

El mundo de los negocios y las innovaciones digitales.

Inteligencia artificial, robots y algo más.



Celebramos los  
**40 años** del CEMA

REVISTA

Nº38 | JUNIO 2019

# UCEMA



## John Taylor EN UCEMA

“It’s a monetary reform what will make the world economy go better and, in some sense, if all countries have relatively low inflation that will be easier”.

### ANÁLISIS

Siete propuestas para cambiar la realidad educativa | Empresas familiares ¿Un problema o una solución?  
La transición entre la universidad y el mercado laboral

UNIVERSIDAD DEL CEMA

# UCEMA

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

ECONOMÍA

NEGOCIOS DIGITALES

NUEVA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARKETING

CONTADOR PÚBLICO

INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

CIENCIAS POLÍTICAS

RELACIONES INTERNACIONALES

ABOGACÍA



**EXPERIENCIAS INTERNACIONALES**  
DURANTE TODA TU CARRERA



**DOBLE TÍTULO**  
TU SEGUNDA CARRERA EN 1 AÑO



**COMUNIDAD ACADÉMICA ACTIVA**  
EN CONSTANTE DESARROLLO DE PROYECTOS INNOVADORES



**BECAS UCEMA**  
RECONOCEN TU RENDIMIENTO ACADÉMICO Y LIDERAZGO



**CAMPUS URBANO**  
EN EL CORAZÓN DE LA CIUDAD



[ucema.edu.ar/grado](http://ucema.edu.ar/grado)

Av. Córdoba 374/637. Reconquista 775, CABA | ✉ [grado@ucema.edu.ar](mailto:grado@ucema.edu.ar)  
☎ +54 9 11 28168957 | 📞 +54 9 11 6314.3000



UCEMA

### 4. Nota de tapa

Celebramos los 40 años del CEMA



**John Taylor**  
en UCEMA

### 6.

### Actualidad

8. Joint Initiative for Latin American Experimental Economics con la **Universidad de Chicago**



### Biblioteca

7. Novedades bibliográficas



Revista UCEMA - Año XIII - Número 38 - junio de 2018 ISSN 2422-7811

Editores: Fernanda Blanco, Federico Gómez, y Andrea Romero León • Notas de análisis: Jorge Streb • Desarrollo Profesional: María Eugenia Napolitano • Diseño y fotografía: Brenda Lamothe Coulomme, 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

### Negocios Digitales

10. Crear un puente entre el mundo de los negocios y las innovaciones digitales

María Alegre



### Política

12. La plaga del populismo  
Emilio Ocampo



### Actualidad

14. Factores críticos para el desarrollo de una carrera gerencial y gestión de la empleabilidad



### 16.

### Marketing

El desafío de hacer marketing en las PyMES  
Gabriela Sirkis

### Economía

18. Inteligencia artificial, robots y algo más: Singularity  
Orlando J. Ferres



### Análisis

20. Siete propuestas para cambiar la realidad educativa | 22. Empresas familiares ¿Un problema o una solución? | 24. La transición entre la universidad y el mercado laboral

### Abogacía

27. La Justicia les está fallando a los argentinos  
Alejandro Fargosi



### Académicas

28. Novedades de nuestra comunidad

### Alumni

31. Agenda Alumni UCEMA

### Desarrollo Profesional

32. Qué quiero ser cuando sea grande: mucho más que elegir una carrera

María Mirta Pascuali



33. UCEMA Internacional

33. Día de la empresa

34. Club de beneficios

### ¿Dónde están ahora?

30. Cambios laborales de alumnos y graduados

## AUSPICIOS en la Revista UCEMA

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



# CELEBRAMOS LOS ~ 40 AÑOS DEL CEMA

40  
AÑOS  
DEL  
CEMA

El 10 de diciembre de 2018 celebramos los 40 años de la conformación del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (CEMA), para recorrer los resultados académicos, de investigación, desarrollo profesional y red generada en el país y el mundo, hoy capitalizados en la Universidad del CEMA.

**L**a ceremonia contó con una conferencia exclusiva de John Taylor, Exsubsecretario del Tesoro para Asuntos Internacionales y miembro del Consejo Presidencial de Asesores Económicos de los Estados Unidos, el reconocimiento a los líderes fundacionales del CEMA, y el lanzamiento de Ediciones UCEMA, con una primera publicación que aborda la historia de la Universidad y analiza el tema del populismo en el país y otras regiones. El 3 de julio de 1978, Pedro Pou, Martín Lagos y Orlando Ferreres constituyen el Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina como una Asociación Civil sin fines de lucro con el objeto de realizar y promocionar investigaciones sobre temas económicos, organizar cursos de postgrado universitario y conferencias especializadas; cooperar en la realización de cursos, congresos y encuentros que faciliten y promuevan el intercambio

internacional; otorgar becas para la realización de estudios, y publicar investigaciones especializadas y conclusiones para facilitar la difusión de los logros obtenidos por la ciencia económica.

### Un poco de historia

A finales de la década de 1950 existía en el mundo académico argentino la inquietud de participar en los nuevos desarrollos en teoría económica que ocurrían en diversos centros académicos de prestigio internacional. Una idea preliminar se gestó en Chile, en 1955, mediante la creación de un programa conjunto de economía entre la Universidad de Chicago y la Universidad Católica de Chile. Ese programa de singular éxito estimuló que, entre fines de 1961 y principios de 1962, se negociara un programa similar en Argentina. Los representantes de tal vinculación fueron Arnold Harberger,



representando la Universidad de Chicago, y Alberto Corti Videla, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo en representación del Rectorado. Ese acuerdo se denominó Programa Cuyo. ¿En qué consistió?: a) la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID) cubría los costos de viaje, estadía, y salarios docentes de los profesores extranjeros; b) el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE) financiaba las becas para los estudiantes admitidos al Programa Cuyo; c) la Facultad de Ciencias Económicas proveía todas las instalaciones necesarias para el Programa que, formalmente, comenzó en agosto de 1962 con la llegada de Arnold Harberger a Mendoza. El programa tenía una duración de dos años a nivel de máster e incluía dos cursos en teoría de precios, uno en macroeconomía, uno en economía matemática, uno en desarrollo económico y dos cursos en econometría. Se introdujo así en Argentina la novedad de un vínculo académico directo entre la Universidad Nacional de Cuyo y la Universidad de Chicago, logrando un impacto significativo en el mundo académico. Un área de influencia que revistió significativa relevancia en la creación del CEMA fue la capacitación de algunos estudiantes notables de esa época: Domingo Nicolás Catena, alumno destacado y activo participante en la gestación del Programa Cuyo. Otro caso relevante para la historia fue un estudiante de la Facultad de Agronomía: Pedro Pou, que luego de cursar en el Programa Cuyo fue becado y culminó sus estudios con un PhD en la Universidad de Chicago.

Al pensar los inicios del CEMA, Domingo N. Catena comparte: "recordando cuándo nació en mí la idea de crear un centro de investigaciones económicas, debo remontarme al año 1959 cuando cursaba mi cuarto año en la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Cuyo. Viajé a Chile para un ciclo de estudios de estadística matemática organizado por la Organización de los Estados Americanos y allí pude contactar casualmente al decano de la escuela de economía de la Universidad Católica de Chile. Inmediatamente descubrí que su nivel de estudios en economía superaba al nuestro y que ello se debía fundamentalmente a un convenio que habían realizado con la Universidad de Chicago.



Me interesé muchísimo en ese convenio y a mi regreso a Mendoza convencí a mi decano, Dr. Corti Videla, que intentáramos algo parecido. En el año 1962 se inició el "Programa Cuyo". Fue un programa de enseñanza sumamente exitoso, formador de valiosos economistas para Argentina. Y fue allí donde me di cuenta claramente, por primera vez, de la necesidad que teníamos en Argentina de formar economistas que estudiaran en profundidad, al más alto nivel académico, cómo debía funcionar una economía de mercado exitosa (...). Luego me alejé del mundo académico por razones familiares hasta el año 1970, cuando ingresé en la universidad de Columbia para hacer un PhD en Business Economics. La idea de crear un centro de estudios de economía nace en mí durante mis conversaciones con mi profesor de Teoría Monetaria, Phillip Cagan, en la Universidad de Columbia, en el año 1971. Consideraba Cagan que, dada la experiencia inflacionaria de Argentina, merecía dedicarle



una atención especial al tema inflación. Se ofreció para ayudarme a iniciar un proyecto cuando regresara a mi país. No lo pude concretar hasta que sufrí como empresario la experiencia populista de los años 1973-76: control de todos los precios, de salarios, de cambios, controles de todo tipo que asfixiaban la iniciativa privada. Y entonces me di cuenta que algo debía intentar para cambiar esta visión absolutamente estatista de la economía, enraizada en la comunidad argentina". En tal sentido, Martín Lagos señala: "el pobre y volátil desempeño de la economía dio nuevo impulso a la investigación de la macroeconomía argentina (...). En ese contexto, Domingo Nicolás Catena – un

visionario a quien había conocido haciendo nuestros respectivos posgrados en Columbia University en 1970/71 – me expuso su convicción sobre la necesidad de reforzar el estudio de la macroeconomía argentina y la formación de los economistas profesionales, ofreciendo en el país estudios de posgrado de calidad igual a la que se ofrecía en los países más avanzados. Con los años supe que Catena venía madurando estas ideas desde hacía casi veinte años. Con tan poderosa idea en mente, convocó también a Orlando Ferreres y a Pedro Pou, con quienes el 3 de julio de 1978 constituimos el Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (CEMA) como una Asociación Civil sin fines de lucro".

Orlando Ferreres destaca que "la idea principal era generar una universidad que pensara los problemas del país, y sobre todo, sus soluciones, de una forma clara, para que no hubiera que ir pensando cada vez en las soluciones a los problemas de siempre. Esto era lo fundamental, aunque con la idea de que vinieran también profesores extranjeros, y dieran un aspecto nuevo a nuestros problemas y soluciones. La clave de Argentina es la aplicación de medidas económicas objetivas con el objeto de tener un adecuado desarrollo del país, con libertad de mercados, soluciones integradas a la realidad del mundo y convenios con universidades locales e internacionales.

Esta es la forma en que las soluciones se convierten en definitivas".

Ese CEMA que cuentan brevemente estas líneas es hoy la sólida Universidad del CEMA, enfocada en la formación, investigación y generación de comunidad académica a nivel global en las áreas de economía, negocios, finanzas, ingeniería, tecnología, derecho, ciencias políticas y relaciones internacionales, con representantes académicos y producción científica en diversas ciudades del mundo.

**Leer más sobre la historia del CEMA en el documento de trabajo "A 40 años de la Fundación del CEMA",** Roque B. Fernández. Documento de Trabajo n° 690, Universidad del CEMA. Abril 2019. <https://ucema.edu.ar/investigacion/dt-690>

# John Taylor en UCEMA

“It’s a monetary reform what will make the world economy go better and, in some sense, if all countries have relatively low inflation that will be easier”.

**E**n el cierre de la ceremonia de celebración de los 40 años del CEMA, el **Dr. John Taylor**, exsubsecretario del Tesoro para Asuntos Internacionales y miembro del Consejo Presidencial de Asesores Económicos de los Estados Unidos, brindó la conferencia exclusiva “*Inflation Targeting in High Inflation Emerging Economies*”. Invitado a la Argentina por la UCEMA, Banco Ciudad y la Asociación de Bancos Argentinos, el profesor de economía de la Universidad de Stanford compartió conclusiones claves del campo macroeconómico, economía monetaria y economía internacional. A continuación compartimos los pasajes centrales de este importante encuentro.

*a monetary policy without inflation target. Inflation target doesn't really have to be a numerical value. In my experience in this area, it hasn't been a numerical value stated by the policy makers”.*

*“If there should be some kind of goal to have for the Central banks, or for the monetary authority, is inflation: low inflation. And I think we know for our experience, low inflation is better than high inflation. So, inflation target is not so bad, I've always had inflation target in all my work but it is also a goal for gross domestic product (GDP), employment and whatever you want to articulate. Often, to set a framework, you need a way to wait for some objective in some point. So that's what we call objective functions. How important is to keep inflation close to a target? Is it worse than keeping the economy stable? You see here is a tradeoff which I've been thinking a lot about in my research. I think there can be really different monetary instruments in policy rules: interest rate, monetary base and exchange*

“There's a very important, almost symbiotic, relationship between an inflation target and a policy rule, it's really hard to even imagine a policy rule for the Central Bank, for the interest rate, for the monetary base without some kind of a goal. You can't really think about



El Dr. John Taylor, brindó la conferencia exclusiva “*Inflation Targeting in High Inflation Emerging Economies*” en 2018 en la UCEMA.

rate. So, you have to have a way to connect all those instruments to the goal as a third point, kind of obvious, how is it changing the base, how is it changing the interest rate with high inflation. That gives you a sense of how it works, some kind of model or some kind of framework. Inflation target is not enough, we need to have a way to achieve a strategy, a rule, that's the symbiotic aspect".

"There is an association in people's minds in recent years that inflation target and interest rate seem to go together. In fact, you see a lot of that in recent International Monetary Fund (IMF) discussions, like joining inflation targeting and interest rate, like it is the same thing. And it's not the same thing".

"So for me - believe it or not I started this in 1968, 50 years ago- the instrument that I used to think about inflation targeting was the money supply, and with empirical models calculate a policy rule for the central bank to follow, to stabilize inflation and not cause disruptions in the rest of the economy. The rule is a numerical formula struggled long time ago but it is pretty straight forward: the central bank increases the money grow rate by certain amount, which can be calculated if inflation flows are below the inflation target or GDP flows are below potential GDP. That makes sense but numerical values are part of this. So, as a rule, the numerical values are maybe too specific for most policy makers to deal with it because there are other things going on. But nonetheless, it is how money grow through at the end of inflation targets. Of course, the opposite, central bank will decrease money growth by a certain amount as inflation rises above the inflation target or GDP rises through potential GDP".

"You can have an interest rate rule and think about an inflation target, in fact it is also called Taylor Rule Paper. In this 50 years that I've been in this business, half has been with quantities like money and half has been with the interest rates. So, it really indicates to

me that you can really do it in both ways". "If interest rate rules become unreliable for some reason, it is frequently when inflation is very high but also can be when deflation, inflation negative. Let's say when inflation is negative you can emphasize money rules again. You might have to worry about the sizes. And that is why I suggest interest rates rules might have to be supplemented by money supply rules either in case of high inflation or extended deflation. And those are the times where the interests' rates are hard to assess their value, if you have high inflation, expectation of inflation may change, it changes your notion of the rate interests, it's hard to know what the expectations are, and so that's the time to think about the quantity rather than an interest rate. In lots of parts of the world, there is the deflation concern and interests going negative, so that also takes you away from interest rate rule, you have to find something else".

"I think it's important to emphasize the transitions from high inflation and low inflation. As the state of being in a low inflation environment when your inflation rate is low, you spend low, and you want to keep it low. And I think in this case the idea of interests rates need to be placed near the band of which is particularly appropriate, outside the band it makes sense to rely on money growth rules".

"The transition in USA which occurred largely from 1979 to 1982, from high inflation in the late 60's and 70's to the low inflation we had recently, that was originally brought about by money. We focused on money rather than interest rates. Paul Volcker was the Chairman of the Federal Reserve at that time and he basically got the focus more on the quantities and keeping the growth rates of the quantities in order. There are many reasons for this, but one is an interesting quote from Volcker who

said: "I don't set the interest rate (...) I set the money supply and the market determines the interest rate". And maybe that was part of the motive, maybe it was not simply that inflation being high was hard to think about. It was necessary to think about the expectations but maybe it was part of the politics and I don't think that lesson should be completely lost, that there is something much more visible about the central bank setting a rate versus the market determine the rate. And maybe there is not much difference between changing the rate and the money supplies, but I think it's important the observation".

"The policy that is being considered in Argentina is focused on money growth. The idea is to bring inflation down through that, bring interests down, so far it's been largely through expectations and so there are maybe some connections between the two but I think the main thing is to show you that there is an intimate connection between the money growth rule, and interest rates, with transitions that are different from everyday operations".

"I think the IMF is not correct to say that Argentina should replace the inflation targeting regime to the monetary based target. I know that is frequently stated to bring inflation down, that's a goal and it's done for the time with the monetary base. Monetary target it's not a replacement to inflation targeting, it's another way. That's the confusion that's been developed: if you are not interest setting you are not inflation targeting".

"I think it is very important to get this topic quite globally, it is part of the story and not just a low inflation adjective for countries, individual countries, It's a monetary reform, more generally, what will make the world economy go better and, in some sense, if all countries have relatively low inflation that will be easier".



**Ver conferencia completa en**  
[youtube.com/UNIVERSIDADdelCEMA](https://youtube.com/UNIVERSIDADdelCEMA)



# Joint Initiative for Latin American Experimental Economics



THE UNIVERSITY OF CHICAGO



UCCEMA

**T**he University of Chicago y la Universidad del CEMA han concluido un acuerdo para operar conjuntamente la *Joint Initiative for Latin American Experimental Economics* en la ciudad de Buenos Aires.

La Iniciativa estará co-dirigida por el Dr. John List, Kenneth C. Griffin Distinguished Service Professor of Economics del Kenneth C. Griffin Department of Economics de la Universidad de Chicago, por el Dr. Julio Elías, Director de la Maestría en Economía de UCCEMA. El objetivo principal de la Iniciativa es diseñar experimentos de campo

para ofrecer nuevas perspectivas en diversas áreas de investigación económica para países de América Latina, como educación, provisión privada de bienes públicos, preferencias sociales, economía ambiental.

La Iniciativa tendrá su sede en UCCEMA (edificio

Av. Córdoba 637), donde recibirá a investigadores visitantes del grupo de *Experimental Economics* de la Universidad de Chicago e investigadores invitados de otras Universidades que trabajan en temas relacionados en América Latina.



El Dr. John List, Dr. Julio Elías y Dr. Edgardo Zablotsky se reunieron para el lanzamiento de la *Joint Initiative for Latin American Experimental Economics*

*"Estamos muy orgullosos de desarrollar una sociedad fuerte entre la UCCEMA y la Universidad de Chicago, ofreciendo cursos a los estudiantes de UCCEMA y de América Latina, trabajando con sus profesores y estudiantes en problemas del sector privado y del sector público. Científicamente, nuestro objetivo es llevar los*



experimentos de campo a los países de América del Sur, y expandir Chicago economics en toda Latinoamérica", **Dr. John List.**



## NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS JUNIO 2019

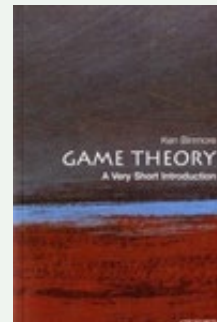


"La Joint Initiative for Latin American Experimental Economics permitirá desarrollar el área de economía experimental en Latinoamérica con el enfoque distintivo de la economía de Chicago, y su visión de que la economía es una herramienta poderosa para entender el mundo. La Iniciativa preparará y apoyará a académicos innovadores que apliquen el análisis económico, a través de experimentos de campo, a nuestros problemas sociales y políticos más desafiantes. Tenemos la gran oportunidad de traer la mejor investigación en economía experimental de campo a la región, lo que resultará de gran utilidad para estimular la discusión y permitir un debate informado sobre políticas públicas", **Dr. Julio Elías.**

### Game Theory: A Very Short Introduction

Ken Binmore  
Oxford University Press, 2007

Los juegos están en todas partes: los conductores que maniobran en tráfico pesado están jugando un juego de conducción. Los cazadores de gangas que hacen una oferta en eBay están jugando un juego de subasta. Una empresa que negocia el salario del próximo año está jugando un juego de negociación. La teoría de juegos trata sobre cómo jugar estos juegos de una manera racional. Incluso cuando los jugadores no han pensado todo de antemano, la teoría del juego a menudo funciona por la misma razón por la que los animales sin sentido a veces terminan comportándose de manera muy inteligente: las fuerzas evolutivas eliminan el juego irracional porque no es apto.



### Manual de Derecho Tributario

Catalina García Vizcaino  
La Ley, 2019

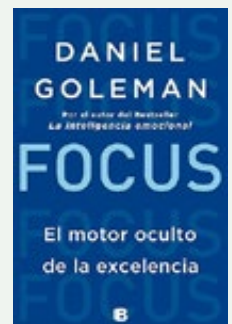
Esta obra es la cuarta edición ampliada y actualizada de un manual didáctico que sintetiza los Tomos I, II y III del Tratado de Derecho Tributario, de la misma autora. El presente contiene el tratamiento de la teoría general de la tributación en sus aspectos económicos y jurídicos, el derecho tributario en general y el derecho tributario en sus distintas ramas: internacional, comunitario, constitucional, material o sustantivo, formal o administrativo, procesal, así como los delitos e infracciones tributarios, aduaneros y de seguridad social.



### FOCUS: el motor oculto de la excelencia

Daniel Goleman  
Ediciones B, 2013

Daniel Goleman vuelve a innovar al hablar de un recurso escaso y poco usado: la atención. Goleman considera que la atención es "el patrón oculto de la excelencia" en un mundo que nos lleva permanentemente a la dispersión y a la distracción continuas. En *Focus* el autor califica la atención en tres tipos y muestra ejemplos de mundos tan distintos como los negocios, las artes y los deportes de alto rendimiento.



### Leading Extreme Projects : Strategy, Risk and Resilience in Practice

Alejandro Arroyo y Thomas W. Grisham  
Taylor & Francis, 2017

*Leading Extreme Projects* explora los desafíos, los obstáculos y las técnicas asociadas con la ejecución de grandes proyectos en algunos de los entornos y economías más desafiantes del mundo. Desde un programa de petróleo y gas en la Amazonía con antecedentes de tráfico de drogas, delicadas comunidades indígenas y algunas de las logísticas más desafiantes, a un proyecto minero en África Occidental que involucra un consorcio de contratistas estatales y privados más una cadena de suministro global absoluta gracias a una simplificación racional y justa.



# Crear un puente entre el mundo de los negocios y las innovaciones digitales



**Por María A. Alegre,**

Directora del  
Departamento de  
Administración de  
Empresas UCEMA.

**Entrevista a la Dra. María Alegre, directora de la Licenciatura en Negocios Digitales que comenzará a dictarse en el primer semestre de 2020 en la Universidad del CEMA.**

## ¿Cómo ves la evolución del mercado en relación al auge de la actividad digital?

La verdad es que las tecnologías digitales han revolucionado el mundo de los negocios, generando una cantidad de cambios increíbles. Por un lado, han surgido toda clase de empresas nuevas que son netamente nativas de lo digital y que han tenido un rol verdaderamente disruptivo en una serie de industrias. Pensemos en Uber, Amazon, Mercado Libre, Netflix o Spotify, ejemplos de organizaciones que han puesto patas para arriba industrias enteras.

Después están las clásicas empresas de tecnología que cada vez más se redefinen como aliadas o socias del proceso de transformación digital de las organizaciones. En Globant, IBM, Microsoft, por nombrar algunas, están todos abocados en asistir al mundo a surfear la ola de la revolución digital. No hay una sola empresa que esté ajena a esto. Algunas son nativas digitales y esto es el *core* de lo que hacen todos los días, pero las demás están encontrándose con clientes que cada vez son más exigentes, más impacientes y quieren

soluciones más rápidas. Sin hablar de todo lo que se puede automatizar internamente dentro de las compañías para generar ahorros, para lograr más con menos. Verdaderamente, hoy el proceso de construir ventaja competitiva en los negocios está completamente atravesado por lo digital.

## ¿Qué oportunidades de negocio se presentan?

Está lleno de actividad *entrepreneur* y esto tiene que ver con aprovechar la cantidad de oportunidades que aparecen por todos lados. Una persona que sabe de tecnología y sabe de negocios, se encuentra en un mundo donde las oportunidades están por todos lados. Yo creo que lo digital es especialmente una oportunidad para las nuevas generaciones porque son nativos. Buscan, tienen avidez y naturalidad con lo digital. Los jóvenes lo aprenden como por ósmosis, les es natural, les es intuitivo, es parte del mundo en el que ellos se han criado y eso los ubica como expertos a la hora de lidiar con lo digital. Dentro de la empresa, muchos de los directivos y los jefes son gente de otra gene-

# Globant

La Universidad del CEMA y Globant  
partners en educación en  
Negocios Digitales.

ración que, a veces, se traban a la hora de resolver este tipo de problemas. La gente joven, que tiene buen manejo de temas de tecnología y de negocios, encuentra un espacio de oportunidades enorme porque enseguida aparecen temas de alta responsabilidad que requieren de alguien que entienda; entonces se los convoca a mesas de decisión y esto genera oportunidades de influencia que realmente son muy destacadas y son muy distintas.

### Se podría decir que hay un espíritu de acción en los jóvenes, ¿creés que esto los convierte en profesionales activos también?

Totalmente, y esto también es muy emblemático de los negocios digitales porque son, por naturaleza, disruptivos e innovadores. Por lo tanto, hay una necesidad de tener una mirada fresca, de voltear paradigmas y de construir futuro e imaginar nuevas posibilidades y eso tiene una afinidad enorme con la gente joven. De hecho, en los negocios digitales hay una forma muy particular de trabajar que tiene una impronta muy *millennial* y tiene que ver con construir futuro pero también testear todo el tiempo, iterar, ver qué funcionó y qué no, aprender del error, buscar la mejora continua. Y eso, a su vez, requiere de equipos interdisciplinarios. Hay aspectos que son de negocios, que tienen que ver con entender por qué, dónde está la oportunidad y cómo vamos a construir ventaja competitiva, pero también hay tareas que las tiene que hacer un programador o un científico de datos. Por eso la formación en negocios digitales es tan crítica, porque es esa persona que puede ser puente entre el negocio y los equipos técnicos, porque conoce el lenguaje de los dos lados. Eso es lo rico de la carrera, la capacidad de construir puentes y de articular estos mundos que necesitan estar en diálogo permanente. Muchas veces, aún hoy, las organizaciones no encuentran las formas de colaborar y cooperar, y son engranajes críticos para encontrar soluciones disruptivas y creativas.

### ¿Qué aptitudes debe tener un profesional para poder aggiornarse a las innovaciones del mercado?

Básicamente tiene que ser una persona que le interesan los negocios y que sea curiosa respecto de la tecnología. Vale hacer la pregunta de qué tanto quiero ser un generalista de negocios y qué tanto quiero desarrollar aptitudes técnicas, es algo que lo regula cada uno y lo va manejando, pero es necesario un balance mínimo de manejar negocios bien y tener algunas aptitudes que permitan entender por dentro cómo funciona la tecnología. Y después, capacidad para construir futuro, para ser creativo, para innovar, saber trabajar en equipo. Hay que tener la humildad de aprender haciendo, la ambición y visión de ir por mucho, y pensar que el futuro es todo promesa. De la mano de esos elementos actitudinales críticos es que aparecen las maravillas que aparecen.

### ¿Cómo ves el auge de las apps?

Las generaciones jóvenes quieren resolver todo desde la pantalla de su celular. De hecho, hay tanta afinidad que previo al lanzamiento de la carrera de Negocios Digitales ya tenemos un montón de emprendedores dentro de la universidad que están desarrollando apps. Imaginate lo que se potencia eso una vez que explícitamente empezás a ver todas las herramientas como para poder desarrollarlo. Esto recién empieza. La verdad es que las interfaces digitales facilitan la vida de los usuarios de una manera muy espectacular y en esto hay mucho por hacer.

### Hay muchas empresas que lograron hacer una diferencia en el mercado a través de la articulación entre negocios y marketing con programación y data analytics.

Si pensás un modelo de negocios como puede ser Netflix o Mercado Libre, se encuentran las dos caras del mercado: alguien vende y otro compra, alguien produce y otro consume. Todo este tipo de negocios tiene que ver con una plata-

forma, que está programada y tiene todo un desarrollo técnico por detrás, se nutre de un proceso de mejora continua que tiene que ver con que cada transacción que ocurre genera datos que se pueden estudiar para aprender qué es lo que quiere la gente, qué está buscando y cómo logramos que se encuentren mejor las dos caras del mercado. Hay toda una utilización de la experiencia que deja una huella de datos para aprender y hacerlo mejor. Es *core* de los negocios digitales siempre iterar, siempre estar en la mejora continua, no importa lo que hice, me va a generar aprendizajes de los que voy a extraer información para la próxima vez hacerlo mejor y de esa forma encontrar espacios de oportunidad y seguir todo el tiempo innovando.

### ¿Cómo se plantea la Licenciatura en Negocios Digitales en UCEMA?

En su esencia, la idea es formar a los profesionales que lideren la revolución digital y que puedan ser quienes desarrollen estos negocios del futuro combinando negocios con tecnología. Nosotros tenemos como ventaja competitiva una escuela de negocios consolidada y de enorme prestigio en el mercado, y también tenemos una escuela de ingeniería espectacular con un montón de profesores en la frontera de conocimiento en los aspectos técnicos. Combinando esto, tenés una carrera que tiene aproximadamente 2/3 de contenidos *core* de negocios y 1/3 de contenidos donde se aprende de tecnología. Se aprende a programar y se hace zoom en todo lo que es absolutamente específico y distintivo de los negocios digitales. Esto en cuatro años y con una cantidad importante de materias optativas que después pueden usar para lograr una profundidad mayor en aquello que más les interese. Alguno querrá tomar los negocios digitales hacia el mundo emprendedor, a otro le gustará la parte más técnica, algún otro querrá hacer zoom en Fintech y en criptomonedas, en comercio electrónico o en marketing digital.

Más información en  
[ucema.edu.ar/lind](http://ucema.edu.ar/lind)



**Emilio Ocampo**

Lic. en Economía (UBA),  
MBA (Universidad de  
Chicago)  
Profesor de Finanzas  
e Historia Económica  
UCEMA.

# La plaga del populismo

**H**ace más de 2 mil años Aristóteles y Polibio ya nos advertían de los peligros del populismo. Sin embargo, esta degeneración de la democracia no se convirtió en un problema hasta que el mundo la volvió a adoptar como forma de gobierno. Esto ocurrió a principios del siglo XX. Hay quienes afirman que Napoleón III fue el precursor del populismo, pero el primer líder populista exitoso fue Hitler (lo cual no implica identificar populismo con nazismo). El populismo se puede definir como la solución facilista, simplista y arbitraria a problemas estructurales de una sociedad que propone un político oportunista y carismático utilizando un discurso maniqueo que apelando al chauvinismo y a ciertas creencias y ansiedades predominantes logra movilizar y estimular a una mayoría de votantes, que a su vez pretenden imponerla con su voto, cuando esos problemas estructurales generan una divergencia creciente entre sus expectativas y la realidad. Es decir, cuando surge una brecha de frustración. Esta brecha también tiene un componente estructural y un componente subjetivo. En su aspecto estructural puede ser consecuencia de una crisis, una guerra o una ola migratoria. Esto implica que su solución necesariamente requiere reformas estructurales. El populismo en vez propone un atajo: la solución facilista, simplista y arbitraria. Es facilista porque no impone costos al grupo o la mayoría que con su voto eleva al

**La solución populista es arbitraria porque la voluntad del líder se impone sobre cualquier ley, norma o tradición del orden establecido**

poder al político populista. También es simplista porque no requiere ningún esfuerzo intelectual, lo cual la hace particularmente atractiva en sectores de menor nivel de educación. En la mente de quien la vota no puede dejar de obtener los resultados prometidos. Es decir, su efectividad parece estar asegurada por su simpleza. También es simple porque apela y promueve el fervor nacionalista y prejuicios, ansiedades, temores y convicciones predominantes (o latentes) en amplias franjas de la población. Esto también explica su maniqueísmo y paranoia: el discurso del líder populista sólo admite buenos (el electorado que lo vota) y malos (el enemigo) que siempre conspiran para perjudicar o explotar a aquellos. La consecuencia inevitable, o más bien su objetivo, de este discurso es generar resentimiento colectivo, la savia de la que se nutre el populismo. Finalmente, la solución populista es arbitraria porque la voluntad del líder –que supuestamente encarna la voluntad del pueblo– se impone sobre cualquier ley, norma o tradición del orden establecido (la democracia). Además, al requerir que “otro” u “otros” dentro y fuera del país “paguen” el costo de cerrar la brecha de frustración (real o imaginada), inevitablemente requiere violar los derechos de ciertas minorías que son identificadas como “enemigos del pueblo”. El discurso maniqueo le permite al líder justificar su arbitrariedad. La identificación del “enemigo del pueblo” que propone en su dis-

curso en gran medida determina su sesgo ideológico: si es de tipo étnico-cultural tiende a ser un populismo de derecha, y si es de tipo económico con una connotación de lucha de clases, tiende a ser de izquierda. El primero defiende un orden social amenazado y el segundo plantea reclamos económicos a ese orden social. En cuanto al componente subjetivo de la brecha de frustración, resulta de una comparación entre expectativas respecto del presente (o el futuro) y la realidad, o entre la realidad y una visión idealizada del pasado. El populismo de izquierda tiende a proponer la primera comparación, es reformista, mientras que el de derecha, es conservador. La brecha será mayor cuanto más irrealistas sean las expectativas de esa mayoría, ya que de su comparación con la realidad surgirá una demanda insatisfecha o una sensación de "privación relativa". Obviamente las expectativas tienen su fundamento en algo real. Por eso la brecha de frustración tiende a ser más amplia en países ricos que se empobrecieron (Argentina y Venezuela), en aquellos en los que se estancaron los ingresos de clase media (Estados Unidos) o en aquellos en que una mayoría se siente amenazada en el plano cultural, étnico o religioso (Europa con la inmigración). Cuanto más grande

**Llevado al extremo el populismo destruye la democracia y en su mutación final deja de ser populismo y se convierte en autoritarismo**

la brecha, mayor la probabilidad de que un político oportunista sepa aprovecharla. En algunos casos esto requiere promover la defensa del orden establecido (o el pasado idealizado) frente una amenaza cultural, étnica o religiosa y en otros una redistribución de los recursos económicos que resultan de ese orden. El populismo de derecha promueve la primera y el de izquierda la segunda. Como debe resultar obvio de lo antedicho, el líder populista juega un papel clave. No sólo articula la narrativa que resalta y promueve la frustración, sino que también encarna de manera exagerada ciertos rasgos psicológico-culturales predominantes en el electorado. De allí que sea fácil para una mayoría identificarse con él. Entre estos rasgos se destacan el narcisismo tanto a nivel individual como colectivo (cuya expresión típica es el racismo y la xenofobia). Esto fue tan cierto para Hitler, Perón y Chávez como lo es actualmente para Trump, Orban o Erdogan. Parte de la genialidad –si es que así la podemos llamar– del líder populista consiste en generar (o reforzar) la sensación de insatisfacción de una mayoría del electorado. Parafraseando a Hannah Arendt se podría decir que el líder populista refuerza en los votantes "el desprecio por lo que tienen" y los

convence de que "todo debe cambiar". Es decir, logra convencerlos de que a nivel individual o como parte de un grupo identificable por su etnia, nivel de ingresos o religión, no tienen el estándar de vida o reconocimiento que se merecen en relación a otros grupos también fácilmente identificables. Todo lo cual nos lleva al ciclo de vida del populismo. Aunque la mayoría "pretende" imponer la solución populista para cerrar la brecha de frustración, sus expectativas se ven inevitablemente frustradas. Con el paso del tiempo, los "enemigos del pueblo" (o más bien sus víctimas propiciatorias) logran evadirse a través de la fuga de capitales, la emigración o simplemente se agotan los recursos disponibles (cae el precio de la soja). Mientras tanto, la degradación institucional que impone la solución populista y la ausencia de reformas estructurales aseguran la ampliación de la brecha. Con el paso del tiempo, esto genera un inevitable descontento que amenaza la supervivencia política del líder populista, que intenta eternizarse abusando los poderes del Estado y socavando las bases de la democracia de la que surgió (como la libertad de prensa y el derecho de propiedad). En esta última fase auto-destructiva también contribuye la psicosis narcisista del líder populista. Podríamos agregar entonces que la solución populista termina siendo tanto destructora como auto-destructiva. Llevado al extremo, el populismo destruye la democracia y en su mutación final deja de ser populismo y se convierte en autoritarismo. Venezuela es la prueba más clara de ello. Este comportamiento cíclico del populismo ya había sido advertido por Polibio (la anaciclosis). Pero el populismo no siempre completa su ciclo. Todo depende de los anticuerpos institucionales y culturales de la sociedad. En ciertos países con instituciones débiles y una cultura aferrada al caudillismo, el narcisismo, la anomia y la indolencia pretenciosa, puede convertirse en una enfermedad crónica. Tal ha sido el caso de Argentina, donde a pesar de haber empobrecido al país, un gran número de votantes sigue eligiendo al populismo.



# Factores críticos para el desarrollo de una carrera gerencial y la gestión de la empleabilidad



**Por Fernando Troilo**  
Director del Posgrado  
en Recursos Humanos  
de UCEMA.

**E**l desarrollo de competencias es un aspecto esencial para la gestión de una carrera gerencial, asegurar la sustentabilidad de las organizaciones y la empleabilidad.

Resulta fundamental poder adaptarse a las nuevas condiciones socioeconómicas y a los cambios estructurales resultantes del entorno global, las tendencias demográficas y los avances tecnológicos, entre otros factores. Asimismo, se plantea que la apertura de los mercados, el entorno altamente competitivo y el fuerte desarrollo de las tecnologías de producción, servicios e información, requieren liderazgos con mayor flexibilidad y habilidad para relacionarse con múltiples actores dentro y fuera de la organización.

Es así como las organizaciones se interesan por identificar las competencias relevantes para roles de liderazgo e implementar estrategias para su gestión. Dado que los líderes ocupan un rol central en el contexto de los negocios como articuladores de la estrategia organizacional de cara a sus colaboradores, resulta relevante el papel de los procesos de evaluación y desarrollo de competencias gerenciales para llevar adelante con éxito su función. Es también en esta faceta relacional que se define a los líderes como gestores de personas y responsables del desarrollo de sus equipos, considerando que la

calidad de los vínculos influirá en el clima y el desempeño organizacional.

Dada la importancia que tiene el desarrollo de competencias, especialmente para posiciones gerenciales, las empresas han ido incorporando prácticas de evaluación y desarrollo de competencias para estas posiciones, como programas específicos de entrenamiento, feedback 360 grados y programas de coaching ejecutivo.

Se observa entonces la relevancia que tiene la gestión de competencias por parte de las empresas, para satisfacer expectativas organizacionales y favorecer el crecimiento y desarrollo del negocio y, por otro lado, para las personas que tengan aspiraciones de carrera en posiciones de liderazgo. A partir de aquí es que un profesional que desee construir una trayectoria laboral gerencial debe comenzar a preguntarse cómo desarrollarse en este sentido y tomar protagonismo en la gestión de su propia carrera. Desde esta perspectiva personal, se abren algunos interrogantes para comenzar a reflexionar sobre la propia carrera como: ¿Qué competencias son demandadas por parte de las organizaciones para posiciones gerenciales? ¿Cuál es el estado actual propio en cuanto al nivel de alcance de estas competencias? ¿Cómo construir un plan de desarrollo individual que impulse la carrera gerencial? ¿De qué

manera desarrollar estas competencias? En primer lugar resulta esencial comprender de qué hablamos al decir competencias. Podemos definir una competencia como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño efectivo de una determinada posición en una organización y contexto en particular.

El concepto de competencia fue planteado inicialmente por David McClelland (1973), quien impulsó su estudio ante la insatisfacción con las medidas utilizadas hasta ese momento para predecir el rendimiento en el trabajo, manifestando que el éxito profesional no puede predecirse únicamente a partir de los tests de inteligencia. Por su parte, Boyatzis

(1982) se refiere a la capacidad efectiva de llevar a cabo exitosamente una actividad

laboral plenamente identificada. Plantea que las competencias son conjuntos de habilidades, conocimientos, aptitudes, características de conducta y otros atributos que, en la combinación correcta y en la situación debida, predicen un rendimiento superior. Para Spencer y Spencer (1993) una competencia es una característica subyacente de un individuo, que está casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.

Según Levy-Leboyer (1997) las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Si bien cada empresa posee su propio set de competencias, existen algunas investigaciones que reflejan aquellas demandadas en general para posiciones gerenciales, como la realizada por Boyatzis (1982) en la que identificó cinco grupos de competencias gerenciales: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de los recursos humanos, dirección de colaboradores, enfoque a otras personas. Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney (1996); Fandt (1994) y Hall (1996) coinciden en mencionar habilidades intelectuales, emocionales, interpersonales, motivacionales y sobre los valores como

necesarias y complementarias para gestionar en organizaciones.

Hall y Mirvis (1995) señalan con una creciente relevancia la habilidad de comprender y desarrollar las propias competencias, haciendo énfasis en el aprendizaje continuo y en la importancia de auto gestionar la propia carrera para asegurar el desarrollo. Es esta competencia de aprendizaje la que también permite responder con flexibilidad y adaptabilidad a entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, donde aferrarse al pasado ya no es una receta que de resultados, lo que hace necesario responder con agilidad ante nuevos desafíos.

**La competencia de aprendizaje permite responder con flexibilidad y adaptabilidad a entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.**

comenzar por una etapa de diagnóstico en la que se identifiquen las competencias con mayor necesidad de desarrollo. Aquí se debe invertir tiempo en instancias de auto reflexión que permitan develar intereses, motivaciones, fortalezas, nivel de competencias, logros alcanzados y deseos a futuro. Se trata de cobrar conciencia del estado actual de desarrollo para luego definir objetivos. Resultan de alto valor las evaluaciones de personalidad laboral y solicitar feedback a jefe, pares, colaboradores y clientes. Mantener una conversación de carrera con líderes de la organización también ayuda en la identificación de brechas. Las evaluaciones de desempeño pasadas brindan, por su parte, información complementaria. Es importante reconocer las competencias que demanda la organización para posiciones gerenciales en la que se encuentre cada persona, para tener perspectiva estratégica en la propia gestión del desarrollo.

El siguiente paso es construir un plan de desarrollo que contemple las competencias

Desde la perspectiva de auto gestión de carrera, la propia búsqueda de una trayectoria gerencial debe



a fortalecer, definiendo cada una de las acciones específicas a llevar adelante, con indicadores de desempeño que permitan evaluar la efectividad de cada acción, estableciendo recursos necesarios para llevarlas adelante y una agenda que especifique plazos para cada una de ellas. Para la creación de estas acciones de desarrollo que impulsen la carrera gerencial se pueden elegir diversas alternativas como: asumir desafíos que representen oportunidades, asignaciones, nuevos proyectos u ofrecimientos que puedan realizarse como iniciativa propia para enriquecer el rol, invertir en formación, buscando estratégicamente desarrollar algunas competencias que puedan alcanzarse por este medio, pedir ayuda o buscar acompañamiento de un mentor, coach y otros profesionales, leer artículos y libros, mantener conversaciones con el gerente, ayudar a otros en su desarrollo de carrera, e incrementar la red de contactos.

Se deberá monitorear el avance de las acciones de este plan de desarrollo en un primer estado inicial y actualizarlo cuando fuera necesario, pensando que no se trata de un elemento estático sino flexible y permanente, que servirá de guía para la propia carrera. Así se pueden ir incorpo-

rando nuevas acciones que alimenten el desarrollo de las competencias definidas. Luego se irán reemplazando algunas por otras, o sumando nuevas. Para ello, no solo es necesario mirar hacia dentro de la organización sino también investigar y analizar el mercado de trabajo propio de la actividad y el contexto, estando al tanto de las nuevas tendencias y anticipando así desafíos que puedan influenciar en la empleabilidad.



# El desafío de hacer marketing en las PyMEs



**Dra. Gabriela Sirkis,**

Directora del  
Departamento de  
Marketing, UCEMA.

**S**e reconocen como empresas PyMEs, sin embargo dentro de esa calificación hay un conjunto muy diverso de organizaciones. Las hay relativamente grandes y otras con un puñado de empleados. Algunas que están profesionalizadas con líneas intermedias que ocupan roles de decisión y otras que tienen una estructura horizontal, dado que los dueños aún no delegan las decisiones estratégicas. Están los emprendimientos familiares de varias generaciones y los apasionados que arrancaron su start up y la hicieron crecer. Con tantas diferencias es difícil hablar del marketing en las PyMEs ya que las situaciones que se encuentran son más disímiles que en el mundo corporativo. A pesar de ello, hay algunos denominadores en común que se ven en compañías de estas características.

## El lugar del marketing dentro de la organización

Habitualmente las empresas PyMEs no consideran al departamento de marketing como el ápice estratégico de sus organizaciones y muchas de ellas ni siquiera lo tienen en su estructura. En compañías multinacionales el departamento de marketing es el responsable de la estrategia del negocio en todas sus dimensiones,

es el gran articulador de las áreas de la empresa: producción, finanzas, investigación y desarrollo, logística, ventas, entre otras.

Son los encargados de estudiar al mercado y conocer al consumidor minuciosamente. Tienen que trabajar con Investigación y Desarrollo para indagar sobre innovaciones del sector con el fin de mejorar o ser pionero en la creación de valor. Son los responsables de evaluar si estas innovaciones en productos o servicios serán rentables para la empresa y qué contribución monetaria entregarán, o sea, cuánto agregarán a la facturación y a la rentabilidad general de la compañía. Esta área es la que debe mirar en detalle si conviene ingresar en el e-commerce, o cuál es la estrategia óptima de canales de comercialización. Sin embargo, en muchas empresas PyMEs el área de marketing se resume únicamente al área de comunicación, perdiendo toda responsabilidad estratégica, lo cual es un punto a cambiar si lo que se quiere es crecer y consolidarse en el mercado.

## El marketing y la publicidad, una gran confusión

¿Qué es el marketing? Quienes no están muy interiorizados en la materia, tienden a pensar que





"hacen marketing" creando un lindo post e invirtiendo un monto de dinero en buscadores o redes sociales. ¡Qué gran error! La publicidad en todas sus dimensiones es una herramienta que el marketing utiliza para comunicar los valores marcarios y del producto. Con lo cual queda implícito que antes hay que tener un recorrido estratégico muy importante.

La buena noticia es que en el siglo XXI, con la irrupción de las herramientas digitales, comunicar marcas, productos o servicios es más barato que nunca antes. El factor principal por el que se da esta disminución de costos es que ya no es necesario llegar a todos para comunicarles a unos pocos potenciales clientes sino que existen las herramientas para llegar únicamente al mercado objetivo, o sea a aquellas personas interesadas en la categoría. Antes la comunicación era prohibitiva para empresas con presupuesto limitado porque había que utilizar solamente medios masivos y ahora las redes o los buscadores son medios que se pueden dirigir a un público específico. Este concepto caló muy profundo en las compañías. Muchos buscan en el marketing digital una herramienta fuerte de ventas, no sólo de comunicación. Lo que está sucediendo es que cuando un medio se hace más democrático, o sea accesible para todos, al mismo tiempo se hace más difícil diferenciarse dentro de él. El acceso es fácil pero el desafío está en la creación de un mensaje sólido, fuerte y diferenciado. El reto es ser relevante para el mercado objetivo. El mundo de la comunicación hoy es más complejo que antes a pesar de lo que se piensa. Una falla puede ser viralizada y un acierto no visto. Es muy importante que el área de marketing trabaje con una agencia creativa para comunicar de forma eficaz su mensaje.

**Un tip importante:** una marca bien posicionada es fácil de transmitir porque tiene valores claros y sabe a quién se dirige. Éste es el hilo conductor para la creación de contenidos.

### Toda empresa debe tener un área de marketing que piense en el largo plazo.

Muchas veces se considera que sólo las empresas B2C, o sea aquellas que llegan directamente al consumidor, son las que deben tener un departamento de marketing. El conocimiento del cliente, la creación de valor y la estrategia de diferenciación de marca se debe abordar en todas las organizaciones. Se podrán utilizar herramientas diferentes de acuerdo al mercado al cual se dirige la empresa pero todas tienen que tener una estrategia de marketing para poder crecer de manera eficiente. El gran desafío es que la marca sea referente para un grupo de consumidores / clientes que al desear consumir o comprar un determinado producto o servicio recuerde la propuesta de valor. Las estrategias pueden ser distintas si el producto es masivo o si apunta a un nicho de mercado. Lo que es importante es que se desarrolle una estrategia de marca.

### El debate: ¿invertimos en performance o en branding?

Muchas empresas medianas o pequeñas tienen una gerencia comercial con objetivos de ventas en unidades o en pesos. Es habitual que estas metas no vengán acompañadas de una estrategia de marketing. Sin embargo, el área de ventas no puede facturar lo que el cliente no desea. Es difícil llegar a nuevos clientes, pero enamorarlos es mucho más complicado. Lo bueno es que la inversión que se realiza para deleitar a un cliente es facturación futura asegurada. Por eso es importante no sólo vender, sino mirar la vida media del cliente. Si todos son clientes nuevos, la inversión en conocerlos y satisfacerlos es mayor que si cultivamos esa relación a lo largo del tiempo. Hoy no sólo se debe poner el foco en que los

clientes estén satisfechos, hay que buscar la recomendación. En tiempos de internet, un buen comentario es vital para que otros se interesen.

Por lo antes dicho, debemos conocer profundamente al target, generar una propuesta de valor interesante para ellos, comunicarla y luego realizar un seguimiento minucioso de cada uno con el fin de no perderlos.

### El marketing también es gestión.

Con todo lo mencionado, el marketing es un área que también debe gestionar y para ello las métricas que hoy podemos obtener de las transacciones realizadas, de los contactos establecidos, de las consultas hechas ayudan a elaborar un *tracking* de cómo llega el cliente a tener el primer contacto con la compañía, cuál es el tiempo promedio que necesita para analizar la propuesta, qué atributos valoran, dónde adquieren el producto/servicio, en definitiva, podemos saber el proceso de compra.

A su vez, podemos segmentar a los clientes o contactos de forma tal de ofrecer condiciones comerciales diferenciadas de acuerdo a las circunstancias de cada grupo. El siglo XXI trajo a las PyMEs la posibilidad de tener información bastante precisa de los clientes. Saber analizarla y actuar estratégicamente es fundamental para una buena gestión del negocio.

La decisión está en los responsables de las PyMEs, se establece un departamento de marketing con fuerza estratégica, se contrata a una consultora que los ayude a armar esta estrategia o se sigue rodando sin ver las grandes posibilidades que este siglo les trajo a este grupo de empresas que ahora tienen la posibilidad de competir en el mundo global y de agrandar su negocio.



# Inteligencia artificial, robots y algo más: Singularity

\*Columna publicada por La Nación, 27 de marzo de 2019.



**Orlando J.  
Ferreres**

Advanced Management Program, Harvard Business School. Doctor en Economía (cand.), UCA. Fue uno de los fundadores y actualmente es miembro del directorio de la UCEMA.

“

Singularidad es aquel momento en que la inteligencia, artificial, va a superar a la de los seres humanos en cuanto a capacidad cognitiva”

**E**n Madrid, José Luis Cordeiro, experto en tecnología singular, explicó de manera muy atractiva el futuro más simple y fascinante de la inteligencia artificial, incluso con anécdotas que pueden sonar de diferente manera para sus oyentes.

A continuación, incluimos un resumen de sus ideas, que hemos titulado Inteligencia artificial y robots y que también podría llamarse Singularity.

**Arthur Clarke en la novela 2001:** Una odisea del espacio imaginó muchos inventos que la computadora podría hacer y que luego hizo años más tarde.

La computadora puede ser buena o mala según la historia que tengamos presente. Por ejemplo, con Robocop es “*gobernadora*”, pero en Japón y Corea los robots son buenos. En estos países se van a dar conferencias de especialistas para dotar de “*derechos humanos*” a los buenos robots.

**Información Caminante:** Hoy el ser humano es “*información caminante*”. ¿Cuántas operaciones por segundo puede desarrollar el ser humano? Su velocidad es  $V=10^{17}$  operaciones por segundo. El ser humano es una verdadera máquina de información.

**Tarjeta “pre-perforada”:** Los primeros programas flexibles -precursores de la inteligencia artificial- daban la flexibilidad de comunicar instrucciones mediante la perforación de tarjetas de mil caracteres por cada una, pero una vez perforada no había forma de reutilizarla, no se podía volver atrás. Los programas eran 1 K (mil) bit de memoria. La llegada de los disquetes trajo consigo el poder generar programas de 128 K, además de permitir reutilizar

el medio. Hoy lo que se almacena en un pequeño pen drive llega a los 128 gigabytes y puede ser mucho más aún.

**¿Qué es la singularidad?** Es aquel momento en que la versión tecnológica de inteligencia, llamada artificial, va superar a la de los seres humanos en cuanto a capacidad cognitiva. Es decir, dicha inteligencia artificial podría imaginar y sentir ideas y sentimientos por sí mismo. ¿Cuándo ocurrirá esto? En 2045 según TIME y según José Luis Cordeiro esto empezaría a ocurrir posiblemente ya desde 2029, dentro de 10 años. En esa fecha, en 2045, el ser humano llegaría a su más alto desarrollo posible. “El hombre llegaría a ser inmortal”, según la revista. El pensamiento humano sería superado en velocidad por el pensamiento de la tecnología artificial y el hombre podría “no morir”, usando la tecnología de aquel año futuro.

**Internet gratis para todo el mundo:** Este aspecto se lograría en poco tiempo mediante el envío de polvo o globos o placas muy pequeñas esparcidas por la estratósfera. Ya no habría costo para tener internet y se podría acceder no solo por cualquier persona, sino por robots, en todo momento, en todo rincón del mundo.

**Gym Chips:** Con esta tecnología se podrá contar con la historia de los genes de cada uno. Con ello se podría lograr una planificación familiar “The family inheritance”. El genoma humano se puede obtener ahora con un costo de US\$1000 y se tardará una semana en tener toda la historia de los genes del hombre y la mujer por muchos siglos. En poco tiempo, se comprará un pequeño aparato que dará

el resultado por US\$10. Con esta historia de los genes se podrían planificar los problemas que son de herencia y se podrían eliminar los distintos signos perturbadores de dichos genes.

**Deep Blue:** Para los que no están convencidos aún de lo que puede lograrse con la inteligencia artificial, tenemos el ejemplo de la computadora de ajedrez diseñada por IBM que superó definitivamente al ser humano luego de varias décadas de experiencia. Un juego poco conocido y el más popular del mundo, Go, parecía inalcanzable para las computadoras, y hasta hace poco se pensaba que las computadoras no podrían vencer a los seres humanos. De la nada, Google introdujo Alpha Go que no sólo es ya campeón mundial, sino que aprende a jugar sola, practicando contra sí misma y sin ayuda de ningún experto. Esto va a ocurrir en muchos otros ángulos de nuestra vida y casi sin preaviso, como un terremoto intelectual.

**Auto sin persona que lo maneje:** Cordeiro dijo en su conferencia en Madrid que en muy poco tiempo vamos a tener autos sin conductor, que serán eléctricos y alcanzarán a todo el mundo. Con ello, según el conferenciante, “habrá muchos menos accidentes que en la actualidad”. Aún faltan solucionar muchos problemas técnicos que no están resueltos, por ejemplo de qué modo podrá estacionar.

**Parapléjicos:** Según indicaron, en cinco años no habrá más parapléjicos pues el sistema de información podrá identificar este tipo de enfermedades y curarlas. Además, Google y otras empresas están desarrollando también “la cura de la muerte” mediante giga-chips.

**Autoaprendizaje:** La inteligencia artificial va aprendiendo por comparación de casos. Se toma el caso del cerebro humano que, como hemos dicho, calcula  $10^{17}$  pensamientos por segundo. El nombre de este proceso es conocido como “Cognno-tecnología cerebral”, que actúa con

pasos logarítmicos. Si camino 30 pasos, en tecnología lineal son “30 pasos”. Pero en tecnología exponencial son 1.000.000 de kilómetros, o sea 26 veces el diámetro de la tierra. Las computadoras ya ganan a cualquier humano en juegos de Atari, y la manera en que aprenden es mirando la pantalla, igual que un humano. Un reciente avance permite que la computadora aprenda también los patrones de mentira o exageración, volviéndose el peor enemigo en el juego de Póker y pudiendo casi aprender la mente

sin ni siquiera ver nuestras expresiones faciales. Simplemente, aprende y comprende, en forma vertiginosamente rápida.

**AdCortex:** Con la inteligencia artificial se va a generar como un “cerebro adicional”, en el que trabaja la empresa AdCortex. Este cerebro adicional es teórico, pero será “parte” del cerebro humano, producto de los grandes desarrollos tecnológicos.

Con estos pensamientos sobre la inteligencia artificial, hemos quedado muy

impresionados por la evolución probable del ser humano en poco menos de los futuros 30 años. No todo se dará como está dicho, pero seguramente será fantástico poder observarlo personalmente.

### ¿Qué es, en resumen, Singularity?

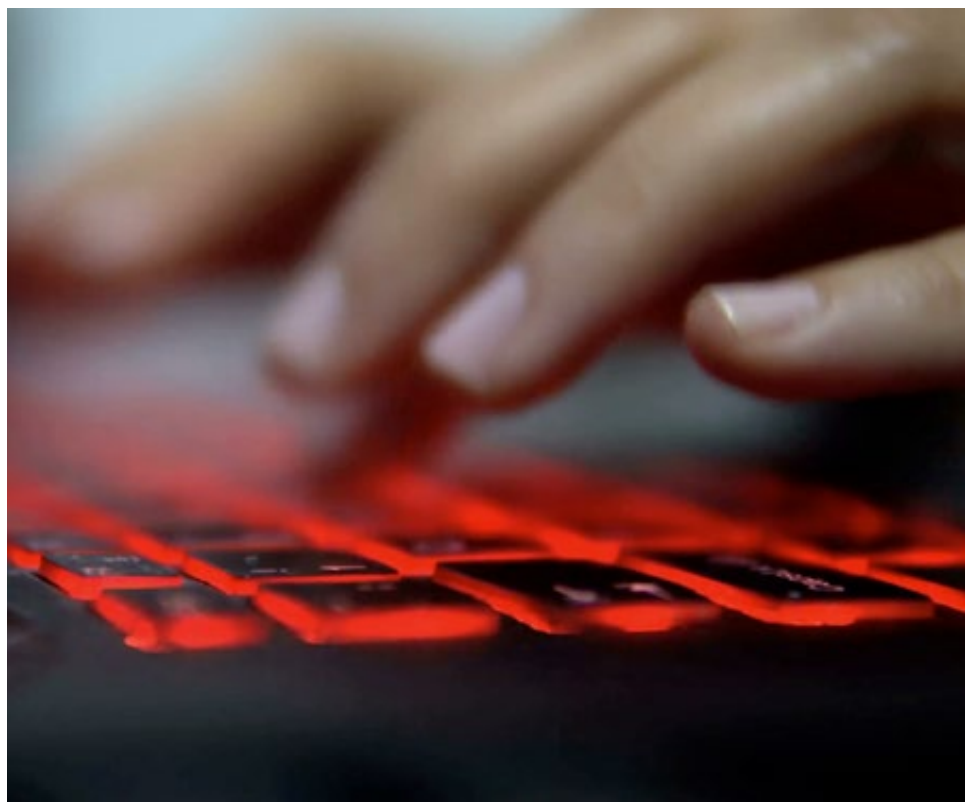
Si tomamos las innovaciones de cada aspecto del conocimiento, separadas unas de otras, pueden representar un avance radical de la ciencia. En cambio, cuando se combinan unas con otras generan las condiciones que podríamos describir como el hito más significativo de la historia humana: esto es lo que llamamos Singularity.

### ¿Cuáles son los ingredientes más significativos de este proceso?

La explosión en el almacenamiento de datos, la internet universal y gratuita, que está por ocurrir en tres o cuatro años, los algoritmos de inteligencia artificial, los sistemas autónomos y la genética, todo esto y mucho más junto, permitiendo o invitando a la simbiosis de todos estos elementos en un ser inmortal.

El 2045 es el año señalado para estos fenómenos extraordinarios.

**El pensamiento humano sería superado en velocidad por el pensamiento de la tecnología artificial y el hombre podría “no morir”.**



# Siete propuestas para cambiar la realidad educativa



**Edgardo Zablotzky**

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

La Argentina vive una real crisis educativa, no tiene sentido negarlo. He aquí siete propuestas que le permitirían al Gobierno comenzar a revertirla.

Es necesario que la sociedad internacionalice la emergencia educativa, la **primera propuesta** está dirigida en dicha dirección.

Las evaluaciones son la llave del reino, pero los resultados a nivel de escuela deben ser de conocimiento público. Por ello es imprescindible, tal como lo solicitó nuevamente el Presidente al Congreso, modificar el Artículo 97 de la Ley 26.206, el cual establece que "la política de difusión de la información sobre los resultados de las evaluaciones resguardará la identidad de las (...) instituciones educativas, a fin de evitar cualquier forma de estigmatización".

¿Estigmatización? Por supuesto se debe preservar la identidad de los alumnos y docentes, pero no así de las instituciones educativas. Modificar el artículo 97 despertaría a los padres, les haría ver la realidad, los haría reaccionar. Su indignación le daría al Gobierno el apoyo para enfrentar a los sindicatos docentes, los más acérrimos defensores del *statu quo*.

La **segunda propuesta** se encuentra dirigida a permitir algo aparentemente tan elemental como que los niños puedan concurrir a la escuela. Frente a la utilización indiscriminada del paro como elemento de presión sindical, la educación debe transformarse en un servicio público. Hace ya varios años, en 2014, al enfrentar la administración de Daniel Scioli una larga secuencia de paros, el vicegobernador

Gabriel Mariotto planteó una iniciativa similar; en 2017 también lo hizo Guillermo Castello, diputado provincial de Cambiemos. Una ley que transforme a la educación en un servicio público esencial defendería el derecho de los más débiles, nuestros niños, quienes no pueden tomar medidas de fuerza para hacerlo.

En 1995 Steve Jobs expresó en una entrevista realizada por el Smithsonian Institution: "Yo no creo en la igualdad de resultados, pero realmente creo en la igualdad de oportunidades. La igualdad de oportunidades para mí más que nada significa una gran educación". Uruguay cuenta con una legislación consistente con esta apreciación, replicarla en nuestro país constituye la **tercera propuesta**.

La modificación de la ley 27.204 evitaría estafar a miles de jóvenes que pierden valiosos años de sus vidas realizando estudios que nunca habrán de concluir, en lugar de prepararse para insertarse exitosamente en el mercado laboral.

La legislación uruguaya facilita el funcionamiento de escuelas gratuitas de gestión privada, que se financian con aportes de empresas o particulares, no reciben ninguna subvención del Estado y brindan educación secundaria a adolescentes que viven por debajo de la línea de pobreza, alcanzando excelentes resultados académicos.

Su financiación es posible gracias al artículo 78 de la Ley 18.083/2006 y su modificación, el art. 269 de la Ley 18.834/2011 (sintetizado): "Las donaciones que las empresas contribuyentes del Impuesto a las Rentas e Impuesto al Patrimonio

realicen a las entidades que se indican en el artículo siguiente (ej. instituciones privadas cuyo objeto sea la educación primaria o secundaria que atiendan a las poblaciones más carenciadas) gozarán del siguiente beneficio: el 75% de las sumas se imputará como pago a cuenta de los tributos mencionados. El 25% restante podrá ser imputado a los efectos fiscales como gasto de la empresa".

Una legislación como la uruguaya permitiría demostrar que es factible incrementar la exigencia y el rendimiento académico, aún en contextos sociales claramente desfavorables. ¿No es una razón suficiente para replicarla?

Veamos la **cuarta de las propuestas**. Es bien sabido que Argentina es un caso tristemente célebre, ya que carece de cualquier sistema de evaluación del nivel de los conocimientos de los estudiantes secundarios antes de ingresar a la Universidad. Como señala Alieto Guadagni, no se conoce en el mundo una ley universitaria como la 27.204, que prohíbe cualquier tipo de examen para estimular un ingreso de estudiantes bien preparados a la Universidad. La misma estipula que "todos los alumnos que aprueban la enseñanza secundaria pueden ingresar de manera libre e irrestricta a la enseñanza de grado en el nivel de educación superior". ¿Puede el resto del mundo estar tan equivocado? Es claro que no.

En la Argentina es habitual ingresar a nuestras universidades con escasa preparación y sin esfuerzo alguno. La modificación de la ley 27.204 evitaría estafar a miles de jóvenes que pierden valiosos años de sus vidas realizando estudios que nunca habrán de concluir, en lugar de prepararse para insertarse exitosamente en el mercado laboral.



Este hecho motiva la **quinta de las propuestas**: enfrentar la crisis del desempleo de nuestros jóvenes mediante el llamado sistema de educación dual, proveniente de Alemania. En el sistema dual el estudiante pasa muchas horas adquiriendo experiencia laboral en empresas, aún antes de su graduación de la escuela secundaria. Conforme transcurren los años, el estudiante incrementa el tiempo en la empresa y reduce el tiempo en la escuela. Una adaptación del sistema dual a nuestra realidad ayudaría no tan sólo a incorporar a la sociedad productiva a miles de potenciales “ni nis” sino que también les facilitaría que adquiriesen el capital humano que les permita desarrollarse exitosamente.

La **sexta propuesta** no se enfoca en la educación de los niños sino en la de millones de adultos beneficiarios de planes sociales, los cuales no deben ser considerados un derecho sino, por el contrario, un castigo: la cronificación de la pobreza. ¿Cómo reinsertarlos en la sociedad? Juan Pablo II lo sugirió hace ya muchos años: “Esta posibilidad se realiza sólo si el trabajador alcanza cierto grado de educación, cultura y capacitación laboral”.

En 2018 el gobierno del presidente Mauricio Macri dio un importante paso

en la dirección correcta al reemplazar tres programas por un nuevo plan denominado “Haciendo Futuro”, que cuenta con dos ejes centrales: “Educación Formal Obligatoria”, mediante la cual los beneficiarios deberán finalizar sus estudios secundarios y “Formación Integral”, que los capacitará a través de cursos y prácticas profesionales.

Es imprescindible generalizarlo. Exigir que todo beneficiario, de cualquier plan social, deba cumplir con requisitos similares a los fines de hacerse acreedor al subsidio facilitaría su reinsertión en la sociedad productiva. Nadie, en condiciones de trabajar, debería acceder al subsidio de no cumplir con este requisito. De lo contrario la Argentina va camino a convertirse en una sociedad de clases donde una elite educada mantiene a una clase permanente de desempleados. Un escenario fiscalmente insostenible y éticamente reprochable.

La **séptima propuesta** es seguramente la más controversial por resaltar el valor de la libertad, una palabra que en nuestra sociedad ha perdido cualquier significancia.

Cuando un padre toma la decisión que sus hijos estudien en un colegio de gestión privada debe pagar dos veces por su educación, una a través de sus

impuestos y otra a través del pago a la escuela elegida.

¿No sería razonable que aquellas familias que optasen por retirar a sus hijos de una escuela de gestión pública y enviarlos a una de gestión privada reciban, por ejemplo, una reducción en su carga impositiva que represente un porcentaje del costo de educar un niño dentro del sistema de educación pública, y se deposite dicho monto en una cuenta de ahorro, a la que denominaré “Educard”, que tan sólo pueda ser utilizada para fines educativos?

Ninguna familia estaría peor y aquellas que optasen por hacer uso de esta prerrogativa estarían mejor por acceder a la libertad de decidir qué tipo de educación es más apropiada para la educación de sus hijos, independientemente de sus posibilidades económicas.

Implementar “Educard” es presupuestariamente factible, dado que al calificar para recibir las solamente los estudiantes que satisfagan los criterios establecidos por el Gobierno, el programa no representaría una significativa carga financiera, pero marcaría un antes y después en la educación argentina.

Siete propuestas, algunas muy sencillas de implementar, otras más atrevidas. Yo creo que vale la pena discutir las.

# Empresas familiares ¿Un problema o una solución?

## Innovación e internacionalización de empresas familiares, una aproximación teórica al éxito.



**José Francisco  
Tragant  
Espeche,**

Consultor / Formador  
/Lecturer / Profesor  
Asociado, Universidad  
Rey Juan Carlos,  
Madrid, España.

las empresas familiares desempeñan un papel fundamental, dado que representan entre 80% y 90% de todas las empresas en nuestro país, son responsables del 70% del empleo privado y más del 68% de la actividad económica.

El crecimiento de las empresas familiares (FB) está sustentado en diversos factores y tanto la innovación como la internacionalización son dos decisiones estratégicas importantes que las empresas familiares deben tomar para facilitar el éxito y sustento de sus negocios. La literatura sobre gestión de la innovación sugiere que las empresas innovadoras tienen mayor propensión a ingresar en mercados extranjeros para aumentar el volumen de ventas y distribuir los costos fijos de la innovación en un mayor número de unidades (Tidd et al. 1997); y salvo algunas excepciones (Becchetti y Rossi 2000), las investigaciones son bastante consistentes en apoyar la idea de que la innovación fomenta la internacionalización. La innovación es una

**T**anto para Argentina como para el resto de los países del Mercosur/ América del Sur, la exportación de bienes y servicios y la presencia de sus empresas en el exterior son cruciales para la recuperación y el desarrollo de sus economías. En esta dinámica,

decisión estratégica que es fundamental para muchas organizaciones, ya que proporciona una manera importante de adaptarse a los cambios en los mercados, la tecnología y la competencia (Dougherty y Hardy, 1996).

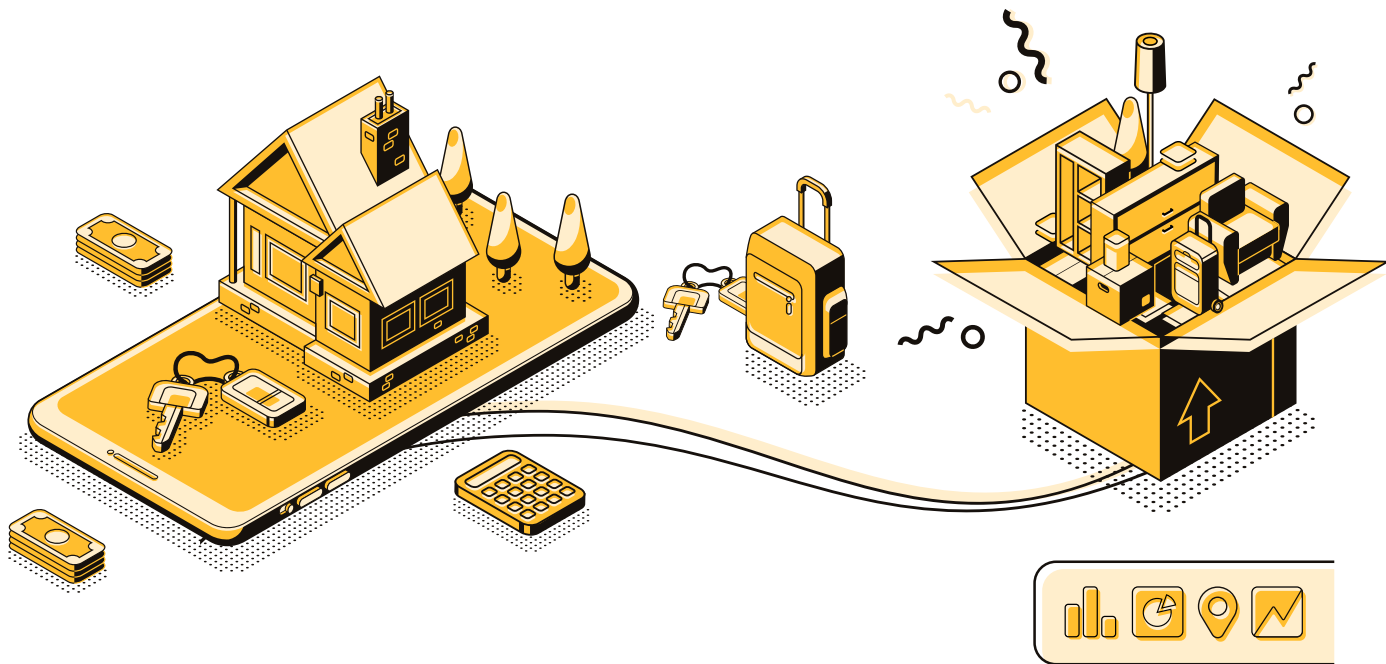
Pero ¿qué se entiende por innovación y qué por internacionalización? Urabe (1988) define la innovación como la generación de una nueva idea y su implementación en un nuevo producto, servicio o proceso. Las empresas apoyan su crecimiento en una notable capacidad de innovación no sólo tecnológica sino también en términos de gestión y organización, campañas publicitarias y rediseño de marcas, (Fernández Moya, 2010), (Francesco Scalella, 2011). De acuerdo a la clasificación provista por el Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.55) se identifican cuatro tipos de innovaciones: a) innovación de productos, b) innovaciones de procesos, c) innovaciones organizativas y d) innovaciones de marketing. Por otro lado, la internacionalización es la explotación de los productos y el conocimiento de las empresas a nivel mundial desde un mercado local. Algunos autores definen la internacionalización como "el proceso mediante el cual las empresas aumentan su conciencia de la influencia directa e indirecta de las transacciones internacionales en su futuro, y establecen y realizan transacciones con empresas de otros países" (Beamish, 1990, p. 77).

Como se menciona anteriormente, tanto la innovación como la internacionalización de una empresa son decisiones estratégicas que, según varios

estudios, por ejemplo, Paul et al. (2017), sugieren que las pymes que pueden impulsar la innovación de productos o servicios obtendrán ventajas competitivas sobre sus competidores y las ayudarán en su proceso de internacionalización. También sugieren que las empresas podrían obtener ventajas competitivas de la innovación cuando el mercado extranjero necesita un tipo específico de servicio o innovación de productos. Por lo tanto, las empresas familiares que desean competir en los mercados internacionales deben tener la capacidad de incorporar actividades innovadoras (Castaño et al. 2006). Y, como contrapartida, la internacionalización de estas empresas innovadoras las lleva a generar ventajas económicas.

**Normalmente, las empresas familiares cuentan con una estructura organizacional más flexible que induce tasas de innovación más altas que otras empresas.**

El rol moderador de la familia en la relación entre las dos estrategias mencionadas es fundamental. Según algunos estudiosos (Habbershon et al., 2003) y bajo la teoría de la visión basada en recursos (RBV), las empresas familiares están pensadas como un sistema social complejo compuesto de factores positivos -"distintivos"- y factores negativos -"constrictivos"- (Habbershon y Williams, 1999). La administración familiar mejora el desempeño interno de la empresa debido a una administración más eficiente



\*Contacto: [jose.tragant.espeche@urjc.es](mailto:jose.tragant.espeche@urjc.es)

de los recursos, sosteniendo que una correcta combinación de las habilidades de gestión y la comunicación adecuada de la historia familiar, los valores y la identidad, aumenta la tasa de desempeño, medida como el crecimiento de las ventas (Galluci et al, 2015).

Normalmente, las empresas familiares cuentan con una estructura organizacional más flexible que induce tasas de innovación más altas que otras empresas y, asimismo, están asociadas con estructuras y procesos de toma de decisiones más flexibles. Y es menos probable que usen mecanismos formales de monitoreo y control que las empresas no familiares. Por lo tanto, la administración familiar podría ser favorable para el desempeño de la empresa (Berrone, et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2017).

En el caso de las empresas familiares, el fuerte vínculo entre los miembros de la familia fomenta la lealtad hacia el liderazgo y el compromiso de trabajar para la supervivencia y el crecimiento a

largo plazo de la organización (Miller y Le Breton, 2005). Los propietarios realizan dos funciones principales: asignación de recursos y monitoreo. Los propietarios toman una decisión sobre la inversión del ingreso residual entre las diversas opciones de inversión en un momento dado, (Singh y Gaur, 2013), moderando positivamente la relación entre internacionalización y desempeño / innovación, (Tsao & Lien, 2013).

La participación familiar también otorga tres ventajas distintivas a las empresas familiares: parsimonia, personalismo y particularismo (Carney, 2005). Estos hallazgos sugieren que la administración familiar ayuda a mitigar los problemas de la agencia asociados con la internacionalización para que las empresas familiares experimenten beneficios positivos de la internacionalización en términos de innovación y rendimiento (Tsao & Lien, 2013); y la propiedad institucional también afecta positivamente las nuevas inversiones extranjeras (Singh y Gaur, 2013). La inserción

activa de propietarios y gerentes en una diversidad de redes sociales, y una internacionalización temprana e intensa, en la profesionalización de la gestión de la empresa, apoyan el crecimiento de la empresa, (Fernández Moya, 2010).

A pesar de la ubicuidad de las empresas familiares en todo el mundo, las mismas tienen un conjunto complejo de problemas que no han sido abordados completamente por la teoría de la administración clásica, y uno de estos desafíos es conocer cómo es este desarrollo para acompañar a las empresas en su camino al éxito.

Para seguir creciendo y mejorando las posibilidades individuales y colectivas de nuestro país se deben pensar en mejorar las posibilidades de crecimiento de las empresas familiares, puesto que tienen una capacidad notable para la innovación, no solo tecnológica sino también en términos de gestión y organización, y esto induce a las empresas familiares a fomentar su expansión en los mercados extranjeros.

# La transición entre la universidad y el mercado laboral

## Carreras de grado UCEMA



**Marcos Gallacher**

Secretario Académico,  
UCEMA.



**Eugenia Napolitano**

Directora de UCEMA  
Internacional.

El paso por la universidad apunta a bastante más que a “conseguir un buen trabajo”: la educación de calidad también ayuda a comprender mejor el mundo, a disfrutar de hábitos como la lectura y a tener criterio para juzgar lo que ocurre. Pero a lo anterior se suma el impacto de la educación sobre las capacidades productivas del individuo, la cual se manifiesta en última instancia en su inserción en el mercado laboral. Nuestro trabajo permite no sólo generar ingresos, sino también crecer como individuos. Es por lo tanto algo de importancia fundamental en nuestras vidas. Esta nota centra atención en la transición entre “el mundo de las aulas” y el “mundo de las organizaciones”, sean estas grandes multinacionales, o pequeños emprendimientos unipersonales. Presentamos resultados de investigaciones realizadas en el 2007, 2012 y 2018.

### Inversión en capital humano

Los estudios de grado adoptan diversos enfoques: algunos más especializados (por ejemplo, Contador Público), otros más generales (Administración de Empresas), algunos con más contenido formal/cuantitativo (Economía), y otros donde los modelos abstractos y los métodos cuantitativos ocupan un lugar se-

cundario (Relaciones Internacionales). Por supuesto, la “caja de herramientas” que provee cada programa de estudio tiene como objetivo abordar cierto tipo de problemas. Pero en el “mercado laboral” las cosas no son tan claras, y la distinción entre lo que un graduado de cierta disciplina puede y no puede hacer se vuelve nebulosa. A muchos nos ha tocado “tener que adaptarnos” a situaciones cambiantes, para las cuales nos sentíamos no del todo preparados.

En relación a la educación para el mundo de los negocios, Henry Mintzberg destacó que:

*Hay que sacar el material “práctico” de los programas de grado. No pertenece allí. En general, convierte en una farsa al proceso educativo [...]. Podemos reemplazar el material “práctico” de las funciones de negocios por material de las disciplinas subyacentes en el que los negocios y el **management** se basan (psicología, economía, matemáticas y además historia, antropología, literatura, filosofía, etc). Si quieren estudiar negocios y merecen estar en la universidad tenemos que darles aquello que los negocios más necesitan: capacidad de pensamiento (Mintzberg, 2004, pag. 384) <sup>1</sup>.*

Las reflexiones anteriores, si bien centradas en el mundo de la empresa, tienen aplicación a muchas otras disciplinas: una educación de calidad entrega herramientas que deberían servir para toda la vida: un marco conceptual sólido y hábitos de pensamiento riguroso. Lo demás puede obtenerse en el camino.

<sup>1</sup> Mintzberg, H.(2004), *Managers not MBA's: a hard look at the soft practice of management development*. Berret-Koehler Publishers, Inc.

La educación de calidad también ayuda a comprender mejor el mundo, a disfrutar de hábitos como la lectura, y a tener criterio para juzgar lo que ocurre.

### Graduados UCEMA: investigación 2007 y 2012<sup>2</sup>

Los resultados se refieren a graduados de los programas de Dirección de Empresas (LIDE) y Economía (LIE):

- Casi el 90% de los graduados consideraban que sus perspectivas de desarrollo profesional eran “muy buenas” (50 – 60% de respuestas) o “buenas” (30 – 40% de respuestas). Un 8-10% las consideraba como “promedio o regulares”.

- El 2/3 de los graduados LIDE, y el 42% de los LIE trabajaban en empresas multinacionales. El trabajo independiente incluye a un muy bajo porcentaje de graduados (menos del 4%). Entre los que respondieron la encuesta (134 graduados) nadie trabajaba en el sector público. La mitad de los graduados LIE y ¼ de los de LIDE trabajan en el área de finanzas.

- Los graduados con 7 o más años de graduación tienen en promedio compensaciones que triplican las de aquellos que cuentan con 1 o 2 años de experiencia profesional.

- Hay poca diferencia en la compensación promedio entre gradua-

<sup>2</sup> Gallacher, M. (2007), Inserción laboral de jóvenes profesionales: economía y dirección de empresas. *Revista de la Universidad del CEMA* año 1 Nro 2 (julio). Gallacher, M., M.Fernández y M.E.Napolitano (2012), Inserción Laboral de Jóvenes profesionales. *Revista de la Universidad del CEMA* Año 6 Nro 19 (agosto).



dos de LIE y aquellos de LIDE, aún cuando los ingresos del primer decil (el más alto) de ingresos es algo mayor para los graduados de LIDE que LIE.

•La acumulación de experiencia profesional está asociada no sólo a aumento de ingresos promedio, sino también a aumento de variabilidad entre ingresos de graduados en la misma cohorte. Al respecto, mientras que el Coeficiente de Variación (CV=Desviación Standard/Media) de ingresos era de aproximadamente 30% para los graduados recientes, se elevaba a casi 110% para los de 7 o más años de experiencia profesional <sup>3</sup>.

### Investigación 2018

En noviembre del 2018 se volvió a recopilar información de inserción laboral de graduados por medio de una encuesta electrónica. Se obtuvo un total de 161 respuestas (para todas las carreras). El total de graduados de licenciatura (todas las carreras) es de aproximadamente 1200, lo que resulta en una tasa de respuesta de casi 14%. Esta

<sup>3</sup> A "ojo de buen cubero" la distribución era "parecida" a una **Normal** para graduados recientes, pero esta forma "acampanada" mutaba en una "casi" **uniforme** para los graduados con más años de experiencia. En este último caso existe (relativamente) poca concentración de ingresos en valores "medios", estando los ingresos distribuidos (casi) uniformemente entre el mínimo y máximo.

muestra no es aleatoria, lo cual sugiere ser prudente a la hora de extraer conclusiones. Resumimos aquí algunos de los puntos salientes de la investigación:

•Casi 3/4 de los graduados LIDE, y el 60% de los LIE trabajan en empresas multinacionales. Las empresas PyME emplean entre el 8 y el 10% de los graduados, y las grandes empresas nacionales el 3% de los graduados LIDE, y el 11% de los LIE. Para ambos programas, el trabajo independiente comprende a muy pocos (2-3%) graduados.

•Perspectivas laborales: Si bien entre abril del 2007 a noviembre del 2018 se evidencia algún aumento en las respuestas de perspectivas "regulares", un elevado porcentaje de los graduados indica "buenas" o aún "muy buenas" perspectivas laborales (Cuadro 1). En efecto, solo el 10-12% responde perspectivas "regulares". Perspectivas "malas" son manifestadas por un porcentaje casi nulo de encuestados.

•Al igual que lo hallado en los estudios de 2007 y 2012, se observa un incremento significativo de ingresos conforme aumentan los años desde graduación (ver Figura 1). En promedio, los graduados con 6 o más años desde graduación (promedio 8 años desde graduación) obtienen ingresos que

Al igual que lo hallado en los estudios de 2007 y 2012, se observa un incremento significativo de ingresos conforme aumentan los años desde graduación.

son 2.5 veces mayores que los con dos o menos años de graduación. Este diferencial es algo menor al hallado en los estudios previos mencionados (diferencia de 3.3:1), sin embargo implica aproximadamente un 12% acumulado de incremento anual de compensación entre lo que obtienen los graduados recientes y aquellos con 8 años de egreso de la universidad.

•Coincidente también con los estudios anteriores, se observa un fuerte incremento en la variabilidad de compensación entre graduados conforme aumenta el período desde graduación: para los graduados recientes, el CV (%) de ingresos es aproximadamente 34%, aumentando a 55% para aquellos con 3-5 años de graduados, y a más del 90% para aquellos con 6 o más años desde graduación.

•Para los graduados con 6 o más años de graduación, la distribución de ingresos no sólo tiene alta dispersión, sino que también es altamente asimétrica. Obsérve-

**Tabla 1: Perspectivas Laborales de Graduados**

	Dirección de Empresas (LIDE)			Economía (LIE)		
	Abril 2007	Diciembre 2011	Noviembre 2018	Abril 2007	Diciembre 2011	Noviembre 2018
	<b>% de los casos</b>			<b>% de los casos</b>		
<b>Muy buenas</b>	54	59	56	59	50	47
<b>Buenas</b>	37	40	30	35	38	43
<b>Malas</b>	0	0	2	0	0	0
<b>Buenas + Muy buenas</b>	91	99	86	94	88	90

se (Figura 2) que para niveles de ingreso menores que (aproximadamente) 250, y hasta casi el 65 percentil de ingresos, la Distribución de Frecuencia Acumulada (DFA) aumenta casi linealmente, lo cual sugiere una Distribución de Frecuencia relativa (DFR) de Ingresos de tipo "uniforme". Para niveles de ingreso mayores, sin embargo, la pendiente de la CDF se reduce lentamente, lo cual indica que cierto porcentaje de graduados obtiene ingresos considerablemente más altos que los del grueso de su cohorte. Concretamente, un 20% de graduados obtiene ingresos que **son al menos** el doble que los de su cohorte (índice de ingresos de 500 o más, versus 220 para la cohorte en su conjunto que por supuesto también los incluye a ellos).

**Conclusiones**

En base a investigaciones realizadas en 2007, 2012 y 2018 se presentaron evidencias sobre inserción laboral, satisfacción e ingresos de graduados de

programas LIDE y LIE de UCEMA. Las evidencias indican buena satisfacción, importante aumento de ingresos en función de experiencia laboral, y para aquellos que graduaron hace 6 o más años, importante variabilidad de ingresos.

La enorme mayoría de los egresados de las carreras de UCEMA trabaja en un entorno organizacional, y muchos de ellos en multinacionales. Esto tiene importantes implicancias para el diseño de programas de estudio.

Figura 1: Ingresos en función de años desde graduación (n =125)

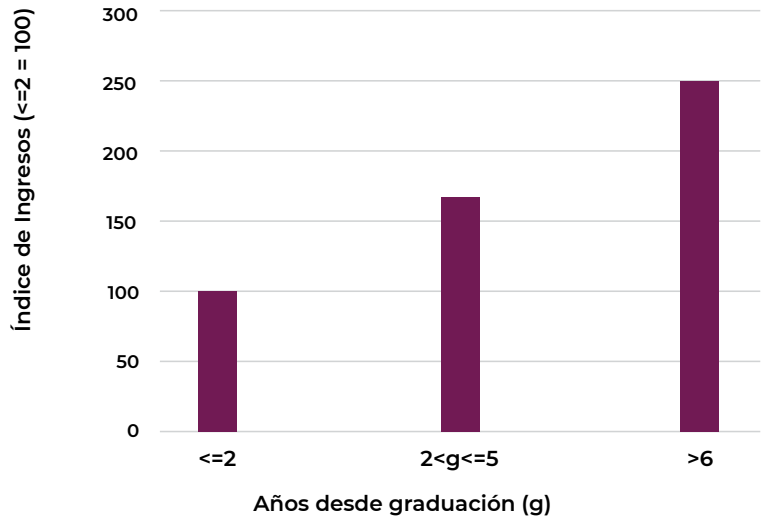
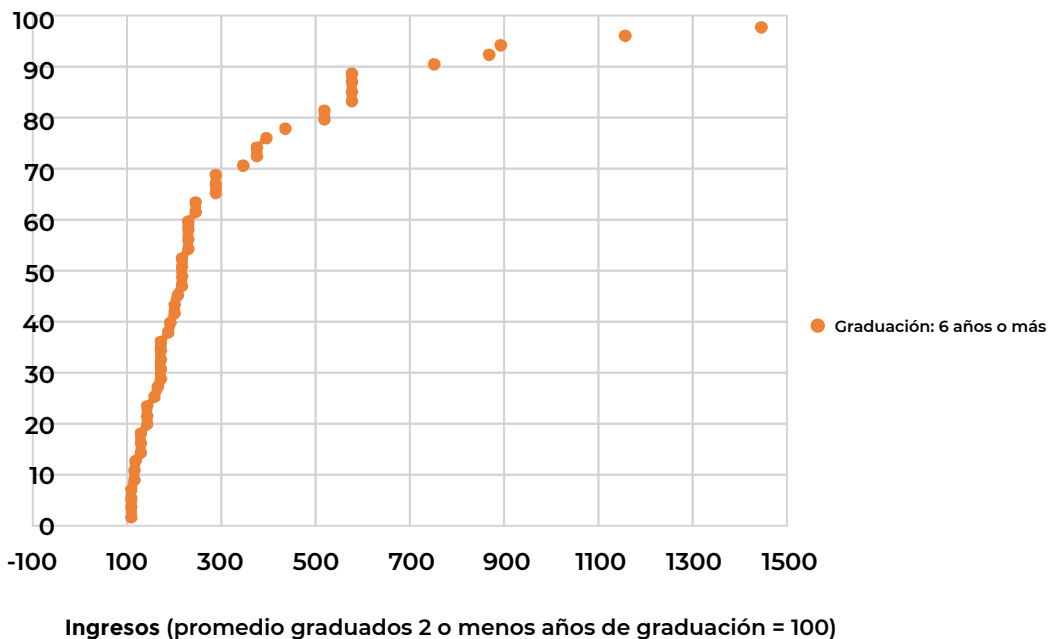


Figura 2 : Índice de Distribución Acumulada de Ingresos (graduados de 6 o más años de graduación)



# La Justicia les está fallando a los argentinos

*\*Nota publicada en Infobae, 14 de abril de 2019.*



**Alejandro Fargosi**

Abogado, UBA.  
Ex Consejero de la Magistratura de la Nación. Profesor de Derecho Constitucional, Carrera de Abogacía UCEMA.

**M**uchos creímos que en 2019 empezarían a ser elevados a juicio oral al menos parte de los muchos procesamientos por la inmensa red de corrupción que se viene descubriendo. Pero, de repente, la Justicia parece haber entrado en stand-by.

Probablemente todas esas causas confluyan, según cada caso, a esta situación lamentable: sigue sin pasar nada, salvo algunos plazos de prescripción. Pareciera que hay solo una investigación en marcha, la de espías desopilantes y espionajes desmadrados, que tramita en la inconcebible jurisdicción de Dolores. Por otra parte, las crecientes redes sociales con sus noticias falsas y verdaderas retroalimentan a los medios ansiosos de contenidos pero sin recursos económicos, humanos ni temporales para investigaciones profundas.

Hoy en la Argentina las leyes son meras sugerencias, como dijeron Carlos Nino y Carlos Fayt, anomia agravada por la suma de otros factores. Es probable que existan inmensos tesoros ilícitos que pueden destinarse a comprar a algunos de los protagonistas de estos procesos judiciales para trabar el avance de las causas, incluso convirtiendo con mentiras a jueces y fiscales en acusados.

La sucesión de escándalos inconcebibles que exhibe el mal funcionamiento del Poder Judicial lo deslegitima, porque ha desplazado a la farándula como patética distracción de una sociedad agobiada por 70 años de decadencia. Antes, la enorme mayoría de las causas no trascendía afuera de Tribunales, ni con sus méritos ni con sus miserias, pero ahora

las investigaciones y los juzgamientos corren por dos andariveles: el judicial y el mediático.

Para peor, siendo un año electoral, ese entorno de escándalos y frustraciones es usado por algunos políticos para poner o sacar temas de la agenda del día, con operaciones de prensa tan imposibles de probar como de negar. En síntesis, el caso D'Alessio, los escándalos judiciales, y las operaciones de prensa no son casualidades ni algo accidental: lograron que casi haya desaparecido de las noticias la megacausa de los cuadernos, pese a que en ella se investiga

el caso de corrupción más grande de nuestra historia y probablemente de la historia del mundo.

Obviamente que la investigación en manos del doctor Claudio Bonadío sigue su curso y algunos centímetros de noticias semanales nos avisan de tal o cual avance, pero es innegable que ese inmenso elefante blanco ha quedado ocultado por una manada de elefantes que, con su polvareda, hicieron que la volátil memoria colectiva se olvide de la corrupción deducida de los cuadernos y confesada por sus mismos perpetradores.

Sin duda el juez Bonadío avanzará, pero el riesgo es que otros jueces dejen de sentirse urgidos por una sociedad que les pedía rigor, y ahora se ha dispersado con otros temas. No sería la primera vez que ocurre.

Ojalá que no terminemos siendo regidos por las encuestas en vez de por las leyes. Si seguimos siendo el reino de la impunidad, no tendremos futuro. La ineficiencia en la lucha contra la corrupción es una barrera para volver al mundo desarrollado.

“  
Si seguimos  
siendo el  
reino de la  
impunidad,  
no tendremos  
futuro”

## Incorporación del Dr. Ricardo López Murphy como Socio Activo en la Asociación Civil Universidad del CEMA



El Consejo Superior decidió invitar al Dr. Ricardo López Murphy a incorporarse como Socio Activo en la Asociación Civil Universidad del CEMA. Trabaja activamente con el rector de la UCEMA en la campaña de relacionamiento institucional estratégico, tanto a nivel local como internacional.

## Apertura del Posgrado en RRHH con vacantes agotadas



El 23 de mayo, cuarenta profesionales líderes del sector iniciaron su cursada en este nuevo programa de la UCEMA, inédito en el país por su metodología, cuerpo docente y perfil, para formarse en la construcción de una visión integral en la gestión de personas, aprender a pensar estratégicamente el rol del capital humano, incorporar herramientas modernas de gestión y ampliar el network en la comunidad de recursos humanos.

## Lanzamiento del Observatorio de Política Exterior de la UCEMA

En abril de 2019 se creó el Observatorio de Política Exterior en el marco del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCEMA. El Observatorio busca cubrir un espacio vacante en el análisis de cuestiones clave para la Argentina y el mundo, a través de la publicación de material enfocado en los temas políticos, estratégicos, económicos, comerciales o culturales de esta dimensión de la política estatal. Está dirigido por el Abog. Andrés Cisneros, exvicecanciller de Argentina, y el Dr. Alejandro Corbacho, académico del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCEMA.

## Jorge Streb, Director de Investigaciones UCEMA, asumió como Presidente de la AAEP

En el marco de la LIII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política (AAEP), Jorge Streb asumió como Presidente. En ocasión del acto inaugural de la edición 2018, brindó la conferencia "Emotions and behavior. The influence of cognition" y con ella dio inicio a su gestión frente a la Asociación por un período de dos años.



en el que debatieron datos históricos, ideas y posibles cursos de acción.

## La Dra. Luisa Montuschi participó del libro Teoría y Política Económica en honor al Dr. Julio H. G. Olivera

Su capítulo trabaja sobre el concepto de progreso, señalando que en épocas recientes se han desarrollado esfuerzos para proponer mejores indicadores al PBI, para medir el nivel de actividad.



## Seminario El combate de la pobreza es demasiado lento. Akamasoa en Argentina

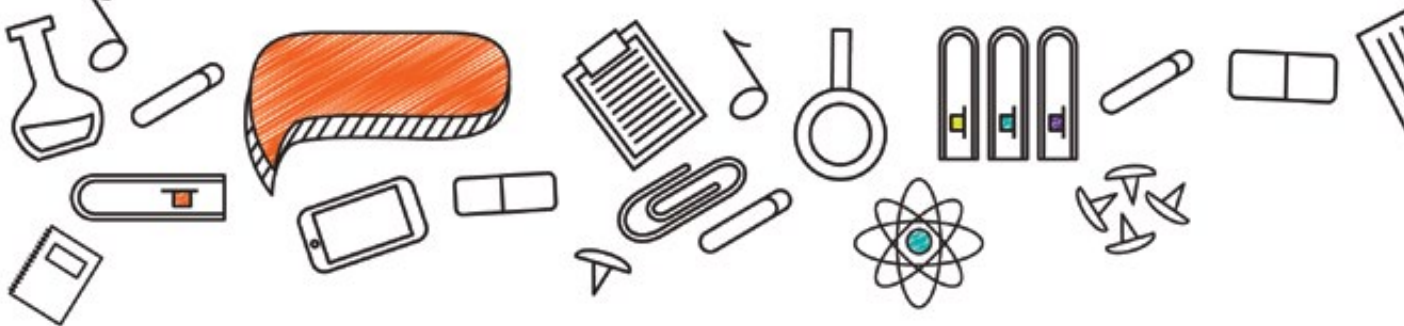
Gastón Vigo Gasparotti, Doctor (cand.) en Economía y Magíster en Economía de la SMC University, brindó un seminario para hablar sobre el trabajo del Padre Pedro Opeka en Madagascar, que ya rescató a 500 mil personas de la extrema pobreza a través del estudio, el trabajo y la disciplina, y compartió los detalles de la réplica que se está comenzando a realizar en Argentina, en búsqueda de construir nuevos oasis de esperanza en estas latitudes.

## Encuentro con Deirdre McCloskey en UCEMA

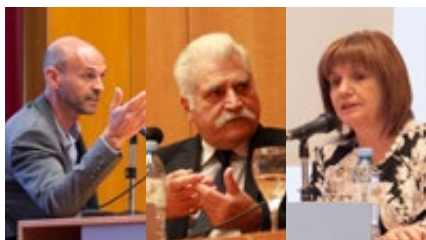
El 17 de mayo Deirdre McCloskey, profesora de economía, historia, comunicación y filosofía en la Universidad de Illinois en Chicago, brindó la conferencia exclusiva: ¿Cómo Argentina se volvió rica y cómo puede volverse más rica? Luego de su ponencia, inició un panel de diálogo junto con el Dr. Ricardo López Murphy y el Dr. Roque Fernández,

## El Director de la Maestría en Agronegocios presente en la reunión del Comité para la Agricultura de la OECD

El profesor Daniel Lema participó como técnico invitado en la reunión convocada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) realizada en París. El profesor Lema realizó una presentación sobre la evolución de las políticas agrícolas en Argentina e integró, además, reuniones técnicas de análisis de los resultados del estudio junto con el equipo de la OECD.



### Encuentros exclusivos del Ciclo de Análisis de Coyuntura UCEMA



El Ciclo de Análisis de Coyuntura, coordinado por el periodista Guillermo Laborda y el Centro de Economía Aplicada de la UCEMA, propuso tres importantes encuentros exclusivos en los últimos meses. A finales de 2018, Guillermo Dietrich, Ministro de Transporte de la Nación, fue entrevistado para analizar la revolución del transporte aerocomercial, la obras de infraestructura pendientes, y la situación actual de los trenes y Aerolíneas Argentinas. En marzo de 2019 recibimos a la Dra. Patricia Bullrich, Ministra de Seguridad de la Nación, para debatir la evolución de las estadísticas de delitos en la gestión Macri, el narcotráfico y el estado actual de las Fuerzas Federales. El 13 de mayo Jorge Asís, escritor, periodista y analista político, estuvo presente para analizar el camino a las elecciones argentinas del 27 de octubre.



### Clases de Derecho Constitucional con el Dr. Alejandro Fargosi

En abril el Dr. Fargosi inició el ciclo exclusivo de formación a su cargo, en el marco de la asignatura Derecho Constitucional que cursan los estudiantes de segundo año de la carrera de Abogacía. Durante las clases abordó la importancia del derecho constitucional, el respeto hacia las instituciones y los principios que emergen de nuestra Carta Magna.

### Directora del Doctorado en Economía seleccionada para un proyecto nacional sobre medio ambiente y ordenamiento territorial

La Dra. Mariana Conte Grand fue seleccionada por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica para desarrollar un proyecto de investigación sobre medio ambiente y ordenamiento territorial. Con foco en la economía, el territorio y las políticas públicas, el equipo de investigadores será coordinado por Bárbara Civit del Instituto de Ambiente, Hábitat y Energía (INAHE) y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

### Participación de la UCEMA en la ExpoEFI 2019

La activa agenda se integró por el Workshop "Mitos y verdades del marketing en las pymes: estrategia digital para vender online", liderado por Gabriela Sirkis y Rodrigo Castiglione, respectivos Directora y profesor del Departamento de Marketing UCEMA. También por el Workshop "Una introducción a las estrategias financieras de trading más populares", encabezado por el Dr. José Dapena y el Mg. Juan Serur, Director y Secretario Académico del Departamento de Finanzas respectivamente. Además, en el marco de Expo EFI, se desarrolló la 7ª edición del Congreso Económico Argentino, que contó con exposiciones del Dr. Roque Fernández, Presidente del Consejo Académico de la UCEMA, sobre la coyuntura argentina, y con la participación de la Mg. Diana Mondino, Directora de Relaciones Institucionales, quien analizó relaciones de economía y mercados financieros.



### Nuevas incorporaciones en la Maestría en Finanzas y el MBA de la UCEMA

Michael Thomas, Doctor de economía financiera por la Universidad de Hannover, Alemania, y Director de Gestión de Riesgos Financieros de KPMG Argentina, se suma al equipo docente de la Maestría en Finanzas. Por otra parte, Bruno Demaria, CFO del año 2018 se incorporó al plantel docente de la Maestría en Dirección de Empresas en la asignatura Finanzas de Empresas.

### Presentación del Director de la Maestría en Economía en la ASSA Annual Meeting de la American Economic Association



El Dr. Julio Elías, en conjunto con los profesores Nicola Lacetera (University of Toronto) y Mario Macis (Johns Hopkins University), presentaron un trabajo de investigación en la *Allied Social Science Associations (ASSA) Annual Meeting*, la principal reunión de economistas a nivel mundial organizada por la American Economic Association en conjunto con otras 59 asociaciones de disciplinas relacionadas.

### El Director de MFin UCEMA en el top de autores de SSRN



Social Science Research Network (SSRN) reconoció al Dr. José Dapena, Director del Departamento de Finanzas de la Universidad, en el top 10 de los autores con trabajos descargados del último año.

# ¿Dónde están ahora?

## CAMBIOS LABORALES DE ALUMNOS Y GRADUADOS

### ALUMNOS DE LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Iacconi, Rocío** de Brain Network Consulting Group a Bodegas Chandon SA

### GRADUADOS DE LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Bahamonde, Nazarena** de KPMG a Cervecería y Maltería Quilmes SAICAYG | **Bracco, Santiago Matías** de British American Tobacco Argentina a Nestlé | **Condomi Alcorta, Marcos** de Escribanía Condomi Alcorta a Tetra Pak SRL | **Ecker, Franco Emilio** de OLX a Pedidos Ya | **Federico, Gastón Nicolás** de PwC a Tenaris | **Fernández Bustelo, Romina** de Actividad independiente a Wolox | **Grafe Contreras, Sylvia Carolina** de AIESEC a Hansa Ltda. | **Reddig, Guillermo Walter** de HVS International a RHC Latam | **Salvarredi, Priscila Andrea** de Cervecería y Maltería Quilmes a Buzzoole | **Villamarin, Juan Francisco** de Pistrelli Henry Martin & Asociados SRL a Grupo Baysur SRL

### ALUMNOS DE LA LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

**Bronzovich, Tomás** de Canteras del Lago S.A. a Fundación NPSGlobal

### GRADUADOS DE LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO

**Federico, Gastón Nicolás** de PwC a Tenaris | **Stringhini, Nicolás** de Axonier Consultores a EXXONMOBIL BUSINESS SUPPORT CENTER ARGENTINA SRL

### GRADUADOS DE LICENCIATURA EN ECONOMÍA

**Anchieri, Federico** de Citibank NA a ICBC | **Frías, María del Pilar** de Grupo Albanesi a Grupo Metropól | **López Galache, Andrés** de Zeta Zeta Estudio Contable a Nielsen | **Medus, Juana** de The Nielsen Company a Ministerio del Interior

### GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN MARKETING

**Browner, Julieta** de AB Maurila - Calsa a Rolfy S.A. | **De Nicola, Milagros** de Nacho Martin Films a PhilosophEAT | **Gismondí Bernadello, Camila** de Masdata a QuadMinds Technologies S.A. | **Olmedo, Josefina Isabel** de Odellous.com a Ministerio de Producción | **Poli De Langhe, Ignacio** de Sixto Rental Car a Natura Cosméticos SA

### GRADUADOS DE LA INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

**Bucciarelli, Emanuel Pedro** de SkyTel a Sirius Software

### ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Abella Garbarino, María Florencia** de Grupo Logístico Andreani a TecnhipFMC | **Di Paola, María Virginia** de Ideas Factory a Llamando al Doctor | **Impala, Marcos** de Banco Macro a Banco Mariva | **López, Álvaro Lisandro** de Catalinas Center SA a Intercargo | **Rodrigues Siqueira, Mario Duarte** de Vates S.A. para Monsanto Co. a Mulesoft (a Salesforce Company) | **Scasserra, Alejandro Tomás** de Banco Santander Río a Cámara Argentina de Comercio | **Vignoni, Laura Daniela** de Iguatemi S.A. - Key Biscayne a Premium Assistance S.A.

### GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Armentano, Marcelo Roberto** de Bedson S.A. a Bodegas Bianchi | **Coca, Leonardo Alfonso** de Nación Servicios SA a FintechStart! | **Francioni, Mariano César** de Axion Energy Argentina SA a Mariano Francioni Ingeniería | **Godoy, Pablo Martín** de Coto CICSA a Club Med | **Kozuch, Gervasio Gabriel Fernando** de Havas Media Group a Res | **Laurent, Roberto Eduardo** de 3M Argentina SACIFIA a Corning Optical Communications LLC | **Luzzatto, Fernando Javier** de Movistar, Telefónica de Argentina a Brightstar Corp. | **Maquieira, Silvina Mariana** de Samconsult - BULGHERONI a ORT Argentina | **Pérez Fagonde, Gustavo** de Correo Oficial de la Rep. Argentina SA

a Publicidad Sarmiento S.A. | **Pimentel, Ignacio** de Rci Banque a NISSAN | **Prieto, Gabriel Martín** de Agrest Ingeniería S.R.L a IDP Ingeniería y Arquitectura S.L.U | **Reddig, Guillermo Walter** de HVS International a RHC Latam | **Salvatierra, María Georgina** de Aerolíneas Argentinas SA a Ministerio de Producción | **Sarmiento Alvarado, Manuel Ignacio** de CONAPROLE a Enjoy Punta del Este | **Zapata, Gustavo Alejandro** de Gasmarra Energy S.A. a Rafael G. Albanesi | **Agostino, Fernando Alfredo** de Prosegur SA a Vivalto Tech | **Sacco, Gabriela** de Consolidar SA a CISCO SYSTEMS ARGENTINA SA

### ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA

**Herrera Albelo, Hernán Andrés** de Regus Argentina a Accenture Argentina | **Nocera, Ignacio Nahuel** de Michael Page a FL | **Polola, María de los Milagros** de Axion Energy Argentina SA a Pan American Energy LLC | **Rodríguez Falcon, Juan Pablo** de DIRECTV ARGENTINA a Arcos Dorados

### ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN FINANZAS

**Candia, Joaquín** de First Corporate Finance S.A. / Zubillaga y Asociados S.A. a BANCO SAENZ S A | **Dottori, Lucas** de Banco Patagonia SA a BBVA | **Feijoo, Jorge Luis** de SAXUM SRL a HUAWAI | **Ferreiro, Mauro Fabián** de KPMG a Elinpar S.A. | **Montesano, Cesar Augusto** de Grupo Financiero Cohen a Provincia Microempresas | **Pellegrino, Emiliano Martín** de Dos Arroyos S.A. a Invertir On Line Sociedad de Bolsa SA | **Picco, Leandro José** de PwC Argentina a Prefinex SA

### GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN FINANZAS

**Barbagallo, Federico Alberto José** de Pampa Energía SA a Sociedad Argentina de Construcción y Desarrollo Estratégico SA | **Calvi, Carlos Agustín** de JP Morgan Chase Bank National Association Suc. Bs. As. a O&G (Shell Argentina) | **Ferreccio, Juan Ignacio** de SEDESA a ANMaC | **Giulianelli, Natalia Soledad** de Oliverta a Rojo3D SRL | **Lepera, Gabriel Germán** de Hewlett Packard Colombia a Mercado Abierto Electrónico SA | **Mackey, Guillermo José** de J.P. Morgan Chase & Co. a CRISIL | **Monastirsky, Martín Leonardo** de UCEMA a Petroquímica Cuyo SAIC | **Payró, Rodrigo Gabriel** de Coface Argentina a Universidad del CEMA | **Piccirillo, Juan Martín** de Secretaría de la Transformación Productiva - Ministerio de Producción a Subsecretaría de Puertos, Vías Navegables y Marina Mercante | **Sánchez, Hernán Ariel** de Axion Energy a Pan American Energy | **Sznajderhaus, Julián** de Banco Patagonia a Grupo SBS | **Videla, Gonzalo Martín** de Tecpetrol SA a Crowe | **Vignoli, Guido Norberto Nicolás** de AACREA a Escuela Argentina de Negocios | **Viniegra, Juan Lucas** de SMURFIT KAPPA SA a SODIMAC ARGENTINA Y URUGUAY

### ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS

**Uribe Bedoya, Diana Carolina** de Automat argentina SA a Algieri SA

### ALUMNOS DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

**Abella Garbarino, María Florencia** de Grupo Logístico Andreani a TecnhipFMC | **Rivas, María Emilia** de BUENOS AIRES CALL S.A. a ESTUDIO CONTABLE INDEPENDIENTE

### GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS

**Gibelli, Juan Eduardo** de BAF CAPITAL SA a Odyssey Tech SA

# Agenda Alumni UCEMA

## Wine tasting



En marzo comenzamos el ciclo 2019 con la **Bodega Arca Yaco**, con una cata dirigida por Matías Etchart. En el marco de un ambiente de camaradería, se presentó la línea Amar y Vivir que recibió el reconocimiento Master of Wine 94 (2018 report) de TIM ATKIN MW. En mayo coordinamos un nuevo encuentro, liderado en esta ocasión por la Bodega Andeluna. **Consultá por próximas reuniones o postulá la bodega que querés que participe en [alumni@ucema.edu.ar](mailto:alumni@ucema.edu.ar)**

## Inicio del Ciclo Alumni Work Life Balance



El 25 de abril comenzamos con esta serie de encuentros basadas en wellness. A cargo de la Dra. Stella M.G.M de Kralj (PHD en Ciencias con especialidad en Nutrición, Universidad de Atlanta-EEUU), se dialogó cómo los factores genéticos y ambientales, tales como estilos de vida, hábitos alimentarios y la actividad física, juegan un rol decisivo y fundamental en cada individuo.

## Coro UCEMA



Los miércoles a las 18:30 hs., siempre a tiempo, la música llega a la universidad en la voz de alumnos, graduados y familiares que disfrutan de una actividad con mucho ritmo, armonía y compás. Bajo la dirección y codirección de Andrés Rezelj y Juan Porcel de Peralta la actividad propone un aprendizaje encuentro a encuentro.

**¡Queremos escuchar tu voz!**

**Para formar parte del coro envíanos un mail a [comunidad@ucema.edu.ar](mailto:comunidad@ucema.edu.ar)**

## Muestra "Los Bárbaros"



En abril se iniciaron las actividades del Espacio de Arte UCEMA para estudiantes y graduados. La Sociedad Argentina de Artistas Plásticos inauguró el año con una exposición de obras de pequeño formato. **Consultá la agenda 2019 en [ucema.edu.ar/arte-cultura](http://ucema.edu.ar/arte-cultura)**



# Qué quiero ser cuando sea grande: mucho más que elegir una carrera



## María Mirta Pascuali,

Profesora del Taller de Gestión de Carrera dentro de la Materia Administración de Recursos Humanos, UCEMA.

Una de las actividades que se repite a lo largo de mi recorrido profesional es la de entrevistar a personas de todas las industrias y áreas de especialidad. Es una tarea enriquecedora por la posibilidad de conocer todo tipo de trabajos y, sobre todo, por las historias de vida que nunca dejan de sorprenderme. Historias de crecimiento y desarrollo, de superación, de éxito, de errores y de volver a empezar. Algo que siempre me llamó la atención fueron los relatos sobre la insatisfacción con la carrera profesional. Cuanto más entrevistaba, más me apasionaba por las cuestiones de carrera, lo que me llevó a especializarme en el tema.

Las generaciones pasadas no gestionamos activamente nuestra carrera, pensábamos en término de empleo, no de empleabilidad, y nuestras carreras estaban dispuestas a finalizar con la edad de la jubilación legal. Con una expectativa de vida creciente, hoy hablamos de una segunda y hasta tercera carrera. Frente a este escenario, coincidimos con la Universidad en incorporar el concepto de Gestión de Carrera desde la etapa universitaria dentro de la currícula y no solamente como un servicio opcional para los alumnos. Este año inauguramos el Taller de

Gestión de Carrera para que los estudiantes tengan la oportunidad de descubrir qué desean de su carrera profesional, que es una cuestión más amplia que la elección de los estudios universitarios: es pensar en el propósito laboral y cómo quiero que luzca mi vida profesional. Para ello es primordial desarrollar un balance profesional no sólo con conocimientos y habilidades sino también con fortalezas, intereses, valores, preferencias, logros y áreas de mejora: un completo ejercicio de autoconocimiento.

Con propósito y autoconocimiento podré realizar elecciones de carrera y empleo con conciencia e intención, ampliar el espectro de alternativas y contar con recursos internos cada vez que el mundo VICA\* nos proponga cambios. Cuando esto ocurre y necesitemos modificar el rumbo y, hasta recrearnos, la mayoría de las veces la salida está adentro. En el taller también se desarrollan habilidades y se facilitan herramientas para gestionar la carrera profesional a lo largo de la vida y para iniciar una búsqueda laboral (CV, presentación personal, perfil de LinkedIn, estrategia de búsqueda, networking y entrevista).

*\*Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo.*

## Un lugar, cientos de oportunidades



El área de Desarrollo Profesional invita a toda la Comunidad UCEMA a participar de la **20° edición del Día de la Empresa**, el miércoles 14 de agosto de 17 a 20 h.

Si estás en proceso de búsqueda laboral, reinserción o buscas un cambio, el Día de la Empresa es una

oportunidad para contactarte de manera directa con personal de Recursos Humanos de empresas y consultoras de primer nivel. Tendrás la posibilidad de acercarles tu CV y conocer las ofertas laborales existentes para vos. Es una actividad pensada para perfiles de todos los *seniorities*.





### Nuevas oportunidades en el exterior

A través de los vínculos de colaboración que la UCEMA establece con universidades del exterior, alumnos de grado y maestría pueden vivir experiencias académicas en nuevos destinos. Recientemente la UCEMA ha firmado un convenio de colaboración con:

#### ExCelia Group (Francia)

Ubicada en la ciudad francesa de La Rochelle, a 400 km de París, está compuesta por 5 facultades: *La Rochelle Business School*, *La Rochelle School of Tourism & Hospitality*, *La Rochelle Digital School*, *La Rochelle Corporate* y *La Rochelle Academy*.

Por la excelencia en la educación que *ExCelia* ofrece a sus estudiantes, el diario *Financial Times* la ubicó en su ranking de las mejores escuelas de negocios del mundo. Las Maestrías y Másteres que dicta preparan a quienes la eligen para desarrollarse en carreras en el mundo de las finanzas, marketing, comunicaciones, recursos humanos y management a nivel local e internacional. Las actividades académicas se complementan con propuestas de cultura, turismo y deportes para todos los gustos.

**+INFO:** [www.excelia-group.com](http://www.excelia-group.com)  
[ucema.edu.ar/ddp-internacional](http://ucema.edu.ar/ddp-internacional)

### Red Internacional de graduados UCEMA



Con el objetivo de fortalecer los lazos entre nuestros graduados en el exterior, durante febrero y marzo promovimos encuentros en Barcelona, Chicago, Houston, Londres, Montreal y Toronto. En las reuniones, los miembros de la Comunidad UCEMA que residen en diferentes partes del mundo tuvieron la oportunidad de conocerse, compartir experiencias, ideas y proyectos, así como recordar anécdotas de su paso por la Universidad.

Si sos graduado UCEMA y vivís en el exterior te invitamos a que nos escribas a

**+INFO:** [comunidad@ucema.edu.ar](mailto:comunidad@ucema.edu.ar)



### EN MOVIMIENTO

#### Entrenamiento Funcional ¡Nueva actividad!

Está comprobado científicamente que hacer actividad física mejora tu rendimiento académico: refuerza la memoria y ayuda a descansar mejor, entre algunos de sus beneficios. Sumate los martes a las 16 h. y ejercitá la inteligencia de tu cuerpo.

#### Fútbol ¡Volvimos renovados!

Además de mover el cuerpo, fomentando el bienestar general de nuestros estudiantes, la propuesta de los jueves a las 16 hs. busca estimular el trabajo en equipo. Semanalmente organizamos partidos amistosos entre alumnos de grado y nos preparamos para competir en torneos interuniversitarios.

Para inscribirte en las actividades de deporte a cargo del profesor Fernando Massucco envíanos un mail a

**+INFO:** [deportes@ucema.edu.ar](mailto:deportes@ucema.edu.ar)



## Día de la empresa 2019

Además, contaremos con una dinámica de *speed dating* para que puedas darte a conocer entre las mejores consultoras de RR.HH. del país. También podrás tomar

contacto con algunas de las ONG's más prestigiosas para conocer sus causas e involucrarte.

Inscríbete y consulta las organizaciones participantes en:

[www.ucema.edu.ar/dia-de-la-empresa](http://www.ucema.edu.ar/dia-de-la-empresa)



## ➤ INICIATIVAS DE ALUMNOS

### UCEMA International Community

La UIC busca afianzar la integración entre estudiantes locales y extranjeros a partir de actividades que se realizan dentro y fuera del aula. ¿Su objetivo? Divertirse mientras se conocen entre estudiantes y graduados de todas partes del mundo.

**+INFO:**

uinternationalcommunity@gmail.com

 UCEMA International Community

 @UCEMAIC  @UCEMA\_IC



### UCEMA Marketing Club

Comunidad de alumnos y graduados UCEMA apasionados por el mundo del marketing. La actualización profesional constante mediante la organización de actividades de calidad es el *leitmotiv* del Club.

Divulgación de propuestas y concursos interuniversitarios de marketing, participación en acciones solidarias con ONG's, grupos de estudio y visitas a distintas empresas, son algunas de las gestiones de sus miembros.

**+INFO:**

 @ucemamktclub



### UCEMA Students' Consulting Club

El Club de Consultoría es la comunidad de estudiantes y graduados UCEMA que busca promover, difundir y facilitar el ingreso a la industria de la Consultoría Estratégica.

Promovido por estudiantes y graduados, el club trabaja con más de 10 firmas de Buenos Aires, realiza actividades como *trainings* con consultoras y grupos de estudio.

Vos también podés ser parte del mundo de la consultoría, un ambiente con rápida curva de aprendizaje y amplia exposición a diferentes negocios.

**+INFO:**

 : @ucemaconsulting



## ➤ ¡EL CLUB DE BENEFICIOS SE SIGUE AMPLIANDO PARA VOS!

**S**i sos alumno, graduado, profesor o staff de la universidad podés disfrutar de todos los convenios en diferentes rubros pensados para vos.

Para conocer los descuentos y promociones que tenés por ser parte de la Comunidad UCEMA ingresá [ucema.edu.ar/beneficios-ucema](http://ucema.edu.ar/beneficios-ucema)

### ➤ Gastronomía



### ➤ Cultura



### ➤ Deportes



### ➤ Estacionamientos



MÁS DEPORTE SALUD | PILATES MEP | SPORT CLUB LEPARC | ACTIVO PILATES | BIGG FIT - MICROCENTRO OINK | WOKING. | NEGRO - CUEVA DE CAFÉ | BA GREEN | GREEN EAT | HELADERÍA PERSICCO | LADO ESTE BAR | THE WATERLOO BAR | ICANA | HOTEL REGENTE | AYRES APARTS | y muchos mas...

# POSGRADOS 2019

## VISIÓN ANALÍTICA Y SUPERADORA

### 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.

Más del 80% de las empresas líderes del Ranking Merco para Argentina han formado a sus cuadros de dirección en la Escuela de Negocios de la UCEMA.

The University of Chicago y UCEMA lanzaron en 2018 la Joint Initiative for Latin American Experimental Economics, con sede en la Ciudad de Buenos Aires.

### DOCTORADOS

- ▶ **Doctorado en Dirección de Empresas**  
CONEAU Res. 1186/12. Res. ME N° 76/15.
- ▶ **Doctorado en Economía**  
CONEAU Res. 1188/12. Resolución MCyE N° 676/99.
- ▶ **Doctorado en Finanzas**  
CONEAU Res. 1187/12. Resolución MCyE N° 1200/2015.

### 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**





ORIGEN & TRADICIÓN

18



84

PEQUEÑAS  
PRODUCCIONES

*Escorihuela Gascón*

MALBEC

2015

MENDOZA, ARGENTINA.



@escorihuelag #WINEATTITUDE  
escorihuelagascon.com.ar

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