



Academia Nacional de Economía

## **En busca de consensos clave: Educación en la era digital<sup>1</sup>**

### **Universidad de Montevideo**

#### **Alejandro Cid.**

Buenas tardes, gracias por venir, soy el decano de la Facultad y agradecer a la Academia Nacional de Economía, que son los que están atrás de toda esta organización, y los que nos invitaron, como a todas las Universidades a participar. Doy la palabra a María Martha Passadore, que es quien lidera la carrera de Administración y Ciencias de Datos de la Universidad de Montevideo y va a realizar la introducción al tema, va a presentar a las panelistas que son todas economistas, emprendedoras. Muchas gracias a todos por venir.

#### **María Martha Passadore**

Bienvenidos a todos a la Universidad de Montevideo y especialmente a la Facultad de Ciencias empresariales.

Un tema que nos preocupa y mucho es el tema de cómo encarar la formación de los próximos profesionales del mundo, en esta era tan cambiante. Hoy pensamos una cosa, mañana es otra, las empresas trabajan de una manera y se mueven por diferentes caminos, caminos que van cambiando mucho. Algo que nos preguntamos mucho es ¿cómo será el futuro laboral?

Y no sólo nosotros, investigadores de todos lados, se están preguntando y analizando eso y los expertos llegan a la conclusión de que hay más del 50% de los puestos de trabajo, en los que van a trabajar nuestros hijos, que todavía no están inventados. O que no sabemos ni siquiera, cuáles son. Esto nos llena, por un lado, de incertidumbre, a qué se van enfrentar, cuáles son los trabajos que van a estar liderando.

Por otro lado otra pregunta que nos hacemos es: ¿Cuál es la formación que se requerirá en el futuro laboral?, ¿qué habilidades?, ¿cuáles son las técnicas?, o ¿qué es lo que tiene que tener el profesional que va encarar estos trabajos, que no conocemos todavía, en el futuro?

Y aquí tenemos un poquito más de certeza: nosotros en la Universidad estamos en trabajando mucho en propuestas para formar a un profesional que esté preparado para enfrentarse a esta incertidumbre, a esos trabajos que no conocemos.

En primer lugar me gustaría resaltar una frase de Tim Cook, que seguramente muchos ya la conozcan, que dio en la graduación del 2017 en MIT y es que a él no le preocupa que los

---

<sup>1</sup> Universidad de Montevideo, 29 de noviembre

robots piensen como los humanos, pero sí le preocupa que los humanos nos transformemos en robots. Y que pensemos sin compasión. Y pensemos sin valorar, sin importarnos las consecuencias de los actos.<sup>1</sup>

Y esto es algo que siempre nos queda muy en la cabeza: estamos formando robots cada vez más parecidos a nosotros, pero no queremos nosotros parecernos a ellos, perder esos valores humanos que son los que nos diferencian realmente.

En este sentido hay un informe de Mc Kinsey muy interesante que habla sobre las necesidades que tienen, o que hay en información, en habilidades, necesarias para enfrentar este futuro laboral incierto.

Quiero destacar la importancia de reforzar habilidades blandas, junto con el avance de la tecnología lo que necesitamos también es desarrollarnos como personas capaces de trabajar en equipo, capaces de liderar proyectos, capaces de tener iniciativas, de ser inquietos, de ser curiosos, de tratar de identificar mejoras, personas que seamos creativas, que seamos capaces de innovar. Es muy interesante porque eso de la creatividad es algo muy fuerte cuando somos niños, no sé si alguien tiene niños o hijos alrededor, pero los niños son muy creativos, les sale muy espontáneo, pero a medida que nos vamos formando, que vamos pasando por la educación formal, y por la sociedad, esa creatividad se va perdiendo. Y cada vez somos menos y menos creativos, se dice que los niños explotan el 85% de la creatividad que tienen y los adultos explotamos entre el 5 y el 8%. O sea, es una locura lo que perdemos de creatividad. Y eso no nos permite ser innovadores.

Éstas son algunas de las habilidades blandas que son necesarias hoy en día para poder destacarnos y separarnos de las máquinas.

Me pareció muy interesante este dato: el 22% del tiempo de un líder promedio, está dedicado a la gestión de equipo y liderazgo, es un montón, y este dato va en aumento. Aumentó al 24% del año pasado a este, y va a seguir aumentando.

Y esto habla de que el 22% de su tiempo lo dedican a gestionar equipos y liderazgos, y si a los jóvenes no les enseñamos cómo gestionar equipos, trabajar de a muchos, si no les enseñamos a liderar, entonces estamos perdiendo una habilidad que es muy requerida. El 22%-24% de su trabajo depende de eso.

Josefina Maisonave, que es la directora de INITIUM, ella destaca mucho esto y promueve mucho esto desde la Universidad de Montevideo. Va a estar bueno que después nos cuente cómo se ha fomentado esto y cuáles son los resultados tangibles que ha habido.

En segundo lugar algo que es muy interesante es todo esto de la automatización y la robotización. Por supuesto que no tenemos que estar ajenos al fenómeno, desde nuestra formación de empresarios, economistas, contadores. Necesitamos también promover que se abraza esa automatización, que seamos conscientes de que existe y que tratemos de incorporar lo más que podamos la tecnología que tengamos al alcance, para poder mejorar nuestro trabajo.

Siempre preguntándonos, ¿qué tecnología podemos incorporar para hacer nuestro trabajo mejor? Nosotros, por ejemplo, lo que venimos haciendo es incorporar el uso de tecnología en materias en las que tradicionalmente no existía. En la carrera de Contador Público, en todas las materias de contabilidad se está incorporando el uso SAP, para poder hacer los registros contables y poder ya empezar a entender de tecnología.

En la carrera de Administración de Empresas en la materia de ventas, se enseña a usar tecnología en temas de venta, para que los estudiantes empiecen a abrazar esa automatización y que sean parte de esa automatización que se requiere.

Después también tenemos que jugar “en las dos canchas”: tenemos que jugar por un lado en la cancha de las redes sociales, no podemos estar afuera de todo lo que pasa en las redes sociales, no podemos estar afuera de comunicarnos por *Whatsapp*, no podemos estar afuera de esos contactos como más fríos que hoy está generando la sociedad, porque es la manera en que la sociedad está caminando, pero también tenemos que estar adentro de la cancha del contacto cara a cara, de la escucha consciente, activa, de promover las redes, las redes empresariales, las redes de contacto, de mantener ese contacto humano. Mirarse a los ojos, poder entender, poder empatizar. No se puede empatizar si no nos estamos viendo, no podemos hacer todo por *Whatsapp*, o mandando mensajes, tenemos que hacer prevalecer ese contacto, tenemos que tener un pie en cada una de las canchas. La cancha, más fría del contacto digital y también la cancha del contacto cara a cara.

Después algo muy importante es que formemos profesionales que tengan flexibilidad de pensamiento. Esto quiere decir que sean personas capaces de pasar de un pensamiento divergente a uno convergente muy rápido. Que puedan ser innovadores, creativos, y analíticos a la vez, que puedan pasar de uno a otro según las circunstancias a las que estén enfrentados.

Y eso es algo muy difícil, generalmente uno es creativo o no, o estoy en una cancha o estoy en la otra. Promover esta flexibilidad de pensamiento es algo que creemos muy importante y las empresas lo están demandando. Y eso es lo que los va a ayudar a poder trabajar con una máquina y con gente al mismo tiempo, y trabajar bien.

Básicamente esto es lo que les quería contar; es una introducción muy básica, pero las panelistas ahora se van a encargar de profundizar.

Estoy orgullosa de que seamos un panel de mujeres, esto habla mucho de la sensibilidad que hay atrás de las mujeres y cómo estamos cada vez más metidas en estos temas de ver cómo podemos aportar para cambiar la educación, así que va a ser un placer escucharlas.

Voy a presentar a Josefina Maisonnave, es la directora del Centro de Liderazgo y Emprendimiento de la Universidad de Montevideo, es licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Montevideo, es docente de nuestra Universidad tanto en la Facultad de Ingeniería, como en la Facultad de Ciencias Empresariales, de las materias: Iniciativas Emprendedoras y Creatividad e Innovación.

**Alejandro Cid.**

No la presenté a María, pero para que la conozcan, María Martha Passadore es Licenciada en Administración por la Universidad de Montevideo, tiene un Máster en Comunicación y Dirección, aparte es emprendedora: tiene una cadena de hoteles, que ella la saca adelante, aparte es madre de familia: tiene dos hijos; lidera un par de carreras que tienen unos 250 alumnos, y unos 50 profesores, y ella es quién lo gestiona. En la UM, como ustedes deben de saber, es una máquina de innovar y de impulsar cosas nuevas porque estamos en un sector que es muy disruptivo y continuamente estamos armando cosas distintas. También hace capacitación e innovación en empresa.

Muchas veces ha ido Stanford y ha traído mil ideas al igual que Josefina

Josefina también, no sé si han visto pero la única empresa uruguaya liderada por una mujer, que la vendieron a Estados Unidos hace una semana en varios millones de dólares, la única, es una empresa monitoreada por Josefina en INITIUM.

### **Josefina Maisonnave**

Una anécdota que recién me pasó, como decía María, es el tema de la creatividad y cuando los niños son niños son recontra creativos, no tienen límite. Tan pocos límites tienen que yo ahora venía de buscar a una de mis hijas al colegio, la estaba llevando a casa y ya les estaba avisando después que me volvía a trabajar y me preguntaba qué iba hacer. Le conté que iba a dar una charla y me preguntó de qué vas hablar. Le contesté: voy hablar del futuro hoy, del trabajo del futuro, y me preguntó ¿qué es el futuro? Es increíble, ya no tienen ni esos conceptos, de lo creativos que pueden ser. Y le contesté: hoy es el presente, ayer fue el pasado y el futuro es lo que todavía no pasó.

Yo el enfoque que le voy a dar hoy es más que nada hablar del desarrollo de esas habilidades estratégicas que el mundo demanda. La realidad es que el avance tecnológico hace que nuestra vida cambie también constantemente y de hecho nos modela la vida. Nosotros hoy vivimos según los avances tecnológicos.

Si bien es una revolución más, de las tantas que vive la humanidad, nosotros hoy tenemos que estar pensando constantemente en los avances tecnológicos.

Pero lo cierto es que este avance tecnológico hizo que se democratizara el acceso a la tecnología y a la información. Hoy todos, más o menos, podemos acceder a muchísimas cosas y eso hace que hasta dónde quiere llegar cada uno, dependa de uno mismo.

Entonces, creo que depende de la persona y ahí es donde entra la parte de las habilidades blandas, depende de uno mismo a cuán lejos quiere soñar y llegar.

Antes de empezar a hablar de cuáles son esas habilidades estratégicas, a mí me gusta mucho más hablar de habilidades estratégicas más que blandas, porque realmente pasan a ser estratégicas dentro de este escenario de tanta evolución y tecnología, les voy a mostrar

algunos datos del mercado que llaman la atención, pero que tenemos que tener en cuenta y prepararnos ver de qué manera afrontar esta situación y buscarle el lado positivo.

Hay un informe de la Universidad de Oxford que dice que en 25 años, el 47% de los puestos de trabajo van a desaparecer, y van a desaparecer por esto de la evolución de la tecnología, de la robotización. Entonces tenemos que ver de qué manera vamos aprovechar a esta robotización, no decir “nos van a sacar puestos de trabajo”, sino aprovechar para abrazar esta robotización, destacándose en otras cosas. Prepararnos para otros nuevos puestos de trabajo que todavía no se sabe dónde van a aparecer.

Por eso tan importante el tema de las habilidades estratégicas, porque ellas son las que nos van a hacer fuertes a la hora de la aparición de esos nuevos puestos de trabajo, que todavía desconocemos.

Otro dato importante de la Harvard Business Review dice que en el 2020 va a haber en Estados Unidos, 55 millones de nuevos de puestos de trabajo. De esos 55 millones nuevos puestos de trabajo casi la mitad van a ser puestos que hoy no existen. De nuevo, tenemos que estar preparados para esta situación porque está pasando, el 2020 es mañana. Uno habla de futuro pero el futuro está pasando.

Por otro lado también tenemos que tener en cuenta qué es lo que nos dicen los CEO, porque ellos son los que dicen: bueno me llega la gente preparada o no me llega preparada, qué es lo que yo estoy necesitando en mi empresa.

Como decía María hoy, el 20% del tiempo lo dedican a temas de liderazgo, de desarrollo de habilidades, es un montón.

Existe una encuesta que se hace todos los años por Price Waterhouse Cooper en donde le preguntan distintos temas a los CEO y sacan información. Por ejemplo uno de los datos que muestran es que 77% de los CEO que se encuestan, que son muchísimos, están preocupados porque no están encontrando todas esas habilidades estratégicas que necesitan para sacar adelante el negocio.

Por ejemplo hay dos preguntas que les hacen: la primera pregunta: “¿qué tan difícil es para tu organización encontrar personas con este tipo de habilidades estratégicas?:

- El 77% dice que le cuesta encontrar personas que tengan habilidades de creatividad e innovación.
- El 75% dice que le cuesta encontrar personas con habilidades de liderazgo.
- El 64% les cuesta encontrar personas que tengan inteligencia emocional.
- El 61% les cuesta encontrar personas que tengan adaptabilidad, esa flexibilidad de la que hablaba hoy María.
- El 61% les cuesta encontrar personas que puedan trabajar en resolución de problemas.

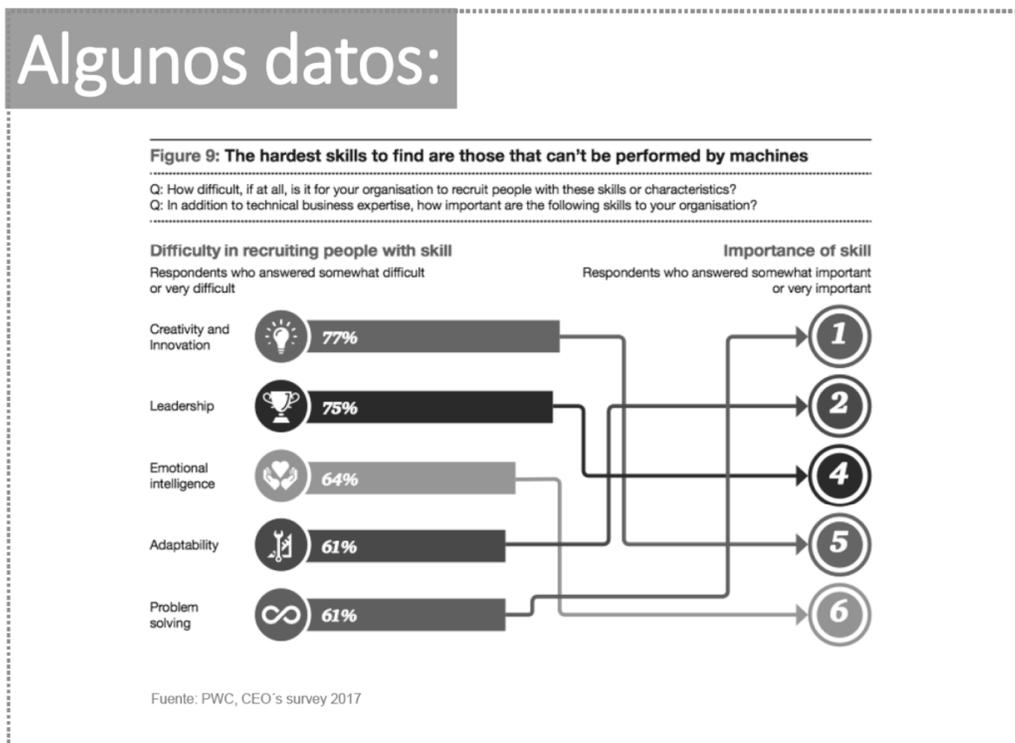
Esto es un poquito alarmante. En definitiva, no es que no existían estas habilidades antes, siempre existieron, porque nosotros somos personas desde siempre, el tema es que antes los

puestos de trabajo no requerían tener desarrolladas tan bien estas habilidades. Hoy lo que tenemos que hacer es trabajar muchísimo esto.

Además, otra pregunta que le hacían, es de todas estas habilidades que ustedes identifican acá y que son importantes tener y que les cuesta conseguir, ¿qué tan importantes son? ¿Ustedes las pueden ordenar por su importancia?

Y respondían que para ellos lo más importante era la resolución de problemas, el segundo más importante es el de adaptabilidad, flexibilidad, hoy el mundo es tan cambiante, en realidad lo único que es constante es el cambio. Todos los días no sabemos lo que va a pasar, cuál es la nueva tecnología, como van a seguir evolucionando, cambian industrias, esto es impresionante. Las personas tienen que estar preparadas, adaptarse para el cambio por más disruptivos que sea.

No aparece la tercera más importante que aparece en la primera pregunta, y la cuarta más importante es la de liderazgo, la quinta es la de creatividad e innovación, y la sexta la de inteligencia emocional.



Esto nos muestra que tenemos que estar preparados para desarrollar estas habilidades y que todavía no estamos siendo lo suficientemente proactivos. Las Universidades, la Academia, no están preparando del todo bien estas habilidades.

Pero sí lo estamos haciendo la Universidad de Montevideo.

Estas habilidades estratégicas se tratan con un método que tiene que ver con la inteligencia emocional: saber hablar, comunicarse con las personas, saber trabajar en equipo porque cada

vez más las empresas empiezan a trabajar en equipos multidisciplinarios, donde todos tenemos diferentes perfiles, algunos saben hablar más que otros. Tenemos que saber sacar lo bueno de una persona, potenciar, desarrollar, ese liderazgo en otras personas, uno tiene que ser un buen líder pero también tiene que saber desarrollar ese liderazgo en otras personas, si quiere que crecer como equipo de trabajo.

Tienes que querer aprender constantemente porque en definitiva todo evoluciona tan rápido que todo el tiempo hay que estar buscando fuentes, y fuentes y tenemos que aprender todo el tiempo y no nos podemos desactualizar, porque estamos en este tren y no nos podemos bajar.

Hay que ser empático, ponerse en los zapatos del otro, hoy por hoy las empresas se mueven mucho por lo que es la experiencia de consumo del cliente. El cliente es el que paga y tenemos que ponernos en sus zapatos y tenemos que entenderlos de la A a la Z, y si hubieran más letras más todavía.

Tenemos que desarrollar esa habilidad de ser empáticos, ser resilientes. Si hay algo importante que tenemos que aprender es el efecto rebote. Yo lo asocio ahora con esta palabra "resiliente". Una vez uno de mis jefes me dijo: cuando fracasas, cuando te das contra el piso, no importa si te das contra el piso, lo importante es cuán rápido rebotas para arriba y ya seguís y buscar otras alternativas y aprendes de esa caída.

Resolver y encontrar problemas que era lo que los CEO destacaban mucho, todo el tiempo, hay problemas, detectarlos y empezar a buscar diferentes alternativas con diferentes puntos de vista, reunir a la gente con diferentes perfiles, dar soluciones innovadoras, y estar preparados para este mundo de ambigüedad e incertidumbre.

De esto se trata cuando uno habla de habilidades blandas, habilidades estratégicas.

Tener un pensamiento crítico también es muy importante: estar todo el tiempo pensando ¿está bien lo que se está haciendo ahora?, ¿por qué se está haciendo así?, ¿hay mejores maneras de hacerlo?

La mejora continua también debe ser tenida en cuenta, porque hay que innovar, todo el tiempo hay que innovar. Innovar constantemente porque si no se innova se pierde la capacidad de generar valor constantemente y en un negocio si no se genera valor, se cierra la empresa.

Puede llegar a haber algunas otras habilidades, que están dentro de lo que es inteligencia emocional, pero en definitiva son todo este tipo de cosas que las personas tienen que empezar a desarrollar.

Les voy a contar un poquito qué lo que hacemos nosotros desde la Universidad de Montevideo para abordar todo este tipo de temas. El propósito de INITIUM es transformar a los alumnos de la Universidad de Montevideo como agentes de cambio y emprendedores y que se conviertan de los mejores profesionales para Uruguay y para la sociedad.

Nosotros tenemos dos áreas: el apoyo a emprendimientos y el apoyo al desarrollo de liderazgo. Obviamente que en la parte emprendedores se trabaja todo esto, pero donde más

se trabaja, porque no todo el mundo quiere ser emprendedor, tenemos que trabajar también para los otros tipos de perfiles, es en la de liderazgo. Es en esa área donde nosotros estamos todo el tiempo pensando cómo hacer para preparar mejor a los alumnos y que desarrollen todas estas habilidades.

Diseñamos e implementamos cursos con el mínimo producto viable porque lo que hacemos, lo probamos, lo testeamos, y vemos si funciona o no funciona y si funciona, lo seguimos haciendo, se los ofrecemos a diferentes Facultades y algunas lo incorporan en su currícula, otros lo tienen como cursos optativos, otros como obligatorios.

Después fomentamos a que nuestros alumnos participen en programas de desarrollo de habilidades de liderazgo a nivel internacional y también intentamos que nuestros docentes se capaciten a través de programas que nosotros desarrollamos. Y también promovemos la participación de staff y docentes en programas internacionales innovadores académicamente

## Área de Liderazgo:

Cursos/ Programas:

UIF	Talleres Design Thinking
I - LAB	StartUp 0.1
Creatividad & Innovación	LOOP, Semana de la Innovación
Iniciativa Emprendedora	Tallere Life Design
Emprendimientos sociales	Improvisación

Esto que les muestro acá son algunos de los talleres, programas y cursos que nosotros hemos desarrollado para atacar y abordar este tipo de habilidades blandas. El UIF, es un programa de liderazgo que se desarrolla en la Universidad de Stanford, en donde mandamos todos los años estudiantes para que vivan esa experiencia, se los trata de convertir en agentes de cambio, es espectacular.

Después tenemos el Innovation Lab, trabajamos las habilidades de trabajar en equipo, de empatizar, de resiliencia, de resolución de problemas, de creatividad e innovación, de iniciativa emprendedora, emprendimientos sociales. Tenemos una materia que se llama, Start UP donde trabajamos si alguien tiene una idea cómo tiene que hacer para desarrollarla.

Tenemos LOOP, la semana de la innovación, hacemos un poco de innovación, donde están los chicos trabajando varios días en diferentes aspectos. Vamos a tener un taller de Design Life donde lo que se hace es trabajar en el diseño de la vida para los chicos en función de lo que ellos quieren, se tiene muy en cuenta sus aspiraciones, sus sueños y también tenemos un taller de improvisación.

Y vamos a seguir haciendo, nos falta un seguir diseñando talleres para atacar el desarrollo de diferentes habilidades estratégicas.

Como conclusiones y reflexiones, todavía tenemos un lindo camino largo para recorrer, es un tema que nos apasiona así que cada vez esperamos hacerlo mejor, hay que seguir avanzando pero lo más rápido posible porque ya no es algo lejano, porque ya está sucediendo, porque el futuro es hoy.

Muchas gracias.

### **Pedro Turturiello**

1. Tengo 30 años de trabajo y de experiencia, soy uruguayo, estoy residiendo hace 30 años en Brasil, en el sector industrial de Capé, el sector inmobiliario y estoy aquí hace seis meses por temas de salud y siempre soy curioso por lo que está sucediendo aquí en Uruguay. Uno siempre tiene el corazón y los afectos acá. Tú estás hablando de una serie de informaciones y de los perfiles, de lo que está aconteciendo en el mundo, me parece que siempre estamos en si el diagnóstico es el mercado americano el que estás hablando y yo me pregunto si lo que el mercado americano me estás hablando, ¿cómo se conecta con la realidad uruguaya? El otro día me enteré, justamente, que en el área médica hay, realmente, un histórico muy bueno para poder brindar información al respecto del mercado uruguayo. Mi primera pregunta es: ¿hay informaciones sobre comportamiento o sobre el diagnóstico de ese mercado de futuro, aquí en Uruguay?
2. Entre lo que tú aplicas y los resultados, esos estudiantes que salen emprendedores, líderes, cuál es la realidad de esa formación, ¿tu sentís esa transformación en el mercado uruguayo?

### **Josefina Maisonnave**

Respecto a la primera pregunta existe información de Uruguay, de hecho el IEMM, la Escuela de Negocios de la Universidad, ha hecho análisis sobre la información de mercados de Estados Unidos y es similar. Estamos preocupados de la misma manera: van a desaparecer altos porcentajes de puestos de trabajo y lo único que tenemos que hacer es prepararnos para esta robotización y trabajar las habilidades estratégicas que en todo el mundo son las mismas. Capaz que llega más rápido, más lento, pero es un hecho, que después te pudo acercar la información.

Respecto a la segunda pregunta, no tenemos un estudio específico, sí analizamos, encuestamos, vemos los indicadores antes y después de empezar este proceso, pero si me cruzo con empleadores, me destacan la performance de los alumnos de la Universidad de Montevideo.

**Alejandro Cid.**

Por qué no contar el caso de Agustina que vendió su empresa.

**Josefina Maisonnave**

Se trata de un emprendimiento que surgió en la Universidad de Montevideo, a partir de un proyecto de final de carrera de la Facultad de Ingeniería y en su momento era un proyecto medio “loco” dentro de la Facultad de Ingeniería porque era armar un probador virtual de maquillaje.

Un probador virtual de maquillaje, ¡imagínense! En la Facultad de Ingeniería les decían “están locas chicas, cómo van hacer esto” e incluso dentro de su familia.

Nosotros le dimos para adelante, no sólo les dijimos sí anímate, las ayudamos a hacer un capital semilla, fue el único emprendimiento que incubamos dentro de la Universidad de Montevideo. Estuvieron dos años incubadas y las animamos a seguir participando en Start up Chile, que les daban U\$S 40.000 más y les conseguimos un mentor, que era bastante reconocido en el rubro y así fue creciendo y en un momento dijeron “bueno nos tenemos que ir a San Francisco a levantar capital”, y se anotaron en un programa que allá hay impresionante, y levantaron un millón de dólares y siguieron trabajando, teniendo siempre aquí un equipo de trabajo.

Llegó un momento que les propusieron comprarle la empresa en varios millones de dólares y eso pasó hace dos semanas.

Lo increíble fue que le compraron la empresa y la gente que le compró la empresa quiso venir a visitar Uruguay y cuando le presentaron el equipo de los ingenieros, con los empleados que tenían ahí, la gente de la empresa nueva le decía: “esta gente podría estar ganando en Silicon Valley, no sé cuántos miles de dólares por mes”.

O sea que realmente estamos formando buenos profesionales.

**Pedro Turturiello**

Una última sugerencia, aquí hay una puerta muy abierta, se ha priorizado a alumnos en formación académica, nosotros me parece que nos chocamos, justamente, con una realidad muy grande que es pequeños y medianos empresarios, que no tienen la sensibilidad, la cultura, o la formación para esa realidad, de ese mundo mutante.

Qué bueno sería que hubiera facultades, universidades para esos micro y pequeños y medianos empresarios, para poder sensibilizarlos, porque lo que muchas veces en la estructura de las empresas se ve que ingresan justamente estudiantes formados y tienen dificultad para convencer a la cabeza de la empresa.

La dificultad que tienen también para convencer a los trabajadores de una empresa. Les digo esto porque yo lo vivo en Brasil. Y en Brasil, Universidades y Facultades abren esas puertas también para pequeños y medianos empresarios. Y extender estas enseñanzas por qué no, a las escuelas: porque es una realidad, ese cambio lo tenemos que acompañar, no solamente las

generaciones actuales sino también las generaciones que están naciendo y que dentro de veinticinco años se van a tener que enfrentar con esa realidad.

### **Pregunta del público**

Un comentario, de la primera diapositiva donde se planteaban las competencias que buscan las empresas, buscan personal con esas habilidades pero no se planteó, que la propia empresa hiciera la actualización de sus empleados.

Y mi comentario que tiene que ver con algo que está fallando mucho entre nosotros y es la cultura de pertenencia a la empresa y de sentirse propietario en el sentido de cómo se dedica la persona a la empresa. Quizás la política mejor sea actualizar a aquellos que quieran ser actualizados.

### **Josefina Maisonnave**

Un pilar de la empresa debería ser cuidar y hacer una carrera profesional dentro de la empresa, y capacitarlos.

### **Pregunta del público**

Eso aumenta el sentido de pertenencia. Porque en definitiva ese conjunto de competencias, son las competencias humanas y cuando se habla de pensamiento crítico se debe hablar ya desde primaria, no en la educación terciaria.

Cuando se habla de valores, es algo que mí me queda en la nebulosa porque cuando se habla de tecnología en estos planteos y sobre todo la tecnología que tiene que ver con la informática, hay otras tecnologías, todo esto no tiene valor, la nube no tiene valores, y ahí funcionan cosas buenas y cosas malas.

### **Josefina Maisonnave**

Lo que pasa es que cada empresa tiene su conjunto de valores, ahora existen empresas que tienen un cuadrito muy lindo impreso la pared que dice "Valores" y hay otras empresas que realmente viven esos valores. Nosotros desde la Universidad sí tenemos valores y tratamos de vivirlos en todo lo que hacemos. Pero es real.

### **Pregunta del público**

Lo que aconteció con Facebook, por una falta de valores: una empresa que tenía un valor, dos años atrás, y por la falta de valores, cayó literalmente. Una empresa global en el mundo de la tecnología. ¡Qué importantes son los valores!

### **Ricardo Zerbino**

Felicitaciones por la presentación, un comentario un poquito desde la experiencia en lo que es esto funcionando en el mundo real. Hay un factor para el líder, para liderazgos. Yo lo aprendí de un docente de la Universidad de Carolina del Norte, que tenía un ejemplo muy gráfico y decía: aquel empresario, aquel líder que sea capaz de leer un letrero antes que sus

competidores que ni siquiera adviertan que hay un letrero, tiene una ventaja competitiva: que es la capacidad de anticipación.

Y si tu pones dos equipos, más o menos en el mismo nivel de formación, de conocimiento y elementos, el que pueda anticipar primero qué es lo que precisa el mercado o hacia dónde van la tendencias, va a tener una ventaja competitiva.

Y otra cosa muy importante en los equipos, a veces hay gente que cree que armar equipos es armar gente que estén pensando lo mismo, es muy importante en los equipos tener a alguien, para decirlo gráficamente, que a las soluciones les encuentra un problema. El tipo que siempre es una piedra en la rueda, porque es el que va a garantizar que se tuvo en cuenta todas las posibles debilidades del proyecto, de la estrategia. Entonces el armado equipo, no es armar un equipo de gente que tiene las mismas ideas, las mismas habilidades sino todo lo contrario.

### **Josefina Maisonnave**

Hay que armar un equipo con perfiles distintos, con diferentes puntos de vista, con conocimientos diferentes, para para obtener la solución más innovadora.

### **María Martha Passadore**

Le damos la palabra a Patricia Filluelo, economista de la Universidad Montevideo, post graduada en Marketing de la UdelAR, graduada de la Unidad de Marketing Digital, ex gerente de Marketing de Coca Cola Uruguay, trabajó en el sistema Coca-Cola durante nueve años desempeñando roles en Uruguay y en el exterior, en áreas comerciales de innovación, operaciones, marketing, *trade* marketing, e investigación de mercado, combinando experiencias internacionales y multi *countries* en diseño de implementación de estrategias de negocios.

Es además de docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Economía de la materia Administración de Ventas, acá en la Universidad de Montevideo.

### **Patricia Filluelo**

Tradicionalmente hablábamos de factores como el capital, la tierra, la mano de obra, como los factores decisivos para constituir una ventaja competitiva a la hora de hacer negocios. Pero este panorama, el panorama empresarial y de negocios, un poco como ya venimos conversando, y como varios ustedes han dicho, se ha ido complicando.

Un estudio de The Economist, que no está hecho para Uruguay, pero es un estudio que tiene dos factores muy interesantes: uno que es global, fue hecho con líderes de negocios de todo el mundo y el segundo que fue hecho con líderes de negocios de diferentes industrias, resultó en que estos líderes de negocios postulan a la *data*, en el 90% de los casos, como uno de los factores decisivos a la hora de generar una ventaja competitiva. A la par de estos otros factores que mencionaba recién, los tradicionales, el capital, la mano de obra, la tierra. Frente a esta afirmación la primera pregunta que debería de surgirnos es, si este es factor clave y

asistimos a una época de revolución de la *data*, entonces ¿dónde está la barrera? Si esto parece ser tan abundante.

Y para hablar de esta revolución de la información, realmente es un hecho que no cabe lugar a la duda, les quiero comentar dos grandes números. Por un lado un estudio de Mac Kinsey, que hizo hace un par de años, donde resulta que cada tres años se duplica la información del mundo.

Esto quizás parece como un poco lejano, un poco entre intangible, pero si ahora lo vemos en palabras del CEO de Google, él nos habla que cada dos días generamos la misma información que teníamos en la humanidad hasta el 2003.

Por lo tanto cuando hablamos de información, no cabe duda que esto lo permeó absolutamente todo, permeó el mundo, permeó a todas las industrias.

Por supuesto que esta carga de información y de *data* tiene la posibilidad de transformarnos, de transformar el mundo del marketing, de transformar el mundo de las empresas. Concretamente si pensamos en marketing hoy en día ya no existe hablar de un consumidor homogéneo. Si antes nos contentábamos y nos sentíamos muy felices, segmentando este concepto del consumidor por variables duras como puede ser la edad, el sexo, la geografía, hoy llegamos a un punto, a un entendimiento tan fuerte de este consumidor, que podemos segmentarlo por su estilo de vida, sus preferencias, por sus gustos, podemos entender en particular para una compra concreta, cuál es la decisión de consumo que está por detrás de esa decisión. Y por eso cada vez más el marketing masivo que existía antes, dejó de existir.

Si pensamos ahora en las empresas, en el negocio, en el nivel agregado, el modelo de toma de decisiones es más fuerte y este es uno de los aspectos más importantes de los negocios: la toma de decisiones. ¿Cómo llegamos a la toma de decisiones?, este modelo que en inglés se llama Fact Based, es decir basado en hechos, justamente eso es lo que postula: tomar decisiones donde la decisión se basa en hechos. No en corazonadas, no en presunciones, sino en hechos.

Y ¿cómo llegamos estos hechos? con toda esta información que hablamos recién. Pero esta información per se no nos va a dar esa toma de decisión correctas, vamos a necesitar la creatividad, el ingenio humano y el potencial de análisis para poder interpretar correctamente lo que estos datos nos muestran.

Es decir, yo no logro expresar ese conocimiento que está detrás de la *data* para llegar a este *insight*, a esa ventaja competitiva a ese resultado, en realidad la información en sí misma no nos va a proveer de nada.

Y un tercer aspecto que tengo para mencionarles de lo que tiene que ver con el mundo empresarial tiene que ver con una metodología de trabajo, que es la metodología del *Business Case*: esto se usa sobre todo para lanzamientos, para el entendimiento del repago de una inversión. El *business case* se basa en poder armar un caso de negocios previamente: yo no voy a llegar desde la idea a su lanzamiento sin haber atravesado todo un proceso, y ese proceso se basa en entender cuál es la información que necesito y poder sacar las conclusiones correctas.

Y esto va llegar a niveles tan profundos como por ejemplo, si estoy en marketing, no voy a estar pensando en la campaña y la idea creativa, voy estar pensando en llegar a una toma de decisiones tan fuerte y tan robusta, que me permita minimizar los riesgos y voy a minimizar esos riesgos porque voy a tener un entendimiento de cómo va a quedar a nivel financiero mi producto, mi compañía, si tomo esta acción, o tomó esta otra acción y cómo eso va impactar.

Toda esta potencialidad que tiene la información realmente es hoy, no es en el futuro, el futuro es hoy. Realmente la información solamente va a poder proveernos ese potencial si nosotros llegamos a un conocimiento profundo y para eso necesitamos equipos, que en primer lugar se formulen las preguntas correctas, y en segundo lugar, logren llegar a las respuestas a esas preguntas.

Entonces habiendo llegado hasta acá quiero volver con lo que les decía antes, ¿cuáles son las barreras?, tenemos todo este caudal de información gigantesco, ¿dónde están las barreras?

Y vuelvo a este estudio que la unidad de inteligencia de The Economist llevó a cabo, ellos le preguntaron a estos líderes de negocios, el 90% diciendo que un factor clave en la *data* entonces, ¿cuál es la dificultad?

A nivel agregado, es decir, si miro lo que contestaron estos líderes de negocios de todo el mundo y sin diferenciar industrias, el 50% de ellos contesta que la barrera número uno es que no tenemos a las personas capacitadas y preparadas suficientemente para entender lo que esos números, lo que estos datos, nos muestran. En particular si nos vamos al consumo masivo, que es el área donde yo me he desempeñado a lo largo de mi vida, ese porcentaje asciende a un 66%: tenemos la información pero no estamos teniendo las personas con las competencias requeridas.

A mí de hecho, la verdad es que no me sorprende, este número: si yo hubiese formado parte de ese estudio, habría contestado lo mismo. Hoy, de verdad, la información es súper abundante. La tecnología como nunca antes ha acompañado a que no solo la recolección sino el almacenaje de información sean cada vez más fácil y cada vez más baratos.

A modo de conclusión diría que si hoy en día estamos hablando de negocios y quisiéramos tratar de esbozar una receta de éxito, y bueno como soy economista se los voy a ilustrar en una ecuación, una ecuación muy sencilla: si yo quisiera construir esta ventaja competitiva diría que es la sumatoria de los factores, la *data*, sin duda – si no parto por tener esa *data* aunque tenga el mejor profesional no va a tener con qué trabajar- pero la segunda parte de esta ecuación, son las personas correctamente capacitadas.

En ese sentido creo que es clave que más Universidades, como la Universidad de Montevideo, puedan seguir formando estos profesionales que tengan estas competencias que salgan de la Universidad preparados para analizar la información y para poder extraer esas conclusiones, eso que me hace poder construir una estrategia después.

Por lo tanto creo que lograr esto, lograr que las Universidades visualicen estas tendencias que están en el mundo y que están en Uruguay, eso sin duda, al final del día significa rentabilidad, significa minimizar riesgos, significa maximizar oportunidades, significa ganar en el mercado, entonces siempre voy a querer contar con los mejores profesionales en mi equipo.

A modo de gran cierre creo que sería muy importante que Uruguay con todas las Universidades que lo componen logre seguir este ritmo de tendencias del mundo y que logremos como país estar a la vanguardia y que también podamos dar un ejemplo con nuestros profesionales.

Muchas gracias.

#### **María Martha Passadore**

Esta buenísimo lo que expuso Patricia porque dejó en evidencia una oportunidad y nosotros en la Universidad vimos esa oportunidad hace un año y pico y empezamos elaborar una nueva carrera, que es una carrera que lanzamos ahora, hace un par de meses y que empieza en marzo del año que viene, que es la licenciatura de Ciencias de Datos para Negocios, que justamente lo que hace es formar al profesional fuerte en esa cabeza muy analítica, similar al de un economista, fuerte en matemática y estadística y gestión en tecnología.

Pensamos que ese perfil lo va a preparar para esta necesidad que hoy hay en el mundo y que va ser muy requerida. Ya es muy requerido y pensamos que en cuatro años ya van a empezar a salir y van a tener su impacto.

#### **Pregunta del público.**

¿Tienen algún posgrado para distintos profesionales con este mismo criterio?

#### **María Martha Passadore.**

No, todavía no, pero es algo que se está demandando mucho y probablemente el año que viene comenzaremos elaborar un proyecto.

#### **Alejandro Cid.**

Lo que hay en la Universidad es que como este tema es tan transversal a muchas carreras, entonces lo que pasa en la Maestría, que yo conozco más por ser Decano, que es la Maestría de Finanzas, por ejemplo, la Maestría de Finanzas tiene mucho de *Data Science* tiene mucho para finanzas.

En Ingeniería, esta carrera de ciencia de datos, se da en ingeniería que son lo que saben de datos, nosotros sabemos de lo económico, de la venta, entonces esta carrera es con las dos Facultades.

Es una co-creación, hay materias que son comunes, hay ingenieros que con un año más, es lo mismo con los economistas que con un año y medio más. Hoy los chicos hacen mucho la doble licenciatura, especializaciones con las cosas que ya existen y van tomando materias de las distintas Facultades.

#### **Félix Carreras**

Yo quería comentar sobre un tema de información ya que me interesó mucho lo que se dijo. Yo vengo de otra experiencia de 58 años en mi formación de periodista, empecé cuando las noticias llegaban por teletipos, cuando no había informativos por televisión; sin embargo, se

hacían buenos diarios. Yo empecé en el año 59, en la época de oro del periodismo uruguayo, cuando llegó a haber 11 diarios.

Luego la técnica fue avanzando, no solamente en materiales, sino también en maquinarias pero lo importante era lo que estaba en la cabeza las personas que trabajaban. En cuanto al análisis, o sea, esa multitud de información que ustedes dicen, yo la viví. Yo tenía un diario y tenía 600 informaciones para adjudicar en el día y tenía que conocerlas todas y saber a quién le encargaba su redacción final. Esa toma de decisiones se hace permanentemente en un medio de comunicación, también en una radio, porque lo que uno dice se trasmite y no se puede dominar luego. O sea el diario es un niño que uno crea y después es hijo de todo el mundo, nosotros no tenemos ningún derecho.

Entonces la responsabilidad social que tiene el periodista tiene mucho que ver con el análisis de esa información y también con la transmisión de esa información.

Yo me formé en la práctica. La primera vez que yo entré en la Universidad, después de cinco años de trabajar, fue a dar una clase, no a aprender. Me daba pena, pero en la Universidad de Porto Alegre tuve que hablar de los sistemas de *off set* y cómo cambiaban la manera de pensar de los editores y había editores de diarios.

Por eso yo no creo tanto en las técnicas, las uso, pero más importante que nada es el personaje, el que maneja eso. En eso hay un tema que es la ética que en materia de negocios no está muy valorada, porque estamos en un sistema capitalista con mucha competencia. Entonces pasa lo que le puede pasar a la Coca-Cola con la Pepsi Cola y aparecen publicidades como la que sacó hace años la Cola-Cola sobre la Seven Up, quedaba una idea sobre los niños y los adolescentes, negativa, nefasta. En general la creatividad de la Coca-Cola es excelente por algo le va bien al negocio.

Por eso yo creo que nosotros hemos tenido luego de los 60, una dictadura, que cortó la cabeza a una generación de periodistas, yo me tuve que ir, no por razones políticas pero después me di cuenta que también había razones políticas, y los que se quedaron tenían enormes dificultades.

La prueba está en que ahora, los periodistas de mi generación, y los que siguen, están escribiendo libros, porque no pudieron decir nada y tampoco lo pueden decir ahora, porque eso de la libertad de prensa es muy por afuera, todos tenemos un límite que nos fijamos nosotros mismos y que también las empresas lo tienen, y también lo tiene la sociedad.

O sea es un terreno muy complejo, entonces el manejo de la información es fundamental, la interpretación es fundamental, pero además la transmisión. Yo pongo el ejemplo de la Biblia. La Biblia la estudié cuando era joven y veo por mi vida y mi estudio sobre temas teológicos, que hay millones de interpretaciones y la Biblia es la misma. Si con la Biblia, que es un libro de 3000 años, nos pasa eso, imaginen con una información que larga, mal largada, un canal de televisión o un *post* en la *web*, si no hay gente preparada para analizar, estamos llevando a la desinformación y para una empresa es lo peor que le puede pasar.

La Universidades acá no ha ayudado a eso, yo soy víctima de esa falta de formación de la Universidad: cuando quise armar equipos de periodistas recién salidos, me encontré que de

cien sacaba uno y tengo experiencia y un diario manejándose en este país y en otro, que me muestran eso. Yo soy vocacional y en cuanto al trabajo en equipo y liderazgo hay muchas cosas que decir, pero lo importante es siempre la persona.

### **María Martha Passadore**

Muchas gracias. Le vamos a dar la palabra de Victoria Dotta. Ella se desempeña como analista de Business Intelligence y Pricing en Tienda Inglesa, o sea temas muy relacionados con lo que acaba de decir Patricia. Es licenciada en Economía por la Universidad Montevideo y está especializada en Data Science and Business Intelligence.

### **Victoria Dotta.**

Muchas gracias por invitación, yo les voy a contar un poco mi punto de vista como egresada de la carrera de Licenciatura de Economía. Cuando terminé la carrera me empecé a especializar en Data Science and Business Intelligence, más que nada en programas *on line*, porque la realidad es que en ese momento no había una oferta de programas presenciales acá en Uruguay y ese camino me llevó a terminar en el Departamento de Inteligencia Comercial de la Tienda Inglesa, que la verdad que es un departamento muy nuevo, que empezó totalmente de cero y la realidad es que cuando entré lo máximo que había de información era un reporte en PDF de ventas. Imagínense el porte de Tienda Inglesa y que la única información que tenían era eso. Que no solamente es un formato muy poco amigable, sino que no hay profundidad de datos, y te permite realizar muy poco análisis.

Hoy en día me atrevo a decir que tenemos el mejor sistema de información a nivel de *retail* en Uruguay, tenemos visibilidad en tiempo real, de más de 40.000 *sku*, y constantemente, estamos creando, por ejemplo, modelos predictivos de datos que nos ayudan a reducir todo lo que tiene que ver con la incertidumbre, a ser más eficientes, a tomar mejores decisiones, basadas en información.

Eso es como un cambio en la cultura de la empresa, una empresa familiar que venía acostumbrada a tomar las decisiones con mucha intuición en base a la experiencia y hoy en día se está cambiando la cabeza y se está apuntando a que todas las decisiones que se tomen en la empresa estén basadas en evidencia y en datos.

Está bueno pensar que todo esto que está pasando y esta transformación, se está dando en una empresa y en un rubro que tradicionalmente no es tecnológico. Si dejamos de lado todo lo que tiene que ver con el desarrollo, que es verdad que es puramente tecnológico y que gran parte de nuestra venta, hoy en día, está pasando a estos nuevos canales, la realidad es que el *retail* tradicional, hoy cambió y es una fuente de datos interminable, que esa información cuando uno la transforma genera muchísimo valor para la compañía.

La información la usamos para respaldar nuestra evidencia, nuestra intuición, pero hoy en día tenemos herramientas que nos permiten encontrar patrones de datos que a simple vista o para el ojo humano no son tan evidentes.

Y eso también genera muchísimo valor y piensen, por ejemplo, en una fuente de datos como son los datos transaccionales, es una fuente de datos que hace mucho tiempo que está, que

hace mucho tiempo que se registra pero que hace relativamente poco tiempo se empieza a analizar.

Y es una fuente de datos que te permite generar, por ejemplo, segmentos de clientes que se comportan de manera similar y que permite ahora saber cómo compran, en qué momento del mes compran, con qué frecuencia nos vienen a visitar, qué tipo de categoría llevan, y todo eso hace que la inversión que una empresa hace en marketing sea mucho más rentable, porque conoces mucho más a tu cliente y por una fracción del costo tenés un impacto mucho más grande que cuando se hace una campaña de marketing masivo.

Hoy en día tenemos un *target* mucho más definido y todo es mucho más individual, para cubrir las necesidades que tienen esos clientes.

Gran parte de lo que los clientes nos dejan como información tratamos de devolvérselo en una mejor experiencia de compra, apuntar a las necesidades que tiene cada cliente. También detrás está lo que son las operaciones, o más como *supply chain*, no solamente desde el punto de vista comercial sino que también está toda la parte de atrás. Por ejemplo hoy tenemos algoritmos que predicen la demanda, con más de un 98% de precisión y eso hace que hoy en día bajemos nuestros costos de inventario, que seamos mucho más eficientes en las compras que hacemos, que podamos prepararnos mejor cuando hay una fiesta, cuando viene Navidad, cuando es el Día del Niño.

Por ejemplo, podemos medir las elasticidades de más de 40.000 productos, cómo cuando cambiamos los precios, nos cambia la demanda.

Pero para que todo eso pase se necesitan profesionales que estén formados y no solamente en habilidades técnicas, sino también en todo lo que tiene que ver con las habilidades blandas, que en este caso puede ser tener visión de negocios.

A mí me pasó, que cuando hacía la carrera un poco dejé de lado o subestimé el poder de las habilidades blandas y cuando uno entra a una empresa realmente se da cuenta que lo importante, lo que más se valora, en el mercado laboral es la combinación de las dos.

Es sumamente difícil encontrar profesionales que tengan la visión de negocios y también herramientas para poder llevar a cabo análisis de datos, o sea, el flujo de trabajo de análisis de datos implica ser muy hábil en lo que es el análisis y tener las mejores herramientas, pero también llega el momento en decir qué hacemos con lo que analizamos, cómo eso nos va a traer más ventas, cómo llegamos al precio para que sea óptimo para un producto, cómo conocemos mejor a nuestro cliente, entonces esas son las habilidades que importan y que realmente marcan la diferencia entre un profesional que capaz que es muy bueno técnicamente y de uno que realmente -y que son los difíciles de encontrar- te lleva el análisis a algo que sea aplicable y que le dé un beneficio a la empresa.

Y creo que realmente me sentí muy preparada cuando entré en el mercado laboral: cómo estar en ese mundo de constante cambio, de enfrentarte constantemente a nuevas tecnologías, de que cada vez que cambias de trabajo se tienen que aprender nuevas herramientas, encontrar situaciones de negocios con mucha incertidumbre y tratar de reducirla al mínimo y no solamente por la formación técnica que es muy rigurosa y que es

también como parte de la carrera de Economía ese perfil pero también de la UM, porque se hace mucho énfasis en lo que es la investigación y usar el método científico para todo lo que hacemos, pero también por otro lado las habilidades blandas que te enseñan que a trabajar en equipo, y en todo lo que es ciencia de datos, es muy común tener que trabajar en equipos multidisciplinarios.

Como la carrera como tal no existía antes, todo el mundo llega de diferentes *background* y ahí se arma un rejunte de gente y salen cosas muy buenas y tenés que lidiar con gente muy técnica, que capaz que se encargan del manejo de las bases de datos y capaz que viene un comercial que no sabe nada de datos pero que “la rompe” en lo que es comercial, y toda esa mezcla de personas está muy buena y eso también es parte de las habilidades blandas, saber manejar todo eso.

Y ya en ese proceso se aprende: cuando alguien es muy técnico y tiene que traspasarle los resultados de una investigación a otra persona que no sabe nada de datos, o cómo manejarse con una audiencia, o cómo comunicar los resultados que tiene la empresa y no basarse tanto en las cosas más técnicas del análisis.

Por último quiero dejarles algunas cosas que me llevo de la carrera:

- En lo que respecta a la tecnología, es clave que lo importante no son las herramientas en sí, lo importante es incorporar esa capacidad de adaptarse, de ser flexible, de aprender rápido nuevas herramientas. La realidad es que las herramientas que usábamos hace dos años no son las mismas que usamos ahora ni las que vamos a usar dentro de dos meses. Cuando uno cambia de trabajo probablemente no use la misma herramienta que estaba usando en el otro, porque la oferta cada vez es más grande, cada vez hay más nichos y durante la carrera te vas enfrentando con estas situaciones de que tenés que hacer un trabajo y tenés que usar esta herramienta y nunca la viste en tu vida y constantemente te estás poniendo a prueba de cómo es tu capacidad de adaptarte a nuevas tecnologías y realmente salís muy preparado para enfrentarte a ese mundo real, donde te pasa todo el tiempo tener que enfrentarte a nuevas herramientas.
- Por otro lado que esas herramientas se potencian y se valoran muchísimo más, si hay teoría detrás. Y acá Alejandro me va a dar para adelante: cuando uno hace un análisis de datos una de las cosas más difíciles de hacer no es tanto el manejo de las herramientas, los algoritmos, los modelos, sino hacerte la pregunta correcta o encontrar el problema que querés solucionar. Hay veces que tenés todos los datos pero no tenés una pregunta tal cual de lo que querés solucionar. Entonces, creo que nos forman también para constantemente plantearnos preguntas y poder responderlas y esa es una habilidad que me parece clave y que hoy el mercado valora.

### **Pregunta del público.**

Lo que tú decís es algo muy desafiador: hoy el mercado hoy nos desafía y tenemos que estar predispuestos a ese desafío.

Yo atendí a Tienda Inglesa a través de Nestlé hace más de 45 años atrás y no voy a ser injusto con Tienda Inglesa porque hay una historia. Tienda Inglesa fue y es una gran cadena porque hubo realmente liderazgos, porque hubo principios, yo comercializaba permanentemente con ella y puedo decir que si tú llegaste en momento donde no habían datos, debe haber sucedido algún accidente, además tuviste la felicidad de entrar en una empresa que al ser vendida, a pesar de dejar de ser familiar, la pasión sigue acompañando ese proceso de cambios. Y se inició completamente de profesionales para poder atender esos desafíos y eso que tú estás viviendo y vivenciando en tu trabajo es muy bueno y eso es lo que estoy queriendo sensibilizar a las personas aquí, para que los empresarios entiendan la necesidad de estos cambios.

Hay aquí inversionistas que tienen un modelo tradicional, un modelo conservador. Yo me vi frente a esa situación donde son reacios a esos desafíos, donde son reacios a estas innovaciones tecnológicas. Nosotros precisamos educar a esa generaciones menores que de aquí a 20, 25, 30 años van a llegar y van a precisar justamente entender, comprender y lidiar con este mercado digital.

El otro día el Ministro de Trabajo decía “hay mucho más en la industria cárnica”, haciendo un comparativo de la industria cárnica con industria de software. Y cada vez más, los puestos de trabajo se van a perder para quien realmente no sea competente en esa educación digital. Yo trato de escuchar esas puertas que se abren más, con todo respeto de los académicos que hay aquí y que también formo parte.

Hay una realidad también afuera, con empresarios y hay una realidad con esa generación que se está iniciando y que precisa ser sensibilizada y tratada por esa educación digital.

#### **Sebastián Sosa.**

Todo lo que plantean las profesoras y doy fe, pero mi curiosidad es que cuando hablamos de iniciativas, de nuevas ofertas de trabajo, del tren al que hay subirse y no bajar, esas vías del tren, por el lado humanístico, que también nos plantea la Universidad, ¿están hechas para nosotros los que vamos agarrando los datos? o ¿si un día decimos que al tren lo llevamos a cualquier lado por el análisis de datos, por el marketing, por el consumo, creamos un monstruo que estaba consumiendo lo que nosotros mismos quisimos que consumiera?

¿Hay datos que contradigan o que estudien si realmente se va por ese camino o si ese camino se está armando por las mismas empresas?

#### **Josefina Maisonnave**

Creo que va mucho por el tema de los valores: cada empresa es responsable de lo que hace en función de sus valores y propósitos y su misión y su visión, esa es la vía ética de cada empresa y aparte tenés ese tren que es la revolución tecnológica que te tienes que subir pero nunca abandonar la otra. Esa es mi visión personal.

#### **María Dolores Benavente.**

Hay toda una onda ahora de que las empresas tienen que tener cierta autorregulación en eso y cada vez son más. Por ejemplo, algunas las empresas que dan crédito, que hoy *on line* podés

pedir una tarjeta te ponen advertencias, o te dan artículos sobre uso consciente del dinero, porque se dan cuenta que lo otro es pan para hoy hambre para mañana. La persona se va a endeudar mucho y después no paga, más vale que tenga menos deuda y que siga pagando. Lo que quiero decir es la ética paga.

### **Josefina Maisonnave**

Hoy ya a los consumidores son *millenials* y en 20 años van a ser casi todos *millenials* y hoy por hoy ese tipo de consumidores van mucho por el tema de la experiencia de consumo y quién fabricó esto y de qué materiales es y a las empresas no les queda otra, si quieren seguir existiendo, que ir por ese camino.

### **Pregunta del público.**

Los valores también son para perpetuar una relación. Coca-Cola u otras marcas no están en el mercado por la calidad es porque ellas tienen una misión y valores para poder perpetuar esa relación.

### **Patricia Filluelo**

Yo iba a contestar un poco por la misma línea: hoy lo último en marketing es el marketing con causa, y el marketing con causa no salió de ninguna ONG, salió de multinacionales. Y las empresas multinacionales van por ese camino, ojalá que porque tengan líderes súper éticos y motivados por hacer cambios en las comunidades donde operan. Eso sucede porque el consumidor lo está pidiendo.

Entonces en realidad ni el marketing, ni el mundo de los negocios, ni el mundo empresarial, es una isla, en realidad es una relación bidireccional entre todas estas compañías y un consumidor. Entonces en la medida que la humanidad adquiere mayor conciencia y se empieza a hacer preguntas: y esto que compré ¿cómo lo produjeron?, y ¿quién lo produjo?, y ¿cuánto le pagaban a esa persona? Hoy tenemos que hasta en la industria de la moda podés elegir una prenda fabricada en Vietnam o en Alemania.

Y cada vez más queremos saber toda esa cadena productiva. No sólo la empresa que finalmente me lo vende, sino también sus proveedores y si hubo un manejo ético, ¿me aproveché de las comunidades y les pagué poco por su materia prima para poder después producir esto?

Entonces creo que las personas que tienen valores fuertes y que tienen una conciencia social grande, son las personas que más deberían ser líderes de negocios.

Porque esas son las personas que tiene la potencialidad de generar cambios a grandes escalas porque los presupuestos que hoy tienen las multinacionales en muchos casos son iguales al PIB que puede tener un país pequeño. El mensaje es que no son cosas separadas, todo lo contrario.

Cuanto más personas con conciencia social lleguen a posiciones interesantes en compañías con esta capacidad de cambiar el mundo, por darles un ejemplo, en Coca-Cola tienen el sistema de distribución más grande del mundo. En una de las campañas que hizo en África utilizó toda esa capacidad de distribución, los camiones, el camioncito rojo, para poder llevar ayuda humanitaria.

Esto lo pueden hacer todas las empresas, entonces que la multinacional y que la industria pueda ser parte, como el gobierno, el capital privado, el consumidor, como todos los que somos parte de la sociedad trabajando por una causa común, por un bien común, creo que al final es lo más deseable.

### **Bárbara Mainzer**

Soy directiva de CFA Society Uruguay y quería hablar un poco de que la ética paga. Por ejemplo hoy tenemos a María Dolores Benavente acá, que también es gerente en UniónCapital AFAP y Unión fue la primera empresa, el primer fondo de pensiones en América Latina en adoptar el máximo Código de Ética de la industria y atrás lo adoptaron todos los demás fondos de pensiones. Trabajar con ética era algo que ellos ya lo hacían, pero darle la formalidad de la adopción del código fue importante.

Y de hecho estar en este país chiquito, tiene sus grandes ventajas: somos el primer país del mundo donde todas las empresas de fondos de pensión aumentaron su estándar al máximo estándar de ética de la industria de inversión. Así que la ética paga.

### **Pregunta del público**

Yo tengo un par de preguntas, de cuando se habló de emprendedurismo y varios proyectos de jóvenes. La primera ¿qué capacidad o *expertise* tiene Uruguay cuando se venden proyectos para llevarlos a cabo?, o sea si se compran o no determinados proyectos. La segunda es ¿Uruguay está preparado para evaluar determinados proyectos?, el marco regulatorio ¿posibilita esa facilidad para que esas ideas se lleven a cabo? o por el contrario ¿entorpece el camino?

### **Josefina Maisonnave**

De hecho se está desarrollando y trabajando muy fuerte desde las Universidades y otras organizaciones que apoyan el ecosistema desde hace 15 años. Hoy todas las Universidades tienen un centro emprendimiento e innovación, existen más de siete incubadoras. Endeavor que es una institución que apoya mucho y es la chapa máxima que puede llegar a recibir un emprendedor a nivel nacional e internacional, también está trabajando mucho, tiene muchísimos emprendimientos. Está la Agencia Nacional para el Desarrollo y la Agencia Nacional para la Innovación que dan capital semilla, hay redes de inversores ángeles, o sea el ecosistema está.

Obviamente que no está como en Chile por ejemplo, que está capaz 10 años más adelante y tampoco está como Silicon Valley, pero sí se está trabajando muy fuerte, de manera muy coordinada entre todas las instituciones del ecosistema para que cada vez más se pueda emprender más, acá en Uruguay. Porque los emprendimientos dinámicos son los

empresarios que generan más puestos de trabajo y son los que puede llegar a mover el PBI del país.

Y por otro lado en cuanto al marco regulatorio, ahí sí estamos un poquito más atrás, recién ahora en noviembre se presentó al Parlamento la ley para emprendimientos, todavía no se sabe si se va aprobar, ojalá que sí, pero también le falta mucho a esa ley, vamos por el camino.

**María Dolores Benavente.**

Quisiera agradecer a todos los presentes, a las panelistas y felicitar a la UM porque el primer Premio Academia Nacional Economía fue para Zufriategui y Barquín que son esta casa. Presentaron un trabajo muy bien hecho, con una investigación muy buena sobre regla fiscal que hasta tenía un proyecto de ley con la propuesta que se hacía.

Muchas gracias nuevamente por recibirnos.

---

<sup>i</sup> I'm more concerned about people thinking like computers, without values or compassion, without concern for consequences.