron a llegar las inversiones en forma masiva e ininterrumpida hacia la mayor parte de los mercados emergentes. En cinco años, entre 2003 y 2008 se más que triplicaron los flujos de inversiones hacia estos mercados, pasando de 153 a 469 billones de dólares. Este mismo movimiento había sido de 3 billones en el año 1980. O sea que efectivamente estábamos ante un fenómeno que no se había experimentado antes, por lo menos no en el pasado reciente. Obviamente las bolsas lo anunciaban previamente, el BOVESPA creció a un promedio anual de casi 50% entre 2002 y 2008.

En 2008, producto de la brutal crisis en EEUU volvieron las dudas. En un año los flujos hacia emergentes bajaron 30%, producto de la cuasi quiebra del sistema financiero en los países desarrollados. Los memoriosos recordarán que en Uruguay el dólar en poco más de 3 meses se apreció casi 30% pasando de 19 a más de 24 pesos por dólar. Si bien los problemas venían desde EEUU, la gravedad de la situación llevó a que se disparara el pánico y esto llevara a inversores a deshacerse de activos de mercados emergentes. Sin embargo, el mundo se dio cuenta, que con una tasa en dólares al 0% que se quedaría por mucho tiempo más, en realidad no había demasiadas alternativas de inversión. Al mismo tiempo nuestros países estaban dejando de ser las inestables economías de los 70 y los 80 y comen-

zaban a consolidar el respeto a las instituciones al tiempo que el desarrollo en China le ponía presión a los productos agrícolas.

Las subas fueron indiscriminadas durante esos años. Había que hacer mucho esfuerzo para no ganar plata con emergentes entre 2003 y 2008. Y en medio de la crisis, o sea durante el año 2009.

Pero luego del año 2010 vino el parate en algunos mercados y caídas en otros. Hacer plata en emergentes se tornó cada vez más complicado. Y así estamos hoy. Es que todo lo bueno, o **mucho de lo bueno ya ha sido "incorporado en los precios"** como se dice habitualmente en los mercados financieros. Una relativa estabilidad económica y política, respeto a las normas internacionales, nuevos consumidores que se incorporan al mercado de la mano del crecimiento, todo ello ya está actualmente en los precios.

O sea que tuvimos precios en el piso producto de:

- 1) Los propios países emergentes que salían de diversos tipos de dictaduras y recién se comenzaban a estabilizar.
- 2) Recesión en EEUU, que le ponía presión negativa a los activos riesgosos.

Para luego experimentar subas dramáticas producto de:

- 1) Precios deprimidos
- 2) Estabilización de países
- 3) Demanda desde China

Pero esto no es suficiente para que se dispare una nueva ola de alzas en emergentes, algo que no ocurrirá en este momento, a menos que se profundice en la liberalización política y económica, se bajen impuestos, se reduzca el gasto público y lo más difícil, se reduzca la dependencia del dólar. También existen algunas asignaturas pendientes más específicas, como profundizar la transparencia, bajar niveles de corrupción y aumentar eficiencia de mercados financieros como instrumentos dinamizadores de la economía.

A esto hay que agregarle que estamos en la etapa final de la época de tasas 0% en monedas duras. Cuando los mercados comiencen a incorporar (ya lo han hecho?) que las tasas en dólares subirán, los desafíos para nuestros países serán un poquito más complejos. Pero no sobrevendrá una nueva crisis.

La fortaleza de nuestras instituciones y la solvencia de nuestro sistema es sensiblemente superior, y si bien no somos invulnerables, hay que recordar que ya pasamos estos cinco años.

Entonces, y para comenzar a redondear la idea pensamos que para obtener beneficios importantes en acciones de mercados emergentes hay que ser extremadamente cuidadoso, estudiar pormenorizadamente los países, sectores y empresas antes de tomar una decisión. Ya no es "jugar y cobrar". Ya no es "invertir en emergentes y ganar 40% en un año". Esa época quedó atrás. El mercado se dio cuenta.

Dicho esto, nuestros países son mucho más solventes. Y nuestras empresas son mucho más solventes.

A qué viene esto, a que el mercado parece haber "castigado" injustamente a los bonos de empresas de países emergentes como si fuera a venir una ola de defaults. Pienso que ni tanto ni tan poco. Pero en todo caso pienso que el mercado sobreestima las probabilidades de defaults y ahí existen oportunidades interesantes. Estoy hablando del mercado de bonos de países emergentes y en particular de América Latina. Las empresas no van a tener una rentabilidad excepcional, es cierto, pero esto en todo caso debería preocupar a los tenedores de acciones. En cuanto a los bonos, sus precios pueden bajar mucho en los próximos años, producto de aumento en las tasas de interés. **Para eludir este riesgo conviene colocarse en bonos cortos** de compañías con balances sólidos.

En definitiva, sí nos enfrentamos al "fin de la magia" en los mercados de acciones de países emergentes. Sin embargo, existen oportunidades en los mercados de bonos, donde el mercado ha "castigado" en exceso a empresas con elevada solvencia.

Para las acciones, mientras no exista una ola de reformas económicas, no volveremos a ver un ciclo como el de la década del 2000. Aunque tampoco una crisis, como a las que estábamos acostumbrados.



Departamento de Estudios Económicos

# RESUMEN ENCUESTA DE ACTIVIDAD COMERCIO Y SERVICIOS PRIMER TRIMESTRE 2014

1. La actividad comercial muestra en el primer trimestre del año signos de debilitamiento, los cuales han estado presentes fundamentalmente a partir del segundo trimestre de 2012, cuando comenzó a registrarse una desaceleración en los niveles de actividad económica del país.
2. Los resultados de la encuesta revelan que el impulso de la demanda, a través del gasto en consumo de los hogares, si bien continúa estando presente, ha perdido fuerza nuevamente, dando lugar a un escenario en el cual algunos rubros han registrado un descenso en sus ventas en términos reales.
3. La explicación de la desaceleración en el nivel de ventas estaría más relacionada con un escenario incierto, expectativas de menor crecimiento económico, y mayor incertidumbre sobre la evolución del tipo de cambio, que genera un comportamiento más cauteloso por parte de los consumidores.
4. A su vez los empresarios destacan, al igual que en el período anterior, los incrementos en los costos de funcionamiento, como un elemento de preocupación, y la necesidad de ser conservadores a la hora de planificar gastos, inversiones y contratación de personal.

5. A nivel de los diferentes sectores es interesante analizar el comportamiento de las ventas de los supermercados, como sector representativo del comercio en general.
6. Las ventas totales en términos reales en grandes cadenas de supermercados mostraron una nueva caída en el primer trimestre del año, que alcanzó el -3,0% en relación al mismo período de 2013. Si bien durante casi todo el año 2013 el sector también había registrado tasas negativas de variación de sus ventas, en este primer trimestre del año dicha caída se profundiza. Aquellos sub rubros de las ventas de supermercados relacionados con alimentos y bebidas continúan registrando tasas negativas de variación en el comportamiento de sus ventas reales.
7. Al analizar el caso de la venta de electrodomésticos, si bien en las grandes superficies se registró un crecimiento del orden del 12.9%, en las casas especializadas en la comercialización de este tipo de productos las ventas cayeron 12.2%, lo cual muestra un resultado muy negativo para el sector que si bien había desacelerado sus tasas de crecimiento durante el año 2013, estas habían sido positivas.
8. Otro sector que es interesante destacar es vestimenta, en términos globales mostró un nuevo retroceso en el primer trimestre del año y continúa exhibiendo un resultado negativo en sus niveles de ventas. El sector vestimenta femenina cuyos resultados también ya habían sido muy magros durante el año 2013, comienza el año con una profundización en la caída de sus ventas. Las ventas de vestimenta masculina continúan registrando tasas de variación negativa, esta situación a su vez persiste ya desde hace más de un año.
9. De acuerdo a la opinión de los informantes consultados del sector vestimenta, en esta oportunidad la incidencia de las compras en Argentina ha perdido fuerza, producto de la apreciación cambiaria en Uruguay, y del crecimiento en el nivel de precios en Argentina. Sin embargo, un aspecto que hoy sí está afectando al sector son las compras en el exterior mediante envío por encomiendas, las cuales han tenido un crecimiento muy importante en los últimos tiempos. Según estimaciones propias, del total de mercadería que ingresa al país bajo esta modalidad, aproximadamente un 60% es vestimenta.
10. De esta forma la percepción que predomina en los informantes consultados es que las ventas se han contraído de forma clara, y las expectativas apuntan a recuperar al menos parte de la caída registrada el pasado año.
11. En cuanto a las expectativas generales para lo que resta del año, en su mayoría las empresas

	Trim. I 2013	Trim. II 2013	Trim. III 2013	Trim. IV 2013	Trim. I 2014
<b>Supermercados y Cooperativas de Consumo</b>	1,4%	-1,4%	1,5%	1,6%	-3,0%

reflejan cierta cautela dado el actual contexto económico. A lo cual se le agrega el hecho de que 2014 será un año muy particular, producto tanto de las elecciones nacionales que se desarrollarán en los próximos meses, y fundamentalmente a partir de la celebración del mundial de fútbol, el cual también genera un clima muy especial en torno al mismo, y que muchas veces se ve reflejado en el resultado de las ventas de las empresas como así lo destacan los informantes consultados.

12. Pero más allá de estos elementos de carácter coyuntural, la conclusión más trascendente es que se está observando un enlentecimiento en la actividad y que junto al incremento sostenido de los costos en las actividades económicas, los niveles de rentabilidad del sector se reducen.

13. De esta forma para evitar que la actividad comercial continúe deprimiéndose es necesario buscar las herramientas para contener la suba de los costos salariales y no salariales a los que se enfrentan las empresas en el desarrollo de su actividad productiva y comercial, relacionadas tanto con una menor presión tributaria, un mercado laboral que permita mayor flexibilidad, y la mejora necesaria en los niveles de productividad. El objetivo debe ser mejorar los indicadores de competitividad de la economía y evitar así el encarecimiento relativo frente a los principales socios comerciales.

### Tasas de Variación de las ventas en términos reales Primer trimestre 2014 – Montevideo

Sectores	Primer Trimestre 2014
<b>Art. de Bazar</b>	
En Bazares	-2.5%
En Sup. Y Coop.	11.8%
<b>Confiterías</b>	-4.2%
<b>Electrodomésticos</b>	
Casas de electrodom.	-12.2%
En Sup. y Coop.	12.9%
<b>Ferreterías Mayoristas</b>	4.4%
<b>Ferret. Y Pinturerías Minoristas</b>	2.7%
<b>Ferreterías Industriales</b>	1.3%
<b>Pinturerías</b>	1.0%
<b>Ópticas</b>	-4.5%
<b>Jugueterías</b>	9.0%
Supermerc. y Coop.	-3.0%
Vestimenta en Gral.	
<b>Vestimenta Dama</b>	-1.5%
<b>Vestimenta Caballero</b>	-5.3%
<b>Calzado</b>	-3.6%
<b>Autos y Camionetas*</b>	5.0%
<b>Camiones y Ómnibus*</b>	6.7%
<b>Ciclomotor Hasta 50cc*</b>	-65.8%
<b>Motocicleta Hasta 125cc*</b>	-18.6%
<b>Barracas</b>	-0.4%
<b>Repuestos Automotrices</b>	3.1%
<b>Maquinaria Agrícola*</b>	16.4%
<b>Agencias de Viaje</b>	13.2%
<b>Hoteles 3 estrellas</b>	29.8%
<b>Hoteles 4 estrellas</b>	13.3%
<b>Servicios Informáticos</b>	32.5%

\* Datos correspondientes al total del país

### Noticia del sector

## EL FMI EXHORTA A TOMAR MEDIDAS PARA EVITAR UNA NUEVA CRISIS INMOBILIARIA MUNDIAL

El Fondo Monetario Internacional exhorta a tomar medidas urgentes para evitar una nueva crisis inmobiliaria en vista de que los precios de la vivienda están por encima de la media histórica en muchos países, sobre todo en emergentes como Filipinas, China y Brasil.

“Las herramientas para contener los precios de la vivienda aún están desarrollándose pero eso no es una excusa para la inacción. Los precios de la vivien-

da en muchos países continúan estando muy por encima de la media histórica en relación con los salarios y los alquileres. La vivienda es un sector esencial de la economía pero también una fuente de vulnerabilidades y crisis. Por tanto, mientras la reciente recuperación de los mercados inmobiliarios es un buen paso, debemos permanecer atentos para evitar otro nuevo ‘boom’ insostenible”, explicó Min Zhu, subdirector gerente del Fondo.



## Parque Termal Agua Clara

Inmerso en la tranquilidad del  
Vacacional Daymán

[www.serviciomutuo.org.uy](http://www.serviciomutuo.org.uy)  
2902 5535 / 2901 7945

**SM**  
servicio mutuo

Servicio Mutuo de Bienestar Social  
de Funcionarios y ex-Funcionarios de I.M.M

# TRES PILARES DEL AUTÉNTICO PROFESIONALISMO

En estos tiempos se habla mucho del profesionalismo y de la excelencia. Pero lamentablemente se hace poco...

“La fortaleza real de una cadena depende de su eslabón más frágil y débil”... Por eso, TODOS debemos ser excelentes!

Dr. Alfredo Tortorella  
Director académico  
del ICIU



Empecemos por decir que: el genuino profesionalismo no es la simple suma de conocimientos y novedades, sino la implantación de nuevas visiones, técnicas y destrezas, que logren aumentar radicalmente las habilidades prácticas en el ejercicio cotidiano de nuestra profesión.

Por lo tanto, no es cuestión sólo de “acumular APTITUDES”, sino de modificar nuestras ACTITUDES, en pro, precisamente, de la EXCELENCIA.

Y la primera actitud a ser modificada, necesariamente, pasa por tener una mínima HUMILDAD: DESEO DE APRENDER EN SERIO... Continuamente vemos, con cierta desazón, que la mayoría de los directores de inmobiliarias, en general, no asisten a los cursos y seminarios que dictamos en el I.C.I.U. Y

muchas veces, la excusa pasa por “no tener tiempo”... Pero ella no es valedera, porque en realidad, si pretendemos tener un mínimo de profesionalismo en nuestras empresas (por más pequeña que sea), debemos contar con gente del equipo suficientemente preparada como para que el director delegue con confianza sus tareas y poder así, hacerse del tiempo necesario (un día o dos) para perfeccionarse y aggiornarse. Yo preguntaría: en esas empresas ¿cuándo se toman vacaciones... o qué pasa si se enferma el jefe o se va de viaje?... En el fondo, dicha excusa encierra o esconde otra, más grave aún: “yo no tengo nada más que aprender... ya las sé todas!”, especialmente si se trata de un empresario exitoso. Entonces, la única interpretación válida es: falta HUMILDAD y sobra SOBERBIA.

Nuestro NORTE, en el I.C.I.U., ha sido siempre el de capacitar a TODA nuestra gente, para llegar al éxito, independientemente del cargo que ocupa en la empresa. Y para llegar primero, precisamente, debemos empezar por ser mejor: más productivo, más idóneo y más eficaz.

Estamos embarcados en una nueva gran tarea, que, sin duda, el flamante Consejo Directivo (recientemente electo), llevará adelante: la mejora del posicionamiento en la opinión pública y en el mercado, de que los socios CIU tienen una calidad distintiva y mejor, o sea: nuestra grifa CIU, debe ser categóricamente representativa de la calidad, un símbolo de genuina EXCELENCIA. Y para ello necesitamos que TODOS estén en esa misma sintonía... Por eso lo del subtítulo: “la fortaleza real de una cadena, depende de su eslabón más frágil y débil”

El ser “SOCIO C.I.U.” debe significar un serio respaldo, una categoría de dignidad, profesionalismo, conocimientos y ética, que marque la distinción nítida con tantos intrusos e informales que aún pululan en este mercado.

Para ello, es imprescindible la comprensión de todos... y además, por supuesto, luego, obrar en consecuencia... Y con coherencia!

## Qué viene a buscar nuestro cliente?

Sabemos bien que el cliente inmobiliario de hoy es muy exigente y además, empuña el control remoto, por lo que, puede hacer ZAPPING en cualquier momento con nuestra empresa, en cuanto le mostremos alguna flaqueza o debilidad en nuestra gestión, que haga peligrar la satisfacción genuina de sus necesidades... En eso (y quizás sólo en eso) es que “EL CLIENTE SIEMPRE TIENE RAZÓN”... Y sin el cliente, nuestra empresa no existe... Porque es él quien nos paga el sueldo a todos... todos los días.

Sólo si estamos de acuerdo con eso, podremos avanzar productivamente, en pos de una mayor gratificación y el tan perseguido ÉXITO GENUINO. De lo contrario, el concepto de profesionalismo, es una mera ilusión, vacío de contenido... Y la excelencia, sería una burda patraña, una simple palabrita, demagógica e hipócrita.

### Nuestro cliente inmobiliario reclama

- La satisfacción genuina de sus necesidades/aspiraciones.
- Los beneficios/ventajas que le haremos obtener del negocio.
- Una buena comunicación, respetuosa y cordial (EMPATÍA).
- El deleite y la plenitud, producto final de nuestro servicio.
- En suma, que seamos ÁGILES y PRODUCTIVOS (EFECTIVOS).
- Y... hacerle vivir: un momento !GRATAMENTE MEMORABLE!

## **PRIMER PILAR O COLUMNA: CAPACITARNOS EN LAS DIVERSAS ÁREAS TÉCNICAS DE TRABAJO (adquirir “know how”):**

Es fácil suponer que debemos partir de esa ineludible premisa: ser realmente idóneos en nuestra labor, capaces de asesorar genuinamente al cliente en los diversos aspectos de nuestra amplia y compleja gestión. Si mostramos flaquezas en eso, no podemos aspirar lógicamente a que se nos considere profesionales. Debemos “saber hacer bien las cosas”.

Los improvisados y advenedizos agentes inmobiliarios, en general son muy deficientes en esta materia, por lo cual, debemos marcar, cada día más, nuestra nítida diferencia... Y que sea debidamente percibida por el público consumidor de nuestros servicios. Por eso, estamos empeñados en una amplia y profunda campaña de difusión, que todos los lectores van a poder apreciar en las próximas semanas.

Ser desprolijos e improvisados (charlatanes o payadores), nos relega a un segundo plano, propio de los agentes “chantas”, quienes se suelen equivocar a diario, perjudicando no sólo a sus clientes, sino a la imagen colectiva que se tiene de nuestro gremio, lesionándola gravemente.

Si queremos ser buenos OPERADORES INMOBILIARIOS, debemos contar con los conocimientos y destrezas propias de un cirujano... Si el cirujano no tiene conocimientos (teóricos) y destrezas (práctica y manualidad), corremos un grave peligro... Y nuestros clientes (especialmente los exigentes, que ya son mayoría) lo saben bien y por suerte, piensan igual! Los errores de un cirujano pueden ser fatales e irreversibles, al igual que los de un agente inmobiliario... Por eso, es peligroso no tener IDONEIDAD.

Entonces, nuestra primera nota distintiva y diferenciadora, para lograr la preferencia del mercado, es

obviamente, la de ser genuinamente profesionales, y por ende, responsables. Es decir, en serio: “con todas las barbas”!... Y para ello, requerimos de la CAPACITACIÓN PERMANENTE.

Sólo así, generaremos la PREFERENCIA del cliente, su elección, su apertura. Y sólo así, podremos avanzar en hacer más y mejores negocios... ¿Acaso no es nuestra principal meta?

### **Diversas herramientas para lograr la CAPACITACIÓN PERMANENTE:**

- **FORMATIVAS:** Carreras largas y cursos regulares.
- **Seminarios y talleres, compactos y prácticos.**
- **Eventos, congresos, jornadas, simposios, etc.**
- **Conferencias y mesas redondas, con debates.**
- **Ferias de productos, intercambios y negocios.**
- **Libros, revistas, prensa y web**
- **y la UNIVERSIDAD de la CALLE: conocer el MERCADO...**

## **SEGUNDO PILAR Ó COLUMNA**

### **La comunicación integral y genuina:**

La forma y los medios utilizados para comunicarnos con el cliente, son de vital importancia. “Lo que no se comunica, no es, no existe”, dice un aforismo muy sabio.

Solemos creer torpemente que todos ya sabemos comunicarnos y que, quien más, quien menos, lo vamos haciendo bien. Pero esto no es tan así y podemos apreciar a diario una gran deficiencia en la comunicación de los vendedores, sea por teléfono, sea por mail y lo que es peor aún: en la relación per-

sonal con el cliente. Para mejorar eso, también hay técnicas, que se pueden y deben aprender: métodos prácticos para mejorar la comunicación y así crear un clima fértil de confianza y credibilidad con el cliente, que es primer escalón en la carrera para obtener su respeto. Y sólo entonces, avanzar sólidamente en el curso de nuestro siempre largo proceso de negociación inmobiliaria (la cual, todos sabemos, consta de varias y complejas etapas). Nosotros no “despachamos” productos estándares, sino que asistimos, guiamos, asesoramos y colaboramos con el cliente, en su difícil proceso para la toma de su mejor decisión... Es decir, no vendemos productos, sino SERVICIOS. Entonces, dicho proceso de toma de decisiones, debe terminar con elegir nuestras opciones... y que nos compre (hoy, aquí y nuestro producto o servicio)... eso sería lo ideal. Pero, obviamente que, en ese proceso debemos actuar con ética y transparencia, es decir, que su decisión sea genuina y auténtica... y no producto de nuestro manipuleo: no confundir seducción con violación!

Otro aforismo, éste muy viejo (pero vigente) dice: “no sólo debemos ser buenos (y eficaces), sino que también debemos parecerlo”. Esto nos obliga a que, una vez cumplido el primer pilar (CAPACITARNOS TODOS), debemos saber comunicarlo eficientemente... Pero sin soberbia, sin petulancias, sin exageraciones. Una cosa es tener el sano orgullo de saberse capaz en algo, y otra, muy diferentes, es ser engreído. No se trata entonces de que el cliente nos admire (y aplauda), sino que confíe en nosotros... y nos compre. Ésa debe ser siempre nuestra clara meta.

No es el lugar adecuado para hablar de las técnicas de comunicación, pero a modo de titulares, debemos decir que, la más importante es la EMPATÍA. No sirve de nada que hagamos gala de grandes tecnicismos, ni de una profunda sabiduría respecto al producto que tenemos que vender, sino que lo realmente importante es generar el clima de confianza. Por lo tanto, debemos saber “IGUALAR” al cliente, para que se

sienta cómodo con nosotros... hablarle en su idioma, en su jerga, en su idiosincrasia... y si es modesto (intelectualmente), debemos bajar de nivel y adaptar nuestro léxico a su nivel de comprensión... Lo demás, es charlatanería hueca!

Otro aspecto importante es saber leer entre líneas su mensaje, es decir, comprender cabalmente lo que necesita y nos quiere decir... Para ello, resulta muy útil la clara lectura de su mensaje gestual (no verbal), siempre más elocuente que sus palabras. Hay técnicas para ello, especialmente la Programación Neuro-Lingüística, que debemos estudiar, en serio!

En un nivel más elevado, debemos conocer técnicas de sintonía, sincronía y afinidad, para poder “bailar armónicamente” con el cliente. Si nuestra labor de asesores inmobiliarios lo exige, debemos armonizar todos los elementos del negocio y conjuntamente con el cliente, para que él tome en definitiva, su mejor opción... Es como acompañarlo a que cruce el puente de la venta, esto es: desde su orilla actual (donde están sus necesidades y aspiraciones insatisfechas), hacia la orilla por él deseada, donde deberá encontrar (gracias a nuestra inteligente gestión), todas esas soluciones, idóneas y posibles, para que logre su real satisfacción.

Eso es hacer el “buen negocio”, como consagración del gran principio “WIN-WIN” o “GANAR-GANAR”... esto es, que gane el cliente y que gane yo mismo, al hacer un negocio genuinamente acordado, con equilibrio y ponderación, es decir, con profesionalismo y con honestidad (ÉTICA). Y máxime en nuestro negocio “triangular”, donde tenemos dos clientes, cada uno en un extremo del ring, tratando de sacar ventajas y nosotros en el medio, debiendo zurrir cuidadosa y adecuadamente sus recíprocos intereses, hasta armonizarlos y volverlos mutuamente complementarios, y por ende, gratificantes para todos (WIN-WIN-WIN).

### Entonces, requerimos cambiar actitudes fundamentales, a saber:

- HUMILDAD, HUMILDAD, HUMILDAD.
- RESPETO, RESPETO, RESPETO (al cliente y a los colegas).
- SABER ESCUCHAR: "2 oídos y una sola boca".
- CABEZAY ESPÍRITU ABIERTOS A LAS NOVEDADES (innovación).
- GUERRA A LAS ATADURAS TRADICIONALES: malos paradigmas o prejuicios negativos.
- COMBATE A LAS MALAS COSTUMBRES ENQUISTADAS: mala praxis (aunque sean mayoría hoy).
- ESTÍMULO A LA CREATIVIDAD Y AL ARTE, para ser diferentes.
- PENSAR EN EL CLIENTE Y EN SUS LOGROS: ése es nuestro mejor negocio... Y preferir al cliente, en vez de la venta de hoy.
- CORAZÓN DISPUESTO A COMPARTIR LOS ÉXITOS, DERROTANDO ASÍ AL FLAGELO DEL «EGOÍSMO».

### TERCER PILAR Ó COLUMNA:

#### La ÉTICA y la TRANSPARENCIA

Los lectores asiduos de esta revista, sabrán que para mí es un tema recurrente, casi obsesivo, presente en casi todos mis artículos. Por lo tanto, trataré de ser breve, para "no llover sobre mojado".

Hablar de ética y transparencia, es hablar de INTEGRIDAD y DIGNIDAD.

No se trata de "tener que ser buenos y santos" por un iluso o ingenuo altruismo, sino, fundamentalmente, por respeto al prójimo más próximo (CLIENTE) y también hacia los COLEGAS y demás PROFESIO-

NALES AFINES. O sea, tenemos tres frentes que nos obligan a ser éticos y transparentes.

Pero lo más importante (y que muchas veces no se quiere o puede ver, por miopía o cortoplacismo), es que tener una actitud ética, es imprescindible para el FUTURO de nuestro negocio... o sea, es bueno para NOSOTROS MISMOS!... Por lo tanto, no es ninguna ingenuidad o benevolencia tonta.

Es un muy buen negocio (al menos a mediano y largo plazo) actuar con ÉTICA, porque ello complementa el camino de la EXCELENCIA, apuntando a generar y consolidar el PRESTIGIO de nuestro nombre o grifa, la buena reputación de nuestra empresa, que es el capital más valioso que tenemos.

En efecto, nuestro tesoro no está depositado en góndolas o en galpones, sino que radica fundamentalmente en nuestro COMPORTAMIENTO, el cual será reconocido por todos como deseable (y PREFERIBLE), siempre que hagamos las cosas bien y en forma consistente, por ejemplo: cumpliendo lo que prometemos!

En suma: la ÉTICA debe estar presente en TODOS NUESTROS ACTOS, los grandes y aún los más pequeños y cotidianos... Es un buen negocio!

- La ÉTICA es la piedra fundamental o fundacional de todo BUEN PROCEDER. Y es la sangre por donde circula nuestro profesionalismo.... Por lo tanto, ya sabemos qué pasa si las arterias se tapan y obstruyen la normal y fluida circulación...
- Entonces, no basta con «TENER» ÉTICA, de vez en cuando, sino hay que demostrarlo, todos los días y en todas las acciones... o sea: **DEBEMOS «SER» ÉTICOS!!**

### CONCLUSIONES:

Los tres PILARES o COLUMNAS VERTEBRALES analizados, son todos imprescindibles. Si falta una de esas patas, la mesa del PROFESIONALISMO se caerá, irremediablemente, destartalándose el logro de la EXCELENCIA. Ninguna mesa puede mantenerse en pie, con sólo dos patas!

Si concebimos a nuestra empresa inmobiliaria como una organización llamada a persistir, desarrollarse (crecer) y prosperar, no podemos asumir la actitud de un "vendedor ambulante"... No podemos "pico-tear un negocio aquí y otro allá", sin mirar el futuro... No podemos priorizar la venta de hoy por sobre el genuino y honesto asesoramiento al cliente... que es quien nos paga el sueldo a todos, todos los días! Por lo tanto, hay que optar entre estos dos caminos: o el éxito inmediatista y cortoplacista, o la gestión duradera de nuestro PROFESIONALISMO.

Entonces, si elegimos la segunda opción, se consagrará en serio la palabrita "EXCELENCIA" y gestaremos la auténtica PROSPERIDAD, a largo plazo. Y además, por si todo eso fuera poco, ganaremos en DIGNIDAD y RESPETO, por parte de todos los actores involucrados en nuestro complejo negocio inmobiliario!... Todos verán claramente que AGRE-

GAMOS VALOR. Y ése es el buen camino, basado en el PRESTIGIO para que se nos abone, de buena gana nuestros legítimos HONORARIOS!

Cada uno elegirá, en base a: su cabeza, su corazón y su bolsillo.

Termino recordando una gran frase de uno de los mejores escritores sobre este tema de VENTAS, Og Mandino (autor del legendario "long-seller", desde 1968: EL VENDEDOR MÁS GRANDE DEL MUNDO), cuando aconsejaba que, PARA SER EL MEJOR VENDEDOR:

#### OCÚPATE DE CAUTIVAR EL CORAZÓN DE TU CLIENTE...

Y deja que tus competidores se sigan ocupando SÓLO DE SU BOLSILLO (\$\$\$):  
...ELLOS, PRONTO, SE QUEDARÁN SIN CLIENTES!

Dr. Alfredo Tortorella  
altorto@hotmail.com



Fernando Vergara - Asesor Fiscal  
Cr. Santiago Arbiza  
Dr. Juan Gargiullo  
Dr. Guillermo Saez

#### NOS ESPECIALIZAMOS EN:

- Sucesiones
- Auditorías en Edificios y Complejos Habitacionales
- Derecho Tributario
- Administración de gastos comunes
- Derecho Civil
- Contabilidad de Empresas
- Contratos en general

# PROCRASTINAR Y LA FÁBULA DEL ZAR

Según Wikipedia:

“La procrastinación (del latín: pro, adelante, y crastinus, referente al futuro), postergación o posposición es la acción o hábito de retrasar actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras situaciones más irrelevantes o agradables.

Se trata de un trastorno del comportamiento que tiene su raíz en la asociación de la acción a realizar con el cambio, el dolor o la incomodidad (estrés). Éste puede ser psicológico (en la forma de ansiedad o frustración), físico (como el que se experimenta durante actos que requieren trabajo fuerte o ejercicio vigoroso) o intelectual.



Prof. Samuel Borensztein  
Acuerdos Negociados,  
Negociación & Mediación

**E**l término se aplica comúnmente al sentido de ansiedad generado ante una tarea pendiente de concluir. El acto que se pospone puede ser percibido como abrumador, desafiante, inquietante, peligroso, difícil, tedioso o aburrido, es decir, estresante, por lo cual se autojustifica posponerlo a un futuro sine die idealizado, en que lo importante es supeitado a lo urgente.

También puede ser un síntoma de algún trastorno psicológico, como depresión o TDAH (trastorno por déficit de atención con hiperactividad).“ Los seres humanos tenemos tendencias distintas según nuestro componente genético, ya sea más a la acción o más a la inacción.

Los hacedores son personas que no resisten la presión del statu quo pasivo, no aceptan la realidad tal cual se nos revela y son promotores del cambio, para la programación neurolingüística son kinestésicos. Los menos activos, son personas más propensas a tomar lo que está presente en la forma en que se revela, para la programación neuro lingüista, auditivos.

Sin embargo, el no hacer, es hacer, no existe el no hacer, como tampoco existe el no emitir mensaje alguno, siempre hacemos y siempre emitimos. Estar vivos es hacer y es decir. Hacer y decir (es una forma de hacer), es crear realidad. Francisco Diez dice: la interacción humana es la única forma de generación de realidad.

El esperar los eventos que aporta el universo y adaptar-

nos a ello, es apenas una herramienta, no ha de ser un estilo de trabajo, aunque hay algunos entornos como ser el legal donde se ve más que en otros la procrastinación. A veces el exceso de pienso nos puede llevar a cierta inmovilidad, lo llamamos parálisis por análisis, si bien no alentamos nunca los actos poco meditados, sin estudio del estado del arte o sin planificación de alternativas, también es verdad que elegir no hacer es una herramienta que usamos lo menos posible, ya que es difícil liderar procesos desde la procrastinación.

Comenzaremos esta, como toda bella historia:

*- Hace mucho tiempo había una vez un sastre que le confeccionaba la ropa al Zar.*

Cuenta la historia que el sastre del Zar le entrega un nuevo saco, este se lo prueba y el saco, simplemente le queda horrible, y tiene varios defectos imperdonables. Entonces el Zar envuelto en cólera hace traer al pobre sastre y muy enojado con su labor, se lo manda matar. En ese mismo momento llega un soldado que es recibido por el Zar. Este soldado le cuenta que ha visto al domador de osos, quien desgraciadamente no ha podido cumplir con los deseos del Zar de hacer hablar al oso.

El Zar mas enojado aun, manda matar al domador y desesperado pregunta a los presentes quien se cree capaz de hacer hablar al oso. Reinando silencio, el sastre levanta la mano tímidamente, y le dice al Zar que él puede hacer hablar al oso. Preguntado el sastre que necesita para hacer hablar al oso, este responde:  
*- Tiempo, necesito tiempo.*

El Zar le concede un año entero para hacer hablar al oso, luego de lo cual morirá si no logra su cometido. El sastre regresa a su hogar y le relata a su esposa lo sucedido con el Zar, ella entra en pánico y le increpa al marido por haberse embarcado en tan inoportuna aventura, a lo cual el sastre le responde:  
*- Tranquila, falta en un año, en un año, se puede morir el Zar, se puede morir el oso, me puedo morir yo...o puede que el oso hable.*

# IRAE CALCULÓ FICTO PARA EMPRESAS DE SERVICIOS PERSONALES



**Cra. Tania Robaina**  
Asesora tributaria  
CIU

## DECRETO 38/014

**Artículo 1°.-** Sustitúyase el inciso cuarto del artículo 64° del Decreto N° 150/007 de 26 de abril de 2007, por los siguientes:

“Quienes obtengan rentas comprendidas en la Categoría II (Rentas del Trabajo) del IRPF y tributen IRAE por haber ejercido la opción, y quienes estén comprendidos en el literal A) del artículo 3° del Título que se reglamenta por las rentas puras del trabajo que obtengan, aplicarán obligatoriamente la siguiente escala:

Más de	Hasta	Porcentaje
UI 0	UI 2.000.000	48 %
UI 2.000.000	UI 3.000.000	60 %
UI 3.000.000 en adelante		72 %

Quienes obtengan rentas comprendidas en la Categoría I (Rentas del Capital) del IRPF y tributen IRAE por haber ejercido la opción, y quienes estén comprendidos en el literal A) del artículo 3° del Título que se reglamenta por las rentas puras del capital que obtengan, aplicarán obligatoriamente el porcentaje correspondiente al primer tramo de la escala establecida en el inciso anterior.”

**Artículo 2°.-** Quienes obtengan rentas puras de trabajo y hayan optado por tributar el IRAE, podrán dejar sin efecto dicha opción para los ejercicios iniciados entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2014, aunque no hayan transcurrido tres ejercicios

en los plazos y condiciones que establezca la Dirección General Impositiva.

**Artículo 3°.-** Sustitúyase el literal b) del inciso tercero del artículo 61° del Decreto N° 150/007 de 26 de abril de 2007, por el siguiente:

“b) Los restantes gastos admitidos, por el excedente que surja de deducir a dichos gastos la suma de los siguientes conceptos:

- El 30% (treinta por ciento) de los servicios mencionados en el literal a), prestados a la sociedad por sus socios, actuando en forma individual o societaria, en tanto las rentas correspondientes a dichos servicios estén gravadas por el Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas.

- Los porcentajes que se determinan de los servicios mencionados en el literal a), prestados a la sociedad por sus socios, ya sea en forma individual o societaria, en tanto las rentas correspondientes a dichos servicios estén gravadas por el Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas y liquiden el impuesto sobre base ficta de conformidad con la escala establecida por el artículo 64 del presente Decreto:

- i) primer tramo 52% (cincuenta y dos por ciento);
- ii) segundo tramo 40% (cuarenta por ciento); y
- iii) tercer tramo 28% (veintiocho por ciento).

**Artículo 4° -** Lo dispuesto en el presente decreto rige para ejercicios iniciados a partir del 1° de enero de 2014.

A partir de este decreto y del año 2014, aquellas empresas inmobiliarias que optaron por tributar IRAE, y lo hagan en forma ficta deberán cambiar la escala de ingresos y porcentajes de acuerdo al artículo primero. Vale decir que no regirá el 48% como porcentaje fijo para el cálculo de la renta bruta, sino que existirán tres escalas diferentes. De esta forma regirá una tasa bruta de IRAE del 12%, 15% y 18%. A las mismas se les podrá deducir los sueldos de dueños o socios por los cuales tenga actividad y aportes efectivos al BPS.

Igualmente, y como diferencial a la normativa de opción de impuestos, debido a este cambio, quien optó por IRAE podrá revertir la situación en el año 2014, a pesar de no haber transcurrido tres años desde la misma.

Esto no regirá para rentas puras de capital tal como lo establece el artículo 2.

## EVENTO DE COLONIA DEL SACRAMENTO: ARRENDAMIENTOS

El sábado 3 de mayo, desarrollamos esta Jornada de Capacitación (en 9 horas) en esa hermosa ciudad (salones del Hotel Radisson).

Nuestro brillante y veterano docente, Dr. Alberto PUPPO, abordó el siempre interesante tema de ARRENDAMIENTOS URBANOS, con su proverbial profundidad, amenidad y simpatía. Y ello, lo transformó en un verdadero TALLER PRÁCTICO.

Más de 25 operadores inmobiliarios de la zona y alrededores, se dieron cita para comprender mejor la compleja ley de Arrendamientos (y sus modificaciones), ya que este tema, obviamente, interesa y preocupa mucho, para llevar adelante mejor la gestión inmobiliaria en esta área. La práctica correcta no puede desarrollarse sin buenos conocimientos básicos (cimientos teóricos).

Por las expresiones de los asistentes, podemos concluir que han quedado plenamente conformes con dicho seminario, ya que descubrieron y aclararon una serie de aspectos clave, respecto a ese tema fundamental.

Esta misma temática, la estaremos desarrollando dentro de un par de meses, en PAYSANDÚ y quizás luego en otros departamentos, donde despierte un genuino interés. Siempre sugerimos a nuestros asociados del interior a que organicen este tipo de "Seminarios Itinerantes", en coordinación con otras cámaras de departamentos vecinos. Eso permite



abaratar costos y multiplicar el aprovechamiento. En el caso ya proyectado, esperamos la asistencia de colegas de Salto, Soriano, Rio Negro, etc.

Invitamos entonces a los colegas del interior a manifestar sus inquietudes, respecto a este tema o quizás otros, por ejemplo: ventas, negociación, marketing, tasaciones, tributos, etc. Tanto esta revista, como el I.C.I.U. siempre están abiertos.

## III JORNADA RIOPLATENSE DE CAPACITACIÓN INMOBILIARIA: "MARKETING, VENTA Y NEGOCIACIÓN" (LA TORRE Y TORTORELLA)

El 5 y 6 de junio, hemos organizado la tercera edición de las Jornadas Rioplatenses, esta vez con el Lic. Jorge La Torre (Argentina) y el Dr. Alfredo Tortorella (Uruguay), quienes abordaron alternadamente la amplia temática del título. El docente argentino, venía con altas credenciales, que las supo verificar en el aula, en forma brillante y a la vez amena.

Fueron 15 horas intensas en dos jornadas, a las cuales asistieron 30 privilegiados, que pudieron asimilar las ideas innovadoras desarrolladas por los docentes, además de sus sugerencias pragmáticas, en pro de mejorar nuestra gestión cotidiana.

Plantear ideas novedosas en estos temas no es fácil. Requiere de los asistentes una gran receptividad: apertura de espíritu y de cabeza, gran flexibilidad. Y también, genuinas ganas de innovar, para combatir (y quizás erradicar) algunas malas prácticas que vienen sucediéndose en este mercado (ejemplo: el no tomar las propiedades a la venta en un régimen de EXCLUSIVIDAD). La participación interactiva de los asistentes demostró, claramente, que así fue.

Construir mejores opciones prácticas, depende de comprender las ventajas de asumir una nueva visión; esto es, un cambio de óptica y de valores, para así consolidar el proceso de PROFESIONALIZACIÓN, en el cual, tanto la C.I.U., como su brazo ejecutor, el Instituto de Capacitación, están embarcados desde hace décadas.



Dr. Alfredo Tortorella y Lic. Jorge La Torre

Recordemos que estos temas habían sido los más votados en la encuesta que habíamos planteado a nuestra masa social, en los meses de febrero y marzo de este año. Sin embargo, la asistencia fue inferior a la esperada, teniendo en cuenta la importancia capital de los temas abordados y especialmente la categoría internacional del evento y del docente invitado.

Muchos colegas en las semanas previas nos habían llamado para manifestar su dificultad de concurrir,



dada la “pesada y larga carga horaria” del evento. A todos ellos, les hemos manifestado que: resulta imposible resumir y compactar aún más estos temas, tan amplios y diversos, que además suelen generar intercambio fecundo de los diversos puntos de vista. Sabemos que la premura de los tiempos que corren nos viene acostumbrando a algunas charlas y conferencias muy breves, pero que tampoco tienen profunda significación por ser demasiado sintéticas o esquemáticas. Lamentablemente, dichos simposios o mesas redondas, de dos o tres horas, en las cuales hablan 4 o 5 expositores, dan visiones fragmentarias y muy elementales (light) respecto a los temas abordados, salvo que sean referidos a sólo un pequeño punto o problema-foco. A veces, lo demasiado sintético no pasa de ser una simple pátina o barniz, salpicando levemente algunos conocimientos o novedades. No es lo mismo comer un pancho, parado o corriendo por la calle, que sentarse en un buen restaurante a la carta... Por más que los tiempos apremien, debemos tener en cuenta que los resultados son también radicalmente diversos. Lo esencial pasa por comprender que no es una “pérdida de tiempo”, sino la MEJOR INVERSIÓN!

Queremos felicitar a quienes sacrificaron una jornada y media de su habitual trabajo para obtener nuevas y valiosas herramientas, que les permitirá trabajar luego con un mayor grado de excelencia. Y además, agradecer la confianza por apostar a ello, en este periodo de cierta “quietud” del mercado. Los periodos de quietud son los más propicios para “recargar las pilas” y así, pertrecharnos mejor para cuando haya que entrar en la dura acción, con mayor dinamismo y efectividad.

Las muy altas calificaciones (record para el I.C.I.U.) que los propios asistentes adjudicaron a los docentes, demuestran claramente que este seminario intensivo les resultó muy provechoso y fecundo. Entonces, queda claro que, esta es la ruta, por la cual debemos seguir transitando, todos.

TRATAREMOS DE REPETIR ESTE EVENTO PARA MÁS SOCIOS, ESTE MISMO AÑO.

...Siempre que ustedes así lo soliciten.



# UN INMUEBLE CON EL PRECIO JUSTO

En los cursos sobre tasaciones que periódicamente, y con los mejores docentes de la región, dicta el Instituto de Capacitación Inmobiliario Uruguayo, los antecedentes y las variables por las que un bien cuesta "tanto", son motivo de estudio y análisis. Llegar al precio correcto, es un desvelo por el que permanentemente se profesionalizan nuestros operadores inmobiliarios asociados.

**Para que a tu propiedad, jamás la tasen... a vuelo de pájaro.**





Imaginate **ser propietario**  
solo con el **15%** del valor de la casa\*

# Préstamos Hipotecarios

Atención al Cliente: 2915 1010

Visite nuestra web: [www.hsbc.com.uy](http://www.hsbc.com.uy)

HSBC 

\*Corresponde al valor del mercado. Producto sujeto a aprobación crediticia. Validez hasta el 31 de julio de 2014.  
HSBC Bank (Uruguay) S.A. se encuentra supervisado por el Banco Central del Uruguay. Por más información: [www.bcu.gub.uy](http://www.bcu.gub.uy).