

#30

DIC 2023

Ed. en línea ISSN 2393-686X | Ed. impresa ISSN 2393-6851

Panorama Económico & Empresarial

EDICIÓN 50 ANIVERSARIO

50



AÑOS

 ESTUDIO
KAPLAN

1974-2024



1 9 7 4 - 2 0 2 4



#30

DIC 2023

Ed. en línea ISSN 2393-686X | Ed. impresa ISSN 2393-6851

Panorama Económico & Empresarial

PUBLICACIÓN DE



PATRIMONIO Y CULTURA /

Un buen momento para hablar sobre ciudad y arquitectura

Pág. 89

NEGOCIOS /

El valor del conocimiento y la experiencia multindustria

Pág. 40

AUDITORÍA /

Fintech, tiempos de economía digital

Pág. 47

IMPUESTOS /

Proyectos de Vivienda Promovida vs. proyectos de Gran Dimensión Económica

Pág. 64

RECURSOS HUMANOS /

Transformación en el mundo laboral. Parecido no es lo mismo

Pág. 74



2

Alfredo Kaplan

/

Es contador público y licenciado en Administración por la Universidad de la República.

Fue profesor grado 5 de Contabilidad de Costos en la Universidad de la República. Ha ejercido la docencia en universidades nacionales y extranjeras como profesor de Costos en carreras de grado, posgrado y maestría en Dirección de Empresas. Ha sido disertante en universidades del país y del exterior. Ha participado como conferencista invitado en diversos foros de inversión y negocios.

Se ha desempeñado como consultor empresarial en sistemas de gestión, costos, contabilidad y planificación tributaria por más de cuarenta años.

Fue fundador y presidente de la Asociación Uruguaya de Costos (AURCO) y también ocupó la presidencia del Instituto Internacional de Costos (IIC). Desde hace más de una década es asesor financiero de la Asociación de Promotores Privados de la Construcción del Uruguay (APPCU). Alfredo es el fundador y director de Estudio Kaplan.

alfredo@estudiokaplan.com

Entramos en el año del 50 aniversario del Estudio, que de alguna manera representa una historia de vida y de vidas... En mi caso, es un gran honor que en las siguientes páginas la crónica del Estudio sea narrada por mi propia hija, la historiadora Daniela Kaplan.

Mirando hacia adelante —ya habiendo ocupado el cargo de profesor grado 5 de Costos en la Udelar y de presidente en el Instituto Internacional de Costos y en Aurco (Asociación Uruguaya de Costos), entre otras responsabilidades— la idea del Estudio es proyectarse hacia el futuro, tratando siempre de brindar servicios profesionales de primera calidad, con un equipo humano que acompañe de cerca a cada cliente en las transformaciones que impone el mundo actual.

En esta edición especial, ejemplar número 30 de nuestra revista *Panorama Económico & Empresarial*, tenemos el placer de que nos acompañen, además de parte del equipo del Estudio, colaboradores externos y amigos de esta casa, como lo son Pablo Garfinkel, empresario y emprendedor serial, actual director de Life Cinemas; el contador Juan Martínez, empresario y ex directivo de la Confederación de Cámaras Empresariales y de la Cámara Uruguaya de Turismo; los queridos Pipe Stein y Diego Lev, de la prestigiosa agencia Notable Publicidad; Aníbal *Chapo* Durán, fundador de la Asociación de Promotores Privados de la Construcción del Uruguay (APPCU), hoy su director ejecutivo.

En el área cultural, nos halaga la participación por vez primera del arquitecto Juan Montans, quien deja planteadas algunas reflexiones sobre ciudad y arquitectura en un período histórico en el que la construcción de metros cuadrados se ha disparado exponencialmente, cambiando el tejido urbano de muchos barrios de Montevideo. Así también, la doctora en filosofía Natalia Costa analiza el impacto de la revolución tecnológica sobre la economía en general y sobre la industria de la construcción en particular. A su vez, el arquitecto Pablo Canén plantea una interesante mirada sobre la evolución y transformación de los espacios públicos de Montevideo.

Cada uno de ellos, desde su área de conocimiento y experiencia, enriquece esta edición aniversario al ofrecer una perspectiva más amplia y variada del panorama económico, empresarial, cultural y urbano.

Esperamos que disfruten esta edición especial de nuestra revista, de la que ustedes también son parte, pues esta historia no se hubiera forjado sin la confianza que han depositado en nosotros a lo largo de tantos años.

Alfredo Kaplan

Director

¿CÓMO AGRADECER TANTOS AÑOS DE BUENOS CONSEJOS Y COMPROMISO?

Con un aviso. Porque somos una agencia de publicidad.
Una agencia que nació con el apoyo del gran Estudio Kaplan.

En este aniversario, que llegue nuestro saludo a todo su equipo y uno muy especial a nuestro querido Fredy Kaplan, ejemplo de sabiduría, prestigio y generosidad.

¡Felicitaciones!



ESTUDIO KAPLAN
desde 1974

Soluciones en Sistemas

FACTURACIÓN ELECTRÓNICA

- / Ofrecemos soluciones de facturación electrónica, resultado de nuestra alianza estratégica con SICFE, primer proveedor habilitado por la DGI.
- / Nos ocupamos de que el paso de su empresa hacia la facturación electrónica y comprobantes fiscales sea un cambio fácil, ágil y sin sorpresas, y lo acompañamos durante todo el proceso.

IMPLEMENTACIONES EN ERP

- / Somos partners de Nodum, empresa reconocida a escala regional, lo que nos permite brindar a nuestros clientes un sistema integral de gestión ERP implementado por nuestro equipo.

EK RECIBOS WEB

- / Al momento de la liquidación de sueldos, muchas veces surge el inconveniente de no poder coordinar que el empleado firme el recibo o, sin intención, se deja pasar el tiempo. Desarrollamos una solución informática para resolver este problema.
- / EK Recibos Digitales es una plataforma web de fácil acceso que se adapta a cualquier software que genere su liquidación en formato PDF. Facilita la entrega y almacenamiento de sus recibos de sueldo, eliminando para siempre los recibos en papel.

Departamento de Sistemas, soluciones hacia la digitalización de su empresa

Conozca más de estas propuestas. Consulte a sistemas@estudiokaplan.com / 2623 2921*

#30

Panorama Económico & Empresarial

Publicación de distribución gratuita
N.º 30 - DICIEMBRE 2023

DIRECCIÓN

Alfredo Kaplan

HOMENAJE

Daniela Kaplan

Gabriel Barral

INVITADOS

Aníbal Durán

Juan Martínez Escrich

Jorge Pereyra

Pablo Garfinkel

ANALISTAS

Jazmín D'Amore

Gastón Durante

Juan Martín Mazzey

Facundo Argenta

Leonardo Akerman

Agustín Drago

Jimena Brum

Javier Sosa

PATRIMONIO Y CULTURA

Juan Montans

Natalia Costa Rugnitz

Pablo Canén

La dirección de la revista no se hace responsable por las opiniones vertidas en los artículos firmados.

PRODUCCIÓN

BMR Productora Cultural

COORDINACIÓN / EDICIÓN

Sabrina Cabeza / Daniela Kaplan

DISEÑO / MAQUETACIÓN

Anabella Corsi

FOTOGRAFÍA

BMR Productos Culturales

CORRECCIÓN

Gabriela Basaldúa / Ester Pereira

IMPRESIÓN

Gráfica Mosca / Dep. Legal 000.000

© Estudio Kaplan. Derechos Reservados. Queda prohibida cualquier forma de reproducción, transmisión o archivo en sistemas recuperables, para uso público o privado, por medios mecánicos, electrónicos, fotocopiado, grabación o cualquier otro, ya sea total o parcial, del presente ejemplar, con o sin propósito de lucro, sin la expresa, previa y escrita autorización del editor.

contenido

- 07 / Medio siglo de historia**
DANIELA KAPLAN
- 16 / Hola, contador. Soy Gabriel, el hijo de Juan**
GABRIEL BARRAL
- 24 / La estructura está sólida...**
ANÍBAL DURÁN
- 29 / Turismo: generador de riqueza**
JUAN MARTÍNEZ ESCRICH
- 33 / El cambio climático y su impacto en la vida útil de un edificio**
JORGE PEREYRA
- 40 / El valor del conocimiento y la experiencia multindustria**
PABLO GARFINKEL
- 47 / Fintech, tiempos de economía digital**
JAZMÍN D'AMORE
- 50 / Oportunidades de aplicación de la inteligencia artificial en la contabilidad**
GASTÓN DURANTE
- 54 / ¿A qué costo producimos? Un caso particular: la industria gastronómica**
JUAN MARTÍN MAZZEY
- 58 / Cambios en las NIIF. ¿Qué normas cambiaron?**
FACUNDO ARGENTA
- 64 / Proyectos de Vivienda Promovida vs. proyectos de Gran Dimensión Económica**
LEONARDO AKERMAN
- 70 / Beneficios para técnicos y profesionales de tecnología de la información que elijan a Uruguay para trabajar y vivir**
AGUSTÍN DRAGO
- 74 / Transformación en el mundo laboral**
JAVIER SOSA
JIMENA BRUM
- 80 / Desbloqueando el potencial empresarial: la importancia del coaching organizacional**
JAVIER SOSA
- 84 / Un buen momento para hablar sobre ciudad y arquitectura**
JUAN MONTANS
- 89 / Disrupción tecnológica**
NATALIA COSTA RUGNITZ
- 94 / Montevideo. Espacios públicos y lo público del espacio**
PABLO CANÉN



Medio siglo de historia



Daniela Kaplan

/

Es magíster en Arte, Cultura y Gestión del Patrimonio Histórico, por la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, y doctoranda en Estudios Humanísticos en la misma universidad. Es licenciada y docente en Historia por la Universidad de Montevideo. Centrada en los campos de la Historia del Arte y de la Cultura, amante de la escritura, trabaja en el área educativa desde el 2018. Desde 2021, se desarrolla en el mundo de la producción cultural.

danielakaplan96@gmail.com

←

La máquina de escribir es uno de los objetos más preciados que tiene Alfredo en su oficina. Con ella llegó su abuelo Simón, que primero desembarcó solo en Uruguay, sin saber español, escapado de las persecuciones nazis. Una vez asentado, y tras haber conseguido un trabajo como tintorero, inmigró su familia: su esposa —y abuela de Alfredo— Frida Mayerhart y Joaquín Kaplan —padre de Alfredo—, que era tan solo un niño.

Esta es la historia de un estudio contable uruguayo con 50 años de trayectoria. Una empresa que empezó con una sola persona, un Fiat 600 y una máquina de escribir.

Alfredo, fundador y director de Estudio Kaplan, nació el 23 de agosto de 1948, hijo de dos inmigrantes alemanes judíos. Fue a la escuela Brasil y a la Lavalleja, donde descubrió que tenía gran facilidad con los números.

Recuerda, entre risas, una vez que la directora le pidió ayuda porque vio que siempre faltaba plata en la venta de los bizcochos. «Yo tenía 8 años. La directora vino un día y me pidió ayuda para ver qué pasaba con los bizcochos, porque siempre faltaba plata. Después de estar un día a cargo de la venta, le pregunté si alguna vez habían contado la cantidad que entregaba el panadero. Y así lo hicimos y faltaban veinte. Este episodio terminó con la directora persiguiendo al panadero con una escoba».

Alfredo comenzó sus estudios de Ciencias Económicas en la Universidad de la República en marzo de 1968. Un año conocido por la escalada mundial de conflictos sociales, las rebeliones juveniles y la represión. Ese fue el año de las protestas contra la Guerra de Vietnam en Estados Unidos, Woodstock, el asesinato de Martin Luther King o la Primavera de Praga. Uruguay no era ajeno a esta realidad. 1968 fue el año en que se radicalizaron las protestas de la FEUU y los estudiantes de Secundaria. En 1968 gobernaba Jorge Pacheco Areco; 1968 fue un año de medidas prontas de seguridad; en 1968 fue asesinado Liber Arce.

Y en ese contexto fue que emprendió sus estudios, cargados de agitación. De hecho, la universidad estuvo cerrada dos años, a partir de la intervención del gobierno militar, por lo que finalmente se recibió en 1974.

En medio de este Uruguay convulso, en 1970 se sitúa el inicio. Lo primero: el espacio. Estudio Kaplan nació en un Fiat 600 rojo, con el que Alfredo visitaba a sus clientes y donde guardaba sus carpetas. Segundo: la máquina de escribir de su abuelo. «Con esa máquina de escribir, mi abuelo, Simón Kaplan, emigró desde Alemania cuando la Gestapo estaba en la puerta de su oficina. Llegó a Uruguay —más tarde lo harían su esposa Frida Mayerhart y su hijo Joaquín (padre de Alfredo)—, en 1933,



sin saber español, y terminó trabajando de tintorero en Pocitos». Tercero y fundamental: la ayuda de su madre Isabel que, en su casa, oficiaba de secretaria, a quien la define como «la que siempre estuvo conmigo, la más importante de este proceso». Importante: nunca, en toda la historia, faltó un banderín de Bella Vista.

Así dio sus primeros pasos esta empresa que hoy tiene 50 años y un equipo de más de sesenta personas.

Fue recién en 1985 que Estudio Kaplan se asentó en su primera oficina, en la calle Canelones 767. Año de la recuperación democrática y momento en el que se sentían las duras consecuencias de la crisis de la «tablita». Y allí, en la calle Canelones, se formó un equipo de trabajo. La primera integrante fue Rosario Avignone, que estuvo hasta el año 2014. Un año después llegó Gabriel Barral, quien, treinta y siete años después, continúa trabajando en el estudio.

La oficina de la calle Canelones era un local comercial que se situaba en la planta baja de un edificio. Un espacio pequeño, quizás del tamaño de una sala de reuniones de las actuales oficinas. Allí trabajaron por tres años Alfredo, Rosario y Gabriel, quienes compartían su espacio con el depósito de una perfumería. Canelones fue testigo de la centralita —el iPhone de la época—, del primer fax y de la primera computadora de la

empresa, a la que apodaron *Manuelita* por su lentitud.

Eran tiempos donde el trabajo contable demandaba muchas horas físicas. Estudio Kaplan, compuesto principalmente por Alfredo, Rosario y Gabriel, trabajaba de lunes a sábados. Según Rosario, «llegó un punto donde ya nos entendíamos sin hablar. Es verdad que Alfredo y yo somos de pocas palabras», aunque Gabriel acota que él «hablaba por los dos».

En 1988, el estudio se mudó a su segunda oficina, un apartamento en la calle Juan Carlos Gómez, en plena Plaza Matriz, frente a la icónica La Pasiva. Cuando se instalaron allí, el equipo continuó ampliándose. Ahora ya eran diez personas. En este período, por ejemplo, entró la contadora Diana Nahum, otra integrante que, treinta años después, sigue siendo parte del equipo. Allí permanecieron hasta 1994, cuando se trasladaron a las oficinas de Andes y 18 de Julio.

La década del noventa en el Uruguay fue un momento bisagra. Atrás quedaba el período dictatorial y se vislumbraba el nuevo milenio a lo lejos. Los noventa estuvieron marcados por el gobierno de Luis Alberto Lacalle, la llegada del primer McDonald's, la creación del Mercosur, la TV cable y la telefonía celular. Es la época de Menem en Argentina, del nacimiento de bandas como la Vela Puerca, de la explosión de los *shoppings centers*, los hoteles 5 estrellas y la primera marcha del orgullo gay del país. También es la década que vio, el 23 de diciembre de 1990, dar la vuelta al Club Atlético Bella Vista.

A partir de 1994, con el estudio ya instalado en la calle Andes, se inició una etapa



Tintorería donde trabajó el abuelo de Alfredo cuando inmigró a Uruguay, situada en Avenida Brasil 1238

Canelones fue testigo de la centralita —el iPhone de la época—, del primer fax y de la primera computadora de la empresa, a la que apodaron *Manuelita* por su lentitud.







Regalo de Miryam,
esposa de Alfredo,
para la primera
oficina de Andes y
18 de Julio en 1994



La actividad profesional de Alfredo siempre estuvo acompañada por la docencia universitaria en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República. Comenzó dando clases como profesor grado 1 a partir de 1971 —aún siendo estudiante— y continuó hasta marzo del 2000, llegando a ser grado 5 en materia de Costos.

de importante crecimiento, en gran medida por el *boom* que atravesó el sector de la construcción. Y el equipo nunca dejó de crecer.

No pasaron muchos años hasta que irrumpió el nuevo milenio y con él, el golpe del 2001. Recesión, la fiebre de aftosa, la situación argentina, todos elementos que impactaron en la que se conoce como la peor crisis económica y financiera de la historia del país. Y con esfuerzo y trabajo, dice Rosario: «La sobrevivimos, sin despidos». «Ingenio y paciencia... contar hasta ciento uno», dice Gabriel utilizando palabras de Alfredo.

Fueron momentos difíciles para el país. Gabriel recuerda: «18 de Julio era una manifestación continua. Pasaban cosas feas. Había temores, incertidumbre». Alfredo recuerda la crisis, y piensa: «Por suerte, con menos experiencia que hoy, mayormente no nos afectó, aunque sí a mis clientes.

Fueron momentos de mucho trabajo, siempre tratando de buscar la mejor solución, estudiando cada caso».

El milenio avanzaba y traía enormes transformaciones. En 2005 llegó, por primera vez en la historia del país, el Frente Amplio al gobierno. Un año después se forjó una gran reforma tributaria, que empezó a regir en julio de 2007 e introducía importantes novedades, como la creación del IRPF. A ello se le sumó el vertiginoso ritmo de los cambios tecnológicos. Para hacer frente a todo esto, el estudio pasó por un importante proceso de profesionalización. Se estableció una estructura de gerenciamiento, se crearon unidades de trabajo y se empezó a realizar capacitaciones internas y externas.

Alfredo, y todo Estudio Kaplan, han tenido un vínculo cercano con la temática educativa. Primero, porque la actividad profesional de Alfredo siempre estuvo acompañada por la docencia universitaria en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República. Comenzó dando clases como profesor grado 1 a partir de 1971 —aún siendo estudiante— y continuó hasta marzo del 2000, llegando a ser grado 5 en materia de Costos. Después dio clases en la Universidad Católica del Uruguay, en la Universidad de la Empresa, algunos cursos en la ORT y conferencias en distintas universidades internacionales por su participación en el Instituto Internacional de Costos en Córdoba, Santa Fe y Málaga. Además, el equipo de Estudio Kaplan, con Alfredo como presidente de la Asociación Uruguaya de Costos, participó en la organización del primer Congreso



Simón Kaplan,
abuelo y gran
referente en la vida
de Alfredo



↑
Camiseta del Club A. Bella Vista autografiada para Alfredo por el plantel, regalo de Álvaro Fabián *el Bola* Rodríguez



Quienes conocen a Alfredo saben que es un papal de ley. Se hizo hincha de Bella Vista en el año 1968, tras «el fenómeno Huracán Buceo», durante el cual hubo una campaña de prensa —que generó una notable adhesión popular— que consagraba a este equipo como la gran promesa de «la B». Recuerda entre risas que, en su afán de rebeldía —y «muy a lo 1968»—, empezó a alentar al equipo que le hacía frente a Huracán Buceo: el Club Atlético Bella Vista. Desde entonces, Alfredo muestra su cuadro en cada oportunidad y rincón del estudio (¡y de su vida!), así como su fanatismo por el capitán histórico, José Nasazzi.

←

Parte de uno de los arcos de la inauguración del estadio José Nasazzi, hasta ese entonces Parque Bella Vista, en el año 1931



José Nasazzi,
caricatura realizada
por el artista Hogue

El equipo de Estudio Kaplan, con Alfredo como presidente de la Asociación Uruguaya de Costos, participó en la organización del primer Congreso Internacional de Costos celebrado en Punta del Este en 2003, experiencia que se repitió en el año 2011, cuando fue presidente del Instituto Internacional de Costos.

Internacional de Costos celebrado en Punta del Este en 2003, experiencia que se repitió en el año 2011, cuando fue presidente del Instituto Internacional de Costos.

También, a partir del año 2008, Estudio Kaplan apoyó a la Fundación Salir Adelante, un programa que acompaña a jóvenes que provienen de hogares en situación socioeconómica vulnerable y se destacan por su desempeño académico. Su principal objetivo es impulsar a que terminen el bachillerato. De hecho, cuenta Alfredo que tiene la satisfacción de «trabajar con la primera profesional de la fundación. Está con nosotros desde que estaba en quinto de liceo. Hoy es licenciada y tiene un posgrado. Es excepcional».

En 2013, Estudio Kaplan se mudó a las actuales oficinas de 26 de Marzo. En ese momento ya contaba con un equipo de más de sesenta personas. En los diez años que pasaron desde entonces, los avances tecnológicos han empujado a la transformación continua, lo que sin duda llegó a su cima durante la pandemia, otra crisis enfrentada en su historia de medio siglo.

Este relato no se acerca a contar toda la historia de un estudio de 50 años. Quedan fuera muchas historias, muchos personajes, muchas vivencias y muchos desafíos. Pero no serían suficientes las páginas de todo este número especial si intentara hacer eso.

Esta es la historia de una empresa uruguaya que lleva en pie medio siglo. Es la historia de un equipo que se fue consolidando a través de los años. Son las historias de Rosario, Gabriel, Diana, Ana Laura, Leonardo, Sabrina, Javier, Liliana, Fabián, Magalí, Jorge, Victoria, Fabiana y de una larga lista de personas. Y es la historia de la vida de su director y fundador, que inició esta empresa con 25 años y hoy la ve con orgullo, cincuenta años después.

Cuando te toca escribir una historia de superación, esfuerzo y trabajo, que es la trayectoria de tu padre, el orgullo es doble.



←

Alfredo junto al economista y profesor Ricardo Pascale en el XII Congreso Internacional de Costos en Punta del Este



←

IV Congreso de Costos del Mercosur, y III Congreso de la Asociación Uruguaya de Costos

Hola, contador. Soy Gabriel, el hijo de Juan

Fines del 85, una primera entrevista en la calle Rivera; así empezó todo...



Gabriel Barral

Forma parte de Estudio Kaplan desde 1986. Actualmente es responsable general del Departamento Administrativo.

gabriel@estudiokaplan.com

Un año después, en setiembre del 86 me llamó mi padre para decirme: «Llamó el contador Kaplan y está necesitando una persona, ¿vas?». Unos días después estaba parado frente a Canelones 767, listo para comenzar a trabajar. Treinta y siete años después escribo estas líneas homenajeando los 50 años de trayectoria del contador Kaplan y de su estudio profesional.

En lo personal, es una alegría continuar participando de esta construcción que no ha parado, desde aquella pequeña oficina que el contador compartía con Rosario, su secretaria de tantos años, y conmigo, hasta el día de hoy.

¿Qué les puedo decir? No había celulares ni computadoras. En su lugar, libros de contabilidad gigantes, prensa para el copiado de libros, papel carbónico, oficinas públicas atiborradas de gente, colas interminables. Ir a los bancos, a las financieras. Un sinfín de papeles, de cheques y montones de fichas para hacer llamadas por teléfono público... Todo era presencial y analógico.

Muchas horas de trabajo, diversidad de tareas y de cambios, que se aceleraban y que nos llevaban a estar constantemente aprendiendo, capacitándonos, incorporando las primeras tecnologías en la administración y el comercio. El trabajo, la profesionalidad y la dedicación daban frutos y rápidamente sumamos nuevos compañeros; algunos de ellos, jóvenes estudiantes que años después, y ya como contadores, llegaron a gerenciar equipos fiscales. Estábamos creciendo.

Llegó la primera mudanza, nos fuimos a la Ciudad Vieja, a Juan Carlos Gómez y Sarandí. Eran los años noventa, década de muchos cambios sociales, tecnológicos y comerciales. Pero algo no cambiaba en el estudio: el continuo progreso, la dedicación y el acompañamiento permanentemente a nuestros clientes. Todo esto no solo nos profesionalizaba, sino que nos hacía crecer como personas y como equipo.

Y hubo que embalar cajas nuevamente: iniciamos la etapa de Andes y San José. Estrenábamos oficina y nuevos desafíos, se impulsó la formación de entidades como la Asociación Uruguaya de Costos, concurrimos y fuimos anfitriones de congresos internacionales, incorporamos nuevos departamentos

No había celulares ni computadoras. En su lugar, libros de contabilidad gigantes, prensa para el copiado de libros, papel carbónico, oficinas públicas atiborradas de gente, colas interminables. Ir a los bancos, a las financieras. Un sinfín de papeles, de cheques y montones de fichas para hacer llamadas por teléfono público... Todo era presencial y analógico.



17

fiscales y de auditoría dirigidos por profesionales de primera línea. Formamos un departamento para atender la promoción privada de la construcción, no solo de nuestros clientes, sino también vinculados a mayores asociaciones, como la APPCU (Asociación de Promotores Privados de la Construcción del Uruguay).

A lo largo de los años continuamos incorporando colaboradores que, más que compañeros, eran amigos y parte de la vida, como mi amiga Diana. Porque durante todos estos años sucedían noviazgos, casamientos, hijos, exámenes, títulos, despedidas... El día a día, la vida misma.

Y siguiendo con el esfuerzo y la dedicación, llegamos a las que hoy son nuestras actuales oficinas en 26 de Marzo, con las mismas ganas, con la misma dedicación. Inevitablemente más viejos o, visto de otra forma, con mucha más experiencia.

Estoy agradecido. Este trabajo me permitió conocer clientes que se me volvieron cotidianos pero que, con el tiempo y en perspectiva, me doy cuenta de que han sido constructores de la actividad del país. Su energía, trabajo

y esfuerzo contribuyeron y contribuyen al crecimiento del país, y el hecho de que sigan confiando en nosotros para acompañarlos en su tarea habla por sí solo de lo que el estudio representa en el medio.

Y hasta aquí, treinta y siete años compactados en estas breves líneas para celebrar los 50 años del estudio. Pero creo que falta algo, ¿no?

Algunos le dicen *Papal*, otros Alfredo o Fredy. A mí me costó bastante tutearlo, me sale mejor Kaplan.

Para construir se necesita temple, dedicación (mucho), capacidad y generosidad. En los peores momentos se puso al frente y en los buenos abrió caminos propios y ajenos.

Podría contar mil y una anécdotas, pero hoy celebramos 50 años del Estudio Kaplan. Por eso, simplemente, ¡felicidades! Y al jefe, gracias por todo, por la oportunidad, por acompañar y por estar. Espero que disfrutes de este logro. Es un orgullo ser parte de esto.

Larga vida.

Gabriel, el hijo de Juan



[1]

GERENCIA Y DIRECCIÓN

Leonardo Akerman
Victoria Buzetta
Jorge Valdez
Diana Nahum
Alfredo Kaplan

[2]

**DEPARTAMENTO DE
CONSULTORÍA
E IMPUESTOS**

Equipo Akerman:
Carolina Moresco
Eliana Hereu
Federico Martínez
María Noel Santana
Pía Montoro
Micaela Cúneo
Magalí Piastrí
María Mercedes Silveira
Roberto Noble
Guillermo Morelli
Leonardo Akerman

[3]

**DEPARTAMENTO DE
CONSULTORÍA
E IMPUESTOS**

Equipo Valdez:
Daniela Martins
Carlos Pereira
Liliana Machado
Agustín Rivero
Patricia Menéndez
Rossana Echinope
Jorge Valdez
Guillermo Troya

[2]



[3]



[1]



[1]

DEPARTAMENTO DE
CONSULTORÍA E IMPUESTOS
EQUIPO DIANA
ASISTENTES DE DIRECCIÓN

Ileana Bernasconi
Marta Pais
Nicolás Mazzarelli
Ana Cayetano
Pablo Ferreira
Agustín Drago
Ximena Panario
Maximiliano Harrreguy
Emanuel Brochado
Dahiana Mazzetti
Cristián Bayuré
Diana Nahum
Sebastián Cattani
Andrés Segal

[2]

RECURSOS HUMANOS Y
RELACIONES LABORALES
RECEPCIÓN GRL

Dayhanna Sena
Mariángeles Gahete
Lynell Jambresic
Adriana Blanco
Javier Sosa
Deborah Sena
Ruth Méndez de Arruda
Giannina Rizzo

[3]

DEPARTAMENTO DE
AUDITORÍA

José Lima
Damián Vidal
Jazmín D'Amore
Valentín Silveira
Alfonsina Milán
Juan Martín Mazzey
Sofía Salvatierra
Facundo Argenta
Victoria Buzetta
Viridiana Meirana
Gonzalo Ferreiro
Gonzalo de León
Florencia Aycaguer
Nahuel Parente
Gastón Durante



[2]



[3]



[1]



[3]



[4]



[1]

EK REAL STATE
COMUNICACIÓN & MKT

Michael Martínez
Melisa Martínez
Paola González
Sabrina Cabeza
Liliana Yarián
Camila Alves

[2]

DEPARTAMENTO
NOTARIAL

Diego Dos Reis
Mariel Acosta
Cintia Amarelle

[3]

DEPARTAMENTO
DE TESORERÍA

Francisco Aguilar
Ana Laura Lajanette
Alicia Fabricio
Natalia Sena

[4]

SISTEMAS

Elizabeth Silva
Nicolás Mones

[5]

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO

Cristián Solari
Gabriel Barral
Gabriela Flores
Pablo Tabárez
Andrés Angelone
Fabián Angelone



La estructura está sólida...

24

Panorama Económico & Empresarial / Diciembre 2023 / Edición Aniversario



Analista invitado Aníbal Durán

/

Es escribano público. Se ha desempeñado como profesor adjunto en la cátedra de Derecho Civil. Es fundador del Centro de Estudios de Propiedad Horizontal y articulista del diario *El País*, de la revista *Ciudades*, de la revista *En Obra*, y colaborador ocasional en distintas publicaciones vinculadas a la vivienda. Es fundador de la Asociación de Promotores Privados de la Construcción del Uruguay, de la cual hoy es su director ejecutivo.

aduran@appcu.org

→

Obra en construcción

Fotografía de
Carlos López

El 50 aniversario del Estudio Kaplan es un dato de la realidad que, en lo particular, me solaza, me alegra y me enorgullece. Por supuesto que extrapolo mis sentimientos de satisfacción a APPCU, sus directivos y asociados. Desde hace más de veinte años, Alfredo Kaplan nos asiste en su *metier*, pero además aporta ideas e inquietudes en temas de reivindicación tributaria ante el Ministerio de Economía y Finanzas. Un hombre que es sencillamente... respetado. Pero no solamente por su vigente idoneidad y su sapiencia palmaria, sino —y fundamentalmente— por su don de gente, por su hombría de bien, por su modestia. Una modestia que supone escuchar con respeto la opinión ajena y afirmar su palabra autorizada, no desde el púlpito del versado, sino en el diálogo llano con el interlocutor que compete.

Además, y aunque me comprenda en las generales de la ley, es mi amigo, y eso para mí tiene un valor inconmensurable.

Se me pidió literatura en honor a tan magna fecha. Me distinguen sin duda e intentaré complacer tan selecta solicitud. Ahí vamos...

Valga el juego de palabras del título de la prosa, vinculado a nuestro oficio, para referirme brevemente en unas cortas líneas a un tema que nos atañe.

El país inspira confianza; y lean que digo «el país» y no el gobierno. Este gobierno, vaya que sí, pero también pasó en gobiernos anteriores. Hay una impronta de seriedad instalada en el cerno de nuestros gobiernos que parecería ser inamovible. Y bienvenida sea.

Precisamente, leo en el diario *El País* que, por segundo año consecutivo, Uruguay lideró el ranking como el país de la región con más probabilidades de que los actores corruptos sean enjuiciados y sancionados, de acuerdo al Índice de Capacidad para Combatir la Corrupción (CCC) que evalúa a 15 países de América Latina. Chile fue segundo y Costa Rica, tercero. Nos dignifica, nos enaltece, lo palpita el mundo, nos hace receptores de inversiones.

El clima de negocios es propicio para los inversores extranjeros, sobre todo, en nuestro *metier*.

Muy buenas condiciones de vida, un ritmo tranquilo, distancias cortas, soluciones habitacionales de toda clase y acceso a servicios de salud y educación de un nivel muy aceptable.

Las oportunidades de inversión inmobiliaria son variadísimas. El inversor sabe —o debería saberlo— que aquí puede invertir con un promotor privado con absoluta confianza, porque dicho esqueleto estructural, que



verá al principio y que se irá consolidando paulatinamente, se transformará con el paso del tiempo en un edificio presto a entregarse de acuerdo a lo convenido. Y si hubiera alguna insatisfacción en algún detalle, dicho promotor privado responderá por ella. Mucho más que un documento firmado y que debe firmarse, el promotor aquí honra su palabra y su trabajo y le place cumplir en tiempo y forma con un proyecto que se pensó en su oportunidad. ¿Se entiende?

Tenemos además la Ley 16906, luego *aggiornada* por sendos decretos (algunos nos beneficiaron directamente), que declara de interés nacional la promoción y protección de inversiones realizadas en Uruguay, con lo que se logran beneficios impositivos. Con la aplicación de esta ley a través de la Comap (Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones), que depende del Ministerio de Economía y Finanzas, se importa la promoción de actividades de construcción para la venta o arrendamiento de inmuebles con destino a oficinas o vivienda y las urbanizaciones de iniciativa privada, correspondientes a proyectos de gran dimensión económica.

Gracias a nuestra gremial el monto de la inversión se redujo. Un proyecto de gran dimensión económica, referido a obra civil y bienes muebles destinados a áreas de uso común, oscilaba en el entorno de 2.600.000 dólares. Hablé en pasado porque recientemente ese monto trepó a 4.000.000 de dólares, aproximadamente.

Hay exenciones de IRAE (Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas) y de IP (Impuesto al Patrimonio), y recuperación del IVA (Impuesto al Valor Agregado) por pago en compras de materiales y servicios y exoneración de tributos a la importación de bienes

Mucho más que un documento firmado y que debe firmarse, el promotor aquí honra su palabra y su trabajo y le place cumplir en tiempo y forma con un proyecto que se pensó en su oportunidad.

muebles del activo fijo que no compitan con la industria nacional.

Fuimos gestores allá por el año 2010 de la Ley de Vivienda de Interés Social, que se cristalizó en ley en el año 2011, con el aporte virtuoso del extinto y recordado Julio Villamide, que lideraba una comisión de trabajo. Precisamente, en dicha comisión también estaba nuestro querido Alfredo Kaplan que, obviamente, fue un referente indiscutido en todo el diálogo previo al envío del proyecto de ley al Parlamento. Esto sucedía en la Agencia Nacional de Vivienda, a la sazón dirigida en aquella época por el diligente economista Carlos Mendive.

Al día de la fecha, más de 30.000 unidades entre ejecutadas y en ejecución están en el tapete, y ello ha permitido una dinamización del sector que no podíamos ni siquiera prever. La realidad superó las expectativas y hoy es moneda corriente ver a los promotores privados invirtiendo y construyendo, alejados de la costa (como era una constante), poblando decenas de barrios de Montevideo y demás departamentos (sustancialmente Canelones y Maldonado), cambiando literalmente la cara a la ciudad, aprovechando la infraestructura existente y generando empleo, cuyo número de 55.000 obreros directos, ya más que de circunstancial podríamos tildarlo de estructural, porque desde hace muchos años se mantiene en ese nivel. Los versados dicen que un número promedio en el sector rondaba los 40.000 obreros directos.

Rápida pincelada de un país que ofrece oportunidades. Aquí «las cometas», por fortuna, las sostienen los retoños en los parques y en las playas. Las «otras», que enlodan el partido y envilecen los negocios, no son de uso y costumbre. Los hechos son elocuentes. Y si suceden, se penan.

Salud, querido Alfredo, papal de ley.

Your Strategic Partner in Uruguay

Do you want
to set up your business
in Uruguay and do not
know how to do it?

Let us help you

WE OFFER:

- / Advice on legal structure.
- / Global advice on where to situate/set up your company (locally or Free Trade Zone).
- / Migration formalities.
- / Registration to operate.

Contact us.
We support your business

ONCE YOUR COMPANY IS INSTALLED WE OFFER A COMPLETE SERVICE THAT INCLUDES:

- / Financial, taxation and accounting services (inclusive of payroll, annual audits and bookkeeping).
- / Consulting services.
- / And any other professional service your investment requires.

estudiokaplan.com

"First Tower" Building.
26 de marzo 3438 Blvd. 9th floor
Montevideo, Uruguay. Phone: +598 2623 2921*
Email: estudio@estudiokaplan.com





**Estancia turística San
Pedro del Timote, Florida.
Fundada en 1854**

Fotografía de
Marcos Mendizábal

Turismo: generador de riqueza



Analista invitado Juan Martínez Escrich

/

Es contador público por la Universidad de la República (Udelar). Tiene un posgrado en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Católica del Uruguay. Es perito en Economía y Administración, egresado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Udelar, además de analista programador por la Escuela de Informática. Ha trabajado en múltiples empresas como CFO, Tokai Ventures, Life Cinemas y Textil La Paz. Es presidente del Ska Intl Montevideo y expresidente de la Confederación de Cámaras Empresariales, de la Cámara Uruguaya de Turismo y de la Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay. Ha sido además disertante y panelista en congresos y es socio activo del Colegio de Contadores del Uruguay desde 1982.

cr.juanmartinez@gmail.com

Tal vez muchos de ustedes nunca se hayan detenido a pensar lo que implica la actividad turística para la economía de un país. Y, en particular, para Uruguay. Algunos, tal vez, no logren visualizar la gran cadena de valor y su efecto multiplicador en la economía.

De forma directa, el sector engloba los alojamientos, la gastronomía, el transporte en todas sus expresiones, las agencias de viaje, los *tours* operadores, entre otros. Así como promueve y gestiona diversas zonas y productos tales como turismo rural, turismo de aventura, turismo histórico-patrimonial y cultural, sol y playas, turismo termal, eventos, reuniones y conferencias, de cruceros, entre otros. De forma indirecta *desparrama* su actividad en toda la economía. Basta pensar que la prosperidad de algunos destinos depende básicamente del turismo para sobrevivir, o que, en un evento, hasta una florería o una imprenta forman parte de su cadena de valor.

Por lo tanto, es un sector que merece la real atención de todos. Además, desarrolla una actividad que, sin duda, ofrece oportunidades de crecimiento personal y profesional a quienes deseen incursionar en ella; es atrayente, alegre y nadie quiere abandonarla.

En estas breves líneas deseo expresarles que el turismo es un derecho humano, declarado así por las Naciones Unidas, que consiste en darles a todos, sin excepción, opciones para el disfrute, el descanso y, por fin, para vivir una experiencia única e irrepetible que lo haga feliz. El turismo es la industria de la felicidad. A modo de ejemplo, Uruguay ha generado planes de turismo social para jubilados y pensionistas; viajes de quinceañeras, para aquellas que no lo pueden lograr por sus propios medios; otorga beneficios especiales para personas de contexto crítico, dispone de centros turísticos accesibles para personas con capacidades diferentes, entre otros.

Comencé citando que el turismo es el motor de nuestra economía. Basta recordar que antes de la pandemia, el PBI turístico representaba en promedio el 7,5 % del PBI nacional, ocupaba 120 000 puestos de trabajo directo y generaba más de 2 000 millones de dólares al año en ingreso de divisas al país. Cifras que, en ese momento, lo colocaban en el primer lugar de actividad económica nacional si consideramos a cada sector de forma independiente.

Sin duda, y no descubro nada con esto, el covid paralizó la actividad. El cierre de fronteras y el aislamiento voluntario llevaron a que todo el sector atravesara los momentos más difíciles de su historia, siendo el área que

más sufrió dichos eventos. Durante estos últimos años, se ha trabajado en el desarrollo del turismo interno, mejorando la calidad de los servicios en los distintos departamentos, lo que permitió que muchos compatriotas descubrieran su país. Muchos de nosotros conocíamos muy bien varios rincones del mundo, pero muy pocos conocíamos las hermosas propuestas nacionales. Esto, junto con apoyos gubernamentales, permitió que el sector no se cayera y se mantuviera, por lo menos, en sus mínimos niveles de subsistencia.

Sabido es que la actividad turística de todo país depende, en gran medida, de los países vecinos de la región donde se ubica. En particular, el turismo proveniente de Argentina y Brasil representa históricamente el 80 % de los visitantes que ingresan al Uruguay. La situación económica de Argentina, y sobre todo la relación del tipo de cambio con dicho país, ha provocado una gran caída del turismo receptivo, el que se ha convertido en turismo emisor, donde casi no hay un solo uruguayo que no haya cruzado la frontera.

Esto es lo que viene impidiendo que el sector vuelva a estar de pie y continúe en una situación de no recuperación total, sobre todo en algunos sectores y destinos.

No obstante, los operadores turísticos han demostrado una gran resiliencia ante la adversidad y una gran responsabilidad humana. Se destaca que, al finalizar el primer semestre del año 2023, los puestos de trabajo directos se ubicaban en 110 000, lo que da a entender que el capital humano es lo más importante para el desarrollo del turismo. En ese primer semestre arribaron más de dos millones de visitantes y se generaron divisas por 1000 millones de dólares. Su participación en el PBI —luego de haber caído del 7,5 % a cero— hoy representa el 5,4 % y sigue creciendo, lento pero con firmeza. A pesar de ello, el 2023 es el primer año en que el saldo del gasto receptivo-emisor es negativo.

El tipo de cambio real con Argentina sigue mostrando niveles históricos de desacople, la brecha de precios entre Uruguay y Argentina en julio fue del 126 %, y en los meses siguientes ha continuado subiendo. Esto sin duda afecta de manera sensible a todas las empresas del sector y, por sobre todo, a las del litoral termal. Dicha situación no vislumbra una mejora cercana en el tiempo, debido a la falta de credibilidad y confianza en la moneda del vecino país. Esto genera gran incertidumbre hacia el futuro y nos lleva a profundizar en el delicado momento que atraviesan muchos actores del turismo nacional. Es por todo ello que el turismo aún necesita recibir un apoyo gubernamental para ser algo más competitivo. Cabe recordar que

→

Ventorrillo de la Buena Vista, proyecto original del arquitecto Julio Vilamajó

Fotografía de Marcos Mendizábal

El turismo es el único exportador de servicios que aún continúa siendo gravado en lugar de tener tasa cero (no exportamos la vaca en pie, sino el asado en un plato, con todo el valor agregado que ello implica). Debemos lograr extender de forma coyuntural este apoyo del IVA tasa cero al consumo turístico interno, así como incrementar la conectividad aérea con la región y el mundo.



muchos de los operadores turísticos (sobre todo los receptivos) llevan casi cuatro años de inactividad... ¿Qué empresa puede sostenerse en esas circunstancias?

Ante esta realidad, los niveles de rentabilidad han venido cayendo en el orden de un 23 % con relación al año 2019, y en un 44 % respecto al año 2017. No debemos olvidar que el turismo ya venía experimentando una caída de visitantes por la devaluación en Argentina a partir del 2018. Indudablemente, una medida de ayuda para incrementar la demanda sería atender y entender el tratamiento del IVA, ya que el turismo es el único exportador de servicios que aún continúa siendo gravado en lugar de tener tasa cero (no exportamos la vaca en pie, sino el asado en un plato, con todo el valor agregado que ello implica). Debemos lograr extender de forma coyuntural este apoyo del IVA tasa cero al consumo turístico interno, así como incrementar la conectividad aérea con la región y el mundo.

Atendiendo a temas relativos a la moralidad y la ética, entre otros aspectos, presentamos ante el Parlamento un borrador de proyecto de ley sobre vivienda turística

Presentamos ante el Parlamento un borrador de proyecto de ley sobre vivienda turística vacacional, donde toda oferta de alojamiento debe estar registrada (formalizada) y todos debemos conocer quién hace uso de ellas.

vacacional, donde toda oferta de alojamiento debe estar registrada (formalizada) y todos debemos conocer quién hace uso de ellas. Aplicaría no solo al control de camas ofrecidas en el mercado, sino, y por sobre todo, a la seguridad sanitaria y ciudadana de quienes se hospedan en diversos tipos de alojamiento, previniendo de esa forma algunos flagelos de nuestra sociedad, como lo es la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes, así como el narcotráfico y otras figuras delictivas.

Cabe destacar que a pesar de la caída de rentabilidad el sector mantuvo sus puestos de trabajo. A su vez, se ha invertido en tecnologías limpias y energías renovables, de la mano del proyecto Hoteles+Verdes, en conjunto con nuestros hermanos de Argentina y Paraguay, una muestra más de responsabilidad social, hacia un mundo más sostenible y sustentable, que fortalece nuestra marca país Uruguay Natural.

Una vez más, y como ocurre en varios sectores de la actividad económica del país, el turismo necesita ser más competitivo. Solo así podremos crecer como sector y como país productivo.



El cambio climático y su impacto en la vida útil de un edificio

A Guillermo, cuya cercanía y ejemplo me hacen una mejor persona

33



Analista invitado Jorge Pereyra

/

Es doctor en Derecho por la Universidad de la República. Es también asesor externo de Estudio Kaplan.

jorge@pereyraabogados.com.uy

←

**Antiguo Hotel
Rambla, proyectado
por Mauricio
Cravotto**

Fotografía de
Marcos Mendizábal

Olindo Zuanon, un panadero de 63 años que trabajaba en el pueblo italiano de Santa Giustina in Colle, en la provincia de Padua, colapsó frente a su esposa Michelle, en la mañana del 18 de julio pasado. Fue trasladado de urgencia al hospital de Castelfranco Veneto, donde falleció poco tiempo después, a pesar de los seis intentos de reanimación.

Los médicos aseguraron a la prensa que al ingresar al centro de salud registraba una temperatura corporal de 42 grados: la causa de la muerte fue un infarto provocado por el calor extremo.¹

Tan dramático suceso está inserto en un verano boreal en el que se alcanzaron temperaturas de hasta 66 grados en el Aeropuerto Internacional de Irán, en el Golfo Pérsico. El mundo no para de superar sus propios récords. Cabe, por tanto, interrogarnos sobre cómo mantener el programado plazo de vida útil de un edificio, bajo tales inclemencias. Las distintas etapas del ciclo de vida de un inmueble comienzan con su prediseño y finalizan con el agotamiento de su vida útil.

Es importante mencionar que la vida útil, tanto del inmueble como de los materiales y componentes constructivos, comienza en la etapa referente al uso que señala el inicio de la operación y mantenimiento de aquel.²

La norma ISO (2009) define la vida útil como el período de tiempo después de la instalación o construcción, durante el cual un edificio, o sus partes, cumplen o exceden los requisitos de rendimiento para el cual fue diseñado y construido; en tanto la norma ISO 15686 trata de la planeación de la vida útil en las edificaciones, en especial su apartado ISO 15686-6, que detalla el procedimiento para considerar y evaluar los impactos ambientales y su relación con la evaluación del ciclo de vida del edificio, por análisis de factores.

¹ Miguel, Lucía: La «nueva normalidad» climática. Los fenómenos extremos que anticipan un futuro inquietante. *La Nación*, 25 de julio de 2023.

² Hernández Moreno, Silverio: Aplicación de la información de la vida útil en la planeación y diseño de proyectos de edificación. *Acta Universitaria*, 21(2), 37-42, 2011.

El citado Hernández Moreno, destacado investigador en Arquitectura y Diseño en la Universidad Nacional Autónoma de México (Unam), concluye que el rendimiento, entendido como la capacidad de un componente de construcción para alcanzar sus funciones dentro de un sistema edificado, se puede medir tanto cuantitativamente como cualitativamente, dependiendo de los requerimientos de diseño y de las condiciones de la fase de uso, operación y mantenimiento del inmueble.³

Nos detendremos en el mantenimiento

Desde hace ya bastante tiempo, quienes desarrollan un edificio, cualquiera sea su uso, pero especialmente en el caso de los destinados a vivienda, entregan en el acto de ocupación un *Manual de uso y mantenimiento*, con abundante información sobre dos puntos: resaltar la obligación de un mantenimiento programado a cargo de los usuarios/propietarios y un listado exhaustivo de los proveedores involucrados en la construcción del edificio, pisos, aberturas, etcétera, para permitir así una consulta directa e inmediata, sin intermediarios.

Como con todo manual de uso, sin importar el producto, el usuario usualmente se detiene en las primeras páginas sobre instalación y encendido. Son menos aquellos que recorren todo el manual, sea para saber de la capacidad del bien adquirido o las normas adecuadas para prevenir desde el mal funcionamiento hasta la extensión de la vida útil.

No es diferente la importancia que los compradores le asignan al manual entregado en el acto de ocupación. Una de las causas del desdén es provocado por la falacia de que un cero kilómetro no demanda otra cosa que el goce y disfrute. «Ya habrá tiempo

Desde hace ya bastante tiempo, (...) entregan en el acto de ocupación un *Manual de uso y mantenimiento*, con abundante información sobre dos puntos: resaltar la obligación de un mantenimiento programado a cargo de los usuarios/propietarios y un listado exhaustivo de los proveedores involucrados en la construcción del edificio, pisos, aberturas, etcétera, para permitir así una consulta directa e inmediata, sin intermediarios.

→

Edificio Confitería Americana, construido por los arquitectos Eugenio Carlomagno, Alfredo Bouza y Eduardo González Fruniz

Fotografía de Marcos Mendizábal

para pensar en el mantenimiento», sobre todo, fundados en la garantía que, en caso de edificios, es sinónimo de «responsabilidad decenal» y, para no pocos, sinónimo de reparación sin costo, especialmente cuando se aproxima el fin del plazo de la mentada garantía.

Desde ya, sin perjuicio de reiterarlo en las conclusiones, el comprador usuario incurre en un doble error: el primero, ignorar que el mantenimiento debe tornarse permanente. Admito que al inicio pueden darse dos situaciones: patologías recientes a reclamar o bien estar alertas ante su aparición.

El segundo error, no tener en cuenta que el edificio requiere cuidados desde el primer día de ocupación: visualizar alertas que no necesariamente involucran la garantía, sino que, en muchos casos, pueden responder a inclemencias climáticas o, algo aún más sencillo, el mal uso (por ejemplo, mala ventilación, ingreso de lluvia o desatender recomendaciones sobre limpieza e higiene, entre otros).

No confundir vida útil con responsabilidad decenal

La Ley 19726, promulgada el 21 de diciembre de 2018, vino a traer un baño de realidad al artículo 1844 del Código Civil que en su redacción original, sin distinguir, extendía la garantía a 10 años desde la entrega del bien, plazo este para su detección. Luego de la aparición o identificación de una patología, la acción del damnificado se reduce notablemente a 4 años, según la nueva redacción del artículo referido.

Desde 2018, luego de insistentes presentaciones, proyectos y reclamos de la Sociedad de Arquitectos del Uruguay y de otros agentes, la garantía se ajustó a los

3 Hernández Moreno, Silverio, 2011, p. 38.



plazos que se describirán posteriormente, que recogen de manera clara una situación actual que, de algún modo, puede verse sobrepasada por la nueva realidad de estos últimos años y los venideros, particularmente en lo que respecta al cambio climático. Porque, según los antecedentes legislativos, el cambio que sobrevino estaba fundado esencialmente en la duración (y garantía) de los materiales utilizados, cuyos proveedores en ningún caso otorgaban una tan extensa como la contemplada en la vieja redacción del artículo 1844 del Código Civil.

Ahora la realidad es absolutamente diferente y obligará a propietarios y administradores atentos a cuidar del edificio con una mirada más detenida, más focalizada en el uso, en el desgaste natural (por la causa que sea) y, sobre todo y especialmente, en la necesidad de formar un fondo de reservas para mantenimiento, desde la ocupación, con un fin extraordinario y excluyente de mantenimiento en su más amplia concepción y no una vía para en algún momento destinarlo a «bajar expensas ordinarias».



10, 5 y 2 años, según la gravedad del daño, son los nuevos plazos vigentes. El otro dato muy significativo ya adelantado es que el plazo para reclamar se acorta sustancialmente a 4 años, contados desde que se manifiesta el vicio.

←

Edificio El Mástil, obra de los arquitectos Gonzalo Vázquez Varrière y Rafael Ruano

Fotografía de
Marcos Mendizábal

Veamos los plazos vigentes en la nueva responsabilidad decenal:

- **10 años** solo para patologías que afecten la estabilidad o solidez, que vuelvan impropio el bien para el uso a que se destinará, incluyendo vicios de construcción o del suelo.
- **5 años** para «otros vicios» que nos apresuramos a definir como menores, y en donde deberían incluirse, por ejemplo, aquellas fisuras definidas como «hendidura longitudinal poco profunda, síntoma de una rotura en el material en el que aparece. En el caso de las fisuras, las hendiduras no atraviesan la totalidad de la hoja, sino que se muestra solamente de forma superficial». La precedente definición no es menor, pues es usual que los propietarios las denominen como «rajaduras» o «grietas», estas últimas definidas en forma más técnica, como «hendiduras longitudinales que atraviesan por completo el espesor del material en el que aparece, formando de esta forma dos cuerpos independientes, comportándose estos dos cuerpos de forma diferente, no colaboradora antes las mismas acciones».⁴
- **Será de 2 años**, finalmente, el plazo de garantía para detalles de terminación y acabado donde naturalmente deberíamos incluir las verdaderas fisuras.

De modo que, 10, 5 y 2 años, según la gravedad del daño, son los nuevos plazos vigentes.

El otro dato muy significativo ya adelantado es que el plazo para reclamar se acorta sustancialmente a 4 años, contados desde que se manifiesta el vicio. Entiendo que la consideración de los nuevos plazos es un elemento sustantivo que debe estar en conocimiento de propietarios y, sobre todo, del administrador, cuando de bienes comunes se trata, pues es el indicado por las leyes de PH para llevar adelante cualquier reclamo, luego de habilitado el edificio.

Volvamos a la vida útil y, en especial, a las vías de cuidado y conservación luego de que el inmueble se libre al uso. Podríamos escribir bastante sobre el tema, o recomendar excelentes lecturas de técnicos, no necesariamente operadores jurídicos. Lo más destacable a tener en cuenta y de donde derivan obligaciones del usuario de cada unidad en edificio de PH, son el **medioambiente del interior**, y el **medioambiente externo**.

Hacia el interior destacamos el mantenimiento de redes o instalaciones, así como ventilación (renovación del aire del interior mediante extracción o inyección), lo que asegura la limpieza del aire respirable, asegura su salubridad, controla la humedad y las concentraciones de gases o partículas en suspensión, colabora con el acondicionamiento térmico, entre otros.

Sobre las instalaciones y redes, se recomienda un protocolo o rutina de mantenimiento preventivo y predictivo de todas las instalaciones hidráulicas, eléctricas, cubiertas y canales de recolección.

⁴ Anaya, Pedro; Castellanos, Hugo; Ceballos, John; Cifuentes, Claudia; Niño, Sandra; Rojas, Cindy; Rubio, Blanca: *Propuesta Matriz de factores para la estimación de la vida útil de las construcciones en Colombia con base en la Norma ISO 15686*. Universidad Distrital Francisco José Caldas, 2018.

El medioambiente externo, el clima y la contaminación urbana son factores que requieren un análisis por separado: el viento, la humedad, la lluvia ácida, la radiación o ciertos hongos que pueden influir directamente en el deterioro de los componentes constructivos.

Avancemos un poco más, pues es el centro de esta reflexión. El clima cambia en el tiempo y en el espacio como resultado de la interacción de diferentes factores biofísicos y atmosféricos tales como temperatura, presión atmosférica, viento, humedad y lluvia. Estos factores afectan al edificio, además de algunos más particulares según su ubicación, como la distancia al mar, el calor, las corrientes oceánicas, los ríos y la vegetación.

Consideramos el riesgo como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas.

La humedad es un elemento del clima que se define como la cantidad de vapor de agua contenida en la atmósfera. Esta provoca, frecuentemente, deterioros que, sumados al efecto de la lluvia, puede penetrar en los poros de fachada, etcétera, arrastrando sustancias dañinas.

El rol del mantenimiento preventivo

En la gestión hay dos agentes encargados: los copropietarios y el administrador, ambos conscientes de la importancia de contar con un protocolo o bien de seguir las recomendaciones del constructor cuando entregó el edificio para su uso.

El constructor, claro está, único conocedor del diseño y de todos y cada uno de los materiales empleados, está suficientemente capacitado para ofrecer un *Manual de mantenimiento* y referencia de localización de sus proveedores, junto con la llave que es

símbolo de entrega para su uso al destinatario final o comprador.

Como destacan los autores citados, el Manual de mantenimiento es un documento indispensable para cualquier tipo y tamaño de edificio, sin importar su destino. Viene a reflejar la filosofía y política del constructor (por caso, el desarrollador, mezcla de distintas colaboraciones: proyecto de arquitectura, selección de materiales, construcción, subcontratos especializados, entre otros), de donde deriva una consecuencia que les genera orgullo: la marca como identificación de la calidad constructiva, el diseño y la esperada vida útil de un edificio.

La suma de todos los factores requeridos para definir, por aproximación, la vida útil de un edificio —conforme a las normas ISO citadas— se centra en lo que se denomina vida larga del edificio, esto es entre 50 y 99 años. Para esto se requiere, además del proyecto constructivo, la calidad de los materiales, la mano de obra, el ambiente interior y exterior, el uso y el nivel de mantenimiento.

Para finalizar estas reflexiones, que se asimilan a una advertencia, enfatizamos la importancia del mantenimiento de acuerdo con las especificaciones asentadas en el *Manual de mantenimiento*.

A cada factor que contribuye a la mayor o menor vida útil de un edificio, según las normas citadas, se le atribuye un dígito, de cuya suma se alcanzará el diagnóstico aproximativo sobre la Vida Útil Estimada: desde vida temporal de hasta 10 años —para construcciones no permanentes— a vida media de 25 a 49 años para construcciones industriales y para estacionamientos; vida larga, de 50 a 99 años para construcciones residenciales, etcétera, y, finalmente, construcciones permanentes con una vida estimada superior a los 100 años, entendiendo por tales aquellas de naturaleza monumental del tipo patrimonial, como museos, galerías de arte, entre otros.

El factor que califica la calidad del diseño arquitectónico alcanza un requerimiento de 1.20 (máxima calificación por máxima importancia), en tanto el medioambiente interior el 0.90 y el medioambiente externo al edificio sube para 1.00, al igual que el uso del edificio con base en manuales y especificaciones

Reteniendo el acortamiento de las garantías (responsabilidad decenal) y los cambios climáticos de los últimos años, sobre los que podríamos discutir si son o no irreversibles, un muy buen número de patologías serán seguramente ajenas al desarrollador (diseño y construcción). En cambio, estarán vinculadas con el hacer y no hacer de los usuarios y de un factor externo como el clima, que agregará una carga mayor al mantenimiento y que debe ser considerado un elemento ajeno a la voluntad de todos. Se reconoce al usuario-propietario como el agente más atento vía prevención, para disminuir los efectos negativos de ello.

realizadas por los diseñadores y constructores para una mejor operabilidad del inmueble (1.0).

También lleva un 1.00 el factor vinculado al nivel de mantenimiento de acuerdo a las especificaciones contenidas en el *Manual de mantenimiento*. Véase que los expertos y las normas ISO separan como factores independientes el uso del mantenimiento, no son lo mismo, claro está.

Casi la mitad de los factores que contribuyen a la mayor o menor vida útil se vinculan con el uso posentrega y con la voluntad de sus compradores de estirar la vía a través de un uso adecuado y cumpliendo con el mantenimiento.

Por ello, reteniendo el acortamiento de las garantías (responsabilidad decenal) y los cambios climáticos de los últimos años, sobre los que podríamos discutir si son o no irreversibles, un muy buen número de patologías serán seguramente ajenas al desarrollador (diseño y construcción). En cambio, estarán vinculadas con el hacer y no hacer de los usuarios y de un factor externo como el clima, que agregará una carga mayor al mantenimiento y que debe ser considerado un elemento ajeno a la voluntad de todos. Se reconoce al usuario-propietario como el agente más atento vía prevención, para disminuir los efectos negativos de ello.

Para finalizar, los conceptos desarrollados en esta apretada síntesis —que no son jurídicos, salvo en sus consecuencias y remedios para solucionarlas— tienen como propósito y recomendación auscultar más a fondo la problemática a través de un análisis más comprensivo, para no quedar en una discusión menor sobre la responsabilidad por garantía, que puede operar o no. Por el contrario, se deberá analizar de forma exhaustiva en cada caso y circunstancia aquellos hechos que exceden la construcción misma, como el impacto del cambio climático que nos afecta a todos. Hay que reconocer que se registran efectos más intensos en determinadas zonas, como, por ejemplo, en el Ártico, particularmente golpeado (osos polares delgados, menos alimentos, retracción de las costas por calentamiento, aparición de gusanos vivos por deshielo del permafrost, con más de 40 000 años de existencia), más agua proveniente de sobrecalentamiento de glaciares equivale a menos territorio, proceso constatado desde hace ya más de una década. No quedan excluidos los edificios, los costeros con más riesgo.

¿Qué podemos hacer frente a esta situación? Tomar conciencia de ello, preocuparse por la inversión en el hogar, que incluye necesariamente el mantenimiento preventivo y la observancia de las recomendaciones incluidas en el manual.

El uso adecuado y el mantenimiento previenen, evitan costos innecesarios, provocan más goce del bien por muchos anhelado. Se acabó la época de las distracciones o de considerar la garantía como un seguro permanente.

El valor del conocimiento y la experiencia multindustria

40

Panorama Económico & Empresarial / Diciembre 2023 / Edición Aniversario



Analista invitado Pablo Garfinkel

/

Es un emprendedor serial, cofundador de Tokai Ventures, un fondo ángel de Capital de Riesgo basado en Uruguay y con más de treinta inversiones realizadas en compañías de varios países. Es también director de Life Cinemas en Uruguay. Posee vasta experiencia en M&A y ha trabajado en varios rubros muy diversos. Fue director de Endeavor durante diez años y fundador de la Fundación Dar a Luz. Se graduó en Ingeniería Industrial y Gerencial en el Technion de Israel y ha cursado estudios en Harvard Business School, OPM 39.

pablog@alfabeta.com.uy

En el mundo empresarial tradicional, el éxito no solo dependía de la ejecución impecable de una estrategia y, por supuesto, de la suerte (una aliada siempre muy importante), sino también de la habilidad para interpretar y actuar sobre las métricas específicas del vertical al cual pertenecía nuestra industria.

Actualmente, desde mi mirada de emprendedor en verticales muy diversos, entiendo que empieza a tallar como una variable importante que los equipos de dirección sean no especializados, o cuando menos diversos, y que provengan o hayan actuado en industrias a veces muy diferentes.

Un trayecto empresarial diverso

Mi trayecto como emprendedor me ha llevado a través de variados sectores económicos. He transitado desde la manufactura industrial y las complejidades y exigencias del sector exportador, a la creatividad del mercado de las importaciones, complementado con distribución y *retail* en mis primeros años.

Continuando dentro de la economía real, ser parte de una empresa familiar me condujo a la industria del entretenimiento, los cines, la distribución de contenidos y espectáculos en vivo. En este camino, fui también parte del mundo corporativo; como ejecutivo y como socio, pude aprender sobre el apasionante mundo de M&A.

Más recientemente, desde hace unos quince años, mi intuición y mi curiosidad me llevaron a la siguiente etapa, a ser emprendedor e inversor en capital de riesgo, en rubros y geografías variadas.

Este recorrido me ha permitido entender cómo la experiencia en rubros que aparentemente no tienen puntos en común es muy enriquecedora. Las métricas empresariales, el factor riesgo y luego la toma de decisiones se parecen en todos los rubros, solo que a veces visiones *out of the box*, que se pueden traer desde experiencias en otros sectores, terminan siendo de gran valor y, muchas veces, generan innovación en una industria.

El siglo XXI está empeñado en enseñarnos a todos que nada es para siempre. Cisnes negros como el covid-19 o la IA, que amenaza sustituir roles importantes en las organizaciones, nos han ido acostumbrando a mirar el entorno mucho más en el corto plazo, y a saber que seguramente se está gestando la próxima amenaza mortal a nuestro negocio, si no es que la estamos gestando nosotros mismos. Y es aquí donde, nuevamente, la riqueza de perspectivas empresariales que puedan aportar los decisores de las organizaciones será fundamental a la hora del manejo del riesgo y la incertidumbre.

Métricas empresariales: la variedad de perspectivas

Cada sector empresarial presenta su propia serie de métricas críticas para el éxito. Desde el mundo de empresas de «economía real», con indicadores financieros como el EBITDA y el flujo de efectivo, las métricas operativas como la rotación de inventario y la lógica de conversión de clientes, hasta las valuaciones de *startups* que pueden responder a puntos tan variables como mercado, proyección de ingresos, modelo de negocios y competencia, CV de los emprendedores, tracción o producto mínimo viable de la *startup*, y hasta oferta/demanda para invertir.

Cada negocio tiene un conjunto específico de cifras que indican su salud, desempeño y valuación. Lo que he aprendido a lo largo de mis distintas empresas es que estas varían tremendamente según el tipo de compañía, su mercado, su estadio, etcétera.

El riesgo desde diversas lentes

El riesgo es un componente omnipresente en el mundo empresarial. La forma en que el *board* de cada empresa logre gestionarlo impactará sin dudas en el futuro de la organización. Las grandes corporaciones que vienen del siglo XX, en general, estaban más acostumbradas a unos parámetros de crecimiento de un dígito y a que el futuro fuera medianamente previsible. Pero el siglo XXI está empeñado en enseñarnos a todos que nada es para siempre. Cisnes negros como el covid-19 o la IA, que amenaza sustituir roles importantes en las organizaciones, nos han ido acostumbrando a mirar el entorno mucho más en el corto plazo, y a saber que seguramente se está gestando la próxima amenaza mortal a nuestro negocio, si no es que la estamos gestando nosotros mismos.

Y es aquí donde, nuevamente, la riqueza de perspectivas empresariales que puedan aportar los decisores de las organizaciones será fundamental a la hora del manejo del riesgo y la incertidumbre. Quienes han pasado por la experiencia de manejar empresas jóvenes y con mucho riesgo probablemente aporten una visión más equilibrada y pragmática en aquellas organizaciones ya más establecidas, que en entornos VUCA pueden estar pasándola mal.

La experiencia en inversiones financieras y la vivencia de época de crisis puede brindar una comprensión profunda de los riesgos asociados con la volatilidad del mercado, lo que resulta invaluable en la gestión de un negocio tradicional. Esta interconexión entre diferentes sectores permite el desarrollo de estrategias empresariales robustas y creativas.

En las empresas latinoamericanas de cierto porte, que tienen inversores y directores internacionales —y de los cuales, algunos de estos inversores son a su vez institucionales—, aparece también el «riesgo Latam». Son riesgos con los cuales nosotros nacemos, no digo que aprendemos a dominarlos, pero sí a convivir con ellos. Esta experiencia, y sobre todo si es multindustria, ayuda a la empresa no solo de forma directa, sino también indirectamente, a dialogar, convencer, explicar a otros socios, ejecutivos quizás muy *seniors*, pero para nada acostumbrados a los vaivenes e incertidumbres de nuestras latitudes.

Vale para todo

Esto que comentamos de la riqueza que proviene de intereses y experiencias múltiples es además aplicable en todos los niveles de las organizaciones. Cada vez más, las empresas deben buscar gerentes financieros que no solo amen el arte, o jefes de venta que tengan un pequeño emprendimiento gastronómico, o gerentes de recursos humanos que empezaron su vida laboral como diseñadores. Está comprobado que la variedad de intereses genera nuevas conexiones neuronales, y esto es lo que posibilita el pensamiento creativo, fundamental en entornos complejos.

En mi experiencia, los *boards* que incorporan esta diversidad toman mejores decisiones. El lente amplio sobre el ser humano, que es lo que indefectiblemente son nuestros clientes, nos da una mejor comprensión, no solamente de los procesos complejos que llevan a decisiones de compra, sino también del entorno y de tendencias cambiantes. Cada vez más la supervivencia de las empresas depende del entendimiento amplio y profundo de todas las variables que afectan a su actividad.

Los líderes que combinan un profundo conocimiento de su sector con la capacidad de mirar más allá de sus fronteras encuentran nuevas formas de mitigar el riesgo y optimizar el rendimiento, lo cual es un proceso continuo y enriquecedor. Como emprendedor que ha navegado por múltiples sectores, he aplicado continuamente lecciones aprendidas de manera transversal, lo cual siempre me ha impulsado a la creatividad y a la innovación.

Anécdota Aconcagua Ventures

En el 2008, muy temprano en Venture Capital en Latam, tres grupos de empresarios argentinos nos invitaron a participar de uno de los primeros fondos, basado en Argentina. Por nuestro grupo, iba a concurrir al directorio Gabriel Rozman, quien tenía amplio conocimiento de la industria de TI. Sin embargo, debido a compromisos adicionales, les sugirió que participara yo en su lugar.

La respuesta fue: «Que venga a un directorio, así lo conocemos y luego definimos».

Fui y participé en ese grupo de empresarios mucho más *seniors* que yo, que luego le dijeron a Gabriel: «Nos encantó tu socio, no sabe nada del negocio, pero de eso ya tenemos suficiente experiencia y conocimiento, y sí sabe de muchas otras industrias que no conocemos, así que, ideal que siga viniendo».

Está comprobado que la variedad de intereses genera nuevas conexiones neuronales, y esto es lo que posibilita el pensamiento creativo, fundamental en entornos complejos.

→

Bahía de contenedores del Puerto de Montevideo vista desde el ex Rowing Club, obra del arquitecto Mauricio Cravotto

Fotografía de Marcos Mendizábal



¿En qué áreas podemos brindarle la calidad de servicios que Ud. merece?

estudiokaplan.com

Edificio First Tower
Bvar. 26 de Marzo 3438, piso 9
Montevideo, Uruguay
Tel: +598 2623 29 21*
estudio@estudiokaplan.com



Impuestos. Asesoramiento tributario

Ofrecemos asesoramiento tributario, contamos con una sólida experiencia avalada por una trayectoria de más de cuarenta años.



Proyectos de inversión

Evaluamos y preparamos aquellos proyectos que pretenden obtener la declaratoria de interés nacional, con el fin de acceder a los beneficios tributarios correspondientes.



Proyectos de Vivienda Promovida (VIS)

Asesoramos a promotores y arquitectos en la presentación y activación de sus proyectos ante la ANV y los organismos pertinentes.



Asesores en Real Estate

Brindamos servicios de consultoría, planificación tributaria y auditoría a su empresa constructora o desarrolladora. Somos asesores financieros de la Asociación de Promotores Privados de la Construcción (APPCU).



Precios de transferencia

Analizamos los precios de transferencia de su compañía y el cumplimiento de las disposiciones tributarias correspondientes.



Consultoría en Costos Control de gestión

Nos especializamos en lograr que nuestros clientes obtengan la mayor eficiencia en el manejo de su información de costos para una adecuada toma de decisiones en su empresa.



Outsourcing y finanzas

Proporcionamos el registro oportuno de las transacciones de su compañía, el flujo de efectivos y los presupuestos, posibilitándole la medición y administración de la salud financiera de su empresa.



Auditoría interna y controles

Evaluamos los riesgos críticos de su empresa, realizamos la preparación del Plan de Tareas de Auditoría Interna y la tercerización total o parcial de la ejecución de las tareas. También auditamos los sistemas de información, revisamos las Mejoras Prácticas y los proyectos específicos, con el fin de mejorar el desempeño operativo.



Auditorías contables y trabajos de revisión

Ofrecemos servicios de auditoría de Estados Contables y la revisión limitada de su empresa, incluyendo además el cumplimiento de contratos o reglamentaciones específicas a los que esté sujeta su compañía, así como la auditoría de Estados Contables Projectados.



Recursos humanos

Damos soluciones en la gestión de personal, realizamos reclutamiento y selección. Creamos talleres ad-hoc. Analizamos, describimos y valoramos cargos. Diseñamos sistemas de gestión del desempeño y análisis de clima laboral. Realizamos coaching individual y de equipos.



Control del cumplimiento de la ley de tercerización

Aconsejamos sobre la forma de ejecutar los controles oportunos para ayudar a que las entidades cumplan con los requisitos legales que implican a su empresa como contratante.



Asesoramiento Jurídico / Notarial

Contamos con un equipo de profesionales que nos permite brindarle un servicio ajustado a la medida de sus necesidades.



Auditoría del sistema de prevención de LA/FT

Evaluamos su sistema para prevenir y detectar a tiempo transacciones que puedan estar relacionadas con el lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LA/FT).



Consultoría y servicio de cumplimiento normativo

Guiamos e implementamos políticas y procedimientos en la administración del riesgo y de debida diligencia para la prevención de LA/FT para los sujetos obligados del sector no financiero. **45**



DUE DILIGENCE Análisis para compra de sociedades

Estudiamos y evaluamos mediante un equipo multidisciplinario los riesgos y debilidades que presenta la empresa elegida con la cual pretende realizar alianzas, fusiones estratégicas o inversiones de capital, a fin de lograr la mejor toma de decisión.



Negocios globales

Ofrecemos servicios de asesoría en negocios de escala mundial a su empresa.



Soluciones en sistemas

Transformamos los procesos de negocio de nuestros clientes, digitalizando la información y facilitando la toma de decisiones.

Proporcionamos acceso a un sistema integral de gestión ERP, y también brindamos soluciones de facturación electrónica.

Prestamos una solución para el traspaso a recibos de sueldo digitales, eliminando para siempre los recibos en papel.



Fintech, tiempos de economía digital

47

El uso de pagos digitales aumenta, mientras el uso de efectivo disminuye. La digitalización está generando cambios; los consumidores buscan más flexibilidad para alternar los métodos de pago tradicionales con las tecnologías emergentes, que están ganando mucho terreno.

De esta forma surgen las *fintech*, una abreviatura de «tecnología financiera» (*finance* y *technology*). Se trata de empresas que ofrecen variedad de servicios financieros 100 % digitales para ofrecer soluciones innovadoras y más eficientes, desde pagos, cobros y préstamos hasta seguros e inversiones. Todo esto a través de medios tecnológicos y de una forma accesible y ágil.

En otras palabras, una fintech es una empresa que ofrece servicios financieros a través de medios digitales y del uso de la tecnología.

Algunas de las áreas más destacadas que abarcan estas empresas son:

Fintech de pagos y transferencias: Se centran en facilitar las transacciones financieras tanto en línea como en persona y facilitan la realización de transferencias internacionales.

Préstamos P2P: Estos son préstamos entre personas, los cuales se conceden mediante plataformas que ponen en contacto a usuarios que necesitan financiación con inversores que quieren generar rendimientos con sus ahorros prestando su dinero; de esta forma, se elimina la necesidad de intermediarios bancarios.

Insurtech: Son compañías de seguro que hacen uso de la tecnología informática para generar soluciones y nuevas formas de ofrecer sus servicios y productos a los clientes.

Crowdfunding: Es una forma de financiación colectiva para un proyecto en concreto a través de internet, a cambio de recibir acciones de la empresa, beneficios o activos no monetarios.

Criptomonedas: Son un método de pago, o moneda virtual.

El secreto de las fintech

Las fintech funcionan gracias a un factor de importancia: la necesidad que tienen los usuarios por alternativas a la hora de administrar sus finanzas. Estas empresas buscan reducir los costos y simplificar los procedimientos, mejorando la eficiencia de los servicios financieros. Esto favorece la



Jazmín D'Amore

/

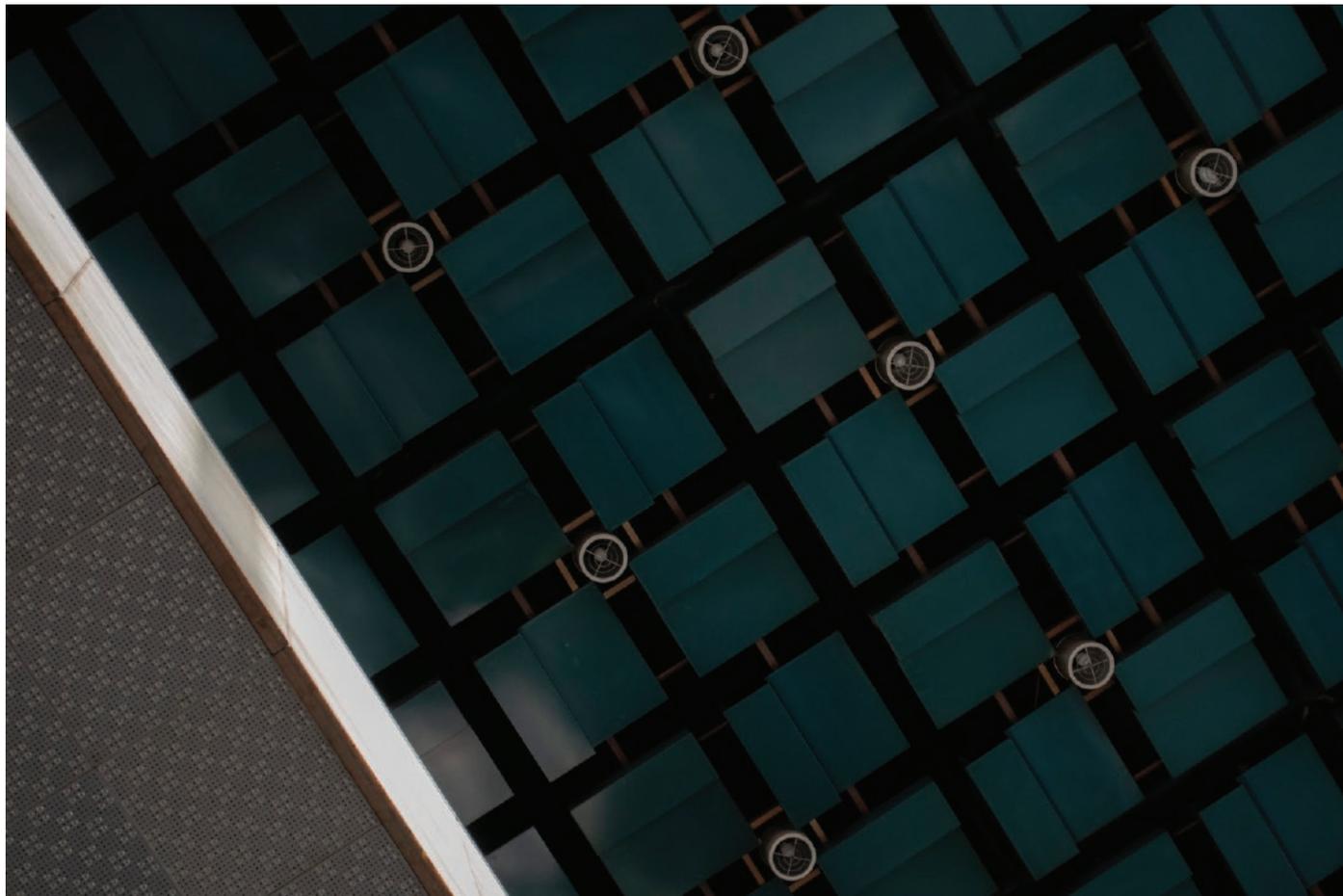
Es estudiante avanzada de la carrera de Contador Público en la Universidad de la República. Participó en el Programa de capacitación personal y orientación laboral para la primera inserción laboral (Fundación Forge). Actualmente integra el Departamento de Auditoría de Estudio Kaplan.

jazmin@estudiokaplan.com

←

BROU Sucursal 19 de Junio, proyectado por el arquitecto Ildefonso Aroztegui

Fotografía de Marcos Mendizábal



inclusión financiera y el acceso al crédito para las pymes (pequeñas y medianas empresas).

Añaden valor a los servicios financieros actuales, generando soluciones prácticas mediante la innovación tecnológica; agilizan los procesos de pagos y transacciones; mejoran la ciberseguridad, la política monetaria alternativa y gestionan de forma automatizada los procesos financieros en línea, los activos digitales y las criptomonedas. Facilitan las transacciones entre la población, ya que el dinero se acredita instantáneamente.

Considerando que el 50 % de las personas y empresas siguen utilizando el efectivo, las fintech tienen como objetivo reducir este porcentaje (o llevarlo a cero) convirtiendo a estas personas en usuarios del servicio financiero.

Esta nueva tecnología que crea un nuevo posicionamiento en los usuarios y en las empresas, basado en sus decisiones financieras y en sus necesidades, viene transformando cada vez más las reglas del juego. Nosotros, como usuarios, somos dueños de tomar nuestras decisiones, de elegir con qué herramientas cubrir esas necesidades. Las entidades financieras están brindando esas herramientas cada vez más digitales y accesibles y nos solucionan problemas financieros con tecnología. Genera una solución de pagos para resolver la interacción con el sistema y también parte de la emisión de tarjetas digitales. Son soluciones que realmente permiten otro tipo de dinámica, que los bancos y sus proveedores no pueden ofrecer —como las billeteras electrónicas y otras soluciones que el mundo fintech sí ofrece al mercado—.

Considerando que el 50 % de las personas y empresas siguen utilizando el efectivo, las fintech tienen como objetivo reducir este porcentaje (o llevarlo a cero) convirtiendo a estas personas en usuarios del servicio financiero.

Las fintech en Uruguay. Crecimiento e impacto en la vida financiera de los uruguayos

Luego del covid-19, en Uruguay hubo un fuerte crecimiento de las fintech, pues cambió la manera en que los uruguayos administran su dinero y se relacionan con las instituciones financieras. Al ser métodos de pago y transacción más prácticos y eficientes, se popularizaron rápidamente y empezaron a prevalecer en la vida cotidiana. Se convirtieron en herramientas importantes en el entorno de las personas, ya que determinan la forma en que estas ahorran, gastan e invierten.

En 2017 surge la Cámara Uruguaya de Fintech (CUF), asociación que agrupa a las empresas del sector fintech que emprenden. Su intención es agilizar el ambiente de aquellas empresas que trabajan en el sector financiero, promover la innovación, la creación de nuevas empresas, el desarrollo de las existentes y la adecuada calificación de los recursos humanos en los sectores TIC.

Algunas de las empresas fintech más conocidas en Uruguay son Prex, Mercado Pago, MiDinero, PayPal y Paganza. Estas tienen la posibilidad de operar en varios mercados y públicos y de ofrecer diversas ventajas. Asimismo, en Uruguay los medios de pago electrónicos le ganan terreno al efectivo: hoy \$7 de cada \$10 se pagan de forma electrónica. Semestre a semestre, los reportes del Banco Central del Uruguay (BCU) dan cuenta del aumento del uso de los medios de pagos digitales. Esto es una tendencia que creció por la pandemia de covid-19 para disminuir el contacto físico. Los canales de atención más frecuentados por los clientes bancarios son la aplicación móvil, el *home banking* y el cajero automático (ATM).

El BCU avanza en el marco regulatorio para las plataformas de préstamos entre particulares, denominadas *peer to peer lending*. En noviembre de 2018 presentó los lineamientos que funcionarían como guía de dicha normativa. El texto presentado por el BCU establece, entre otros aspectos, normas para ambas partes

involucradas. Además, impone límites cuantitativos para los préstamos y obligación de registro ante la Superintendencia de Servicios Financieros del BCU.

Uruguay avanza en el marco regulatorio de las fintech, continúa evolucionando para equilibrar la innovación con la seguridad y la protección al consumidor. Las fintech están ofreciendo servicios ágiles y accesibles mediante plataformas digitales; su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los usuarios ha facilitado su crecimiento constante.

El vicepresidente del BCU, Washington Ribeiro, sostuvo que el sector de las fintech «tiene un lugar en el sistema financiero», ya que agrega valor contribuyendo a la innovación en cuanto al acceso, con servicios diferentes para sectores de la población a los que la banca tradicional no llega. Y, sobre todo, contribuye a un sistema financiero más inclusivo, con mejores servicios y más barato.

¿Usas las fintech? ¿Cómo crees que podrías implementarlas en tu vida personal o negocio?

Hay un factor en común en todo el mundo, y Uruguay no queda fuera, y es que las nuevas generaciones exigen pagar desde el celular por un tema de practicidad y seguridad. Es necesario adaptarse a una nueva tendencia que ya es una realidad a escala mundial. El mundo va hacia la economía digital.



BROU Sucursal 19 de Junio, proyectado por el arquitecto Ildefonso Aroztegui

Fotografía de Marcos Mendizábal



Gastón Durante

Es estudiante avanzado de la carrera de Contador Público en la Universidad de la Empresa. Ha realizado distintos cursos de especialización y actualización en materia contable y de auditoría. Actualmente integra el Departamento de Auditoría de Estudio Kaplan.

gaston@estudiokaplan.com

→

Edificio de la Facultad de Ingeniería, proyectado y dirigido por el arquitecto Julio Vilamajó

Fotografía de Marcos Mendizábal

Oportunidades de aplicación de la inteligencia artificial en la contabilidad

¿Qué es la inteligencia artificial?

La inteligencia artificial (IA) es un conjunto de capacidades intelectuales expresadas por sistemas informáticos o combinaciones de algoritmos, cuyo propósito es la creación de máquinas que imiten la inteligencia humana para realizar tareas, y que puedan mejorar su desempeño a medida que acceden a más información.

En la actualidad, la inteligencia artificial abarca una gran variedad de campos, y con el paso del tiempo se expandirá cada vez más. Se la conoce mayormente en su uso para el reconocimiento de voz, atención al cliente o soporte técnico, asistencia de mapas y GPS, entre muchas otras cosas.

En este artículo se explora el impacto que esta revolucionaria innovación está generando en el ámbito contable, desde la automatización de tareas cotidianas hasta la creación de nuevas aptitudes requeridas para los profesionales de la contabilidad. Analizaremos cómo la IA está transformando todo lo que conocemos, con el objetivo de estar preparados y evitar ser sustituidos por esta nueva tecnología.

Crecimiento de la contabilidad impulsada por la informática

La contabilidad ha experimentado una evolución constante a lo largo del tiempo, y uno de los aceleradores más influyentes de esta transformación ha sido el avance del mundo de la informática. Desde los primeros registros manuales hasta los sistemas basados en computadoras, la búsqueda de mayor eficiencia y eficacia ha llevado a que la contabilidad adquiriera nuevas y mejores tecnologías en cada etapa. A medida que las empresas y organizaciones se enfrentaron a mayor complejidad en sus operaciones y aumentaron los volúmenes de datos, la informática se convirtió en un recurso esencial para la profesión contable.

Uno de los primeros avances notables en la contabilidad fue la automatización de tareas rutinarias y repetitivas. Antes, las cargas de información





al sistema contable requerían una inversión significativa de tiempo y esfuerzo humano, por ejemplo, en la contabilización de facturas de proveedores, las conciliaciones bancarias y la elaboración de informes financieros. Actualmente, estas tareas pueden realizarse de manera precisa y veloz gracias a sistemas automatizados.

La inteligencia artificial y el futuro del sector contable

La IA y la contabilidad empezaron a ir de la mano debido a que son diversos los beneficios que esta tecnología aporta a la profesión contable y administrativa, entre otros, la mejora del control financiero y la disminución de errores humanos. Se trata de una innovación que ofrece la oportunidad de cambiar los modelos de organización y operación de los departamentos de contabilidad y finanzas para hacerlos más eficientes y más rentables.

La IA ayuda a automatizar tareas repetitivas que, si bien son imprescindibles para el funcionamiento de la empresa, no aportan gran valor si se hacen mediante procesos manuales por un tema de costo-tiempo-beneficio. La automatización de este tipo de tareas permite optimizar el rendimiento y eficacia de una entidad.

Es justo afirmar que muchas de las tareas repetitivas del día a día serán asumidas por la IA y permitirán, por lo tanto, que el papel de los profesionales de la contabilidad evolucione hacia una posición más estratégica y de resolución de problemas. Es decir, esta profesión se dirige hacia un futuro de colaboración.

Es justo afirmar que muchas de las tareas repetitivas del día a día serán asumidas por la IA y permitirán, por lo tanto, que el papel de los profesionales de la contabilidad evolucione hacia una posición más estratégica y de resolución de problemas. Es decir, esta profesión se dirige hacia un futuro de colaboración.

Considerando que la profesión contable involucra aspectos éticos y legales, y que ciertas decisiones empresariales pueden llegar a ser subjetivas y requerir criterio profesional, se entiende que es inevitable contar con el razonamiento humano. Mientras tanto, la IA estará encargada de proporcionar información en tiempo real, con un margen de error mínimo o nulo, valiosa y procesada, que permitirá que el profesional genere mayor valor agregado al servicio que brinda, enfocándose en estudiar y analizar las necesidades de su cliente.



Edificio de la Facultad de Ingeniería, proyectado y dirigido por el arquitecto Julio Vilamajó

Fotografía de Marcos Mendizábal

Ventajas de adherir la inteligencia artificial a la contabilidad

Ahorro de tiempo: ayuda a aliviar la carga de trabajo diaria de los departamentos financieros y, además, ofrece mayor cantidad y calidad de datos a los usuarios que estudian dicha información. Este ahorro de tiempo se traduce en una optimización de las tareas y en un mayor rendimiento de los colaboradores de la empresa.

Mejor control financiero: las empresas pueden llevar un mejor control financiero, pues ayuda a minimizar o corregir posibles errores contables cometidos por una persona. Además, se logra mayor precisión en los departamentos contables, al permitirles ser más predictivos y detectar con antelación posibles problemas o incoherencias. También ayuda a detectar y evitar el fraude financiero, aportando mayor confianza y seguridad tanto para la empresa como para terceros.

Mejor análisis para la toma de decisiones: la IA permite analizar gran cantidad de datos con rapidez y a escala; de esta forma se pueden detectar problemas y optimizar constantemente los flujos de trabajo. Los departamentos financieros pueden utilizar la IA para ayudar a la toma de decisiones comerciales; teniendo como base la información procesada y en tiempo real, permite predecir y anticiparse a futuros escenarios con el fin de tomar mejores decisiones de negocio.

Detección de fraudes y optimización de auditorías: la IA ha demostrado ser una herramienta muy valiosa en la identificación de patrones y comportamientos sospechosos respecto a ciertas transacciones financieras. Al contrastar datos en tiempo real, dichos sistemas tienen la capacidad de detectar y alertar a los usuarios.

¿Cómo lograr el éxito con la colaboración de la inteligencia artificial?

53

Si bien la IA facilitará el desarrollo de las actividades repetitivas y mecánicas, tiene sus limitaciones: carece de razonamiento e intuición. Aún estamos muy lejos de presenciar una verdadera autonomía digital en la que, en teoría, las computadoras podrían pensar por sí mismas. Sigue existiendo la necesidad de que alguien responda por errores ocasionados. Los estados financieros siempre deberán revisarse, las decisiones se tomarán teniendo en cuenta el contexto y, si bien cada vez habrá más datos y análisis disponibles, alguien deberá determinar con exactitud qué es necesario analizar, cuáles son las razones para hacerlo y con qué fin.

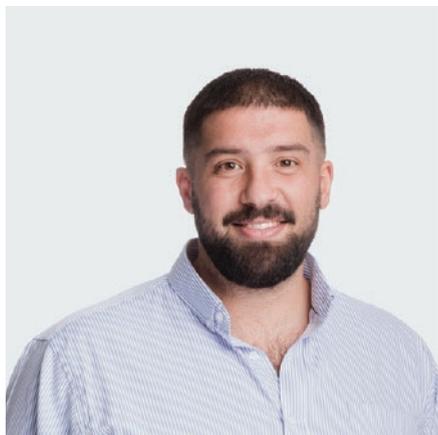
Para concluir, las empresas tendrán que apoyar a sus departamentos financieros en esta transición mediante capacitaciones y deberán aportar los recursos necesarios para afrontar dicha incorporación. Los contadores del futuro deberán poseer conocimientos informáticos y comerciales, tendrán que enfocarse en solucionar los problemas que surjan en las actividades profesionales y por posibles errores en la utilización de esta tecnología. Los beneficios de anexar esta tecnología repercutirán positivamente en las organizaciones, facilitando un mejor posicionamiento en mercados competitivos.

¿A qué costo producimos?

Un caso particular: la industria gastronómica

54

Panorama Económico & Empresarial / Diciembre 2023 / Edición Aniversario



Juan Martín Mazzey

Es contador público por la Universidad de la República. Ha trabajado en empresas nacionales e internacionales. Ha participado en varios cursos de especialización y actualización relacionados con la contabilidad, auditoría y gerenciamiento de establecimientos gastronómicos. Actualmente integra el Departamento de Auditoría de Estudio Kaplan.

juanmartin@estudiokaplan.com

→

Parador I'Marangatú.
Anteriormente fue el edificio para Servicios Centrales de Punta del Este. Proyectado por Nelly Grandal y Roberto Rivero.

Fotografía de Marcos Mendizábal

Definición de merma

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, la palabra *merma* significa «porción de algo que se consume naturalmente o se sustrae». Asimismo, significa «bajar o disminuir algo o consumir una parte de ello».

La merma es el desperdicio de un producto determinado en el proceso de elaboración de un producto final o por la propia naturaleza del bien. Si bien en su mayor proporción las mermas suceden en la manipulación, generalmente en instancias de elaboración, pueden ocurrir en diversas etapas: desde el abastecimiento, el almacenamiento, la preparación e incluso en productos terminados que son rechazados por errores en las especificaciones, en las entregas, en los plazos estipulados, etcétera. En particular, en la industria gastronómica es una situación recurrente la existencia de mermas por platos que son devueltos.

En algunas actividades los niveles de mermas suelen ser altos, por lo que un sistema de gestión y estándares aplicados a su medición ayudará a reducir el impacto que tienen en el costo final de un producto elaborado, lo que se verá reflejado directamente en el inventario o stock de la empresa.

¿Costo o pérdida?

Las mermas son consideradas un costo cuando son recurrentes y suceden con cierta frecuencia o habitualidad, es decir, cuando son desperdicios inherentes al proceso y oscilan en un rango normal aceptable para la actividad.

Es importante considerarlas a la hora de costear nuestra mercadería. Si bien es un costo «oculto», por no estar previstas en las recetas, el consumo de mayor cantidad de materia prima o generación de desperdicio incrementa el costo de nuestro producto final. Se debe tener esto en cuenta al momento de fijar el precio de venta, ya que omitirlo implicaría reducir el margen de ganancia que tiene la empresa respecto a un producto determinado.

En el rubro gastronómico, es normal la utilización de fichas técnicas en las cuales se detallan los insumos del proceso productivo, y se incluyen, en algunos casos, las posibles mermas que pueden ocasionarse para un



producto dado, como forma de anticiparse y poder contrarrestar su efecto en el costo final.

Generalmente, cuando representa un costo, la merma es expresada en términos porcentuales como la relación en gramos entre el producto antes de ser elaborado (material prima) y el producto final. Debe evaluarse el porcentaje de merma en cada uno de los productos para los que se desea calcular su costo. Esto implica registrar el peso bruto de los ingredientes antes de la elaboración y el peso neto luego de ella.

En un plato sencillo elaborado solo con una porción de proteína que tiene un peso bruto de 1200 g antes de la elaboración, si luego de finalizado el proceso de elaboración, producto de la cocción, pesa 1080 g neto, la merma se representa de la siguiente forma:

$$\text{Merma} = (1200 - 1080) / 1200 = 0.1 \times 100 = 10 \%$$

Sin embargo, cuando las mermas son ocasionadas por un suceso puntual (como en el caso de una fuga, de descomposición de un alimento, etcétera), estas serán tratadas como pérdida en el Estado de Resultados en la contabilidad de la empresa. En este último caso, no integrarán el costo del producto final y serán vistas como una pérdida de gestión de la empresa y no de un plato específico.

Gestionemos las mermas

Como se mencionó anteriormente, se deben implementar suficientes y eficientes sistemas de gestión y detección de mermas para mitigarlas y reducirlas. Las instituciones, sobre todo en el rubro gastronómico, deben tomar una postura de precaución y control de aplicación oportuna.

Las mermas surgen por diferentes motivos y debemos ser conscientes de esto para aplicar el procedimiento adecuado a la hora de combatirlas. Una gran cantidad surgen por errores del personal responsable en la aplicación de procedimientos. Para ello, es importante que el personal tenga la capacidad y los conocimientos necesarios para ser eficiente a la hora de realizar la tarea asignada. Instancias de capacitación, selección de personal adecuado, manuales de manipulación de alimentos y búsqueda de actitud responsable del operario son algunos de los aspectos a tener en cuenta.

Por otra parte, existen mermas que surgen desde la planificación de los platos y no necesariamente son ocasionadas por errores en la manipulación de los ingredientes. Un ejemplo claro son los platos planificados con cantidades excesivas de ingredientes, lo que a menudo ocasiona que los clientes los devuelvan.

Adicionalmente, en el rubro gastronómico es importante la conservación de los productos y la manera en que la empresa gestiona su stock. El correcto estado de las instalaciones, mantener un estricto nivel de higiene y un estricto control de fechas de caducidad son aspectos fundamentales para la conservación de los productos en su estado óptimo.

Solana del Mar,
edificado por
el arquitecto
Antonio Bonet

Fotografía de
Marcos Mendizábal

**Las mermas
surgen por
diferentes motivos
y debemos ser
conscientes de
esto para aplicar
el procedimiento
adecuado a la hora
de combatirlas.**



Cuidemos el medioambiente

Además de gestionar correctamente las mermas, con el objetivo de reducir los costos y las pérdidas en nuestra empresa, debemos tomar una postura responsable y ser conscientes del daño que podemos ocasionar al medioambiente y a la sociedad si no controlamos y tomamos medidas frente a ellas.

La reutilización de materia prima y el reciclaje de desechos son dos de las medidas principales que no solo las empresas, sino la sociedad como productora y como usuaria, deben considerar a la hora de planificar y gestionar su accionar.

Siguiendo en el ámbito gastronómico:

- Convertir las sobras no manipuladas en ingredientes para otros productos. «Cero desperdicios».
- Separar los desperdicios según su origen (alimentos, plásticos, cartones, etcétera) y diseñar estrategias específicas para disponer de cada tipo de desperdicio.
- Investigar sobre las empresas de reciclaje locales y trabajar con ellas para reducir los desechos generados.

Conclusión

La merma es uno de los factores más importantes para que una empresa pueda alcanzar sus metas de éxito. Tener una estructura que garantice un riguroso control de la merma, es decir, de los desperdicios generados por todo lo que se utiliza y se produce, es la clave para tener un real control de los costos de la empresa.

Un comportamiento responsable y consciente ayudará a combatir las malas prácticas que afectan el medioambiente y mejorará nuestra imagen.



Facundo Argenta

Es estudiante avanzado de la carrera de Contador Público en la Universidad de la República y paralelamente cursa la Licenciatura en Economía. Ha dictado charlas internas en la firma sobre auditoría y contabilidad. Actualmente integra el Departamento de Auditoría de Estudio Kaplan.

facundo@estudiokaplan.com

Cambios en las NIIF. ¿Qué normas cambiaron?

¿Cómo afectan los cambios con respecto a la preparación y exposición de los Estados Financieros?

Para los ejercicios iniciados partir del 1.º de enero de 2023 y del 1.º de enero de 2024 respectivamente rigen las nuevas modificaciones realizadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad - IASB (*International Accounting Standards Board*, por sus siglas en inglés) a las Normas Internacionales de Información Financiera (en adelante NIIF).

Cabe destacar que en Uruguay, por disposición del Decreto 24/011, se establecieron las NIIF como Normas Contables Adecuadas de aplicación obligatoria para las entidades emisoras de valores. A su vez, también pueden ser aplicadas de forma voluntaria por las entidades comprendidas en el Decreto 291/014. Por tanto, es importante tener presente estas modificaciones y sus efectos a la hora de elaborar los Estados Financieros, tanto al término del presente año como en el futuro.

Cambios que rigen para los ejercicios iniciados a partir del 1.º de enero de 2023. ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de revelar información sobre las políticas contables?

Se han producido varias modificaciones con respecto a la información a revelar en los Estados Financieros referente a las políticas contables. Cabe destacar que, de acuerdo a la NIC 8, las políticas contables se definen como principios, bases y procedimientos específicos que adopta la entidad para la elaboración y presentación de sus Estados Financieros.

En esta oportunidad se introducen modificaciones con el objetivo de guiar a las entidades a revelar solo información de las políticas contables que presenten importancia relativa o que sean materiales para los usuarios de los Estados Financieros. Es decir, se elimina la revelación de información

asociada a políticas contables que no representan importancia relativa o que generan confusión en la interpretación de los usuarios, siempre y cuando no se vea afectado el requerimiento de revelación de información establecido en otra norma.

Es importante mencionar que las normas que incorporan modificaciones en este sentido son:

- **NIC 1. Presentación de los Estados Financieros:** las políticas contables que se utilizaron para la preparación de estados con propósito general deben revelarse si se consideran materiales o de importancia relativa.
- **NIIF 7. Instrumentos financieros:** las bases de medición usadas para los instrumentos financieros se consideran materiales o con importancia relativa.
- **NIIF 8. Segmentos de operación:** las políticas contables utilizadas en los segmentos de operación son consideradas de importancia relativa o materiales.
- **NIC 26. Contabilización e información financiera sobre planes de beneficios por retiros:** los Estados Financieros de un plan de beneficios deben tener un resumen de las políticas contables materiales o con importancia relativa.
- **NIC 34. Información financiera intermedia:** en el juego de los Estados Financieros se deben incluir notas explicativas sobre las políticas contables consideradas materiales o de importancia relativa.

Se elimina la revelación de información asociada a políticas contables que no representan importancia relativa o que generan confusión en la interpretación de los usuarios, siempre y cuando no se vea afectado el requerimiento de revelación de información establecido en otra norma.

59

¿Cómo se debe hacer frente a los cambios en estimaciones contables?

En esta oportunidad se introducen varias modificaciones en la NIC 8, la que establece el criterio para seleccionar y modificar las políticas contables y estimaciones contables, así como su tratamiento contable y la información a revelar en los Estados Financieros.

Por un lado, se incluye una definición de las estimaciones contables con el objetivo de distinguir con mayor facilidad el tratamiento de los cambios generados en estas y de los generados en la aplicación de políticas contables. La norma define a las estimaciones contables como cantidades monetarias incluidas en los Estados Financieros que están sujetas a —o incluyen— incertidumbre en su medición.

Por otro lado, otra modificación es que se especifica que las estimaciones contables se componen y desarrollan a través de técnicas de medición y de valoración. Con base en esto último, los efectos de los cambios en las técnicas de medición y de valoración debido a modificaciones en las circunstancias en las que se originaron (como, por ejemplo, nueva información y nuevos acontecimientos) deben aplicarse como un cambio de una estimación contable, es decir, de forma prospectiva en el presente y en los futuros ejercicios, y no de forma retroactiva como si se tratara de un cambio en una política contable.

Por último, cabe recordar que, cuando los cambios de las técnicas de medición son por correcciones de omisiones e inexactitudes al momento de su estimación, deben corregirse de forma retroactiva.



¿Se deben contabilizar los arrendamientos que generan pasivo o activo por impuesto diferido?

La NIC 12 hace referencia al tratamiento contable del impuesto sobre la renta y sus injerencias ocasionadas por transacciones que afectan tanto en el presente como en ejercicios futuros. En esta oportunidad, incluye modificaciones que refieren a cómo tratar el impuesto diferido relacionado con activos y pasivos que surgen de una única transacción, con el objetivo de regular su tratamiento y establecer una postura uniforme a la hora de contabilizarlos.

El principal cambio que se puede notar es que, cuando se generen diferencias temporarias imponibles o deducibles iguales, que estén vinculadas a la misma transacción, se deberá reconocer un pasivo por impuesto diferido y un activo por impuesto diferido, sin importar que tengan igual cuantía.

Un ejemplo claro, tal y como se indica en la norma, es el caso de los arrendamientos (tratado en la NIIF 16): al momento de su reconocimiento inicial. Generalmente se contabiliza, en el activo, el derecho de uso originado por el período del contrato y, en el pasivo, la obligación a pagar que surge de dicho contrato. Estamos en el caso de activos y pasivos que surgen de una transacción única y es probable que de dicha transacción se generen diferencias temporarias iguales, imponibles y deducibles. En este caso debe reconocerse cualquier pasivo o activo por impuesto diferido ocasionado por las diferencias temporarias.

61

Aplicación inicial conjunta de NIIF 17 - Contratos de seguro y NIIF 9 - Instrumentos financieros. ¿Cómo presentar la información comparativa de activos financieros?

La NIIF 17 establece guías sobre el reconocimiento, medición e información a revelar acerca de los contratos de seguros emitidos. Dicha norma alcanza a todos los contratos de seguros emitidos por una entidad, incluyendo los contratos de inversión que la entidad emite por concepto de seguros.

La NIIF 9 establece los principios clave sobre la información que se ha de presentar de los activos y pasivos financieros para que les sea relevante y útil a los usuarios de los Estados Financieros.

La modificación para destacar en este caso rige para las entidades que apliquen por primera vez la NIIF 17 y la NIIF 9, ya que, dada la aplicación conjunta de ambas normas, se puede generar superposición en la clasificación de los activos financieros. En este caso, la norma introduce que las entidades que aplican las normas de forma conjunta no estarán obligadas a reexpresar la información del valor de los activos financieros de ejercicios anteriores, como así lo requiere la NIIF 9, con el fin de lograr que sean comparables con los del presente ejercicio.



Vista de la Plaza
Independencia, el
Palacio Salvo y la Torre
Ejecutiva

Fotografía de
Diego Zalduondo

Cambios que rigen para los ejercicios iniciados a partir del 1.º de enero de 2024. ¿Siempre se clasifican como no corrientes los pasivos aplazables por un año?

La NIC 1 proporciona lineamientos para que un pasivo sea clasificado como corriente. Uno de ellos hace referencia a los casos en que la entidad tiene derecho de aplazar el pago del pasivo por al menos doce meses posteriores al final del ejercicio sobre el que se informa. De lo contrario, podría considerarse como pasivo no corriente. Sin embargo, este derecho puede estar sujeto a determinadas condiciones que la entidad debe cumplir (la norma hace referencia a «condiciones pactadas»), que pueden afectar dicho derecho y volver exigible el pasivo en determinado momento. Estas condiciones pueden estar sujetas a control, tanto al final del período sobre el que se está informando como posteriormente.

La norma realiza algunas modificaciones con el objetivo de brindar una guía acerca de cuándo y cómo las condiciones pactadas en el cumplimiento de un pasivo influyen en su clasificación dentro del Estado de Situación Financiera, y cómo la información relacionada a estas debe revelarse en las notas:

- Las condiciones a las que esté sujeto un pasivo afectarán su clasificación en el Estado de Situación Financiera siempre y cuando estén sujetas a control sobre el final del período sobre el que se informa.
- Cuando se clasifica un pasivo como no corriente y las condiciones están sujetas a control dentro de los doce meses posteriores al final del ejercicio que se informa, se deberá distinguir dicho pasivo de los otros pasivos no corrientes y revelar información que aporte valor a los usuarios de los Estados Financieros sobre los factores que podrían inferir en que ese pasivo clasificado como no corriente se vuelva exigible dentro de los doce meses posteriores.
- Una entidad no tiene derecho a diferir el pago o liquidación de un pasivo cuando el cumplimiento de dichas condiciones no depende de la entidad, sino que está sujeto a hechos ajenos a su propio accionar o voluntad.

¿Qué información se debe revelar sobre los acuerdos de financiación de proveedores?

Se introducen modificaciones en la NIC 7 con el objetivo de brindar a los usuarios de los Estados Financieros una mejor apreciación de los efectos que generan los acuerdos de financiamiento de proveedores sobre el pasivo y los flujos de fondos de una entidad.

Es oportuno mencionar que la NIC 7 - Estado de Flujos de Efectivo establece las bases de la información que debe revelar una entidad para explicar, por un lado, su capacidad de generar efectivo y equivalente a efectivo y, por otro, su capacidad de hacer frente a sus obligaciones.

La primera modificación a mencionar es que se define a los pasivos generados por acuerdos de financiación de proveedores como el compromiso de pago que tiene la entidad con un tercero, generado por el pago de este tercero a los proveedores de la entidad, ya sea en la fecha pactada entre proveedor y la entidad o anterior. Estos acuerdos generan que la entidad pueda tener plazos de pagos más amplios mediante financiación o que los proveedores puedan asegurar el cobro de sus créditos en la fecha pactada o con anterioridad.

Con base en lo anterior, uno de los aspectos que se debe tener en cuenta es que los cambios en los pasivos que surgen de acuerdos de financiación de proveedores deberán incluirse en los cambios de pasivos de financiamiento en el Estado de Flujos de Efectivo.

Por otro lado, entre las modificaciones realizadas, se observa que se precisa con mayor detalle la información que se ha de incluir en los Estados Financieros acerca de los acuerdos de financiación de proveedores, para el mayor entendimiento de los usuarios. Una entidad que tenga acuerdos de financiación de proveedores deberá revelar los términos y condiciones generales de cada acuerdo, el importe de los pasivos incluido en el Estado de Situación Financiera, su rango de fecha de vencimientos y el rango de fecha de vencimientos de los pasivos comerciales que no están sujetos a acuerdos de financiación, a efectos de reflejar cómo los últimos influyen en la capacidad de pago de la entidad.

Por último, teniendo en cuenta los requerimientos de información para revelar sobre el riesgo de liquidez de los pasivos financieros y cómo se gestiona según lo dispuesto en la NIIF 7, se deberán considerar las apreciaciones descritas en los párrafos anteriores como complementarias en la aplicación de dicha norma.

¿Cómo reflejar venta de bienes con posterior arrendamiento en el Estado de Situación Financiera?

En esta oportunidad se introducen modificaciones en la NIIF 16 - Arrendamientos, con el propósito de especificar con mayor precisión el reconocimiento inicial del activo por derecho de uso y el pasivo que se genera por el arrendamiento posterior a la venta.

Primero, es de orden hacer referencia, tal como lo menciona la norma, que una venta con arrendamiento posterior se da cuando la entidad realiza la venta de un bien e inmediatamente contrata el uso del bien a través de un arrendamiento con el nuevo dueño. Por ejemplo, la entidad vende un inmueble y posteriormente acuerda el arrendamiento con el comprador para su propio uso.

Un aspecto importante que hay que tener en cuenta en el reconocimiento inicial del activo por derecho de uso generado por el

arrendamiento es que el valor que se tenía en libros del activo vendido se deberá comparar y ajustar al valor presente de los pagos por arrendamiento esperados a la fecha de medición y descontados utilizando la tasa de interés implícita en el arrendamiento. Las diferencias que surjan de dicha comparación deberán ajustarse como resultados generados por el reconocimiento del derecho de uso.

Por otro lado, el pasivo que surge del arrendamiento posterior se medirá inicialmente por el valor presente de los pagos por arrendamientos que no han sido abonados a la fecha de comienzo del arrendamiento, descontados utilizando la tasa de interés implícita del arrendamiento.

Es oportuno mencionar que los pagos por arrendamiento esperados comprenden tanto los pagos fijos como los variables, así como también los pagos que surjan de garantías y de penalizaciones por terminar el contrato.

Por último, el pasivo reconocido inicialmente se incrementará por los intereses que se generen a lo largo del contrato, y siempre se ajustará de modo que refleje el saldo de los pagos que efectivamente se esperen realizar.

Conclusión

Los cambios son una constante, la actualización de las NIIF en pos de mejorar la calidad de información para terceros, también. Los profesionales en ciencias económicas necesitamos conocer los cambios que se aproximan y prepararnos para su aplicación.



Leonardo Akerman

Es contador público por la Universidad de la República. Desde 2008 integra el Estudio Kaplan como gerente del Departamento de Asesoramiento Tributario, donde tiene a su cargo el asesoramiento impositivo de empresas nacionales y extranjeras en diversas ramas de actividad. Cuenta con vasta experiencia en servicios de planeamiento impositivo, formulación y evaluación de proyectos de inversión y planes de negocios. En Real Estate, posee experiencia en estructuración, asesoramiento y administración de proyectos de inversión inmobiliaria, así como también en proyectos de inversión dirigidos a obtener la declaratoria de interés nacional.

lakerman@estudiokaplan.com

Proyectos de Vivienda Promovida vs. proyectos de Gran Dimensión Económica

A la hora de evaluar distintas alternativas de promoción inmobiliaria, nos pareció interesante analizar las principales diferencias entre proyectos de Vivienda Promovida y proyectos de Gran Dimensión Económica. Existen varios aspectos que distinguen a ambos regímenes, como ser la localización de los proyectos, el monto de la inversión en obra civil, la cantidad y tipología de unidades, limitaciones constructivas y beneficios tributarios.

A continuación, haremos una breve reseña de cada régimen para luego concentrarnos en las principales diferencias.

Proyectos de Vivienda Promovida

Los proyectos de Vivienda Promovida (PVP) están amparados por la Ley 18795, Ley de Vivienda Promovida, que promueve la construcción de viviendas nuevas, reciclajes, refacción o ampliación de viviendas para la venta o el arrendamiento. Bajo este régimen se puede construir cualquier mix de tipología de unidades —excepto monoambientes, los que no pueden superar el 25% del total de las viviendas promovidas—. Los principales beneficios fiscales que otorga este régimen son los siguientes: exoneración del 100% del IRAE para el desarrollador, exoneración del IVA y del ITP a la primera venta de las viviendas, exoneración de IRAE/IRPF e IRNR a los arrendamientos y exoneración del IPAT e IPAT PF sobre las viviendas. Las exoneraciones a los arrendamientos y al IPAT siguen a la vivienda sin importar las veces que cambie de propietario, en las condiciones que se verán más adelante.

Proyectos de Gran Dimensión Económica

Los proyectos de Gran Dimensión Económica (PGDE) están regulados por el Decreto 138/020 (reglamentario de la Ley 16906, Ley de Inversiones), que promueve la construcción de viviendas u oficinas, sea para la venta o para

Los proyectos de Vivienda Promovida (PVP) están amparados por la Ley 18795, Ley de Vivienda Promovida, que promueve la construcción de viviendas nuevas, reciclajes, refacción o ampliación de viviendas para la venta o el arrendamiento.

[...]

Los proyectos de Gran Dimensión Económica (PGDE) están regulados por el Decreto 138/020 (reglamentario de la Ley 16906, Ley de Inversiones), que promueve la construcción de viviendas u oficinas, sea para la venta o para alquiler, y las urbanizaciones de iniciativa privada.

alquiler, y las urbanizaciones de iniciativa privada. Se consideran PGDE las construcciones que tengan un monto mínimo de inversión en obra civil y bienes muebles destinados a áreas de uso común de 30 000 000 UI (U\$S 4,5 millones). Dicho monto fue recientemente modificado y resulta aplicable a partir del 1.º de enero de 2024.¹ Los proyectos con inversiones menores a 60 000 000 UI (U\$S 9 millones) deben contar de forma obligatoria con al menos un 5% de áreas de uso común; para obras mayores a ese monto, con al menos un 10%.

Cabe señalar que los PGDE podrán ser presentados a la Comap hasta el 31/12/2024 y el período de inversiones no podrá extenderse más allá del 30/09/2027. Mediante este régimen, los desarrolladores obtienen una exoneración del IRAE que depende del nivel de inversión a realizar (se exonera desde un 5% hasta un 40%, dependiendo del monto de la inversión), con un tope máximo de exoneración del 90% del IRAE de cada ejercicio.

Localización de proyectos

Los PVP pueden desarrollarse en zonas especialmente promovidas por el Ministerio de Vivienda. En Montevideo, las zonas de mayor promoción se encuentran ubicadas principalmente en la zona céntrica y periférica de la ciudad, mientras que en el interior del país la localización de los proyectos depende de cada intendencia (se excluyen las zonas balnearias). Por su parte, los PGDE pueden realizarse en cualquier zona de Montevideo y del interior del país sin restricciones, siempre que cuenten con autorización municipal.

Requisitos constructivos

Los PVP presentan mayores requisitos que los PGDE. Entre otros, existen límites de las áreas habitables, de la cantidad de baños por unidad, de terminaciones, de medidas de dormitorios, de muebles de cocinas, de espacios libres y amenidades. Por ejemplo, el área mínima habitable en apartamentos monoambientes es de 25 m², un dormitorio, 35 m² y dos dormitorios, 50 m². En apartamentos de dos dormitorios se permite construir un solo baño, excepto en viviendas dúplex en las cuales se permite incorporar un baño en planta baja. El costo de las terminaciones, como revestimientos, pisos, equipamiento interior, sanitario, artefactos, grifería y eléctrica, no puede superar lo establecido por el Instituto Nacional de Estadística (costos por tipología según rubros de obra). Todas las viviendas deben prever un espacio de servicio con área mínima libre de 1,50 m², el que podrá ser terraza o patio, con salida directamente desde la unidad. En caso de disponerse de azotea, el área mínima libre deberá ser de 6 m², separados físicamente del resto de las unidades o áreas comunes. El dormitorio principal deberá respetar las siguientes dimensiones mínimas: cama principal de 1,50 × 1,90 m, mesas de luz de 0,40 × 0,40 m, área de placar de 0,80 m con 0,55 m de profundidad, y circulaciones de 60 cm en los tres lados de la cama. En cocinas, la altura mínima del revestimiento será de 1,50 m y sobremesa de 60 cm, las mesadas deberán ser en una sola pieza en el área de pileta y contar con un área mínima de 1 m² cuadrado, incluidas las

¹ Hasta el 31/12/2023 el monto mínimo de la inversión asciende a 20 000 000 UI (U\$S 3 millones).



Tipologías áreas	1 ambiente	1 dormitorio	2 dormitorios	3 dormitorios	4 dormitorios
Áreas habitables mínimas - m ²	25	35	50	65	80
Áreas habitables máximas - m ²	40	50	75	100	125

←

Fotografías del concurso Domini en Foco, iniciativa que convocó a fotógrafos amateurs y profesionales a capturar la esencia única detrás de los edificios de su línea.

Edificio Domini Canelones

Fotografía Martín Vera

piletas. Se exige la previsión de aire acondicionado para ambas unidades (exterior e interior), tanto en la instalación eléctrica como en la sanitaria.

En los PGDE no hay requisitos particulares (excepto en los municipales), pero existe la obligación de destinar un área mínima de uso común del edificio, que ampliaremos a continuación.

Áreas de uso común y amenidades

Como ya mencionáramos, los PGDE deben contar de forma obligatoria con al menos un 5% de áreas de uso común si no superan los U\$S9 millones de inversión y con un 10% para los que superan dicho monto. Se entiende por áreas de uso común las áreas destinadas al desarrollo de actividades sociales, deportivas y de recreación, tales como jardines, piscinas, campos de deportes, gimnasios, salas de reuniones y similares y estacionamiento de cortesía. No se consideran incluidas las áreas de circulación, el hall de entrada del edificio o las jardinerías de entrada. A los efectos de las urbanizaciones, se considera adicionalmente toda la caminería interna y los lagos.

Por su parte, los PVP con más de 20 unidades pueden prever un área mínima de 35 m² de espacios comunes, destinados, por ejemplo, a barbacoas, *coworking* o gimnasios, y se admite la construcción de piscinas.

Áreas destinadas a actividades comerciales

En los PGDE las áreas para actividades comerciales deberán estar destinadas al uso de todos los copropietarios o del público en general. En cuanto a dichas inversiones, se computarán solo para el cumplimiento de la exigencia del mínimo del área destinada al uso común, no siendo inversiones elegibles a los efectos de la aplicación de beneficios fiscales.

En el caso de los PVP, se admite construir locales comerciales, siempre que no superen el 20% de viviendas promovidas, ni el 20% del metraje de estas. Los locales no se consideran bienes promovibles y por tanto no gozan de beneficios fiscales.

Beneficios tributarios

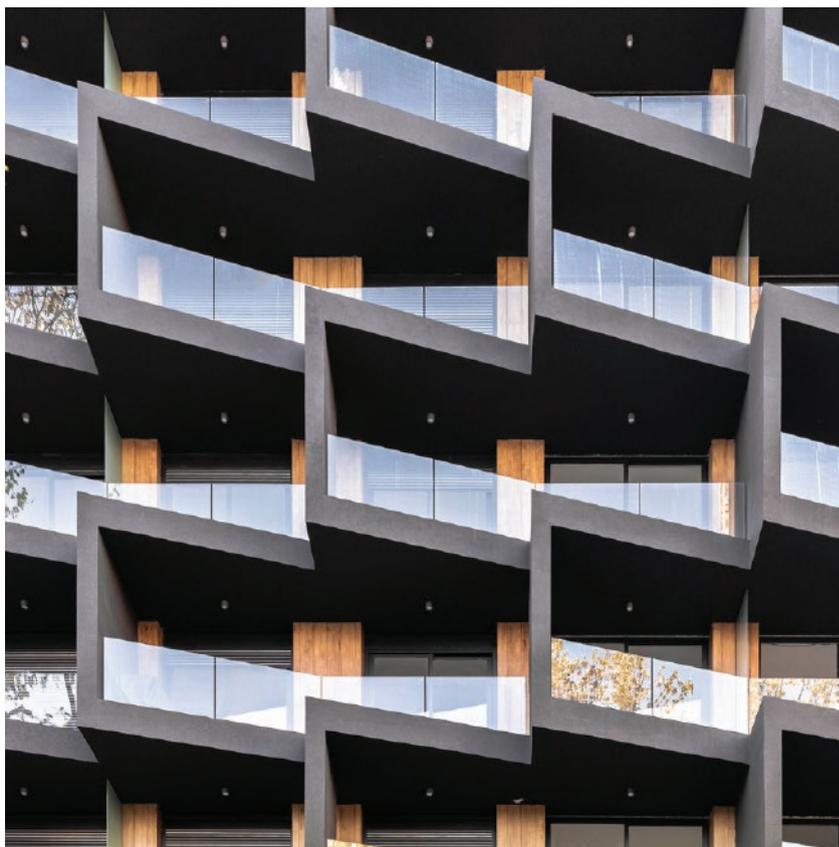
Desde el punto de vista fiscal, existen importantes diferencias que merecen ser destacadas. La principal, a nuestro juicio, es que el régimen de PVP exonera el IVA y el ITP en la primera venta de viviendas promovidas, mientras que en los PGDE las ventas están gravadas por ambos impuestos.

Otra diferencia a favor de los PVP es que se exonera a los compradores de viviendas del IRPF/IRNR a los arrendamientos y del IPAT anual. El plazo de exoneración del IRPF/IRNR para el arrendamiento es de 9 años posteriores al de finalización de las obras; a los efectos

→

Fotografías del concurso Domini en Foco, iniciativa que convocó a fotógrafos amateurs y profesionales a capturar la esencia única detrás de los edificios de su línea. Edificio Domini Soriano

Fotografía de Santiago Chaer



del IPAT, se exonera el ejercicio en que finaliza la obra y los 9 siguientes, siempre y cuando las viviendas se encuentren arrendadas al menos 6 meses. Es importante destacar que los beneficios al arrendamiento siguen a la vivienda por el plazo mencionado sin importar las veces que cambien de propietario. Los desarrolladores de PVP podrán primero arrendar las viviendas y luego venderlas, en la medida que las operaciones se realicen antes de los 9 años posteriores a la finalización de las obras.

Otra diferencia para resaltar es que los PVP cuentan con una exoneración total del IRAE (25%) para el desarrollador, mientras que en los PGDE la exoneración del IRAE depende del nivel de inversión realizada (entre un 5% y un 40% de la inversión) y no puede superar el 90% del IRAE de cada ejercicio. Por ejemplo, los PGDE con inversiones a partir de los 30 000 000 de UI (más de U\$S 4,5 millones) acceden a una exoneración del IRAE de un 5% de la inversión (U\$S 225 000);

inversiones que superan los 40 000 000 de UI (más de U\$S 6 millones) exoneran IRAE por un 10% del monto invertido (U\$S 600 000). En la generalidad de los casos, el 5% o 10% de exoneración del IRAE sobre la inversión alcanza para cubrir el 90% del IRAE de los proyectos (máxima exoneración admitida).

El resto de los beneficios fiscales son similares; ambos regímenes prevén la devolución del IVA compras plaza y de importación de bienes y servicios destinados a integrar el costo directo de la obra civil y exoneran del IPAT a las obras en construcción, incluidos los terrenos. En los PVP la exoneración es hasta el año que finalice la obra y por los 3 ejercicios siguientes, mientras que en los PGDE la exoneración es de 8 años si la obra es en Montevideo y 10 años si es en el interior.

Al final del artículo se presenta, a modo de resumen, un cuadro comparativo con los principales beneficios fiscales que se observan.

Reactivación de obras inconclusas

Ambos regímenes promueven la inversión de obras inconclusas. En el caso de PGDE se incluyen obras en las cuales reste ejecutar como mínimo 30 000 000 UI (U\$S 4,5 millones) en obra civil y bienes muebles destinados a las áreas de uso común. En los PVP se entiende por obra inconclusa aquellas que, estando avanzada su etapa rústica (cimientos, muros, etcétera), se encuentren paralizadas con una antigüedad mínima de 5 años y pueden ser objeto de excepciones en aspectos territoriales y arquitectónicos.

IMPUESTO	PVP	PGDE
IRAE	Se exonera el 100 % de las rentas derivadas de la primera enajenación.	Se exonera hasta el 90 % del IRAE generado por las rentas correspondientes a la actividad promovida. Proyectos de entre U\$S 4,5 y U\$S 6 millones de inversión: exoneran IRAE entre U\$S 225 000 y U\$S 300 000. Proyectos de entre U\$S 6 y U\$S 9 millones exoneran entre U\$S 300 000 y U\$S 900 000.
	Se exoneran las rentas derivadas del arrendamiento.	
IRPF/IRNR	Se exoneran los ingresos por arrendamientos.	No se exoneran.
IMPUESTO PATRIMONIO (IPAT)	Exoneración del IP de la obra civil por las obras en construcción incluido el terreno.	Exoneración de inmuebles por 8 años si la inversión es en Montevideo y 10 años si es en el interior.
IPAT Personas físicas	Se exonera del IPAT y del PF anual a las viviendas promovidas.	No se exonera.
ITP	Exoneración del ITP en la primera enajenación.	No se exonera.
IVA VENTAS	Exoneración del IVA en la primera venta. Cabe recordar que las posteriores ventas no se encuentran gravadas por la norma general del IVA.	No se exonera.
IVA COMPRAS PLAZA	Devolución del IVA incluido en la adquisición de bienes y servicios destinados a integrar el costo de la inversión promovida.	Devolución del IVA incluido en la adquisición de equipos, máquinas, materiales y servicios destinados a la obra civil.
IVA IMPORTACIÓN	Exoneración del IVA importación de bienes destinados a ser incorporados a la obra civil.	Exoneración del IVA importación de equipos, máquinas y materiales a la obra civil, declarados no competitivos de la industria nacional.
TRIBUTOS A LA IMPORTACIÓN	Exoneración del 100 % de todos los tributos que graven la importación de equipos, máquinas y materiales a la obra civil, declarados no competitivos de la industria nacional.	Exoneración del 100 % de todos los tributos que graven la importación de equipos, máquinas y materiales a la obra civil, declarados no competitivos de la industria nacional.



Agustín Drago

/

Es contador público por la Universidad ORT. Se ha desempeñado en los últimos años en importantes firmas internacionales del sector en departamentos de asesoramiento legal y tributario, así como en el área de *outsourcing*. Actualmente integra el Departamento de Consultoría e Impuestos de Estudio Kaplan.

agustin@estudiokaplan.com

Beneficios para técnicos y profesionales de tecnología de la información que elijan a Uruguay para trabajar y vivir

En busca de fomentar el arribo a nuestro país de técnicos y profesionales del sector de la tecnología de la información —ya sean estos extranjeros o nacionales—, el Parlamento aprobó el pasado 16 de agosto una ley en la que se establecen beneficios tributarios y de seguridad social con el fin de atraer mano de obra calificada a las empresas del sector.

Con esto se pretende cubrir la demanda insatisfecha de numerosas empresas del sector, que buscan profesionales y técnicos especializados en el área de las tecnologías de la información.

La proyección del crecimiento de puestos de trabajo en este ámbito supera el nivel proyectado de egresos de los distintos institutos educativos del país. Esto da lugar a un desfase entre la preparación que ofrece el sistema educativo nacional y los requerimientos del sector, lo que resulta en una escasez de profesionales y técnicos en la materia.

La ley prevé la posibilidad de que los profesionales y técnicos del sector que se trasladen a nuestro país como empleados de empresas puedan optar por tributar el Impuesto a las Rentas de los No Residentes (IRNR) a una tasa proporcional que asciende al 12 % en lugar de tributar el Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas (IRPF) a tasas progresivas que llegan hasta el 36 %. Resulta claro que este beneficio implica una reducción en la carga tributaria de las personas físicas.

La opción prevista es similar a la que pueden escoger aquellas personas físicas no residentes que se instalan a trabajar dentro de Zonas Francas.

Adicionalmente, aquellas personas que hagan uso de la opción anteriormente mencionada podrán manifestar por escrito su voluntad de no



Aeropuerto
Internacional de
Carrasco, diseñado
por el arquitecto
Rafael Viñoly

Fotografías de
Diego Zalduondo

La ley prevé la posibilidad de que los profesionales y técnicos del sector que se trasladen a nuestro país como empleados de empresas puedan optar por tributar el Impuesto a las Rentas de los No Residentes (IRNR) a una tasa proporcional que asciende al 12 % en lugar de tributar el Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas (IRPF) a tasas progresivas que llegan hasta el 36 %.

→

Aeropuerto Laguna del Sauce, proyectado por el arquitecto Carlos OttFotografías de
Marcos Mendizábal

beneficiarse del sistema de seguridad social uruguayo. De esta forma, quedarán eximidos de realizar los aportes personales y patronales establecidos por la normativa laboral.

A los efectos de poder hacer uso de los beneficios antes mencionados, el profesional o técnico deberá cumplir de forma simultánea con las siguientes condiciones:

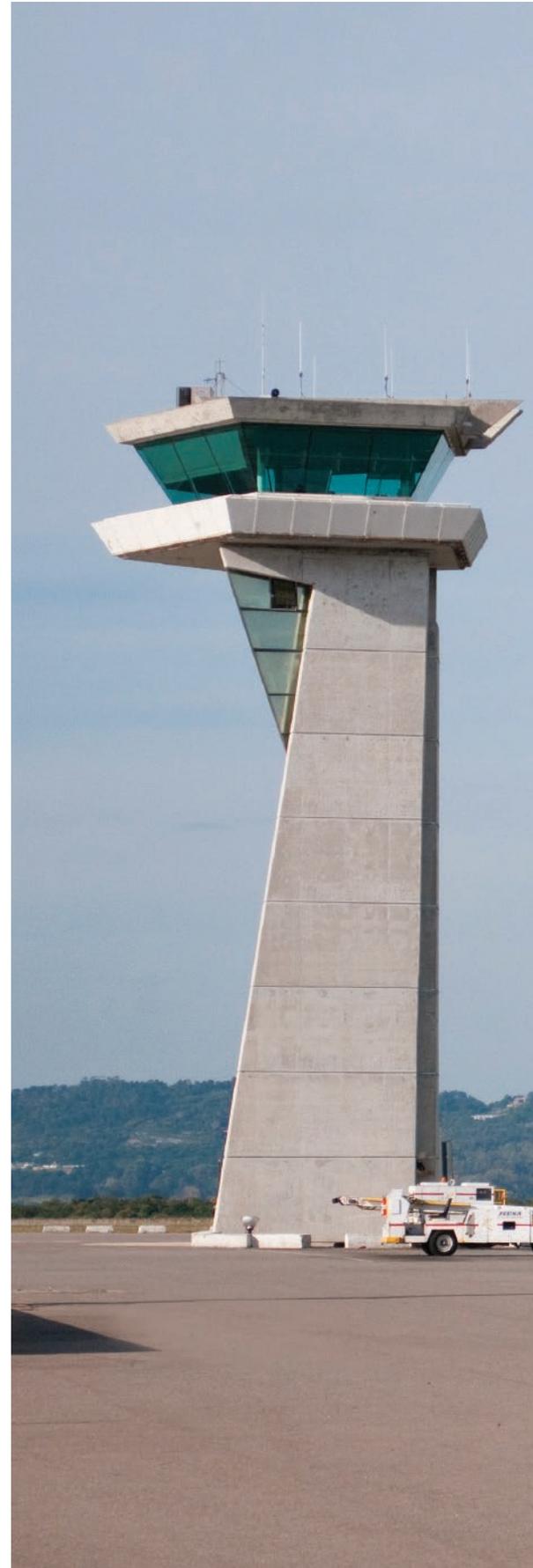
- Ser extranjero o nacional que no haya configurado la residencia fiscal en Uruguay en los últimos cinco ejercicios fiscales previos al traslado a nuestro país.
- Desarrollar la actividad a tiempo completo en nuestro país. En este sentido, se requiere una presencia física efectiva en el territorio nacional de al menos 2/3 de los días del año civil. En el caso que la relación laboral no se encuentre vigente durante la totalidad del año civil, la presencia física se calculará sobre el período de vigencia del o los contratos de trabajo dentro de ese año.
- La totalidad de las rentas de trabajo deberán obtenerse en nuestro país y deberán ser exclusivas de relación de dependencia, por la prestación de los servicios de desarrollo de soportes lógicos u otros servicios vinculados. Adicionalmente se incluyen aquellos servicios de investigación y desarrollo en áreas de biotecnología y bioinformática.

En lo que respecta a la opción prevista, esta se deberá ejercer al inicio de la primera vinculación laboral y por única vez, siendo aplicable para el año civil en el que se realizó y durante los cuatro años siguientes.

Si habiendo ejercido la opción se produjera la desvinculación del trabajador, la ley prevé que el trabajador conserve el derecho del plazo de los cuatro años. A tales efectos, no podrá haber transcurrido más de un año entre la desvinculación y la nueva relación laboral, se deberá cumplir el esquema de trabajador dependiente y las tareas realizadas deberán ser las mencionadas anteriormente.

Estos beneficios aplicarán para aquellos contratos laborales iniciados hasta el 28 de febrero de 2025 inclusive.

Por último, la ley designa como responsables sustitutos del IRNR a los empleadores de aquellos profesionales y técnicos que hayan ejercido la opción.







Javier Sosa

/

Es licenciado en Recursos Humanos y Relaciones Laborales por la Universidad Católica del Uruguay (UCU). Tiene un posgrado en Cambio Organizacional y una Maestría en Estudios Organizacionales por esa misma institución. Es Experto Universitario en Reclutamiento 2.0 y Selección por Competencias por la Universidad Tecnológica de Buenos Aires (Argentina). Ha participado en el Programa de Gestión Humana Estratégica del Isede. Se desempeña como docente en la UCU. Es responsable del Departamento de Recursos Humanos en Estudio Kaplan.

rrhh@estudiokaplan.com



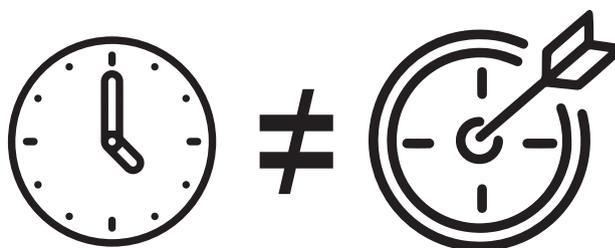
Jimena Brum

/

Es licenciada en Gestión Humana y Relaciones Laborales y magíster en Administración de Empresas por la Universidad Católica del Uruguay (UCU). Desde el año 2017 está a cargo del *back office* y gestión de personas de una empresa destinada a *outsourcing*. Desde el año 2016 dicta cursos de Gestión de Personas, Gestión de Relaciones Laborales, Gestión del Talento Humano y Gestión Organizacional en la UCU. Además, coordina la carrera de Gestión Humana, el ciclo común de la facultad y el Minor en Negociación y Conflictos Laborales.

jimena.brum@ucu.edu.uy

Transformación en el mundo laboral. Parecido *no* es lo mismo



En el mundo laboral actual, el enfoque en la productividad y la eficiencia se ha vuelto decisivo para la vida de muchas empresas. Este cambio en el mundo empresarial ya comenzó, y estamos generando nuevas culturas de trabajo que acompañan los nuevos requerimientos.

Así como los avances tecnológicos han sido un factor clave para concebir los procesos de trabajo desde una perspectiva distinta, la antigua norma de trabajar un número fijo de horas al día está siendo reemplazada por un enfoque orientado a resultados. Este cambio en la mentalidad laboral está transformando la forma en que las organizaciones operan y cómo los colaboradores se desempeñan en sus roles. En este artículo, exploraremos la importancia de trabajar con base en resultados en lugar de trabajar por horas y cómo esta tendencia está impactando positivamente en el mundo laboral actual.

Una breve historia de la jornada laboral

Para comprender la importancia de trabajar sobre resultados en lugar de trabajar por horas, es esencial conocer cómo ha evolucionado la jornada laboral a lo largo de la historia, según la demanda de los propios requerimientos de los colaboradores y de las necesidades de las empresas. Durante la Revolución Industrial, las personas tenían largas jornadas de

A principios del siglo xx, muchos países adoptaron la jornada laboral de 8 horas, entre ellos, Uruguay —que, además, fue el primer país del mundo en regularla—, y establecieron normativas que apuntaban a generar un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal. Esto marcó un cambio significativo en la forma en que se medía la productividad: de cantidad de horas trabajadas a resultados obtenidos durante ese tiempo.

trabajo, de 12 a 16 horas al día, seis días a la semana. La cantidad de tiempo invertido en el trabajo era el indicador por excelencia de productividad.

Con el tiempo, surgieron movimientos laborales que abogaban por una jornada laboral más corta y mejores condiciones laborales. A principios del siglo xx, muchos países adoptaron la jornada laboral de 8 horas, entre ellos, Uruguay —que, además, fue el primer país del mundo en regularla—, y establecieron normativas que apuntaban a generar un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal. Esto marcó un cambio significativo en la forma en que se medía la productividad: de cantidad de horas trabajadas a resultados obtenidos durante ese tiempo.

Los desafíos de trabajar por horas

75

Aunque la regulación de la jornada laboral marcó un progreso importante en términos de condiciones laborales, en la actualidad este concepto presenta desafíos significativos. Las jornadas de trabajo extensas, con el único desafío del cumplimiento del horario, pueden conducir a una precarización del mercado laboral impactando negativamente tanto en los colaboradores como en las empresas. Mencionamos algunas de las situaciones que provocan:

Falta de incentivos para la eficiencia: cuando los colaboradores están enfocados en cumplir un horario fijo, son propensos a perder la motivación para ser eficientes. En lugar de conectar con su propósito y concentrarse en la calidad de su trabajo, pueden estar más preocupados por cumplir con las horas asignadas, lo que lleva a un desinterés y una disminución en la productividad.

Limitaciones en la creatividad y la innovación: la creatividad y la innovación no siempre pueden ser programadas en un horario de trabajo estándar de 9 a 17. Trabajar por horas puede limitar la capacidad de los colaboradores para pensar fuera de la caja y proponer ideas innovadoras, porque pueden sentirse presionados por el tiempo.

Desgaste y estrés: jornadas de trabajo extensas impactan en la salud física y mental, ya que generan exceso de cortisol, hormona relacionada al estrés, lo que afecta las zonas del cerebro relacionadas con la memoria y el aprendizaje. Asimismo, la fatiga, la ansiedad y el estrés en los colaboradores afecta negativamente su salud física y mental provocando depresión, lo que a su vez reduce su capacidad para producir resultados eficientes y de calidad.

Falta de flexibilidad: las demandas de la vida moderna, como cuidar de la familia o lidiar con imprevistos, pueden chocar con un horario de trabajo rígido. Esto puede resultar en conflictos entre la vida laboral y personal, lo que a su vez afecta el bienestar, la satisfacción laboral y la productividad. Los indicadores demuestran que la disminución del tiempo de trabajo está asociada a una disminución en los indicadores de ausentismo y accidentes de trabajo.

El cambio hacia trabajar sobre resultados

La importancia de trabajar sobre resultados en lugar de trabajar por horas se ha vuelto cada vez más evidente en el mundo laboral actual. Las empresas están reconociendo que la medición de la productividad no debe basarse únicamente en el tiempo empleado, sino en los resultados obtenidos. A continuación, se presentan algunas de las razones por las cuales este cambio es beneficioso:

Mayor enfoque en la calidad: cuando los colaboradores están motivados por los resultados, tienden a poner un mayor énfasis en la calidad de su trabajo en lugar de simplemente completar tareas rápidamente. Esto conduce a productos y servicios de mayor calidad.

Mayor flexibilidad: trabajar sobre resultados permite que los colaboradores tengan más flexibilidad en cuanto a cuándo y dónde realizan su trabajo. Esto mejora el equilibrio entre su trabajo y su vida personal, lo que a su vez deriva en un aumento de la satisfacción laboral.

Fomenta la autonomía: en lugar de ser supervisados constantemente, los colaboradores que trabajan sobre resultados a menudo tienen más autonomía para tomar decisiones y gestionar su propio tiempo. Esto les permite sentirse más empoderados y comprometidos con su trabajo.

Estimula la innovación: cuando se valora más el resultado que el tiempo empleado, los colaboradores tienen la libertad de explorar nuevas ideas y enfoques. Esto fomenta la innovación y la creatividad en el lugar de trabajo.

Mide la verdadera contribución: trabajar sobre resultados permite a las empresas medir de manera más precisa la contribución de cada empleado. Aquellos que producen resultados sobresalientes son reconocidos y recompensados, lo que motiva a otros a seguir su ejemplo.

Implementación práctica

Para que la transición hacia trabajar sobre resultados sea exitosa, es necesario establecer sistemas de gestión y medición adecuados. Algunas prácticas recomendadas incluyen:

Definir objetivos claros: los colaboradores deben tener objetivos claros y medibles que les permitan enfocarse en la obtención de resultados específicos.

Proporcionar retroalimentación continua: la retroalimentación regular es esencial para ayudar a que los colaboradores mejoren y ajusten su enfoque en función de los resultados.

Utilizar herramientas de gestión de proyectos: estas herramientas pueden ayudar a seguir y evaluar el progreso hacia los objetivos y resultados deseados.

Promover una cultura de confianza: una cultura de confianza en la que se valore la responsabilidad y la autonomía es fundamental para el éxito del enfoque en resultados.

Fomentar la capacitación y el desarrollo: invertir en la capacitación y el desarrollo de los colaboradores es esencial para ayudarlos a alcanzar los resultados deseados y mejorar continuamente.

Beneficios para los colaboradores

La transición hacia trabajar sobre resultados también tiene beneficios significativos para los colaboradores:

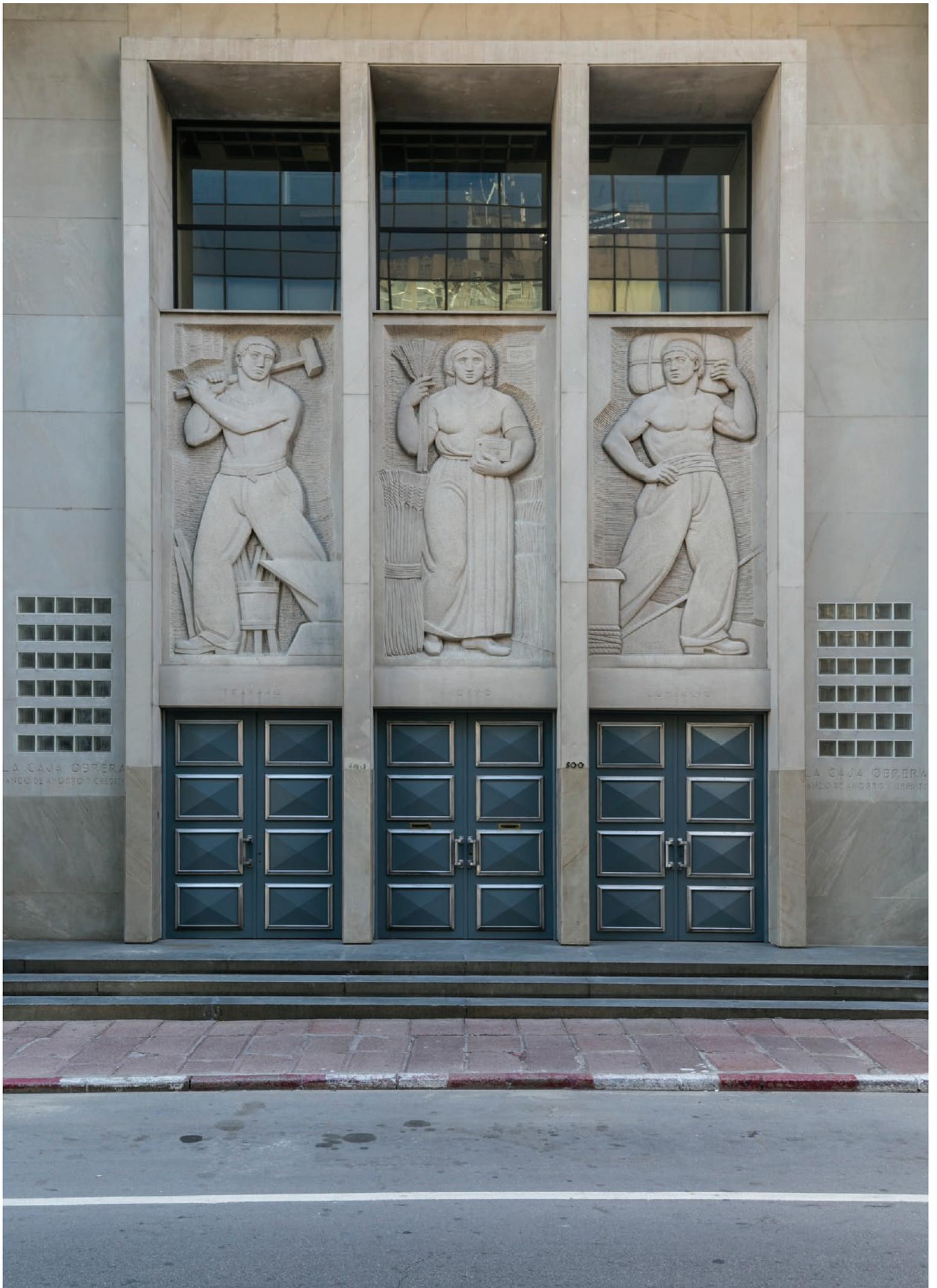
Mayor flexibilidad en el horario: los colaboradores pueden adaptar su horario de trabajo para satisfacer sus necesidades personales, lo que mejora el equilibrio entre su trabajo y su vida privada.

Mayor sentido de logro: lograr resultados concretos y medibles brinda a los colaboradores un mayor sentido de logro y satisfacción en su trabajo.

→

Relieves de la fachada del ex Banco La Caja Obrera, realizados por Edmundo Prati

Fotografía de Marcos Mendizábal



TRABAJO

INDUSTRIA

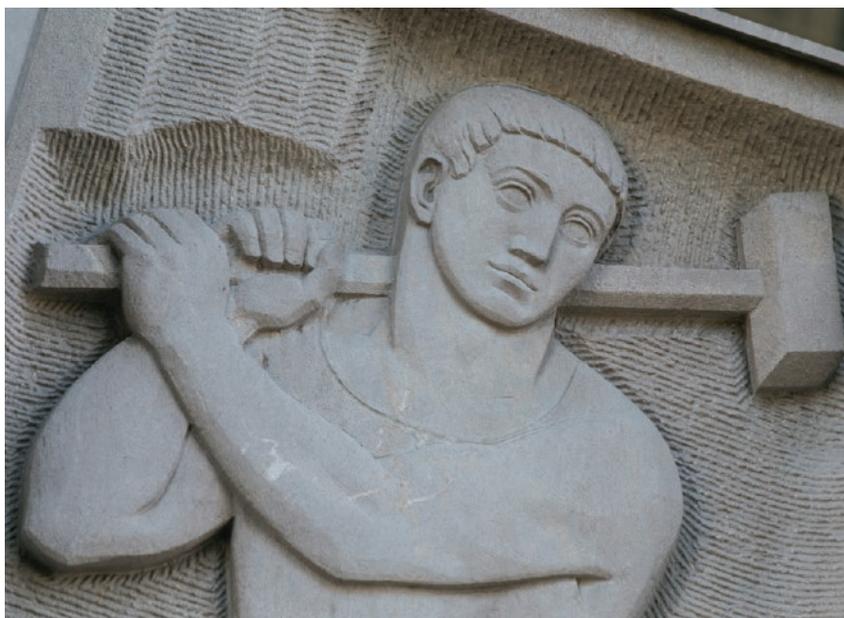
COMERCIO



LA CASA OBRERA
BANCO DE AHORRO Y CREDITO



LA CASA OBRERA
BANCO DE AHORRO Y CREDITO



Oportunidades de desarrollo: al enfocarse en resultados, los colaboradores tienen la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y responsabilidades que pueden impulsar su crecimiento profesional.

Reducción del estrés: la flexibilidad y la autonomía reducen el estrés relacionado con el trabajo, lo que mejora la salud mental y física de los colaboradores.

Beneficios para las empresas

Las empresas también experimentan una serie de beneficios al adoptar el enfoque en resultados:

Mayor productividad: Los colaboradores motivados por resultados tienden a ser más productivos y eficientes en sus tareas. Según Euroíndice Laboral IESE-ADECCO (EIL), en aquellos países en los que las jornadas laborales son más cortas, los trabajadores son más productivos y gozan de mejor salud física, emocional y laboral.

Retención de talentos: las empresas que valoran los resultados son más atractivas para los colaboradores talentosos y pueden retener mejor a su personal clave.

Innovación continua: el enfoque en resultados fomenta la innovación y la mejora continua, lo que permite que las empresas se mantengan competitivas.

Adaptación a los cambios: Las empresas que trabajan sobre resultados están mejor preparadas para adaptarse a los cambios del mercado y a las demandas del cliente.

Los ‘neuroderechos’ son importantes en este nuevo enfoque, ya que nos permiten entender y registrar las acciones de las personas. En el futuro, influir en nuestro comportamiento subconsciente será una tendencia importante, por lo que es necesario que el derecho laboral se adapte a esta flexibilidad.

Desafíos y consideraciones

Aunque trabajar sobre resultados presenta numerosos beneficios, también plantea desafíos y consideraciones importantes:

Medición precisa: la medición precisa de resultados puede ser un desafío, especialmente en roles que no tienen resultados inmediatamente cuantificables.

Cultura organizacional: cambiar la cultura organizacional para adoptar un enfoque en resultados puede llevar tiempo y esfuerzo, y puede encontrar resistencia.

Equilibrio entre flexibilidad y responsabilidad: es importante encontrar un equilibrio entre la flexibilidad y la responsabilidad, para garantizar que los colaboradores cumplan con sus objetivos.

Entrenamiento y desarrollo: Es esencial invertir en el entrenamiento y desarrollo de los colaboradores para ayudarlos a alcanzar los resultados deseados.

Actualización en la normativa: El derecho laboral necesariamente debe acompañar las nuevas tendencias acompañando las necesidades de la sociedad. Los ‘neuroderechos’ son importantes en este nuevo enfoque, ya que nos permiten entender y registrar las acciones de las personas. En el futuro, influir en nuestro comportamiento subconsciente será una tendencia importante, por lo que es necesario que el derecho laboral se adapte a esta flexibilidad.

Conclusión

Las empresas están evolucionando y dejando atrás antiguas creencias, para adaptarse a los cambios sociales. Cada vez más, se están comprometiendo en la búsqueda de un enfoque empresarial que no solo genere ganancias, sino que también tenga un impacto positivo en la sociedad y en el medioambiente. Esto se refleja en su alineación con las políticas de ESG, sigla que hace referencia a tres factores clave que las empresas están considerando y priorizando en sus operaciones: ambiental (E), social (S) y gobierno (G).

Trabajar sobre resultados en lugar de trabajar por horas implica un cambio significativo en el mundo del trabajo, que está transformando la forma en que las empresas operan y cómo los colaboradores se desempeñan en sus roles. Este enfoque permite una mayor calidad, flexibilidad, autonomía e innovación en el trabajo, lo que beneficia tanto a los colaboradores como a las empresas. A medida que el mundo laboral continúa evolucionando, es esencial que las organizaciones adopten este enfoque para mantenerse competitivas y puedan atraer y retener el mejor talento. La transición hacia trabajar sobre resultados es un paso esencial hacia un futuro laboral más eficiente y equilibrado, de forma de consolidar mejores empresas que contribuyan a una mejor sociedad.



Desbloqueando el potencial empresarial

La importancia del *coaching* organizacional

80

Panorama Económico & Empresarial / Diciembre 2023 / Edición Aniversario



Javier Sosa

Es licenciado en Recursos Humanos y Relaciones Laborales por la Universidad Católica del Uruguay (UCU). Tiene un posgrado en Cambio Organizacional y una Maestría en Estudios Organizacionales por esa misma institución. Es Experto Universitario en Reclutamiento 2.0 y Selección por Competencias por la Universidad Tecnológica de Buenos Aires (Argentina). Ha participado en el Programa de Gestión Humana Estratégica del Isede. Se desempeña como docente en la UCU. Es responsable del Departamento de Recursos Humanos en Estudio Kaplan.

rrhh@estudiokaplan.com

En el mundo empresarial de hoy en día, la adaptabilidad y la mejora continua son fundamentales para el éxito. Las organizaciones buscan constantemente formas de crecer, evolucionar y superar los desafíos en un entorno empresarial en constante cambio. En este contexto, el coaching organizacional ha emergido como una herramienta poderosa para catalizar el desarrollo de las empresas y sus equipos.

En este artículo, exploraremos en profundidad la importancia del coaching organizacional y cómo puede desempeñar un papel fundamental en el logro de los objetivos empresariales.

Definición de coaching organizacional

El coaching organizacional es un proceso que implica la colaboración entre un coach (generalmente un profesional con experiencia en gestión y desarrollo organizacional) y una organización para alcanzar sus objetivos, mejorar el rendimiento y aumentar la efectividad de sus miembros. A través de conversaciones, retroalimentación y apoyo individualizado, el coach trabaja con los líderes y los equipos de la empresa para identificar desafíos, desarrollar habilidades y promover un cambio positivo.

Fomenta un liderazgo efectivo

Uno de los aspectos más destacados de la importancia del coaching organizacional es su capacidad para fomentar el liderazgo efectivo en una organización. Los líderes desempeñan un papel crucial en la determinación de la dirección y la cultura de una empresa. Un coach organizacional puede ayudar a los líderes a identificar sus fortalezas y debilidades, así como a mejorar sus habilidades de liderazgo.

El coaching puede ser especialmente beneficioso para los líderes en ascenso que están desarrollando su estilo de liderazgo. Ayuda a identificar áreas de mejora, aporta claridad sobre la visión y la estrategia de la organización y ofrece orientación sobre cómo liderar eficazmente a sus equipos. Los líderes que han pasado por un proceso de coaching a menudo se vuelven más capacitados, inspiradores y capaces de tomar decisiones informadas.

Aumenta el rendimiento y la productividad

Otro aspecto esencial del coaching organizacional es su capacidad para aumentar el rendimiento y la productividad en una organización. Los coaches trabajan con individuos y equipos para establecer objetivos claros y medibles y desarrollar planes de acción para alcanzarlos. Esta claridad de objetivos y la rendición de cuentas resultante a menudo conducen a mejoras significativas en el rendimiento.

El coaching también puede ayudar a identificar y superar obstáculos que puedan estar afectando el rendimiento de un equipo o de la organización en su conjunto. Al brindar un espacio seguro para explorar los desafíos, se puede encontrar soluciones efectivas y estrategias para superarlos.

Fomenta el desarrollo de habilidades

En un mundo empresarial en constante cambio, el desarrollo de habilidades es esencial. Las organizaciones que no logran adaptarse y evolucionar corren el riesgo de quedarse atrás. El coaching organizacional se enfoca en el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para prosperar en un entorno empresarial dinámico.

El coach trabaja con los empleados con el fin de identificar las habilidades que necesitan para tener éxito en sus roles y en la organización en general. Esto puede incluir habilidades de comunicación, toma de

decisiones, resolución de problemas, liderazgo y muchas otras. A través de la retroalimentación, el aprendizaje experiencial y el desarrollo de planes de acción, los empleados pueden mejorar sus habilidades y contribuir de manera más efectiva al éxito de la organización.

Mejora la comunicación y las relaciones interpersonales

La comunicación efectiva y las relaciones interpersonales sólidas son fundamentales para el éxito de cualquier organización. El coaching organizacional puede desempeñar un papel vital en la mejora de estas áreas críticas.

Los coaches ayudan a los individuos y los equipos a comprender mejor sus estilos de comunicación, identificar posibles desafíos en la interacción con otros y aprender a comunicarse de manera más efectiva. Esto conduce a una comunicación más clara, a una resolución de conflictos más eficiente y a relaciones laborales más sólidas.

Crea un entorno de aprendizaje continuo

El coaching organizacional fomenta un entorno de aprendizaje continuo en una organización. Los empleados se sienten más comprometidos y motivados cuando perciben que la organización está invirtiendo en su desarrollo y crecimiento. El coaching brinda a los empleados la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo, lo que a su vez puede aumentar la retención y la satisfacción de los empleados.

Además, fomenta una cultura de mejora continua. Los equipos y los líderes que han experimentado el proceso de coaching a menudo se vuelven más abiertos a la retroalimentación y a la búsqueda constante de formas de mejorar.



Aumenta la confianza y la autoconciencia

La confianza y la autoconciencia son fundamentales para el éxito personal y profesional. El coaching organizacional puede ayudar a los individuos a desarrollar una mayor confianza en sus habilidades y capacidades, así como una comprensión más profunda de sí mismos.

A través de conversaciones reflexivas y retroalimentación constructiva, los empleados pueden identificar y superar las barreras que limitan su confianza. También pueden desarrollar una mayor autoconciencia, lo que les permite comprender sus fortalezas y debilidades y cómo impactan en su desempeño.

Promueve un cambio organizacional efectivo

83

El cambio es una constante en el mundo empresarial. Las organizaciones que pueden adaptarse de manera efectiva a los cambios tienen una ventaja competitiva. El coaching organizacional desempeña un papel vital en la gestión del cambio de manera efectiva.

Los coaches ayudan a las organizaciones a desarrollar estrategias de cambio, a comunicar de manera efectiva los cambios a los empleados y a brindar apoyo individualizado a aquellos que pueden estar luchando con la transición. Esto facilita una implementación más suave y exitosa de los cambios organizacionales.

Conclusión

El coaching organizacional desempeña un papel fundamental en el éxito de las organizaciones, en un entorno empresarial en constante cambio. Fomenta el liderazgo efectivo, aumenta el rendimiento y la productividad, promueve el desarrollo de habilidades, mejora la comunicación y las relaciones interpersonales, crea un entorno de aprendizaje continuo, aumenta la confianza y la autoconciencia y facilita un cambio organizacional efectivo.

Las organizaciones que reconocen la importancia del coaching organizacional están mejor posicionadas para prosperar y enfrentar los desafíos que se les presentan. Al invertir en el desarrollo de sus líderes y equipos, estas organizaciones pueden desbloquear su verdadero potencial y lograr un éxito sostenible en el mundo empresarial en constante evolución.

←

Fuente de los Atletas, realizada por José Luis Zorrilla de San Martín, en el Parque Rodó.

Fotografía de Carlos López



Juan Montans

Es arquitecto por la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU), Universidad de la República, y maestrando en Arquitectura con especialización en Vivienda y Hábitat en la misma institución. Ejerce la docencia en la Cátedra de Historia de la Arquitectura en Uruguay en la FADU. Es socio fundador del estudio MF Arquitectos, dedicado fundamentalmente al desarrollo de proyectos de vivienda en altura en Uruguay y Seúl, Corea del Sur. Junto a Matías Fagúndez (socio del estudio), fue responsable de la curaduría del pabellón que representó a Uruguay en la Bienal de Arquitectura y Urbanismo de Seúl en su edición del año 2021. En el ámbito público trabajó en el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente de Uruguay. En el ámbito privado, en estudios de arquitectura en Montevideo, Uruguay, y en Nueva York, Estados Unidos.

juan.montans@mfarchitects.design

Un buen momento para hablar sobre ciudad y arquitectura

Reflexiones y comentarios sobre la práctica de la arquitectura en Uruguay

Estamos en un muy buen momento para hablar sobre ciudad y arquitectura. Siempre resulta un tema importante el proyecto y la construcción de nuestro entorno físico, pero en los últimos diez años hemos asistido a uno de los períodos de la historia del país con mayor cantidad de metros cuadrados construidos.

Desde 2011 hasta la fecha, ingresaron 1453 proyectos de Vivienda Promovida, que aproximadamente implican unas 29000 viviendas nuevas. Desde 2012 a 2022 se construyeron 17216 viviendas por el programa de cooperativas, que es el que produce mayor cantidad de soluciones habitacionales de vivienda social pública.¹ Estos son solo dos ejemplos demostrativos de una porción de lo que se ha construido, los que en el primer caso por motivos de práctica profesional y en el segundo, de investigación académica, son cercanos a quien escribe. Por supuesto, tenemos luego obras de otro carácter: comercial, hospitalario, logístico, así como viviendas en otras modalidades. Esta situación hace que hablar de cómo se ha proyectado y construido esa enorme cantidad de metros cuadrados sea un tópico esencial para entender dónde estamos y hacia dónde queremos ir.

Este breve artículo pretende dejar planteados algunos temas a los que se enfrenta la arquitectura y la sociedad en su conjunto con respecto a la construcción de su entorno físico, de forma no extensiva y con el objetivo de abrir interrogantes y espacios de diálogo, no solo entre arquitectos, sino con todos los que habitamos la ciudad.

¹ Datos sobre Vivienda Promovida (Ley 18795) aportados por la Agencia Nacional de Vivienda (el proyecto 1453 fue suscrito el 12 de setiembre por el estudio del cual soy codirector). Los datos de cooperativas son de la Dirección Nacional de Vivienda, MVOT, en el marco de un pedido de información para la tesis de maestría de quien suscribe.

La voz del arquitecto en la sociedad

Un primer asunto que resulta importante es el grado de relevancia que tiene el tema de la ciudad y la arquitectura en nuestra sociedad y, más específicamente, la voz del arquitecto ante la opinión pública. Lamentablemente, estos temas casi no aparecen en la agenda pública y, en las escasas veces que sí lo hacen, surge un problema: la voz de los profesionales que nos dedicamos a proyectar y pensar la ciudad y su arquitectura casi no aparece en escena, en especial en el ámbito de los medios de comunicación masiva.

Esto resulta en una dificultad para nuestra disciplina y para la sociedad en su conjunto dado que no se crean los espacios necesarios para que se desarrollen debates públicos informados sobre varios temas que nos implicarán a todos. A su vez, son instancias desaprovechadas para generar un acercamiento de la disciplina a quienes serán clientes o usuarios finales, ya sea directos o indirectos, que permita crear un marco común donde se logre exponer la importancia que implica en la vida de todos.

Lejos de encontrar este inconveniente en los medios de comunicación o en diversos actores relacionados a la política o difusión de información, creo que los arquitectos y la academia nos debemos una reflexión sobre nuestra responsabilidad en este asunto. Cuando uno observa las escasas oportunidades en que la ciudad y la arquitectura han sido puestas en el foco de la atención pública y varios colegas han intervenido en diversas entrevistas o artículos, es curioso notar cómo, muchas veces, lejos de hablar de argumentos arquitectónicos, se habla de temas relacionados con las ciencias sociales. Esto genera que cada vez tenga menos sentido consultar

En el tiempo finito que la agenda pública tiene es necesario ser estratégicos y opinar desde nuestro saber concreto, que es el proyecto de arquitectura, la formalización de nuestro entorno construido tanto en términos funcionales y espaciales, así como estéticos.

Las personas no saben lo infelices que los puede hacer la arquitectura.

Richard Neutra

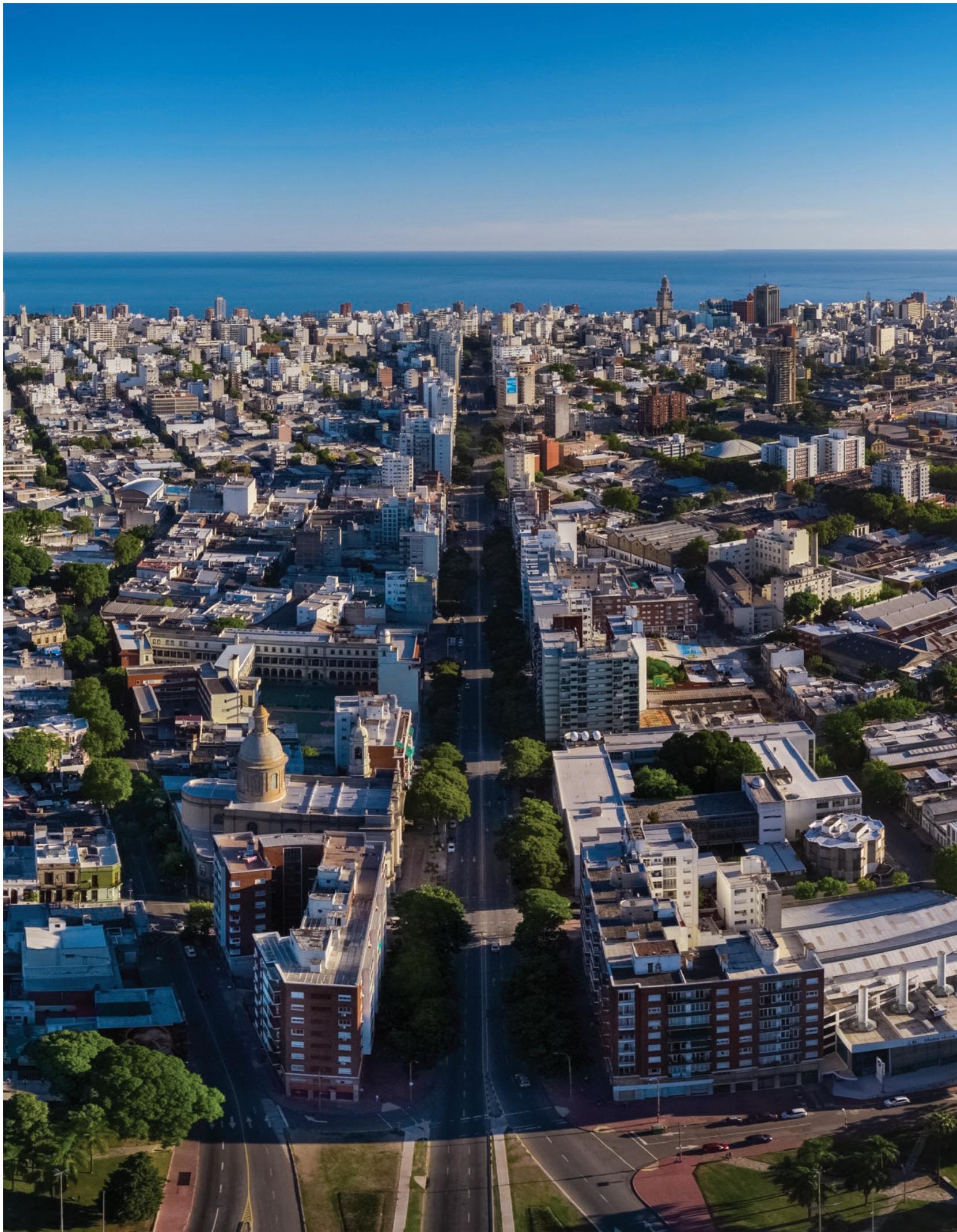
a arquitectos, dado que existen otras profesiones cuya área de experticia sí son las ciencias sociales.

Se podría responder a esto que en la arquitectura intervienen diversos temas de índole social y político —ni hablar que económico también—, y que el arquitecto no puede ser ajeno a ellos. Y es totalmente cierto. Pero cuando a un arquitecto se le pregunta sobre arquitectura y ciudad creo que es necesario, al menos en un primer término, hablar sobre arquitectura y ciudad desde la especificidad del proyecto, sobre lo cual tenemos mucho para decir. Esto último no excluye poder extenderse en temas que son relevantes desde otras miradas, pero en el tiempo finito que la agenda pública tiene es necesario ser estratégicos y opinar desde nuestro saber concreto, que es el proyecto de arquitectura, la formalización de nuestro entorno construido tanto en términos funcionales y espaciales, así como estéticos.

En este marco nos debemos, como colectivo, reflexionar sobre la comunicación que hacemos frente a la consulta sobre temas en los que es muy importante que opinemos, en especial con el objetivo de poder llegar a la sociedad en su conjunto y especialmente a diversos actores del medio público y privado que son protagonistas en la construcción de la ciudad.

La importancia de la calidad del proyecto

«Las personas no saben lo infelices que los puede hacer la arquitectura». Esta frase de Richard Neutra —arquitecto austríaco que vivió y ejerció en gran parte de su vida en Estados Unidos, quien tenía una preocupación especial por la experiencia del usuario en sus obras— representa un punto clave que





Vista de la ciudad de
Montevideo. Barrio La
Aguada y zona portuaria

Fotografía de
Diego Zalduondo

En especial, hemos asistido al aumento de los hogares unipersonales y de parejas sin hijos. Esto genera una demanda de unidades de uno y dos dormitorios, especialmente de un dormitorio, que explica el incremento del stock de estos inmuebles.

es la importancia del entorno físico que habitamos en nuestro bienestar.² Desde la arquitectura es necesario explicar, una y otra vez, cómo un proyecto de buena calidad es algo que será importante para todos, tanto para los actores directamente involucrados como, de forma general, para los habitantes de la ciudad.

Para quien desarrolle un proyecto con un fin comercial, como desarrollador o inversor, un buen proyecto —bien resuelto en términos de función, dimensiones y espacio, de terminaciones, de composición y materialización de fachada, entre otros elementos— implica un producto más atractivo que tendrá mayor éxito comercial dentro de los parámetros económicos posibles. Para el usuario final, la calidad del proyecto repercutirá directamente en su bienestar, en la experiencia del espacio, tanto desde un punto de vista funcional o sensorial como en la forma de habitar y las actividades que se promuevan en el plano espacial. Y para toda la población, el diseño de las fachadas y de los espacios intermedios entre lo público y lo privado repercutirá en la experiencia de la ciudad.

En miras de pensar en una arquitectura y ciudad mejor, y por ende en un aporte al bienestar particular y colectivo, es necesario que todos los actores involucrados en el desarrollo de nuestro entorno físico velen por lograr una óptima calidad en el proyecto de arquitectura en el cual intervengan.

Cambios en los usuarios finales de las viviendas

Relacionado a lo anterior, en la actualidad está habiendo varios cambios en los usuarios finales, que son quienes habitarán las obras de arquitectura.

Uruguay es un país que no presenta crecimiento poblacional, pero sí de los hogares. Cada vez hay más hogares nuevos que se explican por un decrecimiento en la cantidad de sus integrantes. En especial, hemos asistido al aumento de los hogares unipersonales y de parejas sin hijos. Esto genera una demanda de unidades de uno y dos dormitorios, especialmente de un dormitorio, que explica el incremento del stock de estos inmuebles.

A lo anterior se suma un cambio en el tipo de producto: se amplía la oferta que comienza a aumentar la calidad de diseño y de servicios asociados a la vivienda, y esto genera que el usuario, tanto propietario como inquilino, demande cada vez más una mayor calidad del producto. Esto es una muy buena noticia para la arquitectura, que está comenzando a ver que los usuarios finales demandan una mejor calidad de proyecto. Esta instancia no debe ser desatendida por los arquitectos, ya que nos presenta un espacio de oportunidad para nuevas exploraciones proyectuales.

² Para tener una percepción más amplia de la visión del arquitecto ver *Una aproximación a la arquitectura de Richard Neutra desde su empatía con el usuario en el proceso de proyecto*, Raquel Cabrero-Olmos, Universidad de Valladolid, 2022, disponible en la web.

Cabe plantear que queda siempre un margen de acción desde la arquitectura, que proponga cambios a la estructura de la sociedad, a los modos de vivir de las personas, donde desde el espacio y la forma podamos pensar nuevas realidades que incentiven actividades y modos de usar los espacios de la vivienda que mejoren nuestra calidad de vida.

Reflexiones finales

Marvin Harris, antropólogo estadounidense, habla de un patrón universal para entender las sociedades, que se clasifica en un esquema de conductas de tres partes: *infraestructura*, donde se encuentran los modos de producción y reproducción, *estructura*, que refiere a la economía doméstica y política, y *superestructura*, donde están los procesos simbólicos y lingüísticos de los seres humanos y abarcan el arte, el deporte, etcétera. Según Harris, los aspectos infraestructurales y estructurales determinarán los superestructurales.³

En este marco, si bien Harris no lo aclara, podríamos decir que la arquitectura se encuentra en la superestructura y estará determinada por la infraestructura y la estructura de una sociedad. En este supuesto, podemos entender como esencial interpretar esas nuevas demandas y cambios en nuestras sociedades, para responder acertadamente a esos requerimientos.

Pero también cabe plantear que queda siempre un margen de acción desde la arquitectura, que proponga cambios a la estructura de la sociedad, a los modos de vivir de las personas, donde desde el espacio y la forma podamos pensar nuevas realidades que incentiven actividades y modos de usar los espacios de la vivienda que mejoren nuestra calidad de vida. Es así que en los diferentes edificios de vivienda podemos pensar nuevas actividades en espacios comunes; rediseñar los últimos niveles para generar un nuevo paisaje en la cota más alta de la ciudad, siempre olvidada y relegada a las instalaciones sanitarias, o plantas bajas con diferentes escalas y usos que derramen sobre la ciudad; pensar diseños de fachadas que construyan una imagen urbana que nos proponga una nueva experiencia al transitar por la calle y utilizar el espacio público. Muchas de estas cosas están sucediendo y es necesario que las sigamos pensando y proponiendo para construir una mejor ciudad.

Es un muy buen momento para destacar las buenas arquitecturas buscando que cada vez haya más casos semejantes y superadores, para proponer mejores servicios para los usuarios y mejores y más variados espacios propios y comunes, públicos y privados.

Es un muy buen momento para hablar de arquitectura e imaginar la ciudad en la que queremos vivir.

3 Harris, Marvin, La naturaleza de la cultura, en *Introducción a la antropología general*, Madrid, Alianza, 2001.

Disrupción tecnológica

El impacto de la inteligencia artificial y la robótica en la industria y la economía

89



Natalia Costa Rognitz

/

Es doctora en Filosofía y ejerce como profesora en la Universidad Católica del Uruguay. Es colaboradora en publicaciones especializadas y no especializadas. Su tópico de investigación actual es la disrupción tecnológica y su impacto sobre la realidad en el siglo XXI. Se desempeña además en la industria cultural.

ncostarognitz@gmail.com

Según el Instituto McKinsey, el impacto de la revolución tecnológica sobre la economía, en general, y sobre la industria de la construcción, en particular, está en marcha y se acelerará notablemente en los próximos años.

Una de las conclusiones más contundentes de los informes del instituto es que las empresas que adopten las tecnologías emergentes a buen ritmo tendrán una ventaja competitiva cada vez mayor, mientras que las que no las adopten tendrán un panorama mucho más complicado y, eventualmente, enfrentarán el colapso.

Ya en el estudio de 2016, *Reinventing Construction: A Route to Higher Productivity*,¹ el McKinsey anunciaba que el *up date* tecnológico era imprescindible para el aumento de la productividad en el siglo XXI. Allí reza que la productividad en el lugar de trabajo, por ejemplo, «se puede aumentar en un 50% al implementar una torre de control basada en la nube, que reúna rápidamente datos precisos, tanto retrospectivos como predictivos, en tiempo casi real».

Decisivas en este contexto son, además, la inteligencia artificial y la robótica.

La inteligencia artificial es capaz, por ejemplo, de asistir en la toma de decisiones (e, incluso, de tomar decisiones optimizadas ella misma), ayudando a maximizar los tiempos y, así, a mejorar la productividad. La robótica, por su parte, implica la capacidad de realizar tareas peligrosas y, fundamentalmente, de reducir márgenes de error, permitiendo de este modo que los proyectos y las obras se ejecuten con más precisión y a mayor velocidad. Observe el lector el contenido del QR que se incluye en el final de este artículo para apreciar el calado de las transformaciones actuales.

¹ McKinsey Global Institute, *Reinventing Construction: A Route to Higher Productivity*, 2017.

Pero alcanzar un nivel competitivo, incorporando constantemente innovaciones tecnológicas que se suceden a un ritmo vertiginoso, no es en absoluto tarea fácil.

Hay varias razones para esto. El costo es la más evidente. Sin embargo, y considerando específicamente a Uruguay, es más interesante resaltar otras dos.

En primer lugar se encuentra el así llamado «factor confianza» entre los altos cargos. En segundo lugar, la capacidad de los empleados de manejar las nuevas herramientas.

La falta de confianza de los novatos y —quizá principalmente— de los que tienen más experiencia, puede ser un real inconveniente. La confianza se gana a partir de la información no solo relativa a las tecnologías disponibles (cómo son y cómo funcionan), sino también a las relaciones costo-beneficio que estas involucran. Siendo así, una estrategia pertinente parece ser la de mantener una rutina de actualización periódica y sostenida, que permita que los altos cargos de la empresa estén adecuadamente asesorados acerca de las diferentes innovaciones disponibles en el mercado. ¿Existe en Uruguay alguien capaz de ofrecer este servicio?

La capacidad de los empleados de manejar las nuevas tecnologías, por otro lado, es tan apremiante y necesaria como la confianza de los directores, y tiene varios desafíos asociados. En nuestro país, uno de ellos es la escasez de funcionarios especializados. Claro que siempre podrán contratarse profesionales extranjeros. Pero esto, a mediano y largo plazo, resultaría demasiado caro para quien contrata, sin contar con que tendría un impacto importante fronteras adentro para quien no es contratado. Nada peor para un país que la indiferencia hacia sus propios profesionales.

La valorización de los profesionales locales y la apuesta a su capacitación constante es, por consiguiente, fundamental. La inversión en educación, investigación y desarrollo, tanto desde la iniciativa privada como desde el Estado, no es algo secundario y ocioso, sino algo imprescindible.

Otra cara de la moneda tiene que ver con el despido, potencialmente masivo, causado a raíz de la automatización. Esto constituye un reto enorme desde el punto de vista de las propias empresas y, además, desde una perspectiva social.

Algunos autores estiman que el despido asociado a la automatización tendrá un impacto profundo y global. Yuval Noah Harari, por ejemplo, se refiere a un estrato social emergente al cual denomina, no sin cierto espíritu de provocación, «la clase inútil», la que estaría compuesta por sujetos que no solo se encuentran desempleados, sino que son, directamente, *inempleables*:

En el siglo XIX la revolución industrial dio lugar a una enorme clase nueva de proletariado urbano y el socialismo se extendió porque nadie había conseguido gestionar las necesidades, esperanzas y temores, hasta entonces desconocidos, de esta nueva clase obrera urbana. Finalmente, el liberalismo consiguió derrotar al socialismo al adoptar las mejores partes de su programa. En el siglo XXI podemos asistir a la creación de una nueva clase no trabajadora: personas carentes de ningún valor económico... que no contribuyen a la prosperidad. Esta clase inútil no solo estará desempleada: será *inempleable*. (Harari, 2017)²

Alcanzar un nivel competitivo, incorporando constantemente innovaciones tecnológicas que se suceden a un ritmo vertiginoso, no es en absoluto tarea fácil. Hay varias razones para esto. El costo es la más evidente. Sin embargo, y considerando específicamente a Uruguay, es más interesante resaltar otras dos. En primer lugar se encuentra el así llamado «factor confianza» entre los altos cargos. En segundo lugar, la capacidad de los empleados de manejar las nuevas herramientas.



Restos del Molino de Lavagna

Fotografía de Marcos Mendizábal





Tal circunstancia, de suceder, tendría consecuencias indeseables de todo tipo. Además de la precariedad económica, con todas las dificultades y sufrimientos que implica, las masas atravesarían una honda crisis mucho más profunda, de corte antropológico y hasta metafísico si se quiere, identificada a veces como una «crisis de sentido». Lo que se desmoronaría de a poco —y a la fuerza— sería la narrativa de que uno de los pilares de la realización humana es el trabajo, precepto ampliamente compartido en Occidente. Si este precepto perdiera su vigencia, ¿qué ocuparía su sitio, entonces, desde la perspectiva de la *praxis* cotidiana? Aún no lo sabemos. Lo que sí está más claro es que, si este escenario de hecho sobreviene, el ánimo general será de incertidumbre, frustración y desesperanza. Como ha sucedido antes, la rabia y la indignación también emergerán. ¿Qué esperar de semejante estado de las cosas? Esto sí lo sabemos bien: agitación social.

Un rápido repaso de los acontecimientos posteriores a la primera revolución industrial basta. Ahí está el movimiento ludita, por ejemplo. Sus revueltas fueron violentas y provocaron daños importantes en la infraestructura y en el entero engranaje del sistema productivo y económico. Estos nuevos actores sociales se oponían a la introducción de nuevas máquinas en los procesos de producción, pues las identificaron rápidamente como la causa más inmediata de su desempleo y su pobreza. Su accionar estaba basado, lisa y llanamente, en destruir las máquinas. Las autoridades respondieron con represión y muchos luditas fueron encarcelados o ejecutados.

Si este escenario de hecho sobreviene, el ánimo general será de incertidumbre, frustración y desesperanza. Como ha sucedido antes, la rabia y la indignación también emergerán. ¿Qué esperar de semejante estado de las cosas? Esto sí lo sabemos bien: agitación social.



Antigua calera de Barriga Negra

Fotografía de
Marcos Mendizábal

Pero esto no puso fin al conflicto. De hecho, si bien ha habido progresos (en los ajustes relativos a los derechos de los trabajadores, entre otros), de varias maneras la tensión se mantiene vigente. ¿Cuál será su modo de manifestarse en el contexto de la cuarta revolución industrial?

Desde la perspectiva de las empresas, la dificultad es menos evidente. Sin embargo, un instante de reflexión es suficiente para hacerla visible: si la masa de trabajadores pierde el empleo, su poder adquisitivo se verá gravemente reducido y ¿cuál será, entonces, el mercado consumidor de los productos y servicios ofrecidos?

Es imposible detenernos aquí sobre esta arista (nada insignificante, por cierto) del escenario que nos toca

vivir. Baste anotar que, sea por lucidez propia de las empresas, sea en virtud de normativas oficiales, sea en razón de ambas cosas, las modalidades de trabajo humano y, sobre todo, de despido, constituyen un aspecto que conviene considerar con cautela y cuanto antes.

Para cerrar, es necesario decir que puede suceder que nada de esto tenga lugar. Hasta ahora, el capitalismo ha sabido adaptarse a las dificultades y se las ha ingeniado para sobrevivir. Probablemente lo haga una vez más. Pero esa resiliencia puede tardar demasiado en operar. Parece sensato, por lo tanto, prepararse.

Es hora de aprender de la historia. Quizás todavía estemos a tiempo.



Atlas, de Boston Dynamics, promete revolucionar la industria de la construcción.



Reinventing Construction: A Route to Higher Productivity, McKinsey Institute (2017)
Ver actualizaciones en <https://www.mckinsey.com/>

Montevideo. Espacios públicos y lo público del espacio

94

Panorama Económico & Empresarial / Diciembre 2023 / Edición Aniversario



Pablo Canén

/

Es arquitecto y magister en Ordenamiento Territorial por la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU), Universidad de la República. Se desempeña como docente e investigador en el Instituto de Historia y en el Instituto de Proyecto de la FADU. Integra la Comisión Especial Permanente de Ciudad Vieja durante el período 2020-2024 como delegado universitario.

pablocanen@gmail.com

Los parques y plazas y los espacios públicos de nuestra urbe están ligados al rápido crecimiento de Montevideo de finales del siglo XIX y principios del XX.

Fue lo que Arana, Álvarez Lenzi y Bocchiardo llamaron «el Montevideo de la expansión». Ese crecimiento, que luego perdería vigor, resaltó la necesidad de reestructurar algunas pautas de su diseño urbano. Por aquel entonces, se propusieron planes centrados en el embellecimiento global, como el presentado en 1891 por el botánico francés Édouard André, que enfatizaba tanto los aspectos paisajísticos y de la estructura vial como los vínculos de la trama urbana con las características topográficas. Todo esto estaba a la luz de las transformaciones del París de Haussmann, por cierto, muy influyentes en América Latina.

Estos lineamientos evolucionaron, incorporando enfoques higienistas en el Plano Regulador de 1912, que promovía arterias y parques ajardinados y reconocía espacios heredados como el Prado Oriental y el Parque Urbano. En 1928, el Plan Fabini concretó algunas de estas ideas, desarrollando áreas como la rambla sur y expandiendo algunas vías principales.

Desde una perspectiva institucional, en 1916 nuestro país estableció la Sección Embellecimiento de Pueblos y Ciudades en el Ministerio de Obras Públicas (MOP). Dos años más tarde, en 1918, la recién formada Facultad de Arquitectura —escindida de la Facultad de Matemáticas y Ramas Anexas— introdujo el curso Trazado de Ciudades y Arquitectura Paisajista.

Sin embargo, en 1921, la Sección Embellecimiento del MOP fue clausurada. La visión sobre la planificación urbana experimentó un cambio, evolucionando de ser una disciplina primordialmente artística a incorporar una dimensión científica. La analogía que equipara la ciudad con un organismo biológico, sugiriendo que está sujeta a las leyes de la naturaleza, fortaleció la noción de diseñar una armonía urbana que buscara hacer de la ciudad un espacio tanto agradable como funcional para sus habitantes. Sin duda, este giro en la orientación académica y política hacia la ciudad marcaría un límite a las intervenciones puramente estéticas. El Plano Regulador de 1930 tuvo como principal objetivo adaptar la ciudad a una modernidad inminente.



Parque Rodó, Pabellón de la Música

Fotografía de
Marcos Mendizábal

Para la década de 1950, con el Plan Director de Montevideo, tendríamos, en paralelo al nuevo Plan de Estudios de 1952, una reorientación hacia el compromiso político y el enfoque sociológico. Como lo explica Jorge Nudelman en su tesis, el urbanismo ya no se abordaría desde la perspectiva de una ciudad tangible, conformada por estructuras arquitectónicas, sino desde un enfoque basado en las ciencias sociales y económicas. Es que, más que de urbanismo, hablaríamos de planificación territorial. La tríada de lo urbano, suburbano y rural marcaría una zonificación a través de densidades promedio de población.

Quizá no sea del todo justo decirlo de este modo, pero los parques y plazas habían pasado ya como elementos estructurantes del mejoramiento de la ciudad. Recién en 1984 con la revisión del Plan Director en el

marco del Informe de Áreas Caracterizadas (por convenio entre la Intendencia y la Sociedad de Arquitectos), se rescatarían varios diferenciales que provenían de los valores arquitecturales y también vegetales de la ciudad. Para 1998, con la aprobación del Plan Montevideo (POT), las pretensiones holísticas de planificación, tanto como lo patrimonial y lo ambiental, encontrarían un nuevo acuerdo.

Si hacemos un resumen apresurado, podemos decir que, para el siglo XXI, con la planificación derivada del POT nacería una nueva generación de espacios públicos, como el parque-plaza Líber Seregni, la plaza Casavalle o el parque polifuncional Débora Céspedes en el Cerro. Aunque siga siendo necesaria nuestra inconformidad para proyectar más áreas de recreación social, es preciso y conveniente reconocer los

avances. No obstante, seguimos pensando el grueso del espacio público como parques, plazas y otras áreas verdes de este tenor.

Dicho esto, las personas que estudian el tema desde una lógica contemporánea están dando un paso más. Por citar un caso, nuestra colega Victoria de Álava nos compararía recientemente en una entrevista radial una perspectiva reveladora. Si incluimos en el conteo del espacio público montevideano el área vial —es decir, calles y veredas—, estas representan casi cuatro quintos del espacio público en el suelo urbano consolidado del departamento. Esta perspectiva no solo es fascinante, sino que nos invita a reconsiderar y gestionar nuestra ciudad. Va más allá de las políticas sectoriales; es una política territorial integral.

Para aquellos que nos adentramos en la escritura de la historia, se nos presenta la oportunidad de reevaluar lo ya escrito. Además, nos enfrentamos a la realidad de la inequidad social: barrios que durante años carecieron de plazas y parques también estuvieron faltos de veredas, relegando el tránsito de peatones a los bordes de las cunetas. Aun así, donde sí existen veredas, debemos reflexionar sobre cómo las visualizamos. En décadas pasadas, hemos presenciado singulares procesos de peatonalización, y actualmente, de ensanchamiento de aceras, como parte del programa Late Ciudad Vieja. Hace poco tiempo comenzaron a surgir estudios sobre el impacto de estas intervenciones. En su tesis de maestría, la arquitecta Jimena Pallas argumenta que estas acciones han sido beneficiosas, en algunos tramos, para la reocupación de inmuebles. En esta línea, no se puede perder de vista que nuestro casco fundacional cuenta con un índice de vivienda vacía del 18%, según estudios de Gonzalo Bustillo y Mariana Ures con base en datos del Censo 2011 del INE. Resta ver qué información podemos contrastar con el Censo 2023 para evaluar nuestra *performance* urbana.

Desde una perspectiva ecológica contemporánea, podemos concebir el espacio público como infraestructuras verdes, en palabras de Buddy MacKay, o verdes y azules si incorporan elementos acuáticos. Montevideo ha visto casos ejemplares desde las políticas de

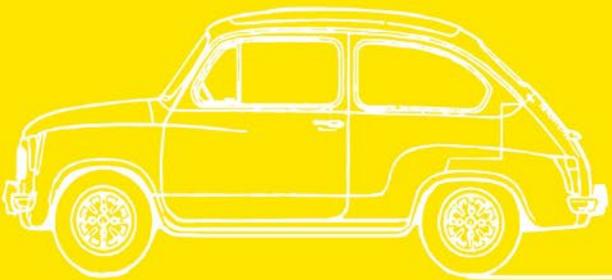
Aunque siga siendo necesaria nuestra inconformidad para proyectar más áreas de recreación social, es preciso y conveniente reconocer los avances. No obstante, seguimos pensando el grueso del espacio público como parques, plazas y otras áreas verdes de este tenor.

embellecimiento de la *belle époque*. Por otro lado, Gustavo Remedi nos presenta el espacio público como recurso, producto y práctica. Desde la óptica patrimonial, Joaquín Sabaté destaca el valor estructurante del patrimonio en la transformación del territorio.

En esta columna, sostengo que una ciudad multifuncional y pluricéntrica posee mayores recursos para fomentar interacciones sociales fructíferas. Sin interacción entre clases es complejo imaginar una movilidad social ascendente. Muchos académicos han alertado sobre los riesgos de la segregación socioespacial. En una escala nacional, el politólogo Marcelo Pérez sostiene que, actualmente, los barrios privados en Uruguay abarcan una superficie casi dos veces mayor que la de todos los asentamientos del país. Esta dicotomía puede limitar las oportunidades de interacción en la ciudad consolidada. En estas áreas, y en las periferias desprovistas de urbanidad, los espacios públicos son esenciales para promover encuentros, coincidencias e incluso desacuerdos. El espacio público, en su esencia política, no nos permite ignorar conflictos. Hoy en día, el desafío de los ciudadanos en situación de calle nos confronta directamente a través del espacio público. Es una realidad cruda y desafiante que no debemos eludir. En otras palabras, el espacio público nos exhorta a gestionar la *polis* y, en el mejor de los casos, a construir la democracia, entendida como un espacio de lo público.



1 9 7 4 - 2 0 2 4



K

