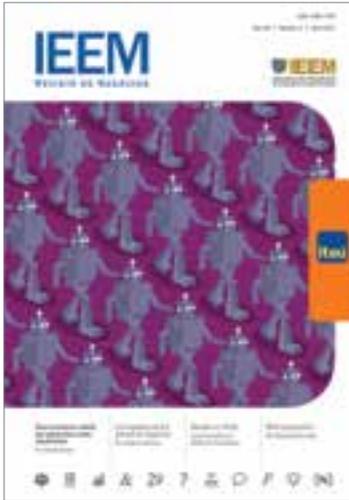


## Qué hay para leer en este número



### ■ EQUIPO

**Redactor responsable:** Jimena Morassi  
(Lord Ponsonby 2530)

**Edición y producción:** Jimena Morassi

**Diseño e ilustraciones:** Pelayo Soria

### ■ CONSEJO EDITORIAL

Jimena Morassi  
Pablo Regent  
Pablo Sartor

### Dirección del IEEM:

Lord Ponsonby 2530, CP 11600

**Teléfono:** (598) 2709 7220

**Fax:** (598) 2708 5304

**Sitio web:** [www.ieem.edu.uy](http://www.ieem.edu.uy)

**Correo electrónico:** [revistanegocios@ieem.edu.uy](mailto:revistanegocios@ieem.edu.uy)

**Impresión:** Empresa gráfica Mosca. D.L.

324.486 Permiso MEC en trámite N° 01249

Año XX, Número 2, Abril 2017

La Revista de Negocios del IEEM es una publicación del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo (IEEM). Los artículos publicados con firma son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no traducen necesariamente la opinión de la Dirección.

En esta edición publicamos seis **artículos**: *Sean nuestros robots tan educados como obedientes* de Pablo Sartor; *La fragilidad de los planes de negocios* de Gabriel Vallone; *Decisiones consistentes, confianza y huellas* de Josep M. Rosanas; *Benefit vs. Profit* de Joan Fontrodona y Guillermo Casanovas; *El entorno digital: cómo incide en el marketing actual* de José Aulestia; y *Difícil pronóstico* de Eduardo Fracchia.

En **2da lectura** acercamos cuatro artículos breves que tratan sobre que gestionar no es no arriesgar; las interacciones en las empresas familiares; la complementariedad entre competir y cooperar; y una visión sobre los deportistas uruguayos en los Juegos Olímpicos.

En **Entrevista** contamos con las palabras de Juan Montero, MBA 2016 y gerente de Inversiones de AFAP SURA: "Lo que hace falta es educación previsional".

Sumamos en esta edición la columna **Entorno de Negocios**, de la mano de Mario Tucci, socio fundador de MVD Consulting, que presenta: *Mi empresa es eficiente... ¿Seguro?, ¿contra quién se compara?* En **Emprendimiento**, ofrecemos la quinta y última entrega sobre *Las barreras a la actividad emprendedora en Uruguay*, y con la firma de Deloitte: *La venta del emprendimiento*. En **Economía, Sociedad y Empresa** tenemos la firma de Ignacio Munyo con *La agenda pendiente*. La columna **Comunicación y Empresa** de Gabriela Rocha trae *El boom de las noticias falsas*. Advice acerca en **RRHH** la columna *¿Estás alcanzando tu potencial? Gerencia tu propio desarrollo profesional*. La columna **Legal** del Estudio Scelza & Montano publica la segunda y última entrega de *Los acuerdos de protección de inversiones: beneficios y problemas*. En **Palabra**, el capellán del IEEM, Carlos González Saracho, trae *El pensamiento único y el derecho a pensar distinto*.

**Hoy & Ayer** reimprime *Construir un mundo más justo* de Antonio Argandoña. En **Recomendamos leer** presentamos dos libros: *El reto de la innovación de la empresa industrial* de Alejandro F. Bello y *Tendencias de mercado* de Verónica Massonnier.

## COMPETITIVIDAD

La competitividad de nuestro país es un asunto de gran preocupación para economistas, empresarios y políticos. Usualmente se consideran algunos indicadores vinculados al tipo de cambio, costo de la mano de obra, regulaciones laborales y cuestiones similares. La mayor parte de las veces, lo único que importa a la mayoría es cómo estamos en términos de valor del dólar. Y está bien que así sea cuando el único foco en la competitividad de nuestra nación apunta a vender *commodities*, toneladas de carne, madera o granos. Esto es de una importancia vital para nuestra economía. Sin embargo, en el mejor de los casos no deja de ser una competitividad propia de un país subdesarrollado. Exportador de productos básicos, con un cierto valor agregado, pero nada más que eso.

Hay otra competitividad que pasa por pequeños detalles que exigen un trabajo muy fino, arduo, pleno de dificultades. Es la que afecta a lo que podríamos llamar exportaciones no tradicionales. Un ejemplo de destrucción de competitividad de alto valor la podemos encontrar en una situación desgraciada vivida en el IEEM en este mes de abril. Con gran esfuerzo nuestra escuela viene convenciendo a alumnos de muy lejanos países para que cursen parte de sus estudios en Montevideo. Se trata de participantes de programas MBA de países tan lejanos como Turquía, Rusia, Singapur, India, Nigeria, Eslovenia, y no menos de 15 nacionalidades más. Comenzamos tres años atrás, con apenas tres visitantes. Invertimos en tratarlos bien, en darles un servicio de clase mundial, en acreditar y homologar nuestros procesos de trabajo, en competir por premios a nivel mundial, y ni que hablar en viajar mucho, muchas veces y muy lejos.

Con alegría vimos cómo el año pasado alcanzamos la cifra de 15 extranjeros. Un crecimiento exponencial. Seguimos en nuestro esfuerzo. Haciendo lo mismo. Muchas horas de vuelo, muchas noches mal dormidos en salas de espera, mucho tiempo alejado de familia y amigos. Y llegó el 2017 con la enorme alegría de concretar 100 extranjeros de fuera del continente. Qué se gana con esto: muchas cosas. En primer lugar, divisas y trabajo para uruguayos. Solo en hotel este año significa setecientas noches de alojamiento, cenas, almuerzos, compras, lo que da más trabajo aún. Pero, más

importante es, tal vez, que conozcan nuestro país, generar posibilidades de establecer relaciones, que mañana podrán traer negocios internacionales que a su vez traerán más trabajo.

Es evidente para cualquier lector que en todo este proceso, arduo y fatigoso, nada se le ha pedido al Estado nacional. Todo es inversión propia, en tiempo y dinero. No nos quejamos. No queremos que nos ayuden. Sabemos que al país se lo saca adelante con la sumatoria del esfuerzo individual, tomando riesgos y aceptando las incertidumbres. Pero no pedir nada no quiere decir que no reclamemos que al menos se cumpla con lo básico: seguridad.

Seis de nuestros alumnos internacionales, seis personas que nunca habían ni soñado venir a territorio oriental, caminaban por una zona residencial concurrida, al mediodía de un luminoso día de semana. Hasta ese momento no hacían más que loar al Uruguay. Pero entonces sucedió, una moto se detiene, armas apuntando a las cabezas, forcejeos, robo de todo, incluidos pasaportes. Angustia, frustración y, aunque no lo dicen —algo muy previsible— muy mala prensa para nuestra patria.

En Nueva York o París quizás también uno pueda ser robado. Pero se trata de Nueva York y París. La gente seguirá yendo. Montevideo no es ni Nueva York ni París. Quizás no nos den una segunda oportunidad.

La seguridad es mucho más que una pretensión burguesa de sentirse protegido o en una burbuja blindada. La seguridad, la falta de ella, es un factor de pérdida de competitividad de alto valor que termina afectando a la limpiadora del hotel, al mozo, a la vendedora de un centro comercial, a muchas de esas personas que ni siquiera son conscientes de lo que significa —de las consecuencias— un atraco a plena luz del día a un grupo de extranjeros que costó mucho conquistar.

Ciertamente, para vender *commodities* alcanza con un dólar competitivo. Pobre Uruguay si ese es nuestro futuro.