



# MÁS INCERTIDUMBRE

CÓMO IMPACTAN LAS MEDIDAS ARGENTINAS



**Gabriel  
Conde**

"Será un año de desafíos para el sector inmobiliario"



**Luis  
Lacalle Pou**

"Nuestra meta está puesta en el 1º de marzo de 2020"



**Chuy**

Grandes proyectos lo hacen atractivo para inversores



# Riesgosas

**Son las transacciones inmobiliarias realizadas con un agente informal.**

No deje sus negocios inmobiliarios en manos de cualquiera.

Confíe en un operador formal afiliado a la CIU.

## SUMARIO

- 2 Destacados
- 4 Editorial
- 6 Nota central. Más incertidumbre. Los nuevos anuncios en la economía argentina
- 10 Perspectivas para el 2014 de la CNCS
- 12 Otra forma de entrar en Europa. Nueva legislación española
- 16 Luis Lacalle Pou. "A Gobernar"
- 19 MIPIM 2014
- 20 Desafíos del Uruguay hoy. Aldo Lamorte
- 22 No espere al último ciclista. Diego Borges
- 26 Jorge Larrañaga. "Recuperar los valores es el principio"
- 28 Criterios judiciales para hacer efectivo el cobro de una comisión.  
Dr. Leandro Mestre
- 31 Chuy será un polo de atracción para inversores
- 32 ¿Implantar el profesionalismo ó seguir con las malas costumbres? Alfredo Tortorella
- 36 San Agustín y el Método OHH. Samuel Borensztein
- 40 Perspectivas mercados globales 2014, por  
Carlos Saccone, HSBC
- 44 Primera edición del Foro "Fondos Internacionales en el mercado inmobiliario español"



## 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: Federico Boix

## DESTACADOS

**4** GABRIEL CONDE

"El gobierno no comprende la magnitud del problema"

**16** LUIS LACALLE POU

"Nuestra meta está puesta en el 1° de marzo de 2020"

**6** CÓMO AFECTARÁN LAS NUEVAS MEDIDAS ARGENTINAS.

NOTA CENTRAL

**19** EUROPA FINANCIARÁ EL DESARROLLO DE CIUDADES INTELIGENTES

**10** "URUGUAY CRECERÍA ECONÓMICAMENTE, Y EL DESAFÍO ES MANTENERSE"

CNCS

**26** JORGE LARRAÑAGA

"Hoy no se incentiva la excelencia, se busca el camino corto"

**12** NUEVA LEGISLACIÓN

Chinos comprarían viviendas en España para ser europeos

**44** SIMA 2014

Organiza Foro en busca de inversores extranjeros



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



# DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS PARA 2014



Gabriel Conde  
Presidente CIU 2010 - 2013

Estimados colegas de la Cámara Inmobiliaria Uruguaya.

Este nuevo año que estamos arrancando, promete ser un año de desafíos. Por una parte por los objetivos que nuestra institución se ha impuesto; y por otra parte por una realidad nacional que parece cada vez más compleja para el sector.

Desde la perspectiva institucional, el gran desafío de este año es crecer hacia adentro. Como ustedes saben, la reforma de los estatutos que se llevó adelante recientemente, posibilita el ingreso de nuevas empresas a la Cámara.

Creemos que esto significa una gran oportunidad de seguir fortaleciendo la institución, y es por eso que se está confeccionando una campaña tendiente a generar nuevas adhesiones.

En ese marco, y también considerando que la adquisición de nuevos conocimientos por parte de cada uno de nuestros socios es crecer para la institución, esta-

mos generando un intensivo calendario de actividades para 2014, el que será comunicado a la brevedad.

Por otra parte, la realidad nacional se presenta cada vez más compleja para la actividad y el sector. Venimos de una temporada veraniega complicada, que no ha sido lo que nuestro país esperaba y necesita; como también tenemos por delante nuevas y próximas complicaciones, como lo son, por ejemplo el proyecto de ley de Inclusión Financiera y Medios de Pago Electrónico.

Si bien el concepto de Inclusión Financiera es nuevo en nuestro país, no lo es en el mundo, en el cual se viene hablando del tema desde hace algunos años. Aparentemente el espíritu, como el proyecto en sí mismo lo manifiesta, es lograr que los sectores más vulnerables de la población puedan acceder a servicios financieros, de bajo costo y de buena calidad, como manera de fomentar la igualdad y de achicar la brecha entre los que menos y más tienen, lo que en principio es bastante razonable.

El tema es que este mismo proyecto, la mayoría está dedicado al control y la fiscalización de la economía en general; y en particular establece nuevas normativas de regulación y control en el mercado inmobiliario, dictando durísimas multas y sanciones, así como a la nulidad de las escrituras en determinados casos.

Otra vez, más allá de las intenciones lo importante es el efecto que generan las normas. Como todos ustedes bien saben, venimos de toda una serie de medidas,

cuyo punto culmine fue la firma del Tratado de Intercambio de Información Tributaria con la Argentina. Según los representantes del gobierno de nuestro país, los efectos iban a pasar prácticamente inadvertidos, más aún iban a servir para captar mucho más y mejor inversión extranjera directa.

Creemos que todos los agentes relacionados a la actividad y al sector estamos padeciendo sus efectos y creemos que lamentablemente toda la sociedad uruguaya los padecerá en un futuro no muy lejano, puesto que la actividad inmobiliaria era uno de los pilares de nuestra economía.

Lo peor en estas cosas, es la sensación de no saber dónde estamos parados. La sensación de que cuando todavía no terminamos de acostumbrarnos a los cambios anteriores, ya tenemos en frente nuevos cambios.

Esto en todo el mundo es nocivo para los inversores y para las inversiones, esto es algo que debería entender el gobierno. Así como que acabar con la actividad inmobiliaria y la construcción no nos va a hacer un país más equitativo, más justo o más libre. Más allá de las intenciones que se persiguen, lo importante son los efectos que se generan y es en ese sentido donde deberíamos buscar el bien común.

Esperemos que el gobierno de nuestro país se de cuenta más temprano que tarde, aunque todo hace pensar que todavía no comprende la magnitud del problema.



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



# INCERTIDUMBRE

En el último número de revista CIUdades, nos preguntábamos hacia donde iba el sector inmobiliario, tras un año de vigencia del Acuerdo de Intercambio de Información Tributaria con Argentina y luego que terminara el 2013 sin que, en nuestro país, se aprobara la Ley de Operador Inmobiliario.

**E**sta coyuntura motivó que le realizáramos una entrevista al presidente de la Cámara Inmobiliaria Uruguaya, Gabriel Conde, en la que entre otras cosas decía que: *“hubo un antes y un después de la firma del Acuerdo. El mercado cambió totalmente. Las inversiones extranjeras directas cayeron casi un 50 por ciento hasta julio, y en la actualidad hasta un 70 por ciento.”* También consultamos a otros jefes inmobiliarios del interior del país. Así Juan Francisco Bistianic, presidente de la Cámara Inmobiliaria de Maldonado, dijo que el equipo de gobierno del vecino país, no era confiable. El presidente de la Cámara Inmobiliaria de Rivera, Daniel Alves fue terminante al decirnos: *“nos esperan tiempos difíciles.”* (ver revista CIUdades de diciembre 2013 pags. 6, 7 y 8).



Francisco Bistianic

Así las cosas y cuando los ojos de todos los que integran la cadena inmobiliaria estaban puestos en la marcha de la temporada y como iban a repercutir las consecuencias de la economía argentina, el gobierno del vecino país anuncia otra serie de medidas que seguramente ya todos conocen aunque aquí las vamos a resumir.

El primer anuncio fue realizado el viernes 24 cuando Jorge Capitanich y Axel Kiccilof informaban de la flexibilización del cepo cambiario. Era para la compra de dólares y la rebaja del 35 al 20 por ciento del recargo en las compras con tarjetas de crédito en el exterior. Es decir: otro sacudón más para nuestra economía. ¿Esto será bueno, o malo? Habrá que ver.



Jorge Capitanich

De inmediato jefes del equipo económico de gobierno comenzaron una serie de contactos con la Cámara de Industrias, la Cámara de Turismo y otros sectores. La flexibilización del cepo no fue la única medida. El gobierno de Cristina Fernández también devaluó su moneda lo cual favorecerá aún más la compra de productos en aquel país por parte de uruguayos que crucen el río.

## Jorge Caumont: “irse del Mercosur”

Antes que se conocieran en detalle las medidas, varios economistas habían hecho oír su voz. Jorge Caumont vaticinó una acentuación de las dificultades que ya existen con Argentina. Detalló “problemas con el sector de la construcción en Punta del Este, problemas con la compra de inmuebles en Punta del Este y en Montevideo, problemas con los exportadores que

todavía le venden a Argentina." En referencia al ingreso de turistas, Caumont dijo: "Ya está muerto. Por más que digan que bajó poco, yo creo que va a bajar mucho más." Es un momento para tomar la decisión de apartarse definitivamente de Argentina, e irse del Mercosur."



Jorge Caumont

### °Gabriela Mordecki: "Yo sería cauta"



Gabriela Mordecki

Por su parte Gabriela Mordecki, que es directora del Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República señaló:

"Habrá que esperar un poco cómo se efectiviza, qué tanto realmente los turistas puedan conseguir venir, que es lo que más nos afecta. Igualmente ya pasó enero que es el mes principal. El efecto se dará si es que insisten en el resto del año. Hay que tomar con cautela estas medidas porque Argentina tiene un problema de divisas. No me apresuraría a dar ningún efecto por ahora."

Consultada sobre un posible aumento del precio del dólar en la vecina orilla, insistió: "Hay que esperar a

ver. Argentina ya nos ha sorprendido con anuncios y después no se efectivizan o la instrumentación aparece con otras complicaciones, entonces yo sería cauta."

El pasado lunes 27, el gobierno del vecino país brindó más detalles pero mostró una serie de cambios con respecto a los anuncios del viernes anterior, ya que dio marcha atrás en la flexibilización del cepo cambiario en dólares para turismo.

Así las cosas todos los sectores vinculados a las actividades en las que se necesita de los argentinos, pusieron el grito en el cielo.

### Gabriel Conde: "No nos favorecen"

El presidente de la Cámara Inmobiliaria Uruguaya, Gabriel Conde dijo que no cree que la flexibilización del cepo cambiario en Argentina favorezca a Uruguay en el corto plazo, ya sea con la llegada de inquilinos o de inversores.



Gabriel Conde

Conde dijo que para que los precios se ajusten a la baja en dólares tiene que haber una devaluación importante como la del 2002. Con el dólar a \$22 o \$24 no va a haber ajustes, ya que la mayoría de los propietarios no tiene urgencia por vender, y recordó que en junio/julio de 2012 el dólar cotizó arriba de \$22 y los precios no se movieron.

En medio de este panorama, la receta parece ser la misma de siempre. Esperar. Por el momento, el gobierno solo ha mostrado preocupación y ha toma

do alguna medida para incentivar la llegada de otros turistas que no vengan de Argentina. De todas for-

mas no ha reaccionado ante ninguno de los pedidos de los distintos sectores que solicitan facilidades de distinta índole. O sea, habrá que hacer lo de siempre: "esperar"

### Alertan por llegada de menos turistas

Los operadores dijeron que cada vez llegarán menos visitantes del vecino país y le reclamaron al gobierno uruguayo una serie de beneficios para mejorar su competitividad. A los argentinos les es cada vez más caro pagar los gastos afuera, dijeron varios hoteleros consultados.

### Queja ante el Mercosur

La Cámara Uruguaya de Turismo presentará una queja ante el Mercosur contra Argentina por tomar medidas que "afectan la libre circulación de personas hacia Uruguay y la región. Será presentada por estos días en una reunión que se realiza en Punta del Este.

El presidente de la Cámara Luis Borsari, dijo que estas denuncias han tenido poco éxito pero engrosarán el cúmulo de reclamos que hay no solo en Uruguay sino también en otros países.

En esferas del gobierno mientras tanto, se ha señalado que sin perder tiempo, continuará la campaña orientada al turismo interno y se intensificará en Chile y Brasil de cara al feriado de Carnaval.

### Seguro de Paro

Desde la Asociación de Hoteles y Restaurantes en tanto, se anunció que se estudian medidas para que "no sea un invierno muy duro" para los trabajadores del sector, ya que "tras cuatro meses de seguro de paro" se encontrarán en junio con dificultades para conseguir trabajo.

### Inmobiliarios de aquí y de allá

Desde la Confederación Inmobiliaria Latinoamericana se dijo que la falta de argentinos se sintió y que lo que ha dinamizado y ha hecho que la recaudación del Impuesto a las Transmisiones Patrimoniales fuera similar a la del 2012, fue el ingreso al mercado de la vivienda social. Su presidente Wilder Ananikian dijo que el propietario es consciente de que el mercado está lento y se ajusta más a la tasación.



# PERSPECTIVAS 2014

**1.** Si bien en términos globales la economía uruguaya ha registrado una marcada desaceleración desde la segunda mitad del año 2011, se estima que el año 2013 cierre con una tasa de crecimiento entre el 3,5% y 4%.

**2.** En definitiva se debería esperar que en el mediano plazo la economía conduzca su evolución a su tasa de crecimiento potencial, es decir en el orden del 3,50% anual, lo cual es una buena noticia para todos los sectores.

**3.** El desafío está en hacer que dicha tasa de crecimiento sea sostenible en el tiempo y es ahí donde se encuentran hoy las principales preocupaciones del sector empresarial. Que la tasa de crecimiento del país se mantenga en dichos niveles en definitiva dependerá de las políticas económicas que las autoridades decidan llevar adelante.

**4.** Según la última edición de la Encuesta de Actividad de Comercio y Servicios, correspondiente al tercer trimestre del año 2013, más del 40% de los empresarios consultados considera que el incremento de los costos laborales es uno de los factores que tiene mayor incidencia negativa en la rentabilidad de los negocios. Es decir que el incremento de los salarios y las cargas sociales han repercutido negativamente en el resultado económico de las empresas, en la medida que los

mismos crecen por encima de la productividad de los trabajadores.

**5.** Al mismo tiempo continúan presentándose dificultades para incorporar trabajadores con las calificaciones adecuadas, en particular para los puestos que requieren una mayor especialización.

**6.** De esta forma la nueva realidad económica del país en los próximos años estará signada por un funcionamiento rígido del mercado de trabajo, no sólo por los elementos establecidos en la negociación colectiva sino también porque hay escasa oferta de mano de obra disponible. Se limita así la capacidad de adaptación del país.

**7.** Otro factor de preocupación es la carga impositiva que recae sobre el comercio formal de la economía, actualmente la presión fiscal en el país continúa manteniéndose en el entorno del 30% del PIB, es decir que de cada 100 dólares que se generan en las distintas actividades económicas 30 dólares se destinan al pago de impuestos.

**8.** A esto se le debe sumar la creciente competencia que se afronta con bienes y servicios adquiridos en el exterior sin pagar impuestos. Por otro lado hay un menor ingreso de turistas argentinos a Uruguay y al mismo tiempo muchos uruguayos deciden consumir en la ve-

cina orilla no sólo bienes sino también servicios asociados a la actividad turística. Según datos del Ministerio de Turismo en el tercer trimestre del año 2013 un 50% del gasto total asociado al turismo emisor se realiza en Argentina, y a su vez destinos como Norteamérica y Europa han aumentado considerablemente su participación no sólo en cantidad de turistas sino también en la participación del gasto total en turismo en dichas regiones.

**9.** Un elemento adicional que afecta también negativamente los resultados del sector es el crecimiento importante que han tenido las compras en el exterior hasta 200 dólares que ingresan al país sin el pago de impuestos. Según el último dato proporcionado por la Dirección Nacional de Aduanas, en el mes de agosto de 2013 se registraron 12.334 operaciones bajo este régimen de encomiendas. Si se supone que cada operación significa una compra aproximada de 150 dólares, en ese mes se consumieron en el exterior 1.850.000 dólares concentrados principalmente en vestimenta y artículos electrónicos de menor porte, los cuales se dejan de comprar en el mercado local.

**10.** Estas compras han presentado un incremento muy significativo desde la aprobación del Decreto que modificó el monto permitido para las encomiendas y han tenido una fuerte incidencia en las ventas de los comercios de plaza. A su vez, cabe destacar que estas compras por internet afectan a un sector que paga impuestos por sus operaciones en plaza, por las importaciones que realiza, por el personal que emplea, y que ahora debe competir con empresas del exterior.

**11.** A todo lo mencionado se suma una fuerte preocupación de los empresarios por los temas de seguridad, que implican costos crecientes a afrontar. A partir del análisis global de los resultados de la Encuesta de Victimización realizada por la Cámara para el año 2012 - 2013, es posible identificar la creciente sensación de inseguridad que manifiestan las personas que están al frente de los negocios en la actividad comercial, y se desprende de estos resultados la importancia de desarrollar un trabajo conjunto entre el sector público y privado tanto como entre privados para enfrentar estos temas.

**12.** El 2014 será un año electoral el cual estará signado no solo por un contexto de desaceleración de actividad económica sino también por aumentos de salarios, precios que no cederán a la baja, deterioro de las cuentas públicas, aumento del precio del dólar, con lo cual el principal desafío será lograr preservar los niveles de competitividad de las actividades económicas.

**13.** No solo se debe trabajar de forma coordinada sobre las principales políticas macroeconómicas monetaria, cambiaria y fiscal para que las mismas no se transformen en una traba más a la competitividad, sino también atender los aspectos microeconómicos, que condicionan el correcto funcionamiento de la actividad empresarial.

**14.** En particular, en cuanto 2014 es un año electoral, se deberá analizar el tema de gasto público con especial énfasis en tanto históricamente las cuentas del sector público se deterioran en estos períodos, y eso puede comprometer la economía del país.

**15.** Otros temas relevantes que también deben estar en la agenda dado que son la base del crecimiento económico del país:

**a)** Tema energético, efecto sobre el costo que deben enfrentar las actividades productivas.

**b)** Tema inversión, cómo sostener los niveles históricos de inversión como porcentaje del PIB una vez finalizada la obra de Montes del Plata.

**c)** Tema educación, cómo sostener la oferta de mano de obra para satisfacer la demanda de trabajadores calificados y no calificados.

**d)** Diversificación de mercados para las exportaciones, alianzas estratégicas, cómo colocar productos con mayor valor agregado en los diferentes destinos.

**16.** En conclusión, se requieren políticas que tengan como objetivo el incremento de la competitividad de las empresas desde un enfoque sistémico y que generen un incentivo a la inversión privada.



# OTRA FORMA DE ENTRAR EN EUROPA

La nueva legislación publicada en el boletín oficial del estado, con fecha de setiembre de 2013, ha tenido un efecto inmediato en el continente asiático.



**José Luis Pérez Collazo**  
Corresponsal España

**L**a nueva ley de emprendedores, facilita la obtención del permiso de residencia temporal a los extranjeros que compren activos inmobiliarios de más de medio millón de euros. Actualmente muchos chinos están pensando en comprar viviendas en España. Además del descenso de precios, el país ofrece un clima agradable, infraestructuras propias de un país desarrollado y una buena educación para las familias con hijos.

Pese a que los programas acaban de empezar y todavía quedan detalles por definir, las compras ya se están produciendo. Varios constructores y promotores españoles han creado una plataforma para vender propiedades desde la aprobación de la ley. Con el fin de explorar las posibilidades de inversión, llegan al país una media de cinco familias por semana y estudian la viabilidad de poder insertarse en ciudades como Barcelona, Valencia o Madrid.

La reciente reforma del Gobierno pretende dar salida en el extranjero al stock de cerca de 1,4 millones de casas que hay a la venta en España. China es un país especialmente atractivo porque es la segunda economía del mundo y el segundo estado con más multimillonarios, pero ha invertido tradicionalmente muy poco en el país.



A diferencia de los rusos, que veranean en España y llevan adquiriendo viviendas desde hace años, para los chinos la reforma es un factor decisivo a la hora de invertir. Poder conseguir el permiso de residencia es un gran incentivo y facilita la posibilidad de la entrada de estos clientes en el continente europeo.

Algunos de los beneficios que buscan los inversores chinos, pasan por una educación europea para sus hijos, la posibilidad de moverse libremente por los países del espacio Schengen (ahorrándose el trámite de solicitar visado) y la diversificación de su capital para ganar en seguridad.

No solamente los compradores a título individual, también los fondos de inversión o grandes empresas chinas, como de otros países, están comenzando a fijarse en España. La visión de las grandes empresas chinas, no es la necesidad de conseguir residencia. Su objetivo de inversión es que España a nivel europeo está muy barato para sus intereses.

En los casos de grandes empresas o fondos de inversión ya no se trata de viviendas de 500.000 euros, sino de operaciones mucho más grandes. Puede tratarse de paquetes de 100 o 500 casas, de varias hectáreas de terreno o de una docena de hoteles. En su punto de mira también están los activos del llamado



“banco malo” creado en agosto de 2012, que se ha convertido en la nueva competencia de las inmobiliarias españolas a la hora de captar inversiones.

España sin embargo, no es el único miembro de la Unión Europea interesado en captar a los adinerados chinos. De hecho, es el último país que ha llegado a la carrera y el que cuenta con una ley menos ventajosa. Desde julio de 2010, Letonia ofrece condiciones similares a los compradores de propiedades a partir de 72.000 euros.

En Chipre el precio es de 300.000 euros e incluye la posibilidad de solicitar el permiso de residencia per-

manente. Otros países como Hungría, Grecia, Irlanda o Portugal también se han adelantado a España.

Con la nueva legislación, España facilita el permiso de residencia temporal, pero no deja claro el proceso a seguir con el permanente. En Portugal, actualmente el gran competidor de España en la venta de viviendas, se puede solicitar cinco años después de haber comprado una casa. En este y otros aspectos, se exigen menos requisitos, pero a los ojos de muchos chinos ofrecen lo mismo: el salto a Europa.

Dr. Luis Lacalle Pou, Diputado  
Movimiento Todos, Partido Nacional

# A GOBERNAR

“POR LA POSITIVA”, un estilo innovador de hacer política.

**E**l pasado 18 de enero en La Paloma, celebramos el tradicional encuentro político que reúne a todas las agrupaciones y dirigentes del país que integran el sector TODOS del Partido Nacional. Hemos elegido “**A Gobernar**” como nombre del evento, porque aquí no se trata de ganar una interna o de evitar la mayoría absoluta, la convocatoria es a gobernar, pero **gobernar ahora y gobernar bien**.

**A Gobernar también representa la acción de un trabajo técnico y político** que da inicio a una nueva forma de hacer política, que pretende difundir ideas y proyectos por la positiva dejando por el camino las políticas del diagnóstico y los pronósticos para **hacemos cargo**, para **hacemos responsables** y poner al Uruguay al frente del crecimiento integral.

Estamos ante una época de cambios, pero más impactante aun es que **estamos ante un cambio de época**.

Se trata de **una nueva política que privilegia la lectura de la actual realidad del mundo**, la integración político - técnico, la sensibilidad medioambiental y el desarrollo sostenible satisfaciendo a las generaciones actuales pero sin menoscabar las generaciones futuras, la incorporación de las nuevas tecnologías, **lo humano por sobre las cifras, la megainclusión y la excelencia en la gestión como la nueva ideología**.

Este progreso político deja atrás el tiempo de “las facturas cruzadas del pasado entre unos y otros”, para **mirar hacia adelante** y centrar todo su esfuerzo en el presente y futuro de la sociedad porque entiende que **el futuro es ahora**.

**Para lograr esto, hemos convocado a los mejores**

y conformado equipos multidisciplinarios de trabajo, los cuales se encuentran elaborando una agenda de gobierno que tiene como principales ejes, **ser posible de realizar**, un rumbo bien definido y un **control ciudadano periódico sobre los resultados**.

Nuestra meta está puesta en el 1° de marzo de 2020. El último día de gobierno, porque **si intuimos el final podremos elegir mejor el camino**.

**POR LA POSITIVA** es el camino elegido para hacer posible nuestro sueño. Un camino que marca un estilo innovador de hacer política, derribando muros mentales y abriendo las puertas hacia una política inclusiva y de verdadera participación entre todos los actores sociales.

Por eso durante todo el 2013 nos dedicamos a recorrer nuestro país en una gira que denominamos ¿Por qué, para qué, para todos? **Escuchando, aprendiendo y conociendo**, de modo de profundizar los puntos de encuentro entre todos los uruguayos.

Por la Positiva implica entender que nuestro país no merece empezar de cero cada cinco o diez años y que quien aspire a ser el presidente de todos debe tener **la humildad de reconocer, continuar y mejorar** lo que se ha hecho bien. Así como también de modificar y revertir lo que se ha hecho mal y quizás lo más difícil y desafiante, animarse a hacer cosas nuevas, **a transgredir positivamente**.

Queremos gobernar apostando a la **felicidad social y ser un país de oportunidades**, a través de un gobierno que contribuya a la **libertad del individuo de auto-sustentarse**, sin depender del estado, generando planes sociales de estímulo que potencien las capaci-



dades de los individuos y permita el pleno desarrollo de sus talentos y virtudes.

A través de un abordaje multidisciplinario entre los actores públicos, privados y ONGs, vamos a trabajar en un **plan de mega inclusión que genere oportunidades de trabajo a las personas más necesitadas**, coordinando con establecimientos comerciales e industriales la promoción para instalar negocios inclusivos que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, incorporando maestras comunitarias y **masificando el deporte** en

“Queremos gobernar apostando a la **felicidad social**”

las zonas carenciadas con el objetivo de combatir las situaciones de marginalidad y pobreza.

Aún hoy y después de diez años de bonanza económica, existen más de 200 mil uruguayos viviendo en asentamientos a quienes debemos acercarnos y regularlos paulatinamente los servicios públicos a costos accesibles para que puedan obtener un mayor grado de formalidad, el acceso al agua potable, la luz y el saneamiento. Vamos hacia una política de Asentamiento Cero y para lograrlo debemos dejar los diagnósticos y trabajar sobre la realidad de cada asentamiento.

Naturalmente que todo plan social debe estar primero acompañado por la educación, si los planes sociales no van acompañados de educación, se limita la capacidad del individuo de auto-determinarse, de ser independiente no solo económica sino intelectualmente.

Por eso es absolutamente necesario **rescatar el papel de la educación pública** como instrumento de transmisión de valores, conductas y cultura social y formación ciudadana. **Hay que apostar a la excelencia, con dedicación y evaluaciones periódicas.** Lo hemos dicho muchas veces, no es necesario irnos al otro lado del mundo para encontrar buenos ejemplos de que las cosas se pueden hacer bien.

En cualquier rincón de nuestro país, todo el mundo en alguna medida ha perdido la tranquilidad, vive con temor y todos sabemos que el individuo con miedo hace dos cosas: se retrae y cambia su conducta o reacciona. Todos sabemos lo que pasa cuando el individuo ante ese estado de necesidad reacciona.

Por eso, en materia de seguridad pública queremos una mejor policía, **más entrenada**, más armada y con un despliegue distinto. **Debemos dotarla de más y mejores herramientas y tecnología.** Hay que volver a fortalecer las seccionales, Radio Patrulla y **potenciar a la Policía Comunitaria.** Si es necesario **aggiornar el ordenamiento jurídico.** Pero sobre todo darle confiabilidad y respaldo en su accionar.

Otros de nuestros principales temas de agenda es lo que hemos denominado "devaluación logística". Para **profundizar los principales ejes de desarrollo de nuestro país**, como el logístico que naturalmente se vincula con el transporte y la infraestructura vial, debemos mejorar las rutas nacionales, el ferrocarril y el acceso a nuestros puertos.

Hemos cuadruplicado las cargas que se mueven dentro de nuestro territorio, pero ese crecimiento no fue debidamente acompañado de una inversión vial y de infraestructura adecuada, lo que nos aleja de la posibi-

lidad de alcanzar un mayor y más eficiente desarrollo productivo.

Con respecto a nuestro **Sistema Nacional de Salud Pública proponemos INTEGRARLO.** La salud pública incrementó 27% su presupuesto y tiene 200.000 afiliados menos, pero se muere gente tratando de conseguir una cama de CTI y en los pueblos del interior tratando de conseguir una ambulancia. Debemos ser más responsables en la priorización y manejo del dinero de todos los uruguayos. También hay que **abrir las puertas del país a toda la tecnología que exista en el mundo y ponerla al alcance de la gente.**

Como gobernantes tenemos el deber moral de ahorrar y dejar un país andando y próspero para los que vengán y cuidar de no gastar todo lo percibido. Por eso es importante entender sobre la **ética de la responsabilidad** que implica saber que manejamos dineros públicos y como tal debemos ser austeros y gestionar con criterios de excelencia.

Todo esto es posible si logramos construir un **país orgulloso de sus instituciones que se maneje con reglas claras y normas jurídicas estables.** Donde la Constitución, la ley y los actos jurídicos estén por encima de la voluntad del jerarca, de la discrecionalidad y del amiguismo.

**Queremos gobernar porque queremos hacer cargo y estamos convencidos de que hay equipo, trabajo, responsabilidad, dedicación, determinación y mucho afecto.**

## Noticias del sector

# MIPIM 2014 APUNTA A LOS EDIFICIOS Y CIUDADES INTELIGENTES

La 25<sup>a</sup> edición del mercado inmobiliario internacional, que se celebrará en Cannes del 11 al 14 de marzo, incluirá una presentación de la Comisión Europea sobre la financiación de planes para apoyar el desarrollo de las ciudades inteligentes.

El Foro de Innovación MIPIM destacará la aparición de nuevos actores que son expertos en soluciones innovadoras para el sector inmobiliario. Este concepto, que incluye una exposición y zona de conferencias, facilitará los debates entre todos los profesionales que comparten el objetivo común de construir una ciudad rentable y sostenible.

Nuevos requerimientos de los usuarios y los inversores, junto con las obligaciones regulatorias, están animando a los profesionales del sector de la propiedad para construir infraestructuras cada vez más innovadoras y eficientes. La Comisión Europea ha destinado un presupuesto de 92 millones de euros para apoyar el desarrollo de las ciudades inteligentes y sus barrios

El programa de MIPIM también ofrecerá la oportunidad de conocer los últimos diseños arquitectónicos y la innovación. Diseñado para producir más energía de la que consumen, los edificios de energía positiva están dando forma al sector inmobiliario del siglo 21. A partir de ahora estos edificios serán diseñados para evolucionar en base a sus usuarios y su entorno urbano.

### Temas clave del 2014:

- La transformación de las ciudades: estrategias urbanas de regeneración
- Estrategias de Workplace y administración del espacio
- Camino a la alta performance en los edificios: estrategias de retrofit y Smart buildings
- Diversidad funcional: compartiendo edificios y espacios
- Arquitectura flexible y adaptable
- Smart mobility: estrategias de movilidad inteligente

El programa de conferencias se desarrolla en 3 ejes principales: la eficiencia energética, y los edificios y ciudades inteligentes. Una de las presentaciones más esperadas es la del experto Ralph Dinola, del New Buildings Institute, que hablará de cómo los edificios Zero Net (cero neto de energía) definirán la próxima década del desarrollo inmobiliario a nivel mundial.

Arq. Aldo Lamorte

# DESAFÍOS DEL URUGUAY HOY

**L**os desafíos que hoy nos enfrentamos los uruguayos son de profunda importancia como la seguridad, la educación, la salud, la vivienda y se ha carecido de liderazgos positivos que nos permitan transitar un camino de soluciones, las llaves del reino las ha tenido este gobierno pero sin embargo no las ha utilizado para abrir las puertas que nos conduzcan a superar esta realidad que preocupa y mucho.

Debemos tomar fuerza de los avances que contribuyen al bienestar de la sociedad uruguaya, pero sin embargo hay una alegría apagada en nuestra gente, existe un miedo que se va apoderando de los corazones de los uruguayos, la violencia crece en muchos ámbitos cotidianos y la inequidad no se ha podido superar a pesar de una bonanza económica malamente desaprovechada por un equipo económico sin experiencia de la vida real, que no escuchó ni escucha a los verdaderos actores, a los uruguayos que trabajan generando el crecimiento real día a día, a pesar de todos los inconvenientes burocráticos

y sin sentido de un Estado que destrata a los que más esfuerzo realizan.

En el fondo de todos estos problemas, existe un gran problema ético, donde la izquierda uruguaya ha dicho algunas cosas de la boca para afuera, pero la realidad golpea fuerte. Hemos sentido hablar muchas veces de la libertad como un derecho fundamental pero la mayoría de las veces vemos a este gobierno fomentando y protegiendo solo el derecho de darse los gustos y satisfacer adicciones, egoísmos y sobre todo individualismos cuando supuestamente siempre hablo de lo colectivo. Es notoria la incidencia de la política del partido de gobierno rebajando el interés de los padres por inculcar valores, y se insiste una y otra vez en mensajes negativos donde el esfuerzo no vale la pena, donde sirve que cada cual haga la suya y lo que le venga en ganas.

Por ejemplo uno de los más destructivos mensajes es el tema de la marihuana, con una clara opción de que no pasa nada, y sobre todo poniendo a los padres que sí se preocupan, y los jóvenes que apuntan a una vida sana

donde la evasión de la realidad no entra, a tener que chocar con una pared de permisividad y destrucción.

Se están vaciando los contenidos de la vida en sociedad, el bien común donde mi accionar como persona debe tener la responsabilidad necesaria puesto que incide en el resto. Se ha generado un ámbito donde la pereza mental se disfraza todavía con un relativismo de la vida, donde cualquier opinión vale, con un presidente que filosofa por radio y televisión desde la universidad de la vida, como si fuera el único que fue a dicha universidad, cuando en realidad todos nosotros no hemos faltado un solo día y además trabajamos, algunos de nosotros en más de un trabajo y algunos de nosotros además también nos hemos preparado en universidades que nos permiten con seriedad desarrollar una profesión, opinar acerca de temas sobre los cuales hemos estudiado y tenemos experiencia práctica y no tocamos de oído.

Últimamente los jefes a cargo frente a los problemas, se explican con frases como que hay fenómenos socio-culturales, hacen mención al contexto, ni que hablar de la famosa sensación térmica, se escuchan frases como que se están monitoreando los problemas.

Cómo...? Cómo que monitoreando, si tienen el poder, tienen que estar actuando y solucionando todo lo que ha pasado con Argentina. Se les ha alertado una y otra vez, desde el sector inmobiliario cuantas veces se le puso sobre aviso, que el acuerdo de intercambio tributario nos paralizaría, el ministro Lorenzo dijo a los cuatro vientos que no veía en que nos podía afectar... Solo esa frase lo descalifica como técnico, la mayoría de las veces solo se habla, están hablando y actuando sobre la comunicación, sobre lo que sale en los medios, pero no actúan sobre la realidad, y esta sigue su curso por sí sola.

Está comenzando una persecución sorda y no tan sorda a los uruguayos con valores positivos, se comienza a ver que cada uno persigue su verdad subjetiva, esto nos lleva a la dificultad clara de integrar un proyecto común para el Uruguay.

Increíblemente la izquierda en el poder está haciendo

todo lo posible para que predomine en nuestra sociedad lo inmediato, lo exterior, lo visible, lo superficial y además lo provisorio. Y así es más fácil dominar, conseguir votos. Como gran tema de fondo se está llevando a la familia a una crisis, el matrimonio desde las leyes se lo enfoca como un mero formalismo, ni que hablar de la última ley de matrimonio igualitario, se lo degrada, se lo desvirtúa y han debilitado el compromiso de unión de vida de los esposos, el individualismo deteriora los vínculos entre las personas.

La ley de aborto pone a la mujer sola, donde el esposo o compañero no cuenta, no participa, y el niño por nacer es solo una opción de la mujer.



Es por todo esto que debemos apelar a la esperanza, debemos apelar a trabajar por el bien común, la sociedad, los otros no deben ser nuestro factor de desconfianza, debemos cerrar filas entre los uruguayos, no le tenemos que tener miedo a la espiritualidad para recuperar muchas de estas cosas que nos están golpeando. Otra gran dimensión de la persona humana, donde en el Uruguay que supuestamente permite hablar de cualquier cosa, es que si uno habla de espiritualidad parece que es un gran peligro y debe censurarse inmediatamente, se es liberal para todo, menos para esto, hay un materialismo de izquierda y derecha que le teme a esa dimensión de la persona.

Son muchas décadas en donde la política uruguaya ha visto distintos actores que siembran semillas que no dan fruto, muchos que sembraron cizaña. Es hora de separar la paja del trigo, y eso lo tiene que hacer el pueblo uruguayo con su voto.

Desde la Unión Cívica siempre hemos puesto énfasis en nuestro esfuerzo por alcanzar metas en común, por mantener valores de familia, de respeto humano, de esfuerzo de trabajo, de abonar día a día este Uruguay de esperanza, los convocamos a trabajar en conjunto.

# NO ESPERE AL ÚLTIMO CICLISTA

## Costumbres del Uruguay

Ya llevamos más de un mes de comenzado el año calendario, pero en nuestro “bendito país”, solemos acompañar el leve oleaje veraniego y continuar haciendo la plancha hasta que un muchacho sobre su bici realiza su último esfuerzo para coronarse ganador de la última etapa de la tradicional carrera de Semana Santa. Al otro día, un lunes de abril, oficialmente iniciará el año, salvo para aquellos que hayamos decidido terminar con esta tan uruguaya tradición. Lo invito a que se sume a los que decidimos no esperar al último ciclista.



**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.

## Vuelva a las bases

Por si no se hace una idea de por donde comenzar, me permito sugerirle el siguiente camino: vuelva a las bases, replantee las preguntas clave de su negocio o de su ejercicio profesional. Tratándose de marketing, eso significa contestar la más simple y compleja de las preguntas: ¿Quién es su cliente? Y ¿qué quiere que usted haga por él?

Responder a estas cuestiones, lo llevará indefectiblemente a la definición de su negocio, lo cual es un buen comienzo. ¿Se dirige usted a personas o empresas? ¿Quiénes son los decisores de compra respecto a los servicios o productos que usted proporciona? ¿Qué es exactamente lo que quieren? ¿Cómo, cuándo y dónde lo quieren? ¿Cuánto están dispuestos a pagar por ello? Si no encuentra la respuesta a estas preguntas en su propio conocimiento interno, pregunte, investigue, pida ayuda, pero no conteste en forma superficial ni sujete sus respuestas con alambre. Definir bien estas respuestas es la forma de asentar los cimientos de su empresa. Con cimientos fuertes, del plano dependerá una hermosa construcción; con cimientos débiles, no habrá firmeza en el futuro.

## Con buenos cimientos, comience a edificar

Supongamos que ha llegado a una respuesta razonablemente confiable y firme para las preguntas esenciales, ahora bien: ¿cómo sigue esta historia? Tome en serio el entorno en el que deberá proveer los servicios requeridos por su cliente y plantee la respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué lo distingue a usted de sus competidores para que lo elijan? Y, tan importante como lo anterior: ¿qué hará que lo elijan una y otra y otra vez?

Al llegar a este punto, le recomiendo ser muy honesto con usted mismo y su empresa. Si no encuentra un factor distintivo, está totalmente librado a la suerte (y le deseo la mejor de ellas); si no existe un factor que promueva la reincidencia en la compra, se verá forzado a generar uno tras otro, nuevos clientes en forma continua (respire hondo y prepárese para esa difícil carrera). Lo que le quiero decir es que a veces es mejor cambiar de terreno, reperfilear la empresa, posicionarse en forma diferente, segmentar con otro enfoque o, simplemente, cambiar de rumbo. No lo haga cuando se vea forzado a hacerlo, hágalo cuando aún pueda planificar el cambio.

## Pase a la fase dos: Trabajo de campo

Acaba de terminar la fase estratégica y comienza la operativa. Terminó el momento de la reflexión y el análisis y debe empezar rápidamente la acción. Defina con qué cartas va a jugar y úselas inteligentemente. ¿A qué me refiero? A que tiene que empezar a tomar decisiones y ejecutarlas:

- ¿Qué cambios hará para potenciar su personal? (aún si el personal es usted, puede cambiar – mejorar, aprender, levantarse más temprano, en fin, usted sabrá).
- ¿Qué hará para comunicar mejor que el año pasado? (¿utilizará el mismo mensaje? ¿los mismos medios? ¿el mismo presupuesto? ¿el mismo objetivo y destinatarios?).
- ¿Cómo mejorará la forma en que prestará sus servicios o entregará sus productos? (¿cómo lo hará más rápido?, ¿qué canales diferentes utilizará? ¿cambiará en algo los elementos físicos que acompañan su servicio o el empaque de su producto?).
- ¿De qué forma hará la prospección de clientes? (¿utilizará agentes para agendar reuniones? ¿Participará en congresos? ¿Tendrá agentes de venta propios o indirectos? ¿Cuántas horas semanales dedicará a esta tarea?).
- ¿Qué esquema de precios promoverá para generar mayores beneficios? (¿hará promociones? ¿ajustará sus honorarios por alguna paramétrica?)
- ¿De qué manera atenderá a sus clientes reincidentes para promover la fidelidad y la recomendación? (¿tendrá un plan de referidos? ¿generará un programa de reconocimiento a la frecuencia o al volumen de compra? ¿hará un club de fans o clientes vip?)
- ¿Cómo integrará la tecnología a su negocio? (¿de qué forma incursionará o explotará mejor las redes sociales? ¿qué cambios hará en su website? ¿qué mecanismos de compra, servicio o pago electrónico implementará? ¿qué alianzas puede armar con los portales de venta y promoción?)
- ¿De qué forma logrará una mayor comprensión de sus clientes y sus necesidades y deseos? (¿hablará con ellos frecuentemente? ¿implementará un programa de encuestas? ¿implementará un programa de CRM?)

**¿Demasiadas preguntas? Sea consciente o no, usted responde a cada una de ellas de una forma o de otra, incluso cuando las ignora;** al igual que en un examen, el mercado lo interroga permanentemente y cuando usted decide no contestar, está dando verdaderamente una respuesta. A veces, el mercado es tan pero tan chato, que perdona esta actitud y lo continúa sustentando. Otras veces, a la corta o a la larga, lo deja con los días contados (usted, su empresa o su rentabilidad).

### Prepárese para volver a empezar

Por último y para cerrar, le propongo que realice un ejercicio que le permitirá encarar el futuro de una mejor manera: REGISTRE. Tome nota de los hechos más relevantes del año, sus causas y consecuencias. Esto le permitirá planificar mejor el año próximo y responder con fluidez a las preguntas que hoy dejamos planteadas.

Recuerde, no espere al último ciclista; en el peor de los casos, dedique estos dos meses a contestar y escribir la respuesta a la mayoría de las preguntas que presentamos en estas líneas.

Lic. Diego Borges  
dborges@delabahía.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

Dr. Jorge Larrañaga, Senador  
Alianza Nacional, Partido Nacional

# RECUPERAR LOS VALORES ES EL PRINCIPIO

“No es difícil pero algunos quieren hacerlo parecer”

Educación, seguridad, trabajo, valores, república, libertad, equidad, orden, solidaridad y unidad. Son diez palabras que engloban nuestro pensamiento. Conforman una mirada ética y humanista de la vida en sociedad; son “las materias que debemos aprobar” para llevar a nuestro país hacia un futuro mejor.

Fuimos un país modelo. Lo fuimos en todos los órdenes. ¿Por qué no animarnos a mirar más alto y pensar que es posible volver a vivir en ese país modelo?

Recuperar no es restaurar.

Hasta el árbol más alto necesita sus raíces...

Ni restauración ni refundación.

Ser nosotros, los uruguayos, comunidad espiritual como decía Wilson. Lamentablemente hemos ido perdiendo los valores que nos daban cohesión como comunidad. Hoy siento que los uruguayos estamos menos cerca unos de otros, siento que avanzamos sin rumbo.

¿Hemos crecido? Sí, pero desordenadamente. Nos hundimos en debates estériles que nos enfrentan y agrandan la división entre nosotros. Hay más puentes cortados entre los uruguayos, hemos agrandado las diferencias y perdido vínculos esenciales que nos unían...

Tenemos que ser un gran país con pequeños problemas, y no un pequeño país con grandes problemas. Hoy vemos a nuestra educación, que antes fue un orgullo, caer año a año. Vemos generaciones excluidas por la falta de oportunidades educativas, víctimas hoy y mañana de peleas del ayer; víctimas de nuestra incapacidad para construir futuro. Hoy el vecino se encierra en su casa por miedo. Hoy parece que trabajamos para cumplir y no para crecer y destacarnos. Dejamos de lado el esfuerzo por la queja, los paros, la protesta, la envidia y nos terminamos alejando del país que alguna vez fuimos. Hoy no se incentiva la excelencia, se busca el camino corto, la suerte o la inercia. No siempre fue así... ustedes y yo sabemos que no siempre fue así.

Recuperar los valores es el principio. Es proyectarnos con esperanza de trascender. Son los valores los que permiten distinguir el bien del mal, lo justo de lo injusto, lo que es digno y humano, y lo que no lo es. Necesitamos una escala de valores compartida por todos los uruguayos, no impuesta por un partido, un gobierno o un sector de la sociedad uruguaya.

No es difícil como algunos quieren hacerlo parecer... Las naciones

que crecen y avanzan, no son aquellas en las que sus habitantes piensan todos igual. Las naciones que crecen y avanzan son las que conviven con las diferencias, son esas las que enriquecen el proyecto nacional. No se trata de relatos únicos ni dominantes, se trata de hacer de nuestra historia un proyecto compartido.

Tenemos la obligación de un nuevo país. Un país donde rescatemos la honradez, la cultura del trabajo y la solidaridad, que debe marcar a fuego a nuestra sociedad de poco más de 3 millones de habitantes. Tenemos que recuperar la unidad en lo fundamental, donde los dirigentes, por encima de las diferencias puedan aportar a la solución de los problemas de los uruguayos. No puede haber excluidos en la búsqueda de respuestas.

Unidad entre trabajadores y empresarios, para que el crecimiento sea verdadero progreso. Unidad en la lucha



contra la inseguridad, y trabajar por una mejor educación. Hay que transformar el crecimiento económico en desarrollo humano. Es mentira que haya desarrollo humano exclusivamente en el desarrollo económico. Crecimiento sin equidad es solo acumulación.

Con 10 años de crecimiento muy importante hay casi 800.000 ocupados que perciben remuneraciones líquidas por debajo de los \$ 14.000 mensuales, casi el 50% del total de los ocupados. Y hay 400 mil jubilaciones y pensiones de menos de 8 mil pesos.

**“Hoy parece que trabajamos para cumplir y no para crecer y destacarnos”**

La lucha por la solidaridad social sigue vigente. Hay que crear oportunidades a partir del co-

nocimiento; solamente así construiremos libertad para nuestros hijos, porque hoy no tenemos, ni tendremos, libertad con una educación que condiciona y excluye. Hay que recuperar el orden y el respeto. Con miedo no hay libertad, cuando el miedo paraliza al ser humano la sociedad sucumbe ante la violencia.

Con desorden no hay paz, y sin paz social no hay desarrollo humano... Por eso nosotros creemos en libertad y el humanismo para bases para el crecimiento. Hace falta autoridad... y quien sepa ejercerla. Esa es la gran tarea por delante. Hay que luchar para mejorar, integrando a los uruguayos de todas partes...

Montevideo y el interior, como un país unido, potenciándose en sus diferencias. Trabajando codo a codo. Un país descentralizado pero integrado, esa es la visión wilsonista para el Uruguay.

# CRITERIOS JUDICIALES PARA HACER EFECTIVO EL COBRO DE UNA COMISIÓN

¿Alguna vez he tenido dificultades para hacer efectivo el cobro de mis honorarios? ¿Qué puedo hacer para estar protegido en caso de que tenga que ejecutar judicialmente el cobro de una comisión? ¿Estoy cumpliendo con los requisitos que se exigen por parte del Poder Judicial? ¿Estoy documentando adecuadamente mis derechos y obligaciones frente a los clientes? En definitiva: ¿cómo estoy administrando la principal fuente de ingresos de mi negocio?



Dr. Leandro Mestre  
MFL Abogados

Las respuestas a estas preguntas pueden obtenerse únicamente a través de la revisión de los procesos de la gestión interna de cada empresa y mediante el asesoramiento profesional.

A diario, los operadores inmobiliarios desarrollan actividades tendientes a concretar negocios o encargos de terceros con el objetivo de obtener a cambio una contraprestación económica. Para evitar contingencias en un punto tan importante y sensible como éste, resulta conveniente repasar en cada caso cómo se están regulando y documentando las relaciones con los clientes.

Actualmente, en virtud de la inexistencia de una regulación legal de la actividad inmobiliaria, no existen criterios unánimes sobre aspectos centrales que se plantean frecuentemente ante los estrados judiciales tales como: qué es la actividad inmobiliaria, qué tipo de derechos y obligaciones genera la práctica de tal actividad, cuándo corresponde el cobro o no de una comisión, cuál es el plazo de prescripción para reclamar el pago, por qué vía o procedimiento debo acudir para hacer valer mis derechos, qué relevancia tienen los contratos, entre otras cuestiones fundamentales.

Es así que se plantean intensas discusiones tanto en la doctrina como en la jurisprudencia nacional con respecto a la naturaleza jurídica de la actividad inmobiliaria, y en función de la misma, el régimen que debe

aplicarse. Esto provoca la necesidad de estar atentos a los criterios más aceptados por los Juzgados, lo cual nos permitirá proteger en forma profesional y eficiente mis intereses.

## Los puntos clave:

Del relevamiento de recientes fallos judiciales en la materia es posible advertir algunas notas que deben verificarse para que se genere el derecho al cobro de la comisión. Prácticamente en forma unánime las sentencias establecen la necesidad de que se configuren dos requisitos para que se genere el derecho al cobro de una comisión:

- 1) La obtención del resultado previsto por el comprador/vendedor;
- 2) El hecho generador debe ser la actividad material desplegada por el agente inmobiliario.

En otras palabras, para hacer efectivo el cobro de una comisión es imperioso probar que la celebración del negocio entre las partes tuvo como causa directa –determinante y/o excluyente– la tarea de intermediación del corredor y que se obtuviera el resultado esperado. Ahora bien, ¿qué se entiende por “resultado”? Numerosas sentencias disponen que se obtendrá el resultado cuando se produzca “acuerdo de partes” o cuando opere la “conclusión del negocio”.

Pero como sabemos, en la práctica, muchas veces se dan situaciones en las que, pese a haber un “acuerdo de partes”, el negocio no se llegue a concluir por aspectos ajenos a la voluntad del operador inmobiliario. Es por esto que MESSINEO, un reconocido autor italiano del que la jurisprudencia se hace eco de sus palabras, señalaba que “la comisión se debe aun cuando

las partes, puestas en relación por obra del mediador, no estipulen inmediatamente el contrato sino que difieran su conclusión." (MESSINEO, Derecho civil y comercial, t.6, pag.71).

Una posición intermedia concluye que para que se genere la comisión se requiere, en principio, un "resultado útil", el que se debe manifestar con la celebración de algún acto inscribible que refleje el acuerdo de partes, como en los casos de los contratos de promesa de compraventa.

Habrà que estar atentos a cada situación en concreto para analizar si se generó o no el derecho al cobro de la comisión.

En cuanto a las obligaciones típicas que debe asumir el operador inmobiliario, un importante número de las sentencias relevadas se refiere a su descripción, señalándose que si bien no asumen una obligación de resultado, están mandatados a asumir una actitud proactiva que estará dada por el alcance del contrato o bien por los "usos y costumbres" del mercado.

Realizar efectivamente los "mejores esfuerzos" por parte del operador inmobiliario permitirá a éste probar el cumplimiento de sus obligaciones y asimismo evitará eventuales reclamos de clientes o terceros por

daños y perjuicios originados en que haya existido un incumplimiento del contrato o un abuso de derecho.

### La importancia de los contratos:

La mayoría de la jurisprudencia considera a los contratos que celebran las empresas inmobiliarias con los comitentes o clientes como "contratos innominados", no obstante lo cual les reconocen un elenco de derechos y obligaciones que son aplicables.

Por esto es importante tomar nota de algunos aspectos que son determinantes para regular las relaciones con los clientes o comitentes.

Documentar los respectivos derechos y obligaciones de las partes es, indudablemente, la mejor solución. Los aspectos esenciales que deben tenerse en cuenta son: las obligaciones y responsabilidades que asumen las partes; el plazo por el que regirá el contrato; el régimen de honorarios aplicable; la imputación o no de gastos en caso de la obtención del resultado; si existiera exclusividad el período de la misma, las obligaciones adicionales del operador, en caso que correspondiera, y si se renovará o no el plazo de exclusividad en forma automática.

### Proyecto de Ley de Operadores Inmobiliarios

El Proyecto de Ley que regula a los operadores inmobiliarios recoge en varias de las disposiciones muchos de los criterios que han sido elaborados por la jurisprudencia y la doctrina en la materia.

La profesionalización de los agentes inmobiliarios es, sin dudas, fundamental para el funcionamiento adecuado del mercado. Tanto estos como los clientes, así como la sociedad en general y el propio Estado tienen interés en que la actuación de los corredores esté sujeta a una regulación expresa sobre el tema.

### Noticias del sector

## CHUY SERÁ UN POLO DE ATRACCIÓN PARA INVERSORES



Según informó el diario El País, se trata de la construcción del parque eólico más grande de Sudamérica, la explotación de gas y petróleo en la cercana costa oceánica de Hermenegildo, y la instalación de enormes superficies comerciales bajo el régimen de Free Shop del lado brasileño, previstas para julio de 2014. Los empresarios de la frontera observan con expectativa las inversiones energéticas y comerciales que se están desarrollando del lado brasileño. Esperan que se instale una zona franca para que las industrias usen energía barata y segura.

Los emprendimientos están situados en Brasil pero a pocos kilómetros del Chuy, y ya se sabe que la vida en la frontera va a cambiar. En el mar territorial brasileño se está buscando gas y petróleo. Una de esas prospecciones se hace frente a la costa de Hermenegildo y La Barra, a 22 kilómetros de Chuy, a cargo de la empresa Exxon. Las operaciones de búsqueda ya cambiaron el panorama comercial de la zona. Hay terrenos que hace unos años costaban US\$ 20.000, y ahora sus dueños piden hasta US\$ 500.000.

"Chuy tendrá un gigante. Esto es solo el comienzo. Aquí están los mejores vientos continuos del planeta", afirmó Marzal Saldivia, un operador inmobiliario y turístico con actividad en ambos lados de la frontera. El empresario espera que en poco tiempo la zona se transforme en un "polo de atracción para inversionistas". A esto se suma la reciente aprobación del gobierno de Brasil que habilita la instalación de comercios bajo el régimen de Free Shop en el Municipio de Chuy. Hasta el momento restan definiciones reglamentarias para su instrumentación en la práctica.

Se espera que los productos brasileños tengan una "sensible baja" puesto que tributarán impuestos como el IVA. Por esa razón, ya se sabe que estarán notoriamente más baratos que del lado uruguayo.

# ¿IMPLANTAR (DE UNA VEZ) EL PROFESIONALISMO O SEGUIR APLICANDO ALGUNAS (MALAS) COSTUMBRES?

“La cuestión es: ¿entre la Libertad o el Despotismo?” (Artigas)  
(O, en nuestro caso: ¿entre la Excelencia o las chantadas?)



Dr. Alfredo Tortorella  
Director académico  
del ICIU

**E**n este año 2014 (electoral, más que pre-electoral), quizás se pueda lograr que se sancione, de una vez por todas, la tan ansiada, lógica y necesaria **LEY de la Actividad Inmobiliaria, para volverla definitivamente Profesional**. Todo el gremio viene luchando por ella en forma denodada y sin tregua, desde hace más de 25 años (y el suscripto, modestamente, desde hace 18, en forma casi ininterrumpida). Por supuesto que la Ley, una vez sancionada (sobre todo si se consagraren la mayoría de los principios fundamentales que contiene el Ante-Proyecto elaborado por más del 90 % de las Instituciones formales de todo el País) será

recibida con una calurosa bienvenida y será justicia... al menos (claro está) por las empresas genuinamente Profesionales del sector.

Pero, no podemos seguir esperando “sentados” a la sombra de un gigantesco perejil. Debemos comenzar ya a implantar esos principios del Profesionalismo, porque hemos entendido que son esenciales, y por ende, innegociables.

Y comenzamos este ciclo 14' (esperanzado) con el análisis crítico de la realidad de hoy, exhortando a los Colegas que empiecen a **CAMBIAR YA** y practicar la “buena práctica”, valga la redundancia. Debemos hacer el esfuerzo de aunarnos y tratar de consensuar desde ya, la eliminación de varias “malas-praxis” que se vienen arrastrando desde hace décadas. Eso nos convertiría en un Gremio alineado.

En tal sentido, plantearé aquí sólo algunas, invitando a los lúcidos y laboriosos lectores a que aporten otras situaciones, que, quizás por falta de espacio, se me han

quedado en el triste tintero. La casuística de nuestra compleja gestión cotidiana es muy amplia. Por eso, y en base a los valiosos aportes de Ustedes: los lectores, en el próximo número, incrementaré, sin duda, este lamentable elenco de desvíos cotidianos. Bienvenidos sean vuestros aportes y los publicaré con o sin vuestro nombre (tal como cada uno prefiera). También me interesa saber vuestra valiosa opinión sobre todo lo que sigue, especialmente si es contraria, para apreciar vuestros argumentos.

## La costumbre como fuente o norma de conducta

Sin pretender agobiar con razonamientos jurídicos, el punto de partida debe ser, el recordar que la Costumbre NO puede ser fuente formal de Derecho, es decir, de normas de conducta. En efecto, el viejo y sabio Código Civil (con sus más de 150 años de vigencia) ya lo descartaba en sus arts. 16 y 17. Desde que Montesquieu estableció el sagrado principio de la separación de poderes, el Parlamento (órgano que representa integral y proporcionalmente al pueblo), es quien debe dictar las Leyes. Por lo tanto, la Costumbre, sólo es un resabio primitivo, “pre-histórico” a la sanción de las Constituciones democráticas del Siglo XIX, emanadas de la Revolución Francesa.

Entonces, convengamos que si la costumbre “mayoritariamente acatada” en una Sociedad, se contrapone con las normas auténticamente dictadas, por los órganos competentes y legítimos, no cabe duda de que deben primar éstas. De lo contrario, no tendrían razón de ser (dichos Órganos y dichas Leyes)... Y sería una forma de re-implantar el caos y el desorden... Y en el caos (como en la selva), reina la ley del más fuerte y del más ligero; no siempre del mejor y más serio o responsable. Lo que sucede, históricamente, es que, algunas leyes “consagran” la costumbre imperante en una sociedad, porque la consideran buena. Pero, en muchos otros casos, las normas “corrigen” las malas costumbres, cambiándolas por otras más razonables, justas y equilibradas. Claro que, siempre hay quien, por diversos intereses, pretenden seguir aplicando las costumbres anteriores, sin

querer reconocer la conveniencia “de interés general” (y/o sentido común) que puede tener el acatamiento de la nueva norma correctiva... Eso suele suceder, pero no por ello debemos creer que está bien!

Y, lo que no puede (ni debería) suceder en un Gremio que se tilde de Formal y Profesional, es que se siga prefiriendo la torpe y empecinada aplicación de costumbres “malsanas”, cuando YA hay normas correctivas mejores, como lo son por ejemplo, el ARANCEL PROFESIONAL, y el CÓDIGO de ÉTICA, tal como sucede en un gremio como el nuestro.

Sin embargo, así es: se prefiere muchas veces la mala costumbre, a una buena norma que regula mejor la situación. Y veremos algunos ejemplos nítidos, de esa tontería generalizada, a veces por miopía mental, otras por cobardía (mezquindad egoísta), y otras por una triste resignación... que lleva al empecinamiento, por miedo a cambiar!

En suma: cuando en un gremio, hay **aranceles** (que están por cumplir **20** años) y un Reglamento o **Código de Ética** (que está por cumplir los **25**) y sin embargo, la mayoría, sigue prefiriendo la triste opción de algunas malas Costumbres... **es un claro síntoma de que algo anda muy mal. Y en pocos meses, habrá una Ley...** y tengo fundados miedos de que pase también algo parecido... Porque la Ley solita, por más perfecta que sea, no será la **panacea que todo lo cure** (de un plumazo), si no empezamos ya a cambiar, apostando fervientemente por la Excelencia y el Profesionalismo en acción (no sólo en la triste y patética prédica verbal del “doble discurso”).

**Esto no es pesimismo, sino advertencia.** Y para comprenderlo cabalmente, formulo esta tan grosera como real paradoja: ¿Cómo es posible que acatemos una Ley que se nos impondrá desde arriba -el Parlamento-, si no hemos sido capaces hasta ahora, de acatar pacíficamente las normas “autónomas” que nos hemos impuesto voluntariamente nosotros mismos, y desde hace décadas?... ¿cómo se explica?

### Algunos ejemplos de “malas praxis” consuetudinarias:

- 1. TRABAJAR GRATIS:** Ejemplo: violando el artículo 3° del Arancel de la CIU (año 1995), en las denominadas “ventas simultáneas”. O por los rimbombantes carteles y anuncios de “Tasaciones gratuitas” (típica y denigrante carnada para pescar algún cliente, generalmente necio y/o mezquino), etc. **COMPETENCIA**
- 2. DESLEAL:** violando infinidad de normas que se encuentran en el Reglamento o Código de ÉTICA (año 1990) y en mencionado Arancel, que se pueden resumir como ROBO (variante de hurtos y rapiñas): sea de un cliente y/o de una propiedad.
- 3. No compartir,** cuando se tiene una “Autorización en exclusiva”, perjudicando en grado sumo al propio Cliente, teniéndolo tristemente como rehén de nuestra empresa... (sin comentarios)... Lo que sucede frecuente y tristemente es que, para obtener la exclusividad, muchas Inmobiliarias aceptan denigrarse y no cobrarle al propietario (y por eso no están dispuestos a compartir)... Este **NO COMPARTIR**, es el real motivo principal por el cual, lamentablemente, casi nadie nos otorga la autorización en exclusiva, siendo que ésta es, sin duda, la “única forma genuinamente Profesional de trabajar” en los Mercados inmobiliarios de todos los Países de vanguardia y hasta de algunos vecinos, sin ir tan lejos.
- 4. IMPUNTUALIDAD, DESPROLIJIDAD, DESATENCIÓN, FALTA DE RESPETO Y CONSIDERACIÓN, OLVIDOS... SERRUCHADAS, ZANCADILLAS... y otras múltiples chantadas...(que Vds. bien conocen!)**

### ALGUNAS CONCLUSIONES, A TÍTULO PERSONAL :

Duele decirlo, pero, muchos colegas aún prefieren seguir trabajando en medio de las múltiples “chantadas” (improvisación a la ligera y/o garroneada, según el caso), que asumir el riesgo que conlleva el cambio, al pasar a trabajar rigurosamente, con estilo y criterio Profesional. Esto es, ignoran el valor de la Excelencia (palabra ya gastada, en boca de aquellos muchos que sólo la pronuncian... y ¡se olvidan de cumplirla!).

Lo peor es que, adoptando la “mala praxis” de muchas malas costumbres, estamos perjudicando no sólo nuestro prestigio y buen nombre (como gremio pretendidamente Profesional), sino también nuestro bolsillo... y lo que es mucho peor aún (porque no tiene precio), nuestra

DIGNIDAD PROFESIONAL, nuestro capital más valioso! **La dignificación profesional es un proceso** y debe partir de nosotros mismos, para hacernos acreedores a ella. Ese prestigio (si es bien ganado) asegurará el respeto del resto de la sociedad, llámese (circunstancialmente) los Legisladores, pero especialmente (y siempre) los Clientes y los Profesionales afines con quienes debemos cruzarnos cotidianamente.

**Pero, para ello debemos hacer un profundo cambio de Valores.**

**El Prestigio y la Dignidad, son los dos lados de la misma valiosa medalla: la que obtendremos cuando logremos consagramos definitivamente como Profesionales.**

Pero, muchos prefieren seguir siendo “mercachifles”, oportunistas, picoteadores de negocios, ambulantes, garroneros, y otros adjetivos similares. Recuerdo (y es bien aplicable aquí) una recia sentencia del genial QUIJOTE: **“A quien le caiga el sayo, que se lo ponga”.**

Todo esto se hace aún más importante, en estos momentos en que estamos ante una instancia electoral en la Cámara Inmobiliaria Uruguaya (próximo mes de Mayo). Porque, me gustaría saber si alguno o algunos de los candidatos que se deben estar preparando (no conozco ningún nombre, aún), estaría dispuesto a poner en un lugar prioritario de su Plataforma o Plan de gestión, este tema crucial de implantar en forma cabal y definitiva el Profesionalismo entre TODOS nuestros asociados...

Y si así fuera, el acto eleccionario sería un excelente barómetro, porque si triunfase ese candidato valiente y lúcido, se podría augurar un cambio radical (y para bien); mientras que si perdiera, será porque la masa social aún no está preparada como para comprender sus ventajas y quiere seguir como está (en el caos del Cambalache). Pero, atención: no caer en la triste y cínica actitud del “GATTOPARDO” (prometer cambiar mucho y luego sólo concretar algunas cositas, como para “llenar el ojo”, y que en definitiva, nada cambie de verdad, radical y definitivamente)...

Como socio fundador de la CIU (hace 26 años), he propuesto, en varias y múltiples oportunidades, pero siempre sin éxito o sin quórum, que se controlara rigurosamente el ingreso de nuevos socios, mediante un severo **Comité de Admisión**, quien debe analizar celosamente los reales antecedentes de los candidatos, y no aceptar en forma “light” la recomendación formulada por dos socios que firman la solicitud de ingreso (muchas veces, por un incómodo compromiso formal o por simple simpatía).

Una Institución se fortalece por el número de sus miembros o socios, sí, pero fundamentalmente por la calidad intrínseca de sus miembros, es decir por su cualidad éti-

ca (en forma independiente de la cantidad!). Si pretendemos de verdad darle un gran valor a la marca o grifa “CIU”, entonces, debemos velar por la fortaleza de TODOS sus miembros (sean pocos o muchos), es decir, no debemos olvidar que: **“la fuerza real de toda la cadena es igual a la debilidad de su eslabón más débil”.**

En tal sentido, recuerdo e invoco, lo que sucede en Santiago de Chile, donde la Cámara local, tiene pocos miembros, pero todos sólidos y firmes, lo que atribuye gran valor a la condición de pertenecer a dicha Institución. Esos pocos miembros (menos del 20 % de las empresas de Santiago), tienen más del 70% de la Cartera de dicha ciudad... Y esto por qué?... Pues, porque la gran mayoría de la gente (clientes) confía en ellos, como verdaderos Profesionales! ... Pertenecen al “grupo selecto” de saber hacer bien las cosas !!... Por haber estudiado y además, actuar éticamente!

Y después, vendría otro capítulo adicional y complementario: la severidad de las **SANCIONES**, que ante cualquier mínima desviación, debería implantar un **Tribunal de Ética Profesional**, que tuviese facultades verdaderamente judiciales, es decir, con sanciones significativas y dolorosas, y no con simples medidas formales y amables tirones de orejas. Si la sanción no es ejemplarizante, no se matará al gusano y se terminará pudriendo todo el cajón de manzanas.

En nuestra manos, está esta crucial responsabilidad: la cuestión entonces está **¿entre la nueva Excelencia o las viejas chantadas?** Todos nosotros y sólo nosotros tenemos la respuesta.

Ojalá sea sabia, apuntando al futuro mejor.

Dr. Alfredo Tortorella  
altorto@hotmail.com

# SAN AGUSTÍN Y EL MÉTODO OHH

En el último y excelente libro parido (como le gusta referirse a Alejandro acerca de su producción) por el sicólogo Alejandro de Barbieri: "Economía y Felicidad", me recordaba un inteligente y fermental concepto de San Agustín acerca del tiempo y la percepción del tiempo. El tiempo como tema y sujeto de análisis es vasto y complejo, es un elemento que relativiza toda emoción, ya sea de alegría o tristeza, de éxito o de fracaso.



Prof. Samuel Borensztein  
Acuerdos Negociados,  
Negociación & Mediación

**E**l tiempo es tal vez uno de los más silenciosos y nutridores compañeros de viaje de la vida, el paso del tiempo y la finitud son los que empoderan y dan significado a la vida. Todo y todos, de una forma u otra estamos yendo hacia el mismo lugar. El olvido tan solo es cuestión de tiempo. Desde los grandes maestros, las grandes obras, los versos más hermosos y los aun no escritos, se encontraran indefectiblemente en el mismo lugar, en la nada, en el olvido. Es solo cuestión de tiempo.

No me parece una visión fatalista, sino una visión que le da importancia y a la vez relativiza el momento presente, una visión que nos sitúa en un lugar un poco más humilde y también sano, relativizando las acciones, las emociones, las obras, los planes, en fin todo lo imaginable, al tiempo, al espacio, al entorno, encuadrando en un "cuando" todo lo vivo y lo inerte. Al contemplar los tiempos, pensamos en Pasado, Presente y Futuro.

Pasado es el lugar donde cosas ocurrieron, presente es donde cosas están ocurriendo y futuro es donde cosas ocurrirán. San Agustín habla del presente de las cosas pasadas, el presente de las cosas presentes y el presente de las cosas futuras.

El presente de las cosas pasadas es la memoria, la

historia vista hoy, con lo cual deja claro que no estamos viendo la historia, sino que estamos contemplando, escudriñando en la memoria el presente de las cosas ocurridas en el ayer, con todo lo subjetivo y todo lo segmentario que esta actividad plantea.

El presente de las cosas presentes, así mismo, nos habla de la visión del instante presente, también parcial, subjetiva y acotada de mi experiencia de lo que está ocurriendo. El presente de las cosas futuras es la expectación, lo que yo creo que ocurrirá, con todo los defectos propios de un invento de una realidad por venir. Es también lugar de la felicidad, cimentada en la imaginación.

De hecho muchas personas vivimos parte de la vida en un invento de cosas creadas en la mente, algunos inventando situaciones de dicha y otros de desdicha. El futuro, lugar de todo lo no ocurrido, es lugar donde descansan todas las posibilidades no creadas ni sucedidas.

Sí es cierto que estos inventos toman mucho tiempo, energía, y crean sensaciones de euforia o de zozobra, que tienen efectos físicos a partir de consideraciones de la mente, que no tienen origen en nada concreto, mas allá de situaciones imaginarias creadas a partir de paradigmas y asociaciones de ideas, de situaciones no reales que producen un efecto orgánico, parecido a los efectos de una experiencia real.

Estos espacios de creación de sensaciones de realidad a partir de representaciones mentales, son muy útiles en circunstancias diversas, como por ejemplo mitigar el dolor a través de visualizaciones creativas. La contraparte negativa se da en aquellas personas que exploran el mundo de lo trágico y tremendo, visualizando situaciones de dolor en el entendido que si experimentan lo peor de las posibilidades que

imaginan, entonces de ocurrir esto, ya estarían preparados.

No digo que hay que vivir en una nube color de rosa, sino que todo lo malo que solemos imaginar, y por ende experimentar, realmente solo se materializa en un mínimo porcentaje de situaciones, por lo cual hay que manejar este comportamiento con mucha mesura, si no es posible suprimirlo.

También es verdad que las cosas rara vez ocurren tan bien o tan mal como las imaginamos, o como las percibimos, a decir de mi amigo Juan L.: "nada es tan bueno, ni tan malo como parece".

Existe una relación entre tres procesos de involucramiento dada una situación o estímulo. Nos involucramos con:

- Emociones
- Pensamientos
- Acciones.

Primero se mueve la emoción, luego el pensamiento y después de acción.

Antes pensaba que este proceso era lineal de influencias, es decir, algo así como el efecto dominó, donde una ficha empuja a otra, que a su vez influye empujando a la siguiente, logrando una concatenación de movimiento.

Esta percepción de la trilogía me llevo a concentrarme en influir sobre la emoción para cambiar el pensamiento y poder optar por una acción feliz para satisfacer la necesidad presente, no de tener razón, sino de ir por el objetivo propuesto.

Los seres humanos preferimos tener razón a conquistar nuestros objetivos. Diariamente veo a personas luchando por "enseñarle" al otro, mostrarle su "poder" al otro, olvidando por completo qué es lo que realmente quieren. Todo esto transforma un conflicto sobre algo específico, en un conflicto de egos. Lo

realmente triste es cuando se utilizan estos comportamientos con gente que amamos.

Contemplemos la posibilidad de observar la linealidad de influencias de emoción-pensamiento-acción de un modo distinto. Veámoslo en forma circular, lo que nos da un efecto continuo del proceso.

Entonces lo que antes veíamos como un estímulo concatenado de tres estadios, se transforma en un círculo o espiral continuo.

Ahora tenemos un círculo continuo de interacción entre E-P-A, por lo cual se me hace más fácil intervenir en forma consciente en cualquiera de los tres momentos.

Tratar de manejar la emoción es complejo y se logra con mayor o menor éxito dependiendo de muchos factores tales como el tipo de estímulo y el movimiento interior de los paradigmas, lo cual genera un pequeño o gran movimiento emocional.

Intervenir en el pensamiento en momentos intensos, también es complejo ya que muchas veces son toneladas de asociaciones de la mente que se mueven en instantes.

Nos queda entonces la posibilidad de intervenir en la acción, intervenimos en la acción cuando tenemos la posibilidad de representarnos las consecuencias de lo que estamos a punto de hacer. No siempre se nos está dada esa posibilidad, ya que muchas veces la intensidad del momento presente tiñe de colores oscuros la representación mental del futuro en armonía.

Hemos hablado del concepto de Observador Interno Optimo (O.I.O). Para que este "consejero" o "maestro" interior pueda aparecer, es necesario generar primero el espacio, justo antes de la acción, o reacción, según la queramos llamar.

Proponemos un profundo OHH interno, ya sea en la

inhalación o si fuere posible, funcionara mejor en la exhalación respiratoria.

Te invito a que lo ensayes ahora...

Verás que se genera una pausa de uno o dos segundos, este tan breve espacio de tiempo puede ser suficiente para elegir conscientemente la próxima acción, ya sea de hacer o no hacer.

Si luego de esa pequeña pausa, seguís eligiendo el cometer la acción primera, entonces fue útil para ratificar el camino. Si esa pequeña pausa te sirvió para cambiar el camino optado inicialmente, entonces fue útil para crear una nueva realidad.

Se trata de una exhalación intencional antes de acciones, no va a costarte mucho tiempo ni esfuerzo, pue-

de evitarte grandes pérdidas o ayudarte a conquistar grandes logros.

El 80% del esfuerzo se trata de manejar correctamente (cuando digo correctamente, me refiero a estar sumando para lograr mi objetivo) mis propias emociones.

Para este nuevo año, te deseo objetivos claros y muchos Ohh para lograrlos en forma armónica, fortaleciendo las relaciones y sumando para el bien mayor.

Nos vemos en el próximo taller.

acuerdos@internet.com.uy



## 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)

**GABRIEL CONDE**  
propiedades exclusivas & desarrollos inmobiliarios

CIC CIU

Cr. Carlos Saccone  
Senior Investment Advisor - HSBC Premier



# PERSPECTIVAS MERCADOS GLOBALES 2014

El año pasado marcó un punto de inflexión clave para los mercados financieros internacionales. Durante 2013 se consolidó la recuperación en los EEUU, y Europa volvió a reportar crecimiento económico, luego de las terribles crisis de los últimos años. Los mercados de acciones, como es habitual, incorporaron anticipadamente esta recuperación y han experimentado algunas de las mejores performances de los últimos 20 años. A continuación analizamos el año que finaliza en perspectiva, algunos riesgos que parecen emerger y qué puede pasar en 2014.

**E**l mercado de acciones en Estados Unidos tuvo su mejor performance desde 1997 durante 2013, acumulando ganancias cercanas al 30%. Esto significa que los índices que compilan y reflejan los precios de las acciones de aquel país han subido, en promedio, en esos niveles. Naturalmente dentro de cada uno de los indicadores existen diferentes realidades. Agrupando estas "realidades" por sector o más específicamente yendo a cada una de las acciones vemos que existen diferencias notorias o casos extremos como por ejemplo la famosa APPLE que desde inicio de año hasta principios de diciembre refleja un avance de solo 5%, luego de elevada volatilidad.

Por otro lado, la compañía de biotecnología Gilead subió 120% durante el mismo período. Ambas forman parte del Standard & Poor's 500, el indicador accionario más emblemático de los EEUU, que refleja las expectativas para las 500 mayores empresas de los EEUU. Estas expectativas –y esto es clave para comprender el funcionamiento de los mercados de acciones profundos– son las que dirigen los precios de las acciones. En caso de no confirmarse las expectativas con nueva información, el mercado ajusta los precios instantáneamente a la nueva realidad. En el mercado siempre se conoce el precio, pero no el valor. Sin embargo y como dice el millonario Warren Buffet, "precio es lo que usted paga, valor es lo que usted obtiene".

En el caso de Apple existió probablemente un exceso de confianza de los inversores con respecto a la capacidad de la empresa de revolucionar el mercado, lo que llevó a una exuberancia irracional en el precio de sus acciones, superando hace pocos meses los US\$ 700. En el otro extremo Gilead es una compañía que reinvierte gran parte de sus beneficios en investiga-

ción y desarrollo para el sector de biotecnología, con un fabuloso potencial de crecimiento. Una serie de resultados "mejor que lo esperado" han hecho que se disparara el precio de su acción más que duplicando su cotización en lo que va de 2013.

Nos preguntamos si ha sido solamente esto. Es decir si ha sido solamente la performance aislada de las empresas la que ha impulsado al mercado de acciones de los EEUU. Pienso que no y que además es bastante improbable que se vuelva a repetir una performance de la magnitud de la del año que finaliza, durante el año próximo. Pienso que esta va a ser una de las características de 2014. Performances buenas, sobre todo en países desarrollados, aunque bastante menos buenas que en 2013.

Los mercados de acciones tienen dos riesgos grandes. El riesgo que viene dado por la gestión de cada una de las compañías, de las cuales obviamente son responsables, y el riesgo del mercado. Este último no lo puedo reducir. Es un riesgo que está permanentemente. El riesgo de una guerra, una recesión, un atentado, otra crisis en Europa. Ante cada uno de esos episodios no puedo hacer nada como inversor. Lo que puedo hacer es mantenerme afuera del mercado. O sea, dejar de ser un inversor y mantenerme como un simple ahorrista a través de plazos fijos o bono soberanos. De esta forma mi riesgo (y mi retorno) se reducirá significativamente. Pero en caso que me atraiga el mercado de acciones por la diversidad y potencia de las oportunidades, el riesgo de mercado está siempre latente.

Lo que ha impulsado a las acciones además de los beneficios obtenidos por las empresas, ha sido una dramática reducción del riesgo de mercado a través del fuerte compromiso de los gobiernos de econo-

mías desarrolladas con sus programas de liquidez. Estos programas, llevados a cabo a través de dos herramientas como la reducción de la tasa de interés de referencia a 0% y a través de la recompra de sus propios bonos en el mercado, ha sido también la causante de apreciación de las monedas regionales y de los activos reales como tierra y propiedades inmobiliarias. En última instancia es parte del famoso "viento a favor" mencionado por los economistas con total acierto.

En el caso particular de los EEUU, que atravesó en 2008 la peor crisis de los últimos 80 años, el compromiso con la reactivación económica ha sido tal que las tasas de interés a corto plazo seguramente permanezcan en los niveles actuales hasta 2015 o 2016 cuando en particular el empleo y el mercado inmobiliario vuelva a niveles aceptables. Hoy la tasa de desempleo en los EEUU supera el 7%. Mientras no se acerque a 5% seguramente no haya cambios en la tasa de política monetaria.

Es por esta razón, y porque las empresas ganan dinero obviamente, que pienso nos encontramos en medio de un ciclo alcista virtuoso y de largo plazo. La dinámica capitalista que impera en los Estados Unidos, el poder que mantienen al poseer la "moneda mundial", sumado al compromiso con mantener sus programas de liquidez para terminar de reactivar su economía así me lo hace pensar. En este sentido, no me cuesta imaginar como mínimo, 3 o 4 años más de subas en los mercados de acciones, bajo estos razonables supuestos.

Naturalmente, cuando el actual mercado alcista madure y la economía de EEUU vuelva a sus niveles razonables de empleo y actividad, otra vez muchos inversores serán sorprendidos por un nuevo merca-

do bajista, tal vez impulsado por la explosión de una burbuja actualmente en formación. La pregunta del millón es: ¿dónde se está formando una burbuja?

Esta inédita época de tasas de interés casi nula para monedas "duras" como el dólar o el euro, se ha producido con una sorprendente simultaneidad con el crecimiento de la economía china. Como sabe el lector, China es un país con 1500 millones de habitantes, muchos de los cuales se han estado incorporando al mercado de consumo durante los últimos años, luego de ciertas políticas implementadas en aquel país. "No importa el color del gato, lo que importa es que cace ratones" solía decir un premier chino. Esta ha sido en parte la filosofía del último par de décadas en China, llevando al país a crecer a tasas superiores a 10% durante varios años consecutivos.

La explosión china incrementó la demanda de los productos primarios, particularmente producidos en mercados emergentes como Uruguay, Brasil, Perú, Sudáfrica o Indonesia, por citar algunos casos. Los volúmenes chinos escapan a la imaginación. Recuerde que durante años "varios Uruguay" dejaban las zonas rurales chinas y llegaban a ciudades para trabajar, uniéndose al mercado de consumo.

Estos dos fenómenos en conjunto, tasas de interés bajas y crecimiento espectacular en China han contribuido a la revaluación de los activos de mercados emergentes. Todos. Desde un pedazo de tierra en Durazno hasta la rupia india. La reflexión que le invito a plantearse es la siguiente:

#### ¿Qué pasaría si un plazo fijo en dólares volviera a rendir 5%?

Esto ocurriría no hace tanto. De hecho hasta el año

2006 teníamos ese nivel de tasas de interés. Pues si esto ocurriera SIN DUDAS se produciría una importante reversión de flujos de capitales, nuevamente hacia el dólar, dado que el diferencial entre un retorno fijo en dólares y cualquier otra cosa se reduciría significativamente. Dicho de otra forma, debería surgir "otra China" para compensar este fenómeno, lo que no es posible. Con respecto a China, seamos claros, han avanzado mucho. Pero ¿han avanzado lo suficiente? Existen algunas señales que indican que no. De hecho, a pesar de liberalizar parte de su mercado, siguen estando gobernados por un duro régimen comunista, mantienen un tipo de cambio fijo y tienen altos niveles de corrupción. Estos tres aspectos sin dudas representan un obstáculo para su progreso. La realidad es que siguen estando lejos de ser un país desarrollado.

Entonces la otra pregunta que hay que plantearse es:

#### ¿Qué pasaría si China enfrenta una fuerte desaceleración económica?

Y si adicionalmente de forma simultánea se producen un fuerte aumento de las tasas de interés en dólares y la economía china baja en varios puntos su crecimiento económico, digamos para ubicarse en 2% o 3% anual. Esto no es, de ninguna manera, imposible que ocurra. Por las razones antes expuestas sería un escenario complejo para el mercado mundial. Imagino un sacudón fuerte en todos los mercados, pero en particular nuestros mercados emergentes dado que no han aún solucionado muchos de los problemas estructurales que quedaron ocultos por circunstancias favorables de los últimos años.

De todas formas, estos escenarios parecen hoy relativamente lejanos. Por lo menos a unos 4 o 5 años de distancia. De forma tal que, si bien hoy nos encontramos en medio de un virtuoso ciclo alcista en los mercados de acciones de países desarrollados, la próxima burbuja seguramente se esté formando. Parece estar en mercados emergentes. Si Uruguay no sigue un camino parecido al de Chile, seguramente nos impacte, aunque menos de lo que muchos pronostican.



Evolución índice S&P 500 2008-2013

# PRIMERA EDICIÓN DEL FORO “FONDOS INTERNACIONALES EN EL MERCADO INMOBILIARIO ESPAÑOL”

La primera edición del Foro “Fondos Internacionales en el mercado inmobiliario español” tendrá lugar los días 28 y 29 de mayo en el marco de SIMA 2014, debido al interés que despierta en las principales firmas de inversión internacional el mercado inmobiliario local.

El evento prevé reunir a más de 250 participantes de los principales fondos internacionales, entidades financieras, promotores, comercializadoras, representantes de las administraciones públicas, bufetes de abogados, gestores de activos, especialistas en reestructuraciones, estudios de arquitectura y urbanismo, y otras empresas de servicios relacionados con la inversión inmobiliaria.

La agenda de trabajo del Foro, de carácter práctico, se centrará en las oportunidades actuales que brinda la incipiente recuperación del mercado residencial y no residencial, el papel de los principales actores del sector en España y el escenario de la financiación, entre otros asuntos. Además, durante los dos días de celebración del evento se favorecerá el contacto entre los profesionales asistentes con actividades complementarias.





# Frágiles

**Son las transacciones inmobiliarias realizadas con un agente informal.**

No deje sus negocios inmobiliarios en manos de cualquiera.  
Confíe en un operador formal afiliado a la CIU.



“ Hacer nuestro trabajo bien un día puede ser suerte,  
hacerlo bien todos los días es garantía de calidad.”

**Upostal**  
Uruguay más cerca

[upostal.com.uy](http://upostal.com.uy)



Cartas / Facturas / Cadeterías / Paquetes / Mailing

Telefax (598) 22 010101\*