

La Revolución de
los Datos - Analítica
de Negocios

¿Qué implica hoy
tener maestría para
liderar una empresa?

Lanzamiento del
Laboratorio Internacional
de Finanzas Cuantitativas

REVISTA

N° 39 | DICIEMBRE 2019

UCEMA

A portrait of Dr. Fernando Mönckeberg, an elderly man with glasses, wearing a dark pinstriped suit, a light blue shirt, and a blue and white striped tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. In the background, a circular seal of a university is visible, with the word 'UNIVERSIDAD' partially legible.

Dr. Fernando Mönckeberg

“El desarrollo permite eliminar las desigualdades
y mejorar la calidad de vida de todos”

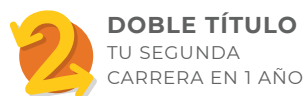
ANÁLISIS

Argentina y el mundo en 2020 | ¿La tragedia o el milagro chileno? | Desafíos y Herramientas para
el Desarrollo Ejecutivo | ¿Qué información transmite el porcentaje de participación del productor primario
en el precio final de los alimentos? | Legal Technologies



Estudiá donde el conocimiento
se construye, se discute y se renueva.

ECONOMÍA	CONTADOR PÚBLICO
FINANZAS NUEVA	ABOGACÍA
NEGOCIOS DIGITALES NUEVA	CIENCIAS POLÍTICAS
ANALÍTICA DE NEGOCIOS NUEVA	RELACIONES INTERNACIONALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	INGENIERÍA EN INFORMÁTICA
MARKETING	





4 **NOTA DE TAPA**
Dr. Honoris Causa
Fernando Mönckeberg



6 **ACTUALIDAD**
Premio UCEMA
a los líderes de Recursos
Humanos del año

BIBLIOTECA
Novedades bibliográficas



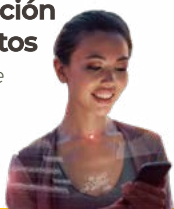
NOTA DE FINANZAS
UCEMA lanza su Laboratorio Internacional de Finanzas Cuantitativas ARPM.

Juan Serur, José P. Dapena

ANALÍTICA DE NEGOCIOS
La revolución de los datos

María Alegre

12



INTERNACIONAL
14 Argentina y el mundo en 2020

Sybil Rhodes



MARKETING
16 El Marketing está en la UCEMA

Gabriela Sirkis

Conectate con Nosotros

¡Enterate de nuestras últimas novedades en el momento que suceden!

@ucema_edu

NOTAS DE ANÁLISIS

20 ¿La tragedia o el milagro chileno?

Edgardo Zablotzky

22 Desafíos y herramientas para el desarrollo ejecutivo

Gabriel Romano

24 ¿Qué información transmite el porcentaje de participación del productor primario en el precio final de los alimentos?

Daniel Lema

26 Legal Technologies

Cecilia Lanús Ocampo



UCEMA CAMPS

18 Edición Invierno y Edición Primavera

ACADÉMICAS

28 Novedades de nuestra Comunidad

SEMINARIO DESTACADO

30 Liderazgo y Transformación - Isela Costantini

DESARROLLO PROFESIONAL

31 Desayunos de networking

Ronda de entrevistas

32 Día de la Empresa

Comunidad UCEMA



Revista UCEMA - Año XIII - Número 39 - diciembre de 2018 ISSN 2422-7811

Editores: Valentina Lira, Federico Gómez, y Rodrigo Miranda · **Notas de análisis:** Edgardo Zablotzky · Sybil Rhodes · Gabriel Romano · Daniel Lema · Cecilia Lanús Ocampo · **Desarrollo Profesional:** Matias Ilivitzky · **Diseño y fotografía:** Brenda Lamothe Coulomme, Agustina Diaz Mendoza, Gastón Rojas y Oscar Alejandro Aranda Durañona. *Las opiniones de las notas firmadas corresponden a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de la Universidad del CEMA. La revista UCEMA es una publicación de la Universidad del CEMA de distribución gratuita. Se autoriza su reproducción citando la fuente. Av. Córdoba 374 (C1054AAP) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Tel: (54 11) 6314-3000 revista@ucema.edu.ar · ucema.edu.ar*

AUSPICIOS

en la Revista UCEMA

Para auspiciar la Revista UCEMA contactar a Mercedes Colombres del comité editorial a revista@ucema.edu.ar



El 17 de agosto de 2019 la Universidad del CEMA otorgó la Distinción Doctor Honoris Causa al Dr. Fernando Mönckeberg Barros. La entrega reconoce la vigorosa y valiosa acción que ha llevado a cabo en la vecina República de Chile en favor de la nutrición infantil como condición necesaria para el desarrollo físico e intelectual del ser humano, y el impacto que su iniciativa, la Corporación para la Nutrición Infantil (CONIN), ha tenido en la región.



Entrega del Doctorado
HONORIS CAUSA al

Dr. Fernando Mönckeberg

El evento contó con la presencia de **Gabriela Michetti**, Vicepresidente de la Nación, el diputado **Eduardo Santamarina**, y **Pablo Garzonio**, Subsecretario de Fortalecimiento e Intercambio Institucional de la Legislatura porteña. Estos últimos le entregaron la distinción a su visita y obra, que fue votada y definida por el cuerpo de legisladores de la Ciudad de Buenos Aires. Además, el encuentro obtuvo el auspicio del **Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación**, y el acompañamiento de la **Embajada de Chile en Argentina**.

La ceremonia abrió con las palabras del **Dr. Martín Lagos**, Secretario del Consejo Superior de la Universidad del CEMA, quien destacó que *"una observación simple es capaz de cambiar la vida de millones de personas (...) lo que él descubrió por su obra y esfuerzo (...) contribuyó a cambiar y mejorar la vida de su país"*.



Luego, **Gastón Vigo Gasparotti**, quien en 2017 publicó el libro *"Fernando Mönckerberg: el responsable del milagro chileno"*, nos introdujo en la obra y el impacto concretado por el homenajeado, enfatizando que *"muy pocos hombres ven un milagro, pero casi nadie es capaz de generarlo. Se dice que no hay nada más práctico que una buena teoría. Fernando*

hizo suya esa premisa".

El encuentro finalizó con una conferencia exclusiva del flamante **Doctor Honoris Causa UCEMA**, centrada en el análisis del crecimiento chileno y en cómo pensar los recursos humanos para el desarrollo. Rememorando su historia señaló que *"nomás recibido de médico fue invitado por un cura al barrio de la Legua. Allí vio cómo morían los niños a diario, no solamente durante el primer año de vida, si no que a los 2, a los 3, a los 4 años. De modo que hasta los 15 años de vida ya se habían producido más del 50% de las muertes en Chile. Los que morían eran niños. Allí estuve dos años hasta convencerme de*

que no era eso lo que debía hacer si no que de alguna forma debía prevenir lo que estaba ocurriendo". Al finalizar su presentación destacó ante los presentes un factor clave de su obra: *"el desarrollo permite eliminar las desigualdades y mejorar la calidad de vida de todos"*.



Premio UCEMA

a los líderes de Recursos Humanos del año



La Universidad del CEMA realizó un encuentro con los principales líderes de Recursos Humanos de Argentina, que obtuvieron en 2019 el premio al **CHRO** del año UCEMA. El panel estuvo integrado por **José Manuel Aggio**, Vicepresidente de Recursos Humanos de YPF; **Sebastián Fernández Silva**, Chief People Officer de Mercado Libre; **Guillermo Willi**, Chief People Officer de Globant y **Fernando Troilo**, Director del Posgrado en RRHH en UCEMA. Durante el encuentro se abordaron los desafíos presentes y futuros en la gestión de personas, con foco en innovación y transformación organizacional.

¿Qué ha ido cambiando en el rol del capital humano?

"El área cambió mucho desde las distintas especializaciones que van apareciendo en términos de estar más abiertos a la comunicación y marca empleadora. Lo que no ha cambiado es la esencia del rol. Estar cerca de la gente, acompañándolos a crecer y a desarrollar el potencial". GW

El uso de la tecnología está creciendo en los profesionales de RRHH para anticipar escenarios futuros

Sebastián Fernández Silva, CPO de Mercado Libre.

"Todo lo que tenga que ver con analytics. El uso de la tecnología está creciendo cada vez más en los profesionales de RRHH. No para hacer métricas sobre performance pasadas, sino para poder anticipar escenarios futuros. Lo que también está cobrando más relevancia tiene que ver con toda la experiencia del empleado". SFS

"YPF está atravesando una transformación trascendente en tecnología y renovación cultural. Me parece que Recursos Humanos de YPF debe jugar un rol importante en facilitar esos cambios". "La tecnología debemos llevarla desde la experiencia del empleado hasta la experiencia del cliente". JMA

¿Qué transformaciones han liderado?

"YPF tiene una gran transformación, ha pasado de ser una compañía de petróleo y gas a ser una compañía totalmente integrada con el cliente en

el centro". JMA

"En Mercadolibre nos enfocábamos antes en el proceso de compra, venta y pagos,

pero en los últimos años estamos en todo lo que es envíos. Tuvimos que usar las capacidades digitales, pero para ir a operar a un área de logística. Nos reinventamos y fuimos deconstruyendo las prácticas típicas de los centros de operaciones". SFS

"Una de las transformaciones es invertir entrenamiento para la gente. Seis años después tenemos un programa de liderazgo donde podemos hablar sobre inclusividad. Hablamos de cosas que en una empresa de ingenieros antes no nos permitíamos hacer". GW

¿Qué mirada tienen sobre el uso de la tecnología? ¿Cómo creen que las compañías deban incorporar las tecnologías para que no sea una amenaza?

"A través de la tecnología RPA, Robotic Process Automation, programas un robot para que haga lo que habitualmente hace una persona. En nuestra área la persona que da el alta suele hacer un trabajo con un montón de pasos, al automatizarlo te da un volumen de altas por el 10% del tiempo que le lleva a una persona.

"Por lo que esa persona se puede abocar entonces a tareas de valor agregado,

La tecnología debemos llevarla desde la experiencia del empleado hasta la experiencia del cliente

José Manuel Aggio, Vicepresidente de Recursos Humanos de YPF

enés de hacer una tarea manual y repetitiva". **SFS**

"La robótica elimina puestos de trabajo, pero a su vez crea nuevos. El problema es que las personas tengan las habilidades que los puestos necesitan. Hoy existen trabajos que antes no estaban. Nuestra responsabilidad es acompañar a la gente a encontrar las nuevas habilidades que nos preparan para los trabajos que se vienen". **GW**

"Tenemos un desafío enorme en las compañías. Debemos ponernos de acuerdo con la academia en ¿qué tipo de trabajadores queremos formar? En YPF albergamos una fundación con 200 chicos por año que aprenden carreras de STEM. La tecnología está embebida en todas las estrategias de todos los negocios". **JMA**

¿Qué prácticas incorporaron en términos de diversidad y género?

"En YPF se creó un comité de diversidad, el cual comenzó a trabajar con mucho foco en género porque es una industria donde la equidad de género es un problema. El 23% de los empleados son mujeres pero sólo llega al nivel ejecutivo el 19%. Lo que hizo el Comité fue generar una encuesta donde se



identificó los 10 principales obstáculos para el crecimiento de la mujer.

Los obstáculos van desde la infraestructura, porque hay yacimientos donde no hay vestuario para las mujeres, hasta el desarrollo y acceso a la formación técnica. Por eso implementamos un plan a 4 años para ir derribando estas barreras.

"En términos de inclusión, tenemos programas que son sumamente interesantes tales como Jóvenes con Futuro, Programa de Empleabilidad para personas con discapacidad y el Programa con Fundación Espartanos".

En el programa de Empleabilidad, para personas con discapacidad, tomamos 60 personas por año para que trabajen en la empresa. El 60% de estas personas consiguen trabajo en blanco con nosotros o en otras empresas. **JMA**

"El 46% de los empleados son mujeres y el 54% son hombres. Ahora cuando vamos a los cargos altos, el año pasado el 19% estaba ocupado por mujeres, este año ascendimos al 24%. Debemos seguir trabajando con los sesgos y en los procesos de contratación. Hoy

Mercadolibre es una empresa equal pay, la brecha salarial es del 1.2% cuando a nivel mundial es del 5%".

"Otra área en donde pusimos mucho foco es en el área "maternity living". Lanzamos el beneficio de conge-

lamiento de óvulos para ayudar a las mujeres a que puedan planificar su ciclo de fertilidad". **SFS**

"Dentro de un programa de desarrollo de líderes hay un curso de dos días para aprender a ser inclusivo (...). Todos nuestros líderes de negocios, cada vez que toman una decisión, deben pensar en cómo están influyendo a la gente que tienen en los equipos".

"En tema de género femenino en el mercado de la tecnología tiene una oportunidad enorme. Tenemos que mostrar cómo trabajar en la tecnología en ambientes viables para la maternidad. Los entornos de trabajo deben ayudar a la mujer a conciliar su vida personal con la profesional". **GW**

Nuestra responsabilidad es acompañar a la gente a encontrar las nuevas habilidades que nos preparan para los trabajos que se vienen

Guillermo Willy, Chief People Officer de Globant.

¿Qué implica hoy tener maestría para liderar una empresa? ¿Entendemos de qué se trata el desafío?



Dra. Alejandra Falco,

Directora de la Maestría en Dirección de Empresas de la UCEMA.

El mundo de los negocios evoluciona de forma continua. El informe 2019 *Megatrends: State of Play*, publicado por *Euromonitor International*, identifica las megatendencias que darán forma a los mercados de consumo y destaca aquellas que causarán la mayor disrupción en las industrias. La definición de megatendencia es “un cambio de largo plazo en las conductas y actitudes, con impacto global a lo largo de múltiples industrias”. Según el informe, la tecnología es uno de los impulsores más importantes detrás de ellas, junto con el alto grado de conectividad de los consumidores. Además, el escrito señala una modificación en el patrón de consumo: de posesiones a experiencias.

Paradójicamente, el avance de la tecnología sobre la cadena de valor de las empresas - es decir, sobre las actividades que se llevan a cabo para generar los bienes o servicios - torna cada vez más relevantes a las relaciones humanas, tanto dentro de la organización como fuera de ella, con los diferentes *stakeholders*. Los clientes son el centro, no sólo por la razón evidente de que su falta torna inviables a las empresas, sino por el hecho de que esos consumidores están cada vez más atentos a cuestiones que van más allá del producto o del servicio que consumen. Por ejemplo, procuran encontrar un equilibrio saludable de sus actividades, hallar los valores propios en los representados por las empresas que producen lo que ellos consumen, identificar el impacto de las acciones

de las compañías sobre el medio ambiente, entre otros aspectos. El cliente es cada vez más poderoso, accede más fácil a la información sobre lo que desea comprar, compara, investiga y exige, y no hay posibilidad de escapar a esos requisitos para hacer crecer una iniciativa o negocio. El poder está puesto allí y la oportunidad también.

¿Qué pueden hacer las empresas frente a este escenario?

El mundo es volátil, incierto, cambiante y ambiguo (frase sintetizada actualmente con el acrónimo VICA en español o VUCA en inglés) y requiere de decisiones dinámicas. El mejor ejemplo: la mitad de las empresas de la lista Fortune 500 desaparecieron por no incorporar la innovación en sus procesos. Y si nombres de gigantes como los que aparecen en ese ranking quedaron condenados. Claramente el desafío de renovarse tiene que estar presente en la gestión de cualquier compañía, sea ésta una PyME o una multinacional.

Al definir el “manos a la obra”, las empresas deben:

- **Aprovechar las tecnologías disponibles con el objetivo de hacer uso de los datos para mejorar la experiencia de las personas, tanto de los colaboradores como de los clientes.** Términos como analítica de negocios, *business intelligence*, *big data*, *machine learning*, si bien suenan *trendy*, no son otra cosa que metodologías

y herramientas para realizar trazabilidad de datos/procesos a través de los modelos sistémicos que defina la organización. Nos servirán para evaluar si la base operativa de la compañía está alineada con los objetivos estratégicos, si esos objetivos tienen o no que ver con las condiciones de mercado, si esos mercados son efectivamente los que debemos atender en términos de costo de oportunidad y de posibilidades, si la relación con los clientes se ve afectada por un atributo puntual del producto que desde nuestra oferta nos parece clave, pero desde el punto de vista de la demanda oficial como el principal detractor.

- **Hacer foco en la experiencia. Simplificar la interacción con los diferentes stakeholders de la empresa.** Para esta dimensión también hay términos de moda: UX (user experience), CX (customer experience), EX (employer experience). En limpio, estamos hablando de modelos de experiencia, y tenemos que pensar en un portafolio de opciones que sean validadas por esos grupos con los que queremos interactuar. ¿Cuánto mejor será la experiencia de un consumidor si sabe que la organización fue acreditada como un gran lugar para trabajar, que sus empleados tienen puesta la camiseta y se orientan continuamente a la innovación? ¿Cuánto beneficia la experiencia de uso un cambio logístico que establezcamos en nuestra cadena de distribución para simplificar la recepción del producto/servicio? Pensemos

en los tantos procesos que atraviesan el negocio y cuántas chances de customizarlos tenemos para transformarlos en nuevos focos de relaciones positivas con los grupos de interesados y oportunidades de rentabilidad para la compañía.

• **Aprovechar la neurociencia para entender mejor cómo funcionan los procesos de toma de decisiones.** Hoy podemos saber cuánto tarda una persona en decidir una compra, por qué instancias pasa, cuánto le repercuten las recomendaciones que recibe, qué tan implicada está con lo que ofrece una empresa. También podemos identificar qué tantas chances de prosperar tiene en la empresa un proyecto de gestión de cambio, cómo pueden traicionar las emociones o la pérdida de foco el alcance de los objetivos de la organización. Frente a la sugerencia de aprovechar la neurociencia, suelo escuchar: “eso es muy sofisticado de implementar”. Generalmente respondo: “Ignorar las diferentes opciones de aprovechamiento nos hace retrasar los tiempos de aplicación y activación de estas posibilidades y lo que se termina transformando en sofisticada es la situación problemática que debemos destrabar por no haber actuado con antelación”.

El capital humano sigue siendo la llave del reino

Al viejo dicho de “el saber no ocupa lugar”, hoy hay que señalarle tres cuestiones: de qué saberes hablamos, qué saberes no podemos perder de vista ni un segundo, qué queremos hacer con el saber. El saber actual es especializado y, como indiqué, necesariamente cambiante para atender a la dinámica de lo VICA. Aprender durante toda la vida es el nuevo contrato social. Así lo señala Thomas L. Friedman, periodista de *The New York Times*. Como Directora de una Maestría en Dirección de Empresas que impacta a nivel local y global, dialogo con miles de profesionales cada año. Y encuentro puntos en común en esas charlas: el espíritu de curiosidad, la búsqueda de fortalecimiento de pensamiento crítico, y la anticipación a cambios de paradigmas,

con el objetivo de mejorar la visión de los negocios, promover decisiones y relaciones fortalecidas, y asumir y certificar las competencias que el management actual demanda. Esta condición lleva a customizar los programas de formación, pensando en ejes clave como foco en los negocios (atendiendo a la tecnología implementada, la gestión de cambio, la economía del comportamiento, el capital humano), el pensamiento digital (desde data science a la gestión estratégica del futuro), el desarrollo de poderes especiales (marca personal, reputación corporativa, gestión de crisis, inteligencia emocional, negociación y persuasión), el conocimiento del mundo (hacer negocios en China, atender la diversidad y la inclusión en la organización, evaluar impactos ambientales en los proyectos, tomar decisiones en regiones con continuas transformaciones políticas), pensamientos de innovación (escalar el emprendedorismo, fortalecer el pensamiento de diseño), y la gestión financiera (desde valorar proyectos, atravesar decisiones por fintechs, crypto & big data, hasta pensar la prevención del lavado de activos en términos de ética y cumplimiento). Ese es el mundo de hoy.

Frente a lo antedicho, las Escuelas de Negocio tienen la obligación de:

- Incorporar a la velocidad necesaria las tendencias de mercado. Se debe trabajar codo a codo con las empresas de avanzada, aquellas que están en la frontera del conocimiento en sus áreas (no importa dónde estén situadas).
- Traer referentes del mercado a las

clases para adentrar a los estudiantes en experiencias reales y asimilar cómo se resolvieron determinados problemas, favoreciendo el pensamiento por asociación.

- Incorporar la neurociencia para hacer sólido el liderazgo. A modo de ejemplo, el MBA de la UCEMA es el único posgrado del país con un modelo de desarrollo profesional multinivel. Su NeuroTrainingLab™ es una metodología de desarrollo de competencias de liderazgo, que permite observar estos comportamientos y medir la actividad neuro-cognitiva asociada. Los participantes reciben neuro-feedback con la finalidad de ayudarlos a mejorar su desempeño en términos de competencias de inteligencia emocional (EQ), social (SQ) y cultural (CQ).

Claramente, por lo que les compartí, notarán que las personas que integran proyectos y organizaciones tienen que estar bien alertas, definir qué lugar quieren asignarle al saber, con cuál tomar decisiones, con cuál implementar o desestimar una idea, con quiénes generarlo y compartirlo. La UCEMA ya ha formado a más de 4 mil profesionales a lo largo de 3 décadas. Hoy son grandes tomadores de decisiones en empresas que fundaron o asumieron para liderar. Esa es la red UCEMA es la que nos permite tener un termómetro diario de cómo actualizar constantemente la mirada, en una economía global que nos exige la generación continua de valor a partir de la genuina construcción de riqueza, eficiencia y competitividad. El esfuerzo es arduo, pero los resultados son prometedores.





UCEMA lanza su Laboratorio Internacional de Finanzas Cuantitativas ARPM



Mg. Juan Serur

External Advisor Lab Cuantitativo de Finanzas, UCEMA (actualmente en Courant Institute of Mathematical Sciences – NYU).



Dr. Jose P Dapena

Director del Departamento de Finanzas, UCEMA.

Cada vez son más las compañías que basan su proceso de toma de decisiones en función de datos de todo tipo, cuyo fin es evitar sesgos inherentes del ser humano, y a través de algoritmos basados en modelos matemáticos y estadísticos, acompañando al proceso de toma de decisiones.

Un ejemplo claro de esto se ve reflejado en propuestas laborales de los principales hedge funds y compañías financieras en los Estados Unidos. En su mayoría, los requisitos son de índole cuantitativa y computacional pero no financiera. Los hedge funds más grandes de la industria requieren profesionales provenientes de disciplinas “hard”, como la matemática y

la física, entre otras.

Creemos que, como producto de la globalización e innovación financiera, este proceso se va expandiendo a pasos agigantados a los distintos países del mundo. Si bien Argentina se encuentra un tanto rezagada en este sentido, es importante no ignorar que cada vez más compañías requieren este tipo de conocimientos y esto no solo se limita al mundo financiero. Son muchas las industrias que buscan explotar día a día estas herramientas y trabajar de forma más eficiente.

Es por ello que para que un profesional pueda desempeñarse de forma sobresaliente en este campo, no sólo el conocimiento sobre finanzas y economía es importante, sino que el manejo de

herramientas matemáticas, estadísticas y métodos computacionales son de vital importancia. En este sentido, no podemos ignorar que el mundo moderno de las finanzas se trata de una disciplina multidisciplinaria. Enmarcado en ese desafío, el Departamento de Finanzas de la Universidad del CEMA comenzó hace ocho años el programa QUANT, que combina las áreas descritas anteriormente, conjugando un equipo profesional de docentes con categoría internacional, apoyado también por el Departamento de Ingeniería en Informática de la Universidad. Luego se agregaron dentro de la maestría tópicos electivos y workshops en Python, R, Métodos numéricos y finanzas com-

putaciones y el bootcamp de finanzas cuantitativas que se dicta en Nueva York. Finalmente, en septiembre de este año se formaliza un acuerdo para contar con los servicios de un Laboratorio Cuantitativo de Finanzas proveído por ARPM | Advanced Risk and Portfolio Management, firma con base en Nueva York, pionera en la investigación enfocada en la educación de estudiantes y profesionales que buscan perfeccionarse y mejorar sus habilidades para desempeñarse en el fascinante mundo de las finanzas cuantitativas. El Lab de Finanzas ofrece la posibilidad de simular un laboratorio por ejemplo de química o física, donde los alumnos pueden acceder a las herramientas más modernas en finanzas, data science y programación, y experimentar con un amplio contenido de casos teóricos, casos de estudios, ilustraciones interactivas y simulaciones. Adicionalmente, el Lab cuenta con máquinas (virtuales) preparadas especialmente para que los usuarios puedan realizar sus propios tests y experimentos, permitiendo que el conocimiento adquirido durante el recorrido del laboratorio pueda ser aplicado a los fines de cada usuario. El Lab cuenta con diferentes tracks específicos: Data science, Machine learning, Market modeling, Factor modeling, Portfolio construction, Liquidity management, Dynamic strategies. En un marco y confiando en una notación consistente, el Laboratorio ARPM facilita las conexiones a través de temas dispares y cubre todas las principales clases de activos: acciones (públicas / privadas), renta fija, crédito, divisas, alternativas, alta frecuencia, empresa,

etc. Las técnicas más avanzadas: ciencia de datos y aprendizaje automático, modelado de factores, construcción de cartera, negociación algorítmica, medición de riesgo de inversión, modelado de liquidez, gestión de riesgo empresarial, etc.

El Lab cuenta con diferentes tracks específicos: Data science, Machine learning, Market modeling, Factor modeling, Portfolio construction, Liquidity management y Dynamic strategies.

Considerando que el Lab ya cuenta con casi 100.000 líneas de códigos para diseño de tests, estrategias, pruebas de stress, entre otros, los alumnos pueden tomar esto como base y luego cambiar la implementación, ya sea en términos de asset classes, mercados, parametrización de estrategias, entre otros.

Al mismo tiempo, es importante dejar en claro que el Lab cuenta con alta rigurosidad matemática y estadística, siendo muy importante contar con conocimientos previos de cálculo multivariado, álgebra lineal, econometría, entre otros, para poder aprovecharlo al máximo. Es de vital importancia que el usuario cuente con estos conocimientos. Al final del día, de esto se tratan las finanzas cuantitativas. No solo se trata de programar un código y correr una función (cuyo nivel de dificultad sería prácticamente cero, considerando que el usuario descarga un paquete específico, inserta un input

y obtiene un output), sino que un paso previo y clave es que el profesional sea capaz de entender que ocurre detrás de cada proceso, función, algoritmo y testeo que realiza. Poder deducir en qué circunstancias utilizar una matriz de varianzas y covarianzas estimada a

través de un modelo factorial explícito versus una estimada de forma muestral, o bien, con modelos factoriales implícitos es un ejemplo de esto. Para entenderlo y aplicarlo de forma correcta, entender conceptos claves de álgebra lineal aplicada a este campo es indispensable. De lo contrario, los errores pueden ser muy grandes (y costosos si cuyo fin es explotar esto en los mercados reales).

Creemos que esto es una excelente oportunidad para toda la comunidad de UCEMA para apalancarse en esta nueva innovación para generar research e ideas aplicables a los mercados reales, brindando a los usuarios (profesores y estudiantes) un espacio virtual para experimentar todo tipo de innovación en lo que a finanzas cuantitativas respecta.

La revolución de los datos

Lanzamiento de la Licenciatura en Analítica de Negocios UCEMA



Ph.D. María A. Alegre,

Directora de las Carreras de Administración de Empresas, Analítica de Negocios y Negocios Digitales UCEMA.

Se ha puesto de moda decir que los datos son el nuevo petróleo. La idea detrás de la frase es que, así como el petróleo fue el insumo protagonista de la revolución industrial, impulsor del crecimiento, del desarrollo de nuevos productos y tecnologías, y de la creación de riqueza, los datos ocupan un lugar comparable en la nueva era de la información. Es creciente la evidencia que muestra que las organizaciones capaces de usar datos para aprender de su negocio, para innovar y gestar nuevos modelos disruptivos, para mejorar la experiencia de sus clientes, para rediseñar y eficientizar procesos, son las grandes ganadoras de la nueva economía. La gran diferencia es que, mientras el petróleo es un bien escaso y en riesgo de extinción, la cantidad

de datos en existencia es enorme, y además exponencialmente creciente. Los datos no se “gastan” ni “consumen”, pueden mantenerse por siempre y también reutilizarse. Un reporte de IBM indica que el 90% de los datos que existen hoy en el mundo fueron generados en los

“La transformación digital de la economía y la revolución cognitiva de la mano del big data y la Inteligencia Artificial representan dos tsunamis que están transformando el mundo de los negocios, y generan conjuntamente una oportunidad de mercado de 5 trillones de USD”

Martin Migoya, CEO de Globant y MBA UCEMA

últimos dos años. Cada día se crean más de 2.5 quintillones de bytes de datos. ¡Para 2020, se estima que se crearán 1,7 MB de datos por segundo por persona! Da vértigo mirar lo que ocurre en internet en un minuto en materia de generación de datos, la figura al final de la nota captura apenas algunos ejemplos. Cualquier comportamiento en el mundo digital deja huella, deja un rastro de datos factible de análisis y del que se puede aprender. El mundo off line genera datos también, a otro ritmo, pero no por ello menos valiosos. Y todo esto se potencia y retroalimenta en un mundo atravesado por el Internet de las Cosas. La revolución de los datos es la otra cara de la transformación digital, el otro gran “tsunami”, como

enseña Martín Migoya (ver recuadro). Hay sobreabundancia de datos. Lo que escasea es la capacidad de usarlos para construir negocios y mejorar las decisiones gerenciales. Menos del 1% de los datos que se generan son alguna vez analizados y utilizados para crear nuevos negocios o mejorar negocios existentes. Y esto no es por cierto por una limitación técnica. La creciente capacidad computacional de la mano de la ley de Moore, y la democratización del acceso a ese poder computacional gracias al cloud computing, permiten que cualquier persona con el entrenamiento adecuado pueda capturar, ordenar, visualizar y procesar cantidades descomunales de datos. Adicionalmente, mano a mano con la explosión de los datos ha evolucionado la

“La Inteligencia Artificial podría contribuir hasta 15.7 trillones de USD para 2030, más que la contribución actual de China e India combinadas. De este total, estimamos que 6.6 trillones provendrán de mejoras en la productividad, y los 9.9 trillones restantes provendrán de incrementos en el consumo a partir del desarrollo productos y servicios mejorados por la inteligencia artificial, más personalizados y de mejor calidad”

PwC Global Artificial Intelligence Study

técnica para hacerlos hablar, para aprender de ellos, hacer inteligencia de negocios, automatizar tareas, mejorar procesos, y desarrollar los productos y servicios altamente personalizados que los clientes quieren: big data, data mining, inteligencia artificial, machine

learning, por citar algunas de las áreas de mayor desarrollo reciente. Si los datos están, las herramientas para ponerlos al servicio de los negocios también, y la oportunidad es enorme: ¿por qué se usan poco? ¿Qué está faltando para dar el salto? El principal factor limitante, el cuello de botella para que esto explote es el capital humano. Por supuesto que escasean los perfiles técnicos, de programadores, ingenieros y científicos de datos. Pero mucho más escasean lo que McKinsey ha dado en llamar los “analytic translators”: líderes de negocios capaces de vincular la información que puede ganarse de los datos con un entendimiento cabal de la estrategia de la empresa, que ayuden a garantizar que los conocimientos profundos generados a través de herramientas y análisis sofisticados se traduzcan en un impacto a escala en la organización. Un estudio de McKinsey

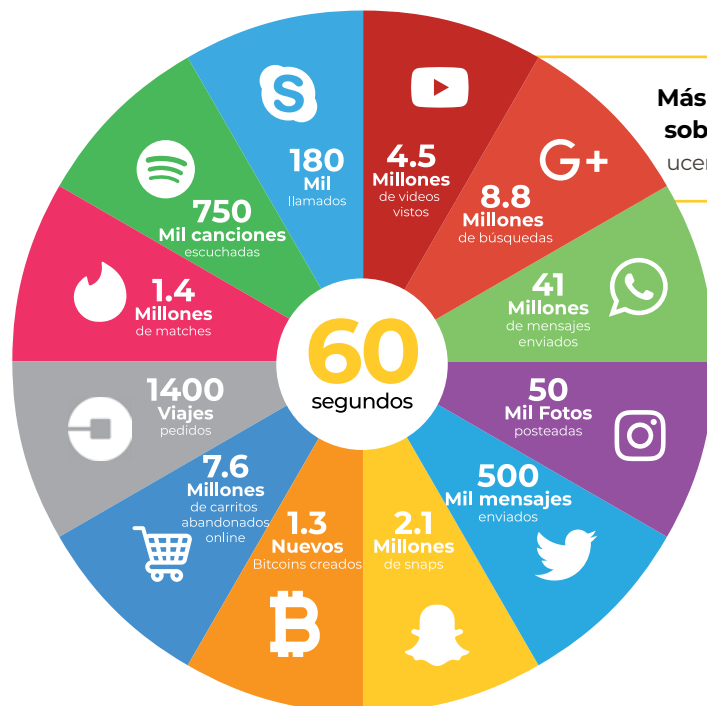
Global Institute proyecta que se necesitan entre 2 y 4 millones de estos “analytic translators” en la próxima década en USA solamente. La nueva Licenciatura en Analítica de Negocios de la Universidad del CEMA tiene como objetivo la formación de estos líderes de negocios capaces de combinar una visión integral, estratégica de la empresa, con la capacidad de agregar valor mediante procesos de decisión apoyados en un análisis riguroso de la información disponible. La analítica de negocios se preocupa precisamente de construir y desarrollar negocios apalancados en los datos: nuevos insights, nuevas soluciones, y un mejor entendimiento de la organización y sus oportunidades en general. Esto implica incorporar la técnica: poder extraer información de los conjuntos de datos disponibles en el entorno empresarial actual; poder analizar datos de una mane-

ra que conduzca a modelos útiles y accionables tanto de los clientes como de la operación y del entorno de la empresa; implica construir soluciones inteligentes que automaticen procesos de decisión, que asistan y ayuden en los procesos de decisión de los equipos y las personas. Pero lo que es más importante, la analítica de negocios requiere la formación de líderes de negocios con habilidades de management integrales, capaces de dirigir y gestionar la organización como un todo, poniendo la técnica al servicio del desarrollo de soluciones innovadoras. Los datos son la materia prima de la 4ta revolución industrial: están detrás del desarrollo de los grandes negocios y las principales innovaciones empresariales de nuestro tiempo. Los futuros Licenciados en Analítica de Negocios liderarán las empresas y los negocios capaces de materializar este mundo de oportunidades.

Internet

en un minuto en 2019

60”



Más información sobre la carrera ucema.edu.ar/lian



Argentina y el mundo en 2020



Ph.D. Sybil Rhodes,

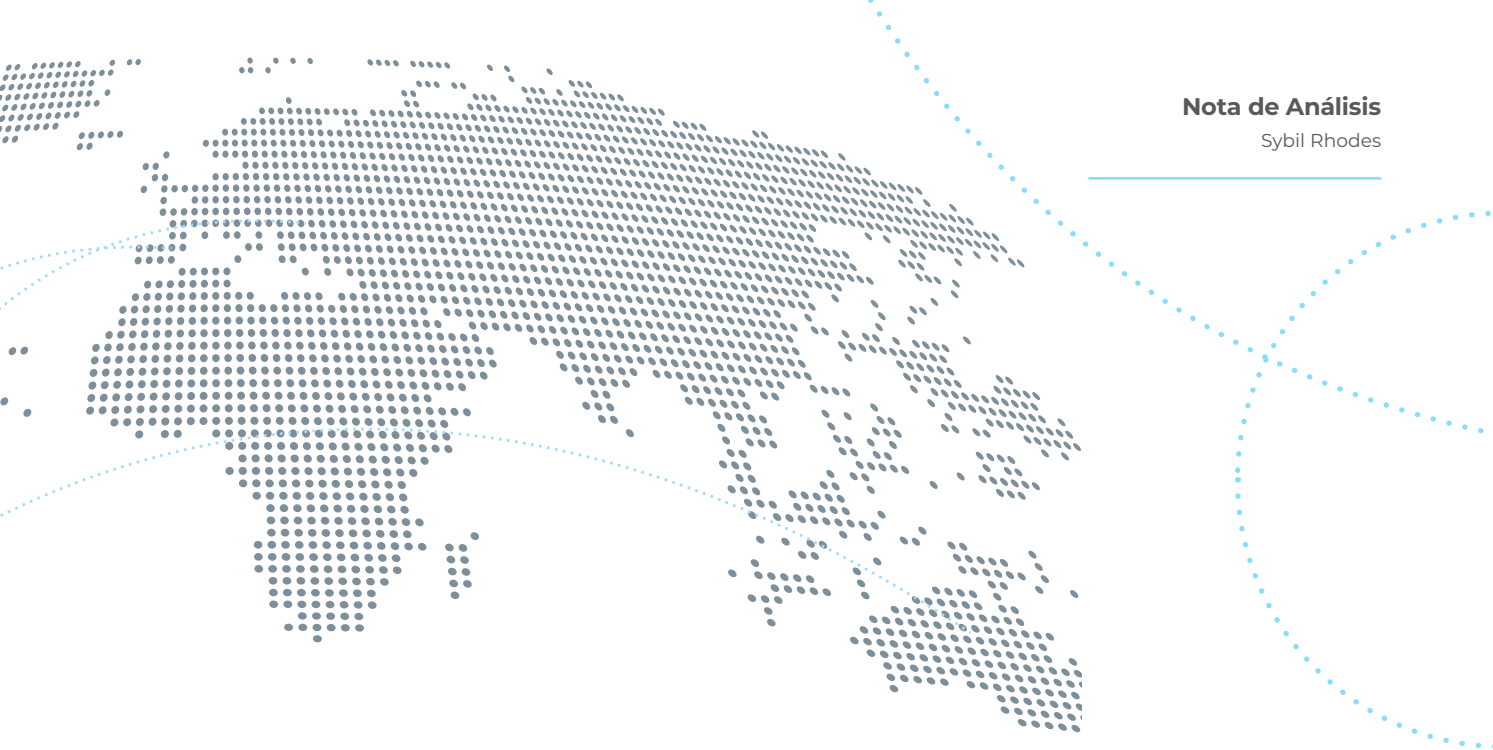
Directora Dpto. de
Ciencias Políticas y
Jurídicas.

El nuevo gobierno de Argentina enfrentará un contexto global turbulento. Tendrá que tomar decisiones reales con respecto a la geopolítica, la cooperación regional y la propia identidad del país. El gobierno enfrentará la tentación de tomar muchas decisiones que pueden reducir la democracia, la libertad y la cooperación abierta. Pero esto no es inevitable. Argentina tiene una sociedad civil independiente e intelectuales políticos comprometidos que pueden darle forma al debate público y, en consecuencia, a la agenda de política exterior. Es crucial que los líderes de opinión mantengan las cabezas claras y eviten sucumbir a las ideas fatalistas y cínicas que han ganado vigencia en las democracias mundiales en los últimos años.

No se puede negar que el orden mundial, basado en reglas, está experimentando el caos. Estados Unidos ya no disfruta de una hegemonía mundial indiscutible, y a su presidente no le gusta el multilateralismo. La vulgaridad y el cinismo de los discursos de Donald Trump, la polarización política en otras democracias liberales y el éxito de las campañas de desinformación lanzadas por Estados como Rusia, pueden hacer que el autoritarismo parezca atractivo, y la democracia

liberal algo pasada de moda. Como señala Yascha Mounck en la edición de Foreign Affairs de este mes, los países autoritarios juntos tienen una mayor participación en el PIB mundial que las democracias liberales por primera vez desde finales del siglo XIX. No sorprende que los intelectuales de todo el mundo, incluido los de Argentina, estén desencantados con el orden liderado por Estados Unidos u “occidental” y piensen en imitar los innegables logros económicos de China.

Pero sería un error exagerar con el realismo político. El apogeo de la Pax Americana puede haber terminado, pero eso no significa que sea en el mejor interés de Argentina abandonar la idea misma de un orden liberal y tirar la suerte del país con una China en ascenso y otras autocracias. Estados Unidos será un poder mundial formidable en el futuro, y su democracia es resistente. Donald Trump no será presidente para siempre: a medida que se desarrolle el escándalo de Ucrania, es cada vez más probable que sufra un impeachment en su primer mandato. Incluso si no ocurre, su índice de desaprobación se acerca a un récord. Si se considera que su presidencia no tuvo éxito, es probable que haya una contrareacción a su desprecio por las normas y el Estado de Derecho.



Cualquier presidente de EUA que no sea Trump también se abstendrá de atacar y abandonar a los aliados, y de hacerse amigo de los dictadores. La política exterior y el orden mundial, o al menos lo que solía llamarse “el mundo libre”, pueden recuperarse del caos de Trump. La mayoría de los aliados de EUA están frustrados y preocupados, pero no abandonan la OMC, ni otros acuerdos comerciales, ni renuncian a otras formas de cooperación. El establecimiento de la política exterior también se mantiene, en general, a favor de un orden basado en reglas.

Es crucial que los líderes mantengan las cabezas claras y eviten sucumbir a las ideas fatalistas que han ganado vigencia en las democracias mundiales

En algunos lugares de Argentina hay una nueva ortodoxia internacional, que ha reemplazado el “Fin de la Historia”, con pesimismo, sobre la democracia liberal. Pero los competidores de la democracia liberal siguen siendo poco atractivos. Aunque la democracia sea increíblemente imperfecta, sigue siendo un valor en sí mismo, no solo un medio para un fin económico.

No se puede negar que los públicos están descontentos. Estamos viendo protestas masivas, desde Francia y

España hasta Chile, Ecuador, Haití y, por supuesto, Hong Kong. Las manifestaciones no son la forma más efectiva de mejorar el acceso de las personas a las oportunidades o reducir la corrupción. Las campañas de desinformación de los estados autoritarios confunden aún más. Por eso, la frustración con el libe-

ralismo democrático continuará, pero los regímenes autoritarios corren un mayor riesgo de perder legitimidad. Además, existe una divergencia en la forma en que los gobiernos manejan las protestas. Los estados autoritarios no dudan a la hora de emplear

grandes equipos de censura, como cerrar Internet por completo ante las protestas sociales. Dichas acciones son emblemáticas de la competencia por el orden basado en reglas y el énfasis en la democracia promovida por el presidente de China, Xi Jinping, a través de los límites de fin de mandato, la iniciativa de infraestructura de la Franja y la Carretera, y la AI 2030 y la política de Made in China 2025. El comercio global y la cooperación pueden beneficiar a todas las partes, pero parece que pronto veremos lo

que Ian Bremmer ha llamado una “Guerra Fría de tecnología cero” entre las superpotencias tecnológicas, en particular entre los Estados Unidos y China “. Sería extremadamente desafortunado si Internet termina siendo separado en sistemas abiertos y cerrados, pero Argentina pertenece al lado libre sin lugar a dudas. Los valores importan. Incluso en términos puramente realistas, le corresponde permanecer del lado de la libertad. La innovación funciona mejor en un orden abierto. Los avances recientes en energía, datos y comunicaciones se desarrollaron en los Estados Unidos.

El nuevo gobierno también tomará decisiones sobre las instituciones nacionales y la identidad nacional. La tentación de implementar medidas domésticas iliberales es fuerte. Pero tampoco es inevitable. La base más importante para una política exterior que represente efectivamente los intereses argentinos será gobernar el país democráticamente y bien.



El marketing está en UCEMA



Dra. Gabriela Sirkis,
Directora del
Departamento de
Marketing, UCEMA.

Ya es tradición, las Jornadas del área de Marketing en UCEMA convocan a cientos de profesionales a aprender y reflexionar sobre los fundamentos y las tendencias en las estrategias de negocios.

En 2019, se realizaron tres Jornadas del área de Marketing con concurrencia masiva de estudiantes de grado y posgrado, egresados de la comunidad UCEMA, empresarios y profesionales de multinacionales y de empresas PyMes, emprendedores y curiosos de las buenas prácticas del marketing. En marzo se realizó la **2° Jornada de Estrategia Comercial y Marketing para PyMes**, un segmento ávido por informarse de las nuevas herramientas y de inspirarse en casos de empresarios que pudieron aplicar estrategias en un mundo donde los recursos tanto económicos como de capital humano son limitados. En esa jornada Daniel Paradiso, fundador de **Helados Daniel** junto a Yves Vásquez, coordinador de marketing contaron la estrategia #DiadelHeladoDaniel para el conocimiento y fortalecimiento de marca. El objetivo fue la prueba del producto con una gran difusión en medios y

redes. El caso **"Energía sin límites"** presentado por Juan Sosa Fernández muestra como un comercio de barrio se transformó a través de una estrategia de reingeniería comercial en una empresa abastecedora de grandes proyectos constructivos. Las nuevas herramientas del marketing es un atractivo fundamental para el sector PyMe. Alejandro Mazzoni y Adriana Cortese mostraron los desafíos del marketing digital y del desarrollo creativo detrás de una marca. Gabriela Sirkis y Rodrigo Castiglione, con amplia experiencia como consultores en estrategia comercial y marketing para PyMes, abrieron un formato de preguntas y respuestas

para contestar inquietudes habituales de empresas en crecimiento, empresas familiares, emprendedores que quieren desarrollar su compañía. También contamos con la presencia de Ezequiel Lo Cane, papá de Justina contando a través de una campaña de gran impacto en la concientización de la donación de órganos se logró la **Ley Justina**. En septiembre, tuvo lugar la **4° Jornada de Marketing UCEMA**. En este evento se vio la amplitud del marketing, las aristas que involucran esta actividad y las habilidades que están puestas en juego. Diego Pasjalidis, Sub Gerente de Transferencia Tecnológica del **Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)**, nos dio una espectacular clase de cómo transformar una innovación tecnológica en un producto que sea valioso para el mercado. La disociación entre el mundo científico y el área de marketing, e incluso la resistencia





del mundo tecnológico a realizar una estrategia de marketing es la gran barrera para implementar ideas y transformarlos en productos industriales con alto valor percibido.

Santiago Olivera, Presidente **VMLY&R Younger**, mostró la evolución de la fama y cómo



impacta en las estrategias marcarias. Al comienzo, quien se destacaba en algún área era publicado en los medios (TV, Radio, Gráfica) y se volvía famoso. Luego los medios consideraron: “si aparece en los medios es famoso” y así promovieron figuras sin relevancia previa y las hicieron famosas. Luego las personas se dieron cuenta que para ser famosos debían estar en los medios no importa que es lo que hagan y aparecieron varios personajes cuya única virtud era estar en la televisión. Con la llegada de internet la fama cambió. Actualmente, salvo personalidades de alta relevancia social, la fama ya no es universal. Todos pueden ser famosos pero por 15 minutos. En estas circunstancias, las marcas deben aprender de la fama. No serán universales y si quieren tener más de 15 minutos de relevancia deberán tener paciencia y perseverancia. Estar siempre. **Transformarse no solo en marcas memorables sino también “memerables”.**

Como es tradicional en las cuatro ediciones de las Jornadas de Marketing Ucema se presenta el ganador del **Premio Mercurio de la Asociación Argentina de Marketing** del año anterior. Este año, el premiado fue la empresa **Noblex** con su caso “Super Promo Eliminatorias”. Maria Fernanda Lota y Emiliano Javier Blas fueron los encargados de volver a vivir las eliminatorias del mundial Rusia 2018 y

contarnos como una acción de ventas se transformó en la mejor estrategia de comunicación creando al personaje “El Gerente de Noblex” que tuvo una impresionante repercusión orgánica.

Las tendencias son importantes para pensar en lo que viene, Ariel Katz, profesor de

la Licenciatura en Marketing de **UCEMA** y Graduate Certificate in Logistics & Supply Chain Management (**MIT**) fue el encargado de mostrar los desafíos de la sustentabilidad en la cadena de suministro. Agustín Castro de **Facebook**, nos ilustró sobre las tendencias en el mundo de la publicidad online y como se puede adaptar las campañas de acuerdo al segmento para lograr mayor efectividad. Por último, Alejandro Luis Bonadeo, Director de **Turismo del Municipio de Tandil** nos contó cómo desarrollar una Marca Ciudad.

En noviembre tuvimos la **Jornada de Marketing Data**, uniendo conceptos antes trabajados en cinco jornadas de investigación de mercados y en dos summits de inteligencia artificial. En la actualidad, es irrelevante cómo llegan

los datos. Los podemos obtener por encuestas o metodologías cualitativas, usar datos que están dentro de la empresa o en las redes sociales o internet. En este sentido, empresas que trabajan con datos para la toma de decisión de los departamentos de marketing se reunieron para contar los desafíos de estos momentos.

Nielsen mostró el desarrollo de un sistema de inteligencia artificial para

mejorar la auditoria en puntos de venta. La herramienta permite, en tiempo real, controlar las acciones en el canal y accionar velozmente en caso que haya que realizar correcciones. José Norte, utiliza la inteligencia artificial para realizar **campañas hipersegmentadas**. Se basa en la creación de mensajes específicos de acuerdo a las características del target. Mediante un proceso vertiginoso de medición se ve en horas la eficacia de la campaña y se actúa en consecuencia. Ariel Abkiewicz nos muestra la importancia del análisis de datos de clientes para crear mayor valor para cada uno de ellos y poder hacer discriminación de precios y de surtido. Andrea Fontana, Ceo de **Webar**, agencia de marketing digital nos expuso el valor de los datos para crear mejores campañas y Demian Matarazzo de **Facebook** compartió un estudio de audiencias entre medios tradicionales y redes. Mix de Productos, Precio, Canales, Campañas de Comunicación todas las bases del marketing optimizadas por análisis de datos e interpretación. Dario Novara de **Rocketpin** contó

como la economía colaborativa llegó a la investigación de mercado, a través de la app que permite que cualquier persona en cualquier punto del país pueda ser



el recolector del dato. Cerró la Jornada Mariela Mociulsky, directora de **Trendcity** y Presidenta de **SAIMO** que presentó un diagnóstico de la sociedad en tiempos VICA: volátil, incierto, complejo y ambiguo y suma a ellos la inmediatez como síntoma de época. Por ello, recomienda una investigación con otro VICA que se trata de tener Visión, Intuición, Claridad y Agilidad.

UCEMA CAMPS

La Universidad del CEMA da inicio a esta unidad institucional internacional para generar un espacio abierto de intercambios con académicos de la economía en la frontera del conocimiento. Es un honor contar en esta primera edición con graduados UCEMA que ejercen con excelencia la representación de la Universidad en el mundo.

Los Camps permitirá a los economistas participantes tener la oportunidad de cursar seminarios exclusivos, que fomenten análisis y debates que fortalezcan los altos estándares de calidad en la investigación económica, promuevan el desarrollo de nuevas visiones en pensamiento económico.

Los Camps 2019 abordará los siguientes tópicos:

- Topics in Contract Theory
- International Trade
- International Macro
- Political Economy

EDICIÓN INVIERNO



Martín Uribe
Columbia University

Professor of Economics at Columbia University and a Research Associate of the National Bureau of Economic Research (NBER). Uribe obtained a Ph.D. in economics from the University of Chicago, a Master degree from CEMA (Buenos Aires, Argentina) and a BA degree from Universidad Nacional de Córdoba (Córdoba, Argentina). He has made scientific contributions in the areas of International Economics, Monetary Economics, and Public Finance. His research focuses on understanding the sources and propagation of macroeconomic shocks within and across countries and on the design of monetary, fiscal, and exchange-rate-based stabilization policies. His work has been published in academic journal including the American Economic Review, the Journal of Political Economy, and Econometrica and has received financial support from the National Science Foundation. Uribe co-authored the books 'Open Economy Macroeconomics' (Princeton University Press) and 'International Macroeconomics' (under contract, Princeton University Press). He is considered one of the 12 Argentinian influencers in economics worldwide.



Stephanie Schmitt-Grohé
Columbia University

Professor of economics in the Department of Economics at Columbia University, a research associate of the NBER and the CEPR. She holds a Ph. D. in Economics from The University of Chicago and a MBA in finance from Baruch College. Prior to joining Columbia, Schmitt-Grohé worked at Duke, Rutgers, and the Board of Governors of the Federal Reserve System. Currently, she is a regular research visitor at the European Central Bank. Schmitt-Grohé is a co-author of the 2017 Princeton University Press graduate text "Open Economy Macroeconomics" (joint with Martín Uribe). Her work has been honored with the Bernácer Prize, which is awarded annually to a European economist under the age of 40, who has made outstanding contributions in the fields of macroeconomics and finance. Her research focuses on the design of monetary policy, including exist strategies from liquidity traps, and on understanding the sources and propagation of macroeconomic shocks within and across countries.



Germán Gieczewski
Princeton University

Assistant Professor at the Department of Politics in Princeton University since 2017. He holds a Ph.D. from the Massachusetts Institute of Technology (MIT) a B.A. in Economics from UCEMA and a degree in Mathematics from Universidad de Buenos Aires (UBA). He was the undergraduate with the highest GDP in his cohort both at UBA and at UCEMA. Germán teaches at Princeton the following courses: Mathematics for Political Science; Formal Political Analysis I; and Political Economy. He has served as a reviewer for American Political Science Review, International Economic Review, and Review of Economic Studies. His research deals with game theory applied to political economy problems. He has been a visiting assistant professor at Harvard School of Government.



Marina Halac
Yale University

Professor of Economics at Yale University. She is also an Associate Editor of *Econometrica* and a member of the Editorial Board of the *American Economic Review*. She was the 2016 recipient of the Elaine Bennett Research Prize, which is awarded biennially by the American Economic Association to recognize outstanding research by a woman within the first seven years after completing her PhD. In 2017, she was named one of the "Best 40 under 40 Business School Professors" by *Poets and Quants*. Halac was born and raised in Buenos Aires and studied economics at the University of CEMA, where her professors encouraged her to pursue an advanced degree in the United States. Following their graduation in 2001, she became research assistants at the World Bank in Washington, DC, and then earned her doctoral degree in economics at the University of California at Berkeley. Her research focuses on theoretical models of how to optimally delegate decision making, such as optimal rules for firms that need to delegate investment decisions to managers. Her articles have been published at *American Economic Review*, *Econometrica*, *Journal of Political Economy*, among journals.



Guillermo Noguera
Yale University

Senior Lecturer at Yale, after serving as a visiting faculty member at Yale during 2017. Noguera has a B.A. in Economics from Universidad del CEMA, Argentina, and has received his Ph.D. in Economics from the University of California, Berkeley. Prior to visiting Yale, he was an Assistant Professor at University of Warwick from 2013-2017 and a Postdoctoral Research Scholar from 2011-2013 at the Graduate School of Business at Columbia University. He currently serves as a Research Associate for the Center for Competitive Advantage in the Global Economy (CAGE). Noguera's research is in international trade, with a focus on understanding the causes and consequences of the cross-border fragmentation of production. His work on the value added content of international trade flows is highly cited, and he is currently exploring the effects of global value chains at the micro level. His papers have been published in *The Review of Economics and Statistics*, *the Journal of International Economics*, and *the American Economic Review*. In 2014, he received the Bhagwati Award for the best paper published during 2011-2012 in the *Journal of International Economics*.



Gustavo Torrens
Indiana University

Received his Ph.D. in Economics from Washington University in St. Louis and is currently an Assistant Professor in the Department of Economics at Indiana University and an Ostrom Workshop affiliated faculty. He holds an M.A. in Economics from Universidad del CEMA and a B.A. in Economics from Universidad Nacional de Rosario (both in Argentina). His research centers on Political Economy, Economic Development and International Economics. He studies how institutions influence economic outcomes, but also the determinants of institutions and institutional change. His research has been published in *Journal of International Economics*, *Games and Economic Behavior*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, *Economic Theory and Public Choice*, among others. He received the 2016 Award of the National Academy of Sciences of Argentina for his research on political regimes and trade policy, and the 2018 Prize of the Ministry of Economics of Portugal (Prémio "Concorrência nos Mercados" Gabinete de Estratégia e Estudos GEE) for his work on antitrust enforcement. His results have also gathered substantial media attention, including *The Wall Street Journal*, *The Washington Post*, *Slate Magazine* and *Marginal Revolution*.

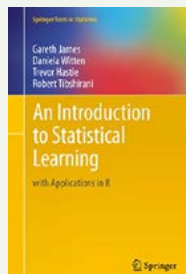
NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS



An Introduction to Statistical Learning : with Applications in R

Gareth James - Springer, 2013

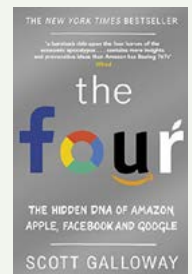
El libro proporciona una visión general accesible del campo del aprendizaje estadístico, un conjunto de herramientas esenciales para dar sentido a los vastos y complejos conjuntos de datos que han surgido en campos que van desde la biología hasta las finanzas y el marketing y la astrofísica en los últimos veinte años.



The Four : The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook and Google

Scott Galloway - Transworld Publishers, 2018

Amazon, Apple, Facebook y Google son las cuatro compañías más influyentes del planeta. El autor deconstruye las estrategias de los Cuatro y muestra cómo manipulan las necesidades emocionales fundamentales que nos han impulsado desde que nuestros antepasados vivieron en cuevas, a una velocidad y alcance que otros no pueden igualar. Ya sea que desee competir con ellos, hacer negocios con ellos o simplemente vivir en el mundo que dominan, debe comprender a los Cuatro.



¿La tragedia o el milagro chileno?



Ph.D. Edgardo Zablotsky,

Rector de la Universidad del CEMA
y Miembro de la Academia Nacional
de Educación.

Hace algo menos de diez años, durante la primera gestión de Sebastián Piñera, se produjeron en Santiago violentas manifestaciones estudiantiles las cuales exigían un cambio radical del sistema educativo chileno. Como señalaba su líder, Camila Vallejo: “Queremos cambiar el modelo educacional porque el modelo fracasó. No queremos mejorar el sistema sino cambiarlo”. Hoy, la violencia ha retornado a las calles y con una envergadura mucho mayor. Por ello, es necesario recordar de dónde viene Chile, para poder evaluar correctamente los hechos. Reconocer otra realidad, la de un país alguna vez mucho más pobre que la Argentina, en el cual, a mediados del siglo pasado, el flagelo de la desnutrición infantil era su cotidianeidad

y hoy es sólo un recuerdo. Veamos los hechos en palabras del Dr. Fernando Monckeberg, responsable de haber vencido al vergonzoso flagelo de la desnutrición infantil: Chile fue hace no tanto un país extremadamente pobre. Un país en el cual en 1950 la expectativa de vida era de tan sólo 38 años, el porcentaje de niños desnutridos menores de 6 años era del 60%, el 23% de la población era analfabeta, tan sólo el 35% terminaba la escuela primaria, el 12% la secundaria y el 2% accedía a la universidad. Un país en el cual en 1960 el 20% de los niños nacía con bajo peso y el 6% fallecía antes de cumplir el primer año de vida por enfermedades asociadas a la desnutrición. Un país en el cual en 1965 tan sólo el 54% de las zonas urbanas tenía agua potable y el 25%



contaba con alcantarillado. ¿Qué fue de aquel país? En 2004 tan sólo el 4% de los niños nacía con bajo peso y el 0,01% fallecía antes de cumplir el primer año por enfermedades asociadas a la desnutrición. Para ese entonces el 100% de las zonas urbanas contaba con agua potable y el 95% con alcantarillado. Para 2014 la expectativa de vida alcanzaba los 80 años, el porcentaje de niños desnutridos menores de 6 años se había reducido al 2%, el analfabetismo había prácticamente desaparecido (0,1%), el 99% de los niños terminaba la escuela primaria, el 74% la secundaria y el 50% ingresaba en la universidad.

La evolución de la talla fue notable. Los niños que nacieron en 1967 tenían a los 15 años un déficit de talla de un 7%, según los estándares de la Organización Mundial de la Salud. Para 1980 el déficit había desaparecido por completo. El pasado 7 de agosto tuve el honor, junto al Dr. Roque Fernández, Presidente del Consejo Superior de la Universidad del CEMA, de hacerle entrega del grado de Doctor Honoris Causa, “en reconocimiento a la vigorosa y valiosa acción que ha llevado a cabo en la vecina República de Chile en favor de la nutrición infantil como condición necesaria para el desarrollo físico e intelectual del ser humano,

y el impacto que su iniciativa, la Corporación para la Nutrición Infantil (CONIN), ha tenido en la región". Durante su visita a Buenos Aires, pasé largas horas conversando con este médico de 94 años, cuya energía es sorprendente. Comparto, en primera persona, algu-

dante sociedad actual.

- El daño crónico sufrido por generaciones de pobreza y malnutrición, demora más de una generación en recuperarse.

- Si el daño afecta a un porcentaje alto de la población, daña a toda la sociedad, dado que constituye un

muestran las estadísticas reportadas, por qué existe tanto descontento interno en contra de su gobierno? Jorge Edwards, Premio Cervantes 1999, ensayó frente a las manifestaciones estudiantiles durante el primer gobierno de Sebastián Piñera una razonable respuesta:

empezar, suena conocido. El actual gobierno de Sebastián Piñera, a la luz de la violencia de las protestas, lo ha hecho todo mal. Hay que volver a empezar, retrotrayendo todo lo que se ha hecho, no solamente durante el actual gobierno, sino durante casi 40 años. ¿Puede tener Chile tan mala fortuna que así sea, a pesar de lo que reportan los estudios internacionales? Es claro que es un absurdo.

Por eso, qué mejor que retornar a aquella columna de Jorge Edwards para concluir esta nota: "El problema consiste en que las mejoras duraderas que están a nuestro alcance se construyen con paciencia, con razones en lugar de retórica. Sin borrarlo todo y partir de cero, sin creer en los paraísos en la tierra, que suelen desembocar en infiernos".

El problema consiste en que las mejoras se construyen con paciencia, con razones, sin creer en los paraísos en la tierra, que suelen desembocar en infiernos

nos de sus conceptos.

"Mis investigaciones acerca de la desnutrición en el niño, me han llevado a asumir ciertas conclusiones centrales:

- La desnutrición afecta fundamentalmente al niño durante las primeras etapas de la vida, cuando el crecimiento y desarrollo son acelerados (últimas semanas del embarazo y primeros años de vida extrauterina).

- En este período crítico, al disminuir el gasto calórico por menor aporte, se afecta el crecimiento, resultando en definitiva una menor talla con desproporciones antropométricas (se afectan más los huesos largos).

- La disminución del gasto calórico impacta en el crecimiento y desarrollo cerebral, dejando secuelas que más tarde se detectan durante el proceso de aprendizaje.

- Los daños físicos y mentales producidos durante los primeros años de vida, constituyen un obstáculo para la incorporación de las personas en la deman-

obstáculo para el desarrollo económico y social al disminuir la competitividad frente a la actual globalización económica mundial."

Es claro que Argentina jamás ha tenido, como señala el Dr. Fernando Mönckeborg, niveles de pobreza de la magnitud que caracterizaba a Chile de mediados del siglo pasado, pero como lo resaltan los informes de la Universidad Católica Argentina, la vergüenza de la desnutrición infantil existe hoy en nuestro país y el enfrentarla debe convertirse en una política de Estado. Los resultados de hacerlo durante 40 años están a la vista. Chile es clara evidencia de ello.

¿Si Chile ha hecho tantos progresos como lo de-

"los estudiantes hablan de treinta años de retroceso en el país y proponen un cambio equivalente a una revolución. Tienen motivos para estar descontentos, pero usan ese lenguaje del todo o nada que parece nuevo, y que sin embargo se repite de generación en generación". Cambios revolucionarios, volver a



Desafíos y Herramientas para el Desarrollo Ejecutivo



Mg. Gabriel Romano,

MBA, Universidad del CEMA

PMP, Project Management Institute

Director de UCEMA X Educación Ejecutiva.

Existe una fábula muy gráfica para representar el nivel de cercanía que puede tomar una persona con una situación en particular.

Un cerdo y una gallina se encontraban caminando por el lateral de una ruta y mantuvieron el siguiente diálogo:

Gallina (G), al ver un lugar donde había muchos camiones estacionados –“Mirá... se me ocurrió una idea, podemos poner un restaurant en ese lugar... todos esos camioneros no deben tener donde comprar sus alimentos, si lo hacemos bien ganaremos mucho dinero”.

Cerdo (C) – “Me parece muy buena idea. ¿Qué nombre le ponemos?”.

G – “Se me ocurre algo relacionado con nosotros y con el desayuno, Huevos & Tocino”.

C, se queda pensando un rato – “mmm... no me gusta”

G – “pero, ¿por qué?”

C – “y es fácil, vos con los huevos estás involucrada, yo con el tocino estoy comprometido”.

En toda situación encontramos personas que se podrían identificar con los animales de esta historia. Algunos se involucran, otros están comprometidos.

El cambio pasó a ser la constante y los ejecutivos están comprometidos con él aunque no lo deseen, esto ha generado un nuevo paradigma en base al

cual las tendencias ya no se aceptan, sino que se adoptan sin demasiado tiempo para evaluación.

En ese sentido, con un intelecto abrumado permanentemente con información nueva y bajo competencia comunicacional de múltiples plataformas (presenciales y virtuales), el desafío pasa por hacer espacio para lo nuevo: “desaprender” y procurar que ese proceso ocupe lo menos posible y lleve el menor esfuerzo.

En esta sociedad de la in-

mediatez, donde dos tildes azules en una aplicación de mensajería disparan un proceso de ansiedad e impaciencia que demanda una respuesta urgente, la cual compite y gana con la presencialidad (basta con mirar en cualquier reunión donde pone el foco de atención la gente), los plazos para adoptar lo nuevo son extremadamente acotados. Bajo este paradigma los ejecutivos necesitan formación permanente en tendencias emergentes para adaptarse rápidamente.

Esta situación implica cuestiones muy concretas: Las propuestas formativas deben fundamentarse en temas de tendencia y tópicos sobre los cuales esté hablando el mercado. Muchas veces no hay tiempo de terminar de comprender el concepto, pero la necesidad es disponer de herramientas para adoptarlo.

El enfoque debe ser de rápido impacto, dejar cla-



ro como la adopción de ese conocimiento puede impactar en el trabajo cotidiano. El enfoque de contenidos debe ser principalmente empírico y práctico. Generando esquemas de aplicación en situaciones reales.

La dinámica pedagógica debe ser muy fácilmente procesable, la nueva información compite con una diversidad de fuentes por un espacio en la psiquis del ejecutivo. Si no es llamativo el enfoque, es muy probable que gran parte de la información no llegue ni a ser percibida.

Cada interacción con nuevos conocimientos debe representar un ámbito para proyección y desarrollo profesional. La red de contactos es el camino sobre el cual fluye este proceso. Ya sea de manera presencial o virtual, los mecanismos de networking deben ser potenciados.

La gestión ágil implica hacer foco, quitar todo lo que no agrega valor de forma directa en la obtención de los resultados esperados. Las propuestas formativas para ejecutivos deben tener muy presente ese enfoque, sus temáticas deben ser acotadas y enfocadas a fin de garantizar programas relativamente cortos en duración.

La aplicación de tecnología y nuevas posibilidades vivenciales generan oportunidades para ofrecer experiencias distintas a quienes requieren formación ejecutiva, algunos ejemplos son:

- **Gamification.** Implica llevar el mundo de los videojuegos hacia la educación. Permite aprender a través de la aplicación de conocimiento de una manera que resulta entretenida.

- **Casos locales.** Durante años los posgrados de negocios formaron a sus alumnos con casos redactados mayormente en escuelas internacionales, hoy los alumnos requieren que estos casos se basen en coyunturas locales. Esto obliga a muchos profesores a generar sus propios casos de negocio.

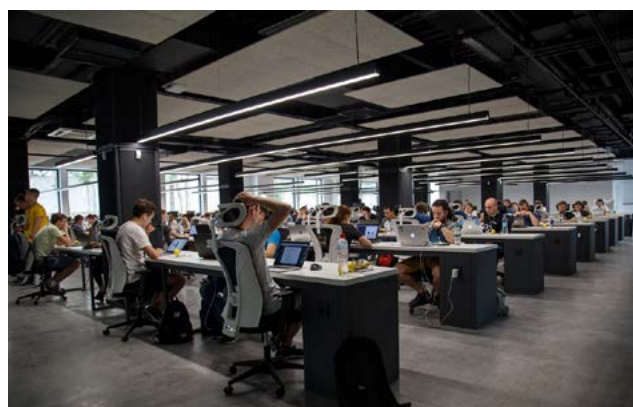
- **Open Spaces.** Se reúne un grupo de personas en un ámbito determinado y se propone colaborativamente un listado de temas a presentar (generalmente alineados a un tópico específico). Cada interesado en hablar propone un tema, los cuales se acomodan en una agenda con simultaneidad. Por lo cual, el lugar físico debe proveer acomodación para esta situación. Cada participante elige en que charla participar y no está obligado a permanecer en ella si no despierta su interés

- **Living temáticos.** Constituye una dinámica en la cual se preparan y ambientan una cantidad determinada de "livings". En cada uno de ellos un especialista abordará un tópico específico desde el punto de vista de su aplicación a situaciones reales y un coach guiará al grupo de participantes hacia un objetivo específico. Los livings

se repiten continuamente mientras dure el evento a fin de que los participantes puedan asistir a más de uno en base a sus intereses.

- **Comunidades de interés.**

Constituyen un ámbito en donde profesionales, de una misma disciplina, se reúnen con el objetivo de profundizar en ciertos tópicos de la misma.



cos de la misma. Por ejemplo, existen comunidades de desarrollo profesional, gobierno, posicionamiento de la profesión, etc. Comúnmente se encuadran dentro de alguna asociación o cuerpo colegiado el cual les da institucionalidad.

- **Plataformas online y virtuales.** Existen diversas plataformas que permiten capacitar de manera remota. Este tipo de herramientas permiten que el conocimiento llegue a lugares a los cuales no podría hacerlo de otra forma y también permite optimizar tiempos y costos de traslado.

- **Mensajería instantánea como plataforma para compartir conocimiento.** Si bien su esencia es mayor-

mente informal, plataformas como WhatsApp permiten a los grupos académicos compartir muy fluidamente novedades y tópicos cortos vinculados con los temas que están tratando.

- **Redes sociales como generadoras de conocimiento.**

Así como se crean grupos de mensajería instantánea para compartir temas simples y cortos las redes sociales representan un ámbito más adecuado para compartir cuestiones más elaboradas vinculadas con la capacitación.

- **Streaming.** En la actualidad se puede acceder a clases grabadas e instructivos de casi cualquier tópico. Youtube es el ejemplo más conocido, quien desea profundizar puede recibir de primera mano diversas visiones y explicaciones sobre un mismo tema.

La educación ejecutiva debe ser flexible y proactiva sino el ejecutivo quedará relegado a un mundo que demanda total inmediatez.

¿Qué información transmite el porcentaje de participación del productor primario en el precio final de los alimentos?



Dr. Daniel Lema

Director de la Maestría
en Agronegocios

Frecuentemente encontramos en medios periodísticos notas que hacen referencia a la participación de los productores primarios en el precio final que pagan los consumidores de alimentos. Se suelen presentar datos que muestran el enorme margen entre el productor y el consumidor, así como la baja participación porcentual de productor en el precio final. Por ejemplo, que la participación del productor tambero es del 30% del precio final del litro de leche, o que el productor de peras recibe sólo el 7% del precio que paga el consumidor. Esta información se interpreta como un indicador del nivel de apropiación relativa del ingreso en la cadena productiva o del rol de la "intermediación" en la formación de precios. A partir de esto también usualmente se realizan sugerencias sobre la necesidad de regular la cadena (ej. ley de góndolas) o también recomendaciones para que los productores avancen en la cadena productiva con el fin de captar una mayor parte del valor final pagado por el consumidor. Analicemos esto en mayor detalle.

En principio, debe tenerse en cuenta que en la medida en que los bienes se elaboran desde las materias primas hasta el producto final se agregan procesos, servicios e insumos intermedios que implican mayores costos. Los productores primarios son un eslabón especializado de la cadena agroalimen-

taria y en general participan con una parte pequeña del valor final del bien, ya que la industria agroalimentaria se ha complejizado notablemente. En particular, ha aumentado la importancia de los segmentos de procesamiento y distribución como respuesta al crecimiento en la demanda por productos con una amplia composición de atributos de calidad que van desde el lugar y oportunidad de compra, hasta la información sobre los procesos productivos.

Así, los commodities agropecuarios se convirtieron en uno de los tantos insumos de un sistema de varios niveles de transporte, procesamiento, producción de ingredientes, almacenaje y distribución minorista y mayorista. En consecuencia, la participación de los productores primarios disminuye en términos relativos, pero esto no implica necesariamente menores beneficios o retornos para los productores primarios.

Desde un punto de vista económico, para analizar correctamente los cambios en el bienestar o el beneficio de los productores debe utilizarse el concepto de Excedente del Productor. El Excedente del Productor puede ser representado, en términos de un gráfico clásico de equilibrio de oferta y

demanda, por la superficie del triángulo formado debajo del precio de equilibrio y por encima de la curva de oferta hasta la cantidad de equilibrio. Los cambios en este excedente permiten aproximar los cambios en los beneficios de los productores.

En los gráficos 1 y 2 se presentan dos casos hipotéticos de un mercado de producto primario y un producto final con el objetivo de ilustrar las diferencias entre cambios en la participación porcentual del productor, en el margen de comercialización y su relación con el

el porcentaje de participación del productor primario en el precio final no permite inferir de manera directa el cambio en los excedentes o beneficios de los productores.

concepto de excedente del productor. El Gráfico 1 muestra el equilibrio entre los segmentos verticales en un mercado de alimentos donde, para simplificar, se supone que existen dos eslabones: la producción primaria y el procesamiento y venta minorista. Se suponen también proporciones fijas de transformación de insumo a producto. El sector minorista se compone de una demanda final de consumidores (D_r) y una oferta (S_r) de los procesadores-vendedores minoristas. El sector productor se presenta con una demanda por parte de los procesadores (D_f), determinada por la productividad marginal del sector procesador y la demanda final a nivel

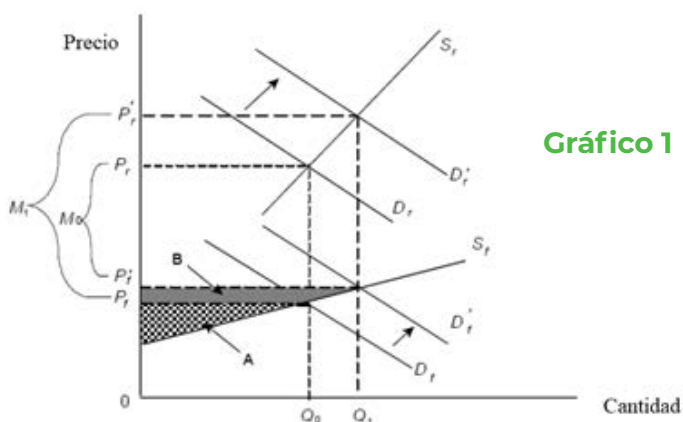


Gráfico 1

de consumidor, y una oferta de producto primario que es la oferta de los productores a nivel de finca (Sf). La intersección de oferta y demanda en cada nivel de esta cadena determina los precios de equilibrio (P_r) y (P_f) y la cantidad de equilibrio (Q^0) en el mercado. La diferencia entre los precios de equilibrio ($P_r - P_f$) representa el margen entre el precio al productor y el precio al consumidor, (M^0), que en un mercado competitivo debe igualar a los costos marginales de procesamiento y comercialización.

Supongamos que como consecuencia de un aumento de ingresos se produce un incremento de la demanda de los consumidores de D_r a D_r' en el segmento minorista. Ahora la demanda derivada de producto primario por parte de la industria se incrementa de D_f a D_f' . Los precios minoristas, los precios mayoristas y las cantidades de equilibrio se incrementan en este caso.

Dadas las elasticidades de oferta y demanda utilizadas para construir este ejemplo, el margen se incrementa de M^0 a M^1 . Como los precios minoristas se incrementan relativamente más que los precios a nivel de productor, la participación porcentual del productor en el precio final disminuye. Sin embargo, se puede observar que el excedente del productor se incrementa del área A al área A + B. Es decir, en este caso un incremento en la demanda final aumenta el margen de comercialización y reduce

la participación del productor en el precio final. Sin embargo, el excedente del productor se ha incrementado lo que implica que los beneficios de los productores son mayores que en la situación inicial. Si se analizara sólo el margen o la participación porcentual podría inferirse que los productores han sido perjudicados por el incremento de la demanda, lo que es claramente incorrecto.

Supongamos ahora que por algún motivo (ej. incremento de costos de insumos) los costos de producción se incrementan a nivel del productor primario. El Gráfico 2 presenta el caso que se ilustra como un desplazamiento de la curva de oferta primaria hacia arriba y la izquierda. En este caso, el incremento de costos se transmite en la cadena y desplaza también la curva de oferta de la industria hacia la izquierda. El precio minorista y el precio al productor aumentan, las cantidades disminuyen y

el margen se incrementa de M^0 a M^1 . Dada la elección particular de elasticidades, el precio minorista aumenta relativamente menos que el precio a nivel de productor, determinando que la participación del productor aumente en el precio final. Pero ahora el excedente del productor disminuyó, ya que la superficie ganada por el mayor precio (C) es menor a la pérdida por cantidades (A). Es decir, en este caso si bien mejora la participación del productor en el precio final, el resultado es una disminución del bienestar medido en términos de excedentes.

Estos dos ejemplos demuestran que el porcentaje de participación del productor primario en el precio final no permite inferir de manera directa el cambio en los excedentes o beneficios de los productores.

En síntesis, el porcentaje de participación del productor en el precio final de los alimentos si bien puede ser un indicador descriptivo de la estructura de la cadena, no transmite información determinante acerca de los beneficios para los productores y no resulta un indicador adecuado para formular recomendaciones de políticas públicas o regulaciones de la cadena comercial.

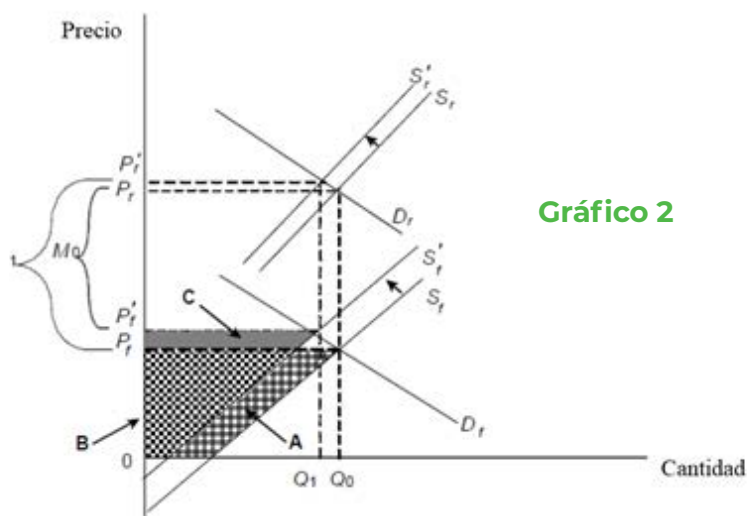


Gráfico 2

Legal Technologies

Dra. Cecilia Lanús Ocampo

Directora de la Carrera de Abogacía



Por Cecilia Lanús Ocampo, Tomás Sande y David Emmanuel Katz.¹

Big data, blockchain, machine learning (aprendizaje de las máquinas), tecnologías analíticas e inteligencia artificial se han instalado en el lenguaje y de modo incipiente en la vida diaria de todos nosotros. Cuando pensamos en la formación de profesionales de excelencia obviamente es tema de agenda en la formación estratégica para el futuro abogado.

¿De qué hablamos cuando nos referimos a Legal Analytics?

La generación de nuevas tecnologías siempre acarrea un impacto irreversible en cualquier mercado, siendo la innovación un disruptor permanente que se inserta fácilmente en la generalidad de los mercados.

Las tecnologías de machine learning, inteligencia artificial y la ciencia de datos son esenciales para mantener una posición de vanguardia, pero el derecho ha elegido ignorarlas deliberadamente

por mucho tiempo, hasta la actualidad.

Legal Analytics está cambiando no sólo nuestra manera de abordar la profesión legal, sino también de cómo interactuamos con otras áreas del mercado. Como señala Robert Sancrainte², los individuos y organizaciones están cambiando la eficiencia de sus procesos de toma de decisiones mediante la incorporación y procesamiento de datos. Este movimiento tecnológico hacia la explotación de datos afecta todos los niveles del mercado, siendo un potenciador indispensable para mejorar los sistemas y procesos internos de las organizaciones en general. En el marco del derecho, Legal Analytics trae beneficios a la hora de tomar decisiones en base al procesamiento de datos propios del área legal, orientando la tarea de los abogados no sólo por inferencias genéricas fundadas en su saber técnico, sino con la concreta aplicación de modelos estadísticos que

complementen las tareas de análisis, proyección y toma de decisiones.

La aplicación de modelos de Machine Learning puede definirse como una rama de los sistemas de Inteligencia Artificial destinada a aprender sin necesidad de programar cuestiones específicas. Esto no implica que basta con tan sólo definir parámetros y dejar el modelo correr, todo lo contrario, debemos primero recolectar los datos para alimentar y entrenar nuestro modelo, adecuándolo a la búsqueda y análisis específico de los campos que queremos potenciar.

Modelando Nuestro Cerebro Virtual.

Para lograr nuestro modelo de machine learning, vamos a necesitar recolectar y seleccionar los datos que vamos a utilizar. Según la necesidad u objetivos de cada organización, los datos requeridos se limitan a aquellos que provengan del área específica que se

quiere analizar.

A grandes rasgos, una vez recolectados y seleccionados los datos, y entrenado el modelo, este podrá comenzar a generalizar, es decir, operar en el análisis de nuevos datos para realizar las proyecciones esperadas sobre los datos que se incorporen a futuro, dejando en manos del sistema el análisis, distribución y procesamiento de los datos novedosos. En esta etapa es donde los modelos generalmente presentan sus deficiencias, por lo que un desarrollo ágil e iterativo garantiza una manera eficiente de incrementar la complejidad del sistema, minimizando costos y tiempos de entrega, permitiendo un enfoque claro en los aspectos a mejorar. El armado y mejoramiento del "decision tree", a través de procesos de validación cruzada ("cross validation"), permite que incrementemos la confiabilidad de nuestros modelos.

1. Directora de la Carrera de Abogacía en la Universidad de CEMA, Tomás Sande, Co-Founder & Project Manager - Cross Entropy Solutions, Bachiller en Derecho UBA. Asistente en la cátedra Derecho UBA del Dr. Prof. Marcelo A. Sancinetti, y David E. Katz, CTO & Managing Partner - Cross Entropy Solutions. Data Scientist. Las opiniones vertidas en el presente trabajo son exclusiva responsabilidad de los autores y no

reflejan la opinión de UCEMA.

2. Sancrainte, Rober, INTRODUCTION TO LEGAL ANALYTICS, PART 1, artículo distribuido por LexPredict, Elevate Business, 30 de Agosto del 2018.

3. Sancrainte, Rober, INTRODUCTION TO LEGAL ANALYTICS, PART 3: MACHINE LEARNING, artículo distribuido por LexPredict, Elevate Business, 10 de Octubre del 2016



Lex ex machina

En el campo legal, sabemos que las leyes son creadas por y para individuos, personas de cualquier naturaleza, por lo que tendemos a negar la capacidad de las llamadas “ciencias duras” de contribuir en un ámbito tan entrópico como el ámbito de lo social.

Desgraciadamente, tendemos a ignorar los prejuicios y prejuicios inherentes a todas las personas, cuestión de la cual no escapan quienes operan en el campo legal. Es en este punto donde el aporte de las tecnologías de machine learning se torna esencial, dado que permite trasponer los prejuicios y analizar datos crudos de modo puro, otorgando una mirada más imparcial u objetiva a cuestiones específicas.

Machine learning no tiene por qué reemplazar el proceso de toma de decisiones a cargo de los individuos, pero si trae los beneficios de

un “check and balance” para contraponer nuestras decisiones con el asesoramiento objetivo de un relevamiento imparcial de datos, no condicionado por nuestros prejuicios.

Un ejemplo de las aplicaciones de modelos de machine learning resulta ser su aplicación para predecir sentencias o fallos judiciales. Lentamente, el campo legal va absorbiendo los beneficios y desafíos de las nuevas tecnologías, posicionando su mira en la búsqueda de aplicaciones prácticas para tareas que actualmente requieren de grandes equipos para abordar grandes volúmenes de trabajo (v.gr. tareas de due diligence, modelos predictivos, etc.). El campo legal no es la excepción a estos cambios. Mientras los prejuicios sobre lo que es posible y lo que no en el campo del derecho son lentamente desbaratados, las nuevas tecnologías traen un cambio

de paradigma sobre nuestra manera de abordar y trabajar el derecho, además de repensar el modo en que realizamos tareas y abordamos problemas que, hasta el momento, sólo confiaban en la mirada humana, con los errores que esta acarrea. La tecnología no busca reemplazarlos, sino ayudarnos a potenciar nuestra capacidad de abordar problemas y encontrar soluciones innovadoras, elementos esenciales en el mercado actual, regido por la innovación y competencia en sus distintos niveles.

La hoja de ruta del estudiante de abogacía: Legal Tech Lab

La tecnología que hoy utilizamos en un sinfín de cuestiones simples llevadas al campo del derecho y con la mirada puesta en los años venideros en la profesión del abogado nos conduce indefectiblemente a pensar creativamente, a investigar

y desarrollar prototipos que nos permitan mejoras en las tareas profesionales, entender preferencias de los clientes a fin de lograr soluciones alternativas con miras a ofrecer un mejor servicio legal, originar patrones y pronósticos para predecir resultados de litigios.

Hoy incorporar nuevas tecnologías a nuestros sistemas legales, es mucho más una cuestión de contribuir al desarrollo de nuevas ciencias, sino que es un requerimiento para mantenernos competitivos en un mercado que, inobjetablemente, se halla sumido en lo que algunos entienden como una nueva revolución industrial.

En UCEMA estamos convencidos en que éste es el momento de nutrir a los estudiantes de leyes de competencias digitales, por ese motivo se crea un ámbito extracurricular para la disciplina mediante talleres ad hoc y de investigación que denominamos Legal Tech Lab.

4. Sancrainte, Rober, INTRODUCTION TO LEGAL ANALYTICS, PART 4: GROWING OUR (DECISION) TREE, artículo distribuido por LexPredict, Elevate Business, 16 de Octubre del 2016.

5. Sancrainte, Rober, INTRODUCTION TO LEGAL ANALYTICS, PART 5: DECISION-MAKING

MADE EASIER, artículo distribuido por LexPredict, Elevate Business, 24 de Octubre del 2016.

6. Michael Luca, Jon Kleinberg and Sendhil Mullainathan, “Algorithms Need Managers, Too.”, Harvard Business Review, Reprint R1601H, originally January-February 2016.

UCEMA en Accenture

En el marco del lanzamiento de las Licenciaturas en Negocios Digitales y Analítica de Negocios en 2020, María Alegre, Directora de ambas carreras en la Universidad del CEMA, y Patricio Cavalli, Docente UCEMA, se reunieron con Florencia Pensotti, Responsable de Marketing & Comunicaciones en Accenture Argentina, para explorar oportunidades de colaboración y trabajo en conjunto. Resulta muy valioso para la Universidad el trabajo con empresas como Accenture, líder y protagonista de la revolución tanto digital como cognitiva, en pos de entender las competencias que demanda el mundo del trabajo de hoy y del futuro, en el marco de la 4ta revolución industrial.



Graduada del MBA UCEMA integra el ranking de las líderes del futuro

Nos enorgullece comunicar que Melisa Anahi Turano, graduada de la Maestría en Dirección de Empresas, fue reconocida por segundo año consecutivo como una de las futuras líderes más influyentes en el ranking "HERoes Women Role Model List", publicado por INvolve y Yahoo Finance. "HERoes" destaca la labor de los líderes empresariales para promover la diversidad de género y el desarrollo profesional de las mujeres en el ámbito de los negocios. Turano actualmente se desempeña en HSBC como *Head of Cash Management Sales* - Commercial Banking - en Buenos Aires. Adicionalmente, desde 2017 es presidente de "Balance", una red en la que participan más de 130 colaboradores de HSBC que trabajan en iniciativas y proyectos para promover la equidad de género en el ámbito laboral. Este año, junto con Patricia Bindi, Directora de Banca Empresas, Melisa está liderando con éxito el programa Mujeres al Mundo, cuyo objetivo es conectar mujeres de negocios con nuevos mercados y oportunidades, tanto a nivel local como internacional. Sus logros fueron reconocidos internacionalmente, siendo la única representante del país en ser destacada en la categoría de futuras líderes.

Docente del MBA UCEMA se une a la consultora Korn Ferry

Fabiana Gadow, profesora del MBA, fue recientemente designada manager de Argentina firma "Korn Ferry". Cuenta con más 25 años de experiencia en la gestión corporativa de recursos humanos, desempeñándose previamente como Directora de Recursos Humanos en una firma latinoamericana. "Fabiana es conocida por tener, en recursos humanos, un conocimiento teórico y práctico en todos los aspectos. Es capaz de identificar y llevar adelante una estrategia con la habilidad de conseguir importantes metas para la organización", destacó Dominique Virchaux, presidente de Korn Ferry en América Latina. Gadow es miembro de la cátedra de Recursos Humanos del MBA UCEMA.



Visita a Globant con alumnos de la Licenciatura en Administración de Empresas UCEMA

Estudiantes del primer año de la Licenciatura de Administración de Empresas, visitaron Globant, unicornio argentino y partner de la Universidad dedicado al desarrollo de soluciones tecnológicas. La visita se realizó en el marco del taller "La Administración en Acción: una aproximación al mundo del trabajo", y contó con la organización de la Dra. María Alegre, Directora de las Licenciaturas en Administración de Empresas y Negocios Digitales. Desde la UCEMA diariamente trabajamos



para fortalecer las redes de los jóvenes con diferentes tipos de organizaciones e iniciativas a

nivel global, en pos de su desarrollo profesional continuo.

MBA UCEMA presente en la Semana del Management IDEA

Silvina Uviz D'Agostino y Hernán Sandro, profesores del MBA, participaron de la Semana del Management IDEA, integrando el panel de Capital Humano. Silvina es Directora de Recursos Humanos en Microsoft y Hernán Gerente de Personal del Hos-

pital Alemán y Vicepresidente de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA). Durante el encuentro compartieron prácticas y reflexiones sobre el futuro del trabajo, la cultura de los datos, la visión de la inteligencia artificial como

gran medio para lograr objetivos y la tecnología como herramienta para el progreso. En UCEMA ambos profesionales son parte de la cátedra de "Gestión de los Recursos Humanos de la Maestría en Dirección de Empresas.

UCEMA presente en la segunda edición de “Argentina Wind Power”

Regina Ranieri, Directora de la Diplomatura en Desarrollo y Financiamiento de Proyectos de Energía Renovable, participó en la segunda edición del Congreso “Argentina Wind Power”, en el panel “El desarrollo de Recursos Humanos especializados para una nueva industria”.

AWP2019 reunió en Buenos Aires a fabricantes internacionales y argentinos de energía eólica, productores de energía e inversores, autoridades y grandes consumidores de energía. El encuentro fue organizado por el *Global Wind Energy Council* (Gwec), y la Cámara Eólica Argentina (CEA) y La Nación.

Encuentro con representantes de Duke University

Gracias a la colaboración y aporte de la fundación Mundo Sano, la Universidad del CEMA tuvo el honor de recibir al Dr. Xiling Shen, profesor asociado de Duke University, director de Woo Center for Big Data and Precision Health (DAP) y Miembro Central de Center for Genomics and Computational Biology (GCB). Se especializa en informática aplicada en medicina, concretando en su laboratorio importantes aportes en la lucha contra el cáncer.

El encuentro permitió comenzar a trabajar en un acuerdo de colaboración entre UCEMA y Duke, y en la posibilidad de realizar proyectos de investigación en conjunto.

UCEMA presente en el ARPM Bootcamp de Nueva York

El Dr. José Dapena, Director de la Maestría en Finanzas, junto a equipo docente y estudiantes de la carrera viajaron en agosto a la ciudad de Nueva York para participar de uno de los cursos de finanzas más prestigiosos del mundo: ARPM Bootcamp. Durante una semana compartie-

ron momentos, experiencias e ideas con profesionales de todo el globo para aprender a operar en el complejo mundo de la gestión de carteras de inversiones. El programa incluyó recorridos en distintas áreas de estudio: Data science, Machine learning, Market modeling, Factor mo-

deling, Portfolio construction, Liquidity & Dynamic strategies. Ya de regreso, nuestros estudiantes comienzan a hacer transferencia profesional al resto de la comunidad académica, para contribuir al crecimiento de las finanzas cuantitativas en Argentina.

UCEMA presente en la Cuarta Edición de Negocios con el Mundo

Diana Mondino, Directora de Relaciones Institucionales y profesora de Finanzas de la UCEMA, participó en la Cuarta Edición de Negocios con el Mundo organizado por La Nación. En el marco del panel “el desafío de abrir nuevos mercados” señaló que en el actual contexto la salida hacia el crecimiento económico es vía exportaciones. “El panorama es complejo, pero hay una oportunidad. El PBI es consumo, más inversión, más gasto público. El consumo está destruido, la inversión, hasta que no se den las condiciones difíciles que esté y el gasto público va a tener que caer porque no hay financiamiento. Lo único que hay para evitar caídas sustanciales del PBI son las exportaciones”, sostuvo.



UCEMA Presentó un Documento de Economía sobre sistemas de bicis compartidas y clima

La Dra. Mariana Conte Grand, Directora del Doctorado en Economía de la UCEMA, participó en los seminarios de economía 2019 en la Universidad Nacional de la Plata en el mes de agosto. Durante el encuentro presentó el trabajo “Heat Warnings and Avoidance Behavior: Evidence from a Bike-Sharing System” junto a Mariano Rabassay y Christian M. García de UCA.

La Revista de Estudios Gerenciales publicó un artículo de Directores UCEMA sobre Bank branches efficiency

Gustavo Ferro, Director de la Maestría en Evaluación de Proyectos y Daniel Lema, Director de la Maestría en Agronegocios, publicaron el artículo “Bank branches efficiency under management and regulatory constraints” en la Revista de Estu-

dios Gerenciales. El estudio evalúa la rentabilidad de las sucursales bancarias del Banco Ciudad de Buenos Aires utilizando un Análisis de la Frontera Estocástica (AFE). A partir de los resultados obtenidos, la gerencia puede dimensionar

nuevas sucursales y levantar algunas restricciones regulatorias o administrativas (como el cierre o la apertura de nuevas sucursales sin autorización del Banco Central). Este estudio puede ser importante para la administración, ya que con los resultados se detectan sucursales de mejor y peor comportamiento.

Gestión de Proyectos UCEMA en la Conferencia Global de Innovación Kodak

El Mg. Gabriel Romano, director de la Especialización en Gestión de Proyectos UCEMA, expuso en Estados Unidos acerca de cómo el concepto de Smart Cities puede utilizarse para potenciar un portfolio de soluciones tecnológicas, en el marco de la Conferencia Global de Innovación Kodak. Durante el encuentro se evidenció cómo esta compañía, que supo ser una de las 5 más reconocidas del mundo, adaptó su escala y logró sostenerse en el tiempo con una propuesta de mayor valor agregado y más orientada a B2B.



Liderazgo y transformación

Isela Costantini en UCEMA

A partir de ejemplos y herramientas prácticas, Isela Costantini recorrió el desarrollo del liderazgo por el que todos debemos pasar como parte esencial de nuestras vidas. *"Todos somos líderes, porque cada uno decide lo que hace de su vida. Si no somos conscientes de esto, no seremos líderes de otros. Pero el líder más importante no es el que está institucionalizado, es el que es elegido por sus pares. Ser un líder requiere de crecimiento, desafíos, aprendizaje y sobretodo de mucho trabajo. Quien lo sea no debe olvidar a ayudar a que el otro se pueda desarrollar porque el líder más importante no es el que está institucionalizado, es el que es elegido por sus pares".*

"El día a día irá mostrando nuestro crecimiento, pero lo importante es poder transformarnos cada vez más en ser mejores líderes y para eso el feedback es fundamental".

"El ambiente de los trabajos es uno de los desafíos que tenemos. Debemos comunicar cuando las cosas van bien y cuando van mal (...). La comunicación con los empleados para poder explicar hacia dónde vamos es muy pero muy

importante. Gracias a la comunicación las personas se comprometen. Hacen que ellas se sientan parte de un proceso."

"Las personas para mi es donde comienza y termina todo. Uno hace cosas por las personas, que son los clientes y los accionistas, y lo hace por medio de personas: los proveedores, los distribuidores, los sindicatos y lo hace con personas. Si no hay empujados, colaboradores, no hay clientes. Entonces tenemos que volver al concepto de liderazgo que yo lo llamo liderazgo de estilo de vida (...). El líder tiene que servirle al empleado, a sus accionistas, a sus clientes, a sus proveedores y a sus colaboradores. Es parte de ese proceso de servir, uno está al servicio de. Como líder hay que asegurar

que todos hagan su parte para poder lograr lo que uno tiene como visión".

Entre otros aspectos, se abordaron:

- Cómo desafiarse a sí mismo y desafiarse por el entorno.
- Crecer teniendo en cuenta a las personas, incluso estando en crisis.
- La persona en sus múltiples roles y dimensiones.
- Prepararse para dar saltos.
- ¿Cómo hacer valioso el desafío laboral?
- ¿Cómo transformar el liderazgo en una forma de vida?



Departamento de Desarrollo Profesional

Trabajamos para vincularte con las mejores organizaciones del mercado y te ayudamos a potenciar tus habilidades para lograr un desarrollo profesional exitoso.

Desayunos de networking

Durante este año continuamos con el tradicional ciclo, un espacio pensado para alumnos y graduados de perfiles senior en donde tienen la oportunidad de intercambiar miradas sobre el mercado laboral y el desarrollo de carrera, conversando con reconocidos profesionales. En estos meses recibimos las visitas de:

Rubén Heinemann: ¿Cómo hacemos con el mundo del trabajo hoy?
Gustavo dos Santos: Carreras ágiles - *Construir mi marca, dejar huellas.*
Matías Ghidini: Panorama del Mercado laboral.
Fernando Terrile: La búsqueda laboral en el desarrollo de carrera.
Susana von der Heide: Entorno VICA – *cambios desafiós y*

oportunidades en el mundo laboral. **María Mirta Pascuali:** Gestión de carrera – *Reflexiones y claves para gestionar la carrera hoy y mañana.* **Fernando Troilo:** Generando un posicionamiento diferente en la búsqueda laboral.
Federico Gómez: Tu imagen profesional en el mundo VICA.

Otras Actividades

Recibimos la visita de Leslie Shih, Director Financiero de las Américas en **Russell Reynolds** y graduado de la Maestría en Finanzas, que expuso sobre "Cómo gestionar una carrera internacional". El equipo de HR de Unilever brindó una capacitación sobre Elevator Pitch. El Grupo Joven del **CARI** dictó un

taller de inserción profesional en Relaciones Internacionales. El **Instituto del Servicio Exterior de la Nación** brindó una charla informativa sobre ingreso al cuerpo diplomático. Florencia Tarabbio, del Departamento de Desarrollo Profesional, brindó un taller sobre armado del CV y Linke-

din para alumnos de Grado. Cervecería y Maltería **Quilmes** desarrolló un assessment y un taller de empleo. Nuestros alumnos y graduados tuvieron la posibilidad de participar del workshop "Talent Hub". El ciclo estuvo a cargo de Susana Rodríguez, Head of People & Change en **KPMG** Argentina,

Bolsa de empleo

Si sos alumno o graduado de la universidad, con tu usuario y contraseña podés ingresar a nuestra bolsa de empleos online. Publicamos diariamente las mejores ofertas laborales agrupadas de acuerdo al seniority. Podrás encontrar desde pasantías y puestos part-time, hasta búsquedas senior y posiciones ejecutivas.

ucema.edu.ar/busquedasddp



Sofía Compagnucci, Manager in Change Management en **Olivia**, y representantes del Departamento de Desarrollo Profesional de la UCEMA. Además, se organizaron visitas a la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Bolsa de Comercio y la Fundación **Friedrich Naumann**.

La publicación del mes!

¡Ceremonias de Graduación 2019! -

❤️ 224



Conectate con Nosotros

¡Enteráte de nuestras últimas novedades en el momento que suceden!



@ucema_edu



@ucema_ddp

¿Te perdiste algún seminario?



Míralo en nuestro canal de Youtube

Día de la Empresa

El 14 de agosto realizamos la 20ª edición del **Día de la Empresa**. Durante el evento empresas y consultoras de primer nivel ofrecieron información de sus programas de reclutamiento, y de las búsquedas laborales en las distintas áreas del negocio. También se realizó una dinámica de speed dating para que los participantes puedan darse a conocer

entre las mejores consultoras de RR.HH. del país. Agradecemos la participación de las siguientes organizaciones: ALSEA, AMIA, Arcor, Banco de Inversión y Comercio Exterior, Banco Santander, Bayton Professional, BBVA, Bruchou, Fernández Madero & Lombardi, Cantoli & Asociados RRHH, Cerolini & Ferrari, Cervecería y Maltería Quilmes, Cohen, Con-



Ronda de Entrevistas

Por 7º año consecutivo, durante tres días, desarrollamos este evento en el cual, alumnos y graduados de las maestrías UCEMA participaron de entrevistas individuales con consultores de recursos humanos, quienes les aconsejaron sobre sus CV y el modo en que se desarrollaron en las mismas. Las consultoras participantes en esta edición fueron: Airaldi SHC, Bayton Professional, Boyden, Cantoli & Asoc., Consentio, Ghidini Rodil, Hidalgo & Asoc. y High Flow.

Club de Finanzas

El Club de Finanzas representa un espacio de encuentro para alumnos y graduados de grado y posgrado que se interesan por las inversiones bursátiles y las finanzas corporativas. Segmentado entre quienes deseen dar sus primeros pasos y quienes ya se desempeñen profesionalmente en el sector, el club ofrece un espectro variado de actividades como presentaciones, seminarios, talleres, análisis de coyuntura, difusión de competencias y

INICIATIVAS DE ALUMNOS

encuentros de networking. Fundado por alumnos de grado, los principales objetivos del club son acercar el mundo de las finanzas a las personas interesadas junto con importantes herramientas de aprendizaje. Asimismo, para el segmento profesional y personas con vasta experiencia, el objetivo es generar un espacio de networking y actualización de temas académicos relevantes. Hasta el día de hoy se han acercado al club decenas de

alumnos de grado y posgrado de UCEMA y el principal foco se está haciendo en la construcción de una agenda de contactos profesionales junto con un calendario conveniente para el desarrollo de las actividades.

 @clubfinanzas.ucema



Comunidad UCEMA – Actividades de Extensión

UCEMA Language Exchange

Durante el segundo semestre organizamos en conjunto con UCEMA Internacional espacios informales de conversación **inglés-español** entre los estudiantes locales y de intercambio. Entre juegos, meriendas y buena música se mejoraron las habilidades de conversación y pronunciación en ambos idiomas y se crearon nuevas amistades. ¡UCEMA trasciende las fronteras!

Día del Voluntariado

El Viernes 27/10 las siguientes Organizaciones de la Sociedad Civil compartieron sus propuestas de voluntariado y actividades de acción social: AIESEC, Enseñá por Argentina, Fundación Critería, Banco de Bosques, ALPI, ASociación Conciencia, MINU, Junior Achievement Argentina, Mujeres Argentinas 2000, CILSA, Módulo Sanitario, Transparencia Electoral, Cultura de Trabajo, Entre Todos es Posible, Jóvenes en Acción, Fundación Empujar. Muchas gracias y los esperamos el año próximo **#UcemaSuma**





sentio Strategic Partners, CRI-SIL Argentina, Datalytics, Dell Argentina, Deloitte, Direcciona, EMA Partners I Airdi SHC, Experian, EY, Falabella, Globant, GMS Management Solutions Argentina, Grupo Assa, Grupo Techint, Hospital Alemán, ICBC Argentina, KPMG Argentina, LGV S.A. / Insight Leader Group, Marval, O'Farrell & Mairal, Mibucle, Mitrani, Caballero

& Ruiz Moreno, Molinos Río de la Plata, Open IT, Pan American Energy, Paradigma Consultores Asociados, Pepsico, PGK Consultores, Postulatio, PwC, Renault - Nissan, S&P Global, SMS, Smurfit Kappa Argentina, Telefonica de Argentina, The Nielsen Company South America, Thomson Reuters, Unilever Argentina S.A., UNOPS, YPF.



Club de Ciencias Políticas

Diversas razones ponen en evidencia la importancia de generar un Club de Ciencias Políticas en nuestra comunidad. Pensamos que todos debemos contar con un espacio en el cual podamos desarrollar aquello que nos mueve, con el fin de seguir enriqueciendo y ampliando los conocimientos de nuestra disciplina.

El club cuenta con una agenda

de actividades enfocada en la realización de debates, las visitas a diversas instituciones del quehacer político y académico nacional e internacional, la organización de charlas con invitados, así como también la producción intelectual.

Difundir la convicción ciudadana forma uno de los pilares fundamentales de este club. Ser individuos involucrados y comprometidos, con el fin

de defender los principios de una sociedad libre, abierta y democrática son valores que nos representan en todo momento. Ante los grandes cambios en la política mundial y el alto nivel de incertidumbre en la sociedad, tenemos como convicción que los "Levellers" formarán parte de un pequeño paso tomado en pos de seguir construyendo y fomentando la comunicación

en el intercambio de ideas que tanto fortalecen a las relaciones humanas.

 @clublevellers.ucema



Talleres de Extensión

Se programaron varios talleres durante el segundo semestre. Oratoria, Excel, Foto y Video con Smartphones y Escritura para Redes Sociales fueron las alternativas votadas por los seguidores de **@comunidaducema** en Instagram. ¡Gracias por haber participado de la encuesta y de los talleres!



Deportes

Durante el año se llevaron adelante los entrenamientos de fútbol y running/funcional. Se jugó un amistoso de fútbol masculino con la UTDT y también se lanzó un taller de yoga para estudiantes y graduados.



¡Viví una experiencia internacional y potencia tu carrera!

En un contexto signado por los cambios, la velocidad y la incertidumbre; y en un mundo cada vez más interconectado y culturalmente diverso, el desarrollo de ciertas competencias es crucial para el crecimiento personal y profesional. La flexibilidad, la adaptabilidad, la creatividad, la resiliencia, el optimismo, la toma de decisiones, buena comunicación y trabajo en equipo son características cada vez más requeridas. Estudiar en el exterior es, sin lugar a dudas, una experiencia que nos desafía a desarrollarlas.

Conocé las distintas convocatorias abiertas para el 2020. Animate a compartir con nuevas culturas, ampliar tus habilidades, enriquecer tu CV y hacer networking a nivel global.

Convocatorias abiertas 2020 Programa de Intercambio Internacional

A través de este programa los alumnos tienen la posibilidad de estudiar durante un período académico (semestre o trimestre) en reconocidas universidades del exterior. Destinado a alumnos que en el 2020 estén cursando: Licenciaturas 3er y 4to año; Contador Público y Abogacía 3er año; Ingeniería en Informática 4to y 5to año; MADE, MAE, MEI, MFIN y MAGRI 2do año y para aquellos alumnos cursando la Doble Licenciatura de Grado. El cierre de la convocatoria es el primero de Marzo del 2020.

Cursos Cortos

Son cursos de entre dos y cuatro semanas de duración que complementan la formación. Están destinados tanto a alumnos como a recientes graduados de grado y posgrado. Algunos ejemplos de cursos abiertos:

- Alumnos y graduados de grado
- WHU: The Business, Political, and Cultural

Environment in Europe (Alemania)

- ITAM: Crossroads: Business and Economic Opportunities in México (México)
- SciencesPo: Summer School en Ciencias Sociales (Francia)
- EXCELIA – La Rochelle: Corporate Social Responsibility & Environmental Issues (Francia) | Fashion, Design & Luxury Industry Management (Francia)
- Audencia: Winter Program 2020 en Innovación y Estrategia (Francia)

Alumnos y graduados de maestrías

- Audencia Business School: Semanas de especialización en Finanzas Corporativas | RSE y estrategia | Innovación y desarrollo de nuevos productos | Emprendedurismo y transformación (Francia)
- ESSEC Business School: The Global Manager in Europe (Francia)
- EBS Business School: Successful Leadership in Europe (Alemania)

* Vacantes limitadas, supeditadas a la disponibilidad de la Universidad de destino. A lo largo del año se abren nuevas opciones.

Programa de Formación Internacional

A partir de convenios exclusivos y gracias al reconocimiento de los estudios en la UCEMA, los alumnos del MBA y la Maestría en Estudios Internacionales tienen la oportunidad de obtener una certificación internacional de una Universidad del exterior. Programas abiertos 2020:

EADA Business School: Master Internacional en Liderazgo.

Se orienta al desarrollo de las principales habilidades del líder dentro de un contexto organizativo internacional. Destinado a alumnos MBA. (España)

EADA Business School: International MBA “Path of Development”.

El programa se divide en dos instancias. La primera consiste en un viaje a Singapur, la ciudad perfecta para analizar los beneficios y desafíos relacionados con la innovación, tanto a nivel gubernamental como empresarial; y la segunda en cursar la especialización elegida en Barcelona. Tres especializaciones posibles: Global Innovation Management | Customer Experience | Structured Finance and Private Equity. Destinado a alumnos MBA. (España)

Florida International University: MBA – Master in International Business, doble titulación entre programas complementarios en su enfoque: el primero se orienta al desarrollo directivo y el management general; el segundo, se enfoca en los negocios a nivel global, con especial atención al entorno de negocios de las Américas. Destinado a alumnos MBA. (Estados Unidos)

Universidad de Salamanca

Los alumnos de la MEI que participan podrán participar en uno de los siguientes programas: **Máster Universitario en Global Business and Negotiation | Máster Universitario en Nationalism and Conflict Management | Máster Universitario en Science, Technology, and International Relations**. Destinado a alumnos MEI. (España)

+INFO: ucema.edu.ar/desarrollo-profesional/internacional

Contacto: exchange@ucema.edu.ar



Posgrados UCEMA 2020

MAESTRÍAS

- **Maestría en Dirección de Empresas**
CONEAU Res. N° 815/11. Res. ME N° 833/15.
- **Maestría en Finanzas**
CONEAU Res. N° 539/11. Res. MCyE N° 2066/98.
- **Maestría en Economía**
CONEAU Res. N° 1064/11. Res. ME N° 2336/15.
- **Maestría en Agronegocios**
CONEAU Res. N° 956/12. Res. ME N° 1679/14.
- **Maestría en Evaluación de Proyectos**
[UCEMA-ITBA] CONEAU Res. N° 1063/11. Res. MCyE N° 1682/99.
- **Maestría en Estudios Internacionales**
CONEAU S. N° 366/12. Res. MCyE N° 2461/13.

ESPECIALIZACIONES

- **Especialización en Finanzas**
CONEAU S. 385/13. Resolución ME N° 1045/14.
- **Especialización en Gestión de Proyectos**
CONEAU S. 368/12. Resolución ME N° 1046/14.

POSGRADOS

- **Posgrado en Management**
- **Posgrado en Recursos Humanos**

DOCTORADOS

- **Dirección de Empresas, Finanzas, Economía**

ACREDITACIONES



ARTICULACIONES



Decanter
Gold Medal

Decanter®

96
POINTS

Tim Atkin
Argentina Report



@escorihuelag #WINEATTITUDE
escorihuelagascon.com.ar

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.