



## **EMPRENDEDORISMO DEL FUTURO: LA ADAPTACIÓN A NUEVOS DESAFÍOS**

**The future of entrepreneurship: Adapting to new challenges**

**Oscar Telmo Navós**

Universidad Abierta Interamericana (UAI)

[Oscar.navos@uai.edu.ar](mailto:Oscar.navos@uai.edu.ar)

**Renzo Nahuel Murina Cadierno**

Universidad Abierta Interamericana (UAI)

[nmcadierno@hotmail.com](mailto:nmcadierno@hotmail.com)

**Lucila Teresa de la Fuente Niel**

Universidad Abierta Interamericana (UAI)

[luciladlf@hotmail.com](mailto:luciladlf@hotmail.com)

### **RESUMEN**

En un mundo cada vez más dinámico e incierto, donde las nuevas generaciones comienzan a ser protagonistas, la innovación deberá convertirse en el centro de la estrategia de los empresarios del futuro a los efectos de buscar productos y servicios cada vez mejores. Se necesitan emprendedores diferentes, que sepan captar tendencias y que se vinculen estrechamente con los usuarios de los diversos servicios o productos para una validación constante y casi instantánea de sus necesidades y requerimientos. Tal concepción debe expandirse a todos los sectores económicos, desde las grandes corporaciones hasta las pequeñas y medianas empresas, y en

especial a aquellas más tradicionalistas. En el presente trabajo ejemplificaremos cómo casos específicos de algunos rubros tomaron la iniciativa de cambiar, sacando ventaja de todo lo mencionado hasta este punto, nutriéndose de lo nuevo (sin olvidar lo consuetudinario), y proyectando hoy lo que el futuro les demanda.

**Palabras clave:** adaptación, emprendedorismo, innovación, nuevas generaciones, tecnología.

## ABSTRACT

In a world that turns more dynamic and uncertain as time goes by, where new generations begin to acquire protagonism, innovation must become the center of the strategies of every businessman of the future for the purpose of seeking better products and services. There is a need for different entrepreneurs, ones that know how to capture tendencies and that tightly link to the users of diverse services or products in order to constantly and almost instantly validate their needs and requirements. Such conception must expand to all economic sectors, from big corporations to small and medium businesses, especially the most traditionalist ones. In the following paper we will exemplify how specific cases of some economic sectors took the initiative to change, obtaining benefit from everything mentioned up to this point, nurturing of what is new (without forgetting what is customary), and projecting today what the future demands them to.

**Key words:** adaptation, entrepreneurship, innovation, new generations, technology.

## RESUMO

Em um mundo cada vez mais dinâmico e incerto, onde as novas gerações começam a ser protagonistas, a inovação deve tornar-se o centro da estratégia de negócios para o futuro. Precisamos empresários diferentes, que possam capturar tendências, que estão em um estado de "permanente start-up" e que estão estreitamente relacionadas com os clientes para obter uma validação constante e quase instantânea de suas necessidades. Tal concepção deve invadir todos os sectores económicos, desde grandes corporações até pequenas e médias empresas, especialmente nas tradicionalistas. Neste trabalho apresentamos casos específicos que tomaram a iniciativa de mudar, aproveitando tudo mencionado até este ponto.

**Palavras-chave:** adaptação, empreendedorismo, inovação, novas gerações, tecnologia.

## 1 INTRODUCCIÓN

Las nuevas generaciones desafían los sistemas de valores creados y asumidos por sus predecesores. Se enfrentan al paradigma de desarrollar toda su vida laboral en la misma compañía, de trabajar arduamente aspirando a ascender verticalmente, a seguir rutinas y a mantener el mismo status quo.

En la actualidad existen cambios que se hacen cada vez más visibles. En un futuro cercano, serán los integrantes de las nuevas generaciones quienes se desempeñen como líderes de las organizaciones del mundo, evolucionando a una nueva era laboral y prevaleciendo el sistema de creencias y valores de este segmento. Las empresas deberán asumir el reto de adaptarse en forma rápida y armónica, generando espacios de trabajo que propongan desafíos permanentes para ellos, potenciando sus habilidades y perfeccionando su desempeño.

Estas acciones repercutirán positivamente en las organizaciones, ya que reducirá la pérdida de rentabilidad por rotación de empleados o falta de productividad. Los jóvenes se sentirán más implicados al ver sus expectativas satisfechas, lo que favorecerá que se desempeñen más eficientemente, aprovechando sus verdaderas capacidades laborales.

La innovación tecnológica es otro elemento que modifica la forma de ejercer las profesiones y concebir los trabajos actuales, alterando y redefiniendo la metodología de muchos puestos laborales, en algunos casos vulnerándolos ante la competencia o determinando que pierdan terreno ante la tecnología que amenaza con reemplazarlos. Aquellos que prevalezcan serán los más difíciles de automatizar, como por ejemplo, los que involucran a la creatividad, la inteligencia social y la destreza de manipular objetos. Estos puestos tienen la característica de desafiar la mecánica tradicional a través de la disrupción constante de modelos mentales, y causalmente están en sintonía con las particularidades de las nuevas generaciones.

El trabajo del mañana debe ser diseñado para los empleados del mañana, pero vivimos en un mundo en el que la aceleración tecnológica induce a cambios abruptos mucho más rápidos que la capacidad de adaptarnos a ellos, y es por eso que, en realidad, debe ser diseñado para el hoy. Y no rígidamente pensando que permanecerán sin modificaciones, sino con la flexibilidad suficiente para acoplarse a los cambios mencionados, a efectos de no perder eficiencia, reconvertirse ágilmente y no quedar obsoletos.

A lo largo del presente trabajo utilizaremos la metodología de investigación descriptiva para ejemplificar, como diferentes sectores y ramas de actividad se están reconfigurando, atendiendo a los desafíos y realidades imperantes, identificadas anteriormente.

En el apartado correspondiente a la estrategia de diseño metodológico, realizaremos una sucinta descripción de los métodos, técnicas e instrumentos aplicados en la investigación. A continuación, presentaremos los principales resultados y hallazgos, culminando con la presentación de propuestas, conclusiones y recomendaciones.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Las bibliotecas<sup>1</sup>**

Es una realidad que gracias a los medios tecnológicos con los que contamos actualmente, la juventud se siente cada vez más apartada de los libros. Métodos como el e-reading, o el aprendizaje a través de plataformas como Youtube e incluso factores como ser la necesidad de consumir menos papel, nos llevan a pensar que en poco tiempo los libros no tendrán razón de ser, y que con ellos desaparecerán las bibliotecas. ¿Ocurre esto hoy? Curiosamente, el efecto es opuesto: las bibliotecas de todo el mundo incorporan nuevos lectores cada año, buscando la fidelización de los clientes que ya poseen, e intentando conquistar a las nuevas generaciones.

Para esto, mutan tanto su estructura como su concepción genérica. Ya no buscan ser lugares apartados, cerrados y estáticos, sino que pretenden convertirse en espacios dinámicos, de concurrencia diaria. Al mismo tiempo, en vez de competir contra internet, la incorporan como herramienta para potenciar su despliegue, ofreciendo a través de las redes catálogos digitalizados del material que dispongan.

---

<sup>1</sup>Confeccionado en base al artículo: Millenials: la generación que elige la felicidad antes del dinero. (21 de setiembre de 2014). *Uno Santa Fe*. Recuperado el 9 de junio de 2016 de <http://www.unosantafe.com.ar/millennials-la-generacion-que-elige-la-felicidad-antes-que-el-dinero-n831912>

Alejandra Ramírez, titular de las Bibliotecas y Promoción de la Lectura de la Ciudad de Buenos Aires, comenta acerca de este cambio: “Buscamos instalar las bibliotecas en la vida cotidiana, que la gente vaya a consultar en Internet, a leer el diario y a participar de acciones que no tienen que ver solo con la lectura” (como se cita en Ventura, 2015, p. 4). La idea es que las bibliotecas sean concebidas y puedan utilizarse como espacios amigables y cómodos que fomenten el encuentro entre personas, de la misma manera que lo hacen con los libros y los lectores.

Las bibliotecas no solo dispondrán del tradicional espacio silencioso para la lectura, sino que también introducirán salas de reunión, de juegos, y sectores exclusivos para el acceso a internet tanto para consulta digital como para lectura. La gestión de esta innovación en un entorno históricamente rígido e inflexible requerirá de mucha tecnología, no solo de computadoras, sino también de herramientas esenciales como el Wi-Fi. Esto también requerirá que las bibliotecas se adapten a los criterios de búsqueda y a la velocidad que demandan los usuarios de hoy, no solo aplicable para los textos escritos, sino también para archivos de música, audiovisuales y sonoros.

La infraestructura también cambiará, a fin de adaptarse a las nuevas orientaciones tecnológicas e intelectuales. Los espacios deberán ser más abiertos, luminosos y verdes no solo para permitir una fluida circulación de la señal de Wi-Fi, sino además para potenciar la integración social y armonizar con las nuevas tendencias en pos de lo natural. Asimismo, esta reconfiguración estaría pensada a favor de prestar otros nuevos servicios, tales como la utilización de la biblioteca para trabajar en grupos.

Por último y en cuanto al acceso de la información, las bibliotecas apuntan cada vez más a lo cotidiano. Los usuarios podrán consultar y leer artículos u obras completas de un catálogo digital tanto desde la comodidad de sus hogares, como desde cualquier otro lugar a través de sus teléfonos celulares o tablets. En determinados sitios del mundo existen bibliotecas express, que son puestos donde los lectores pueden consultar volúmenes y novedades.

## **2.2 Los museos<sup>2</sup>**

Como siempre, la tecnología marca un umbral que pone límite a lo tradicional en pos a adaptarlo a la nueva era. Actualmente, estos templos del arte presentan transformaciones inimaginables tiempo atrás, tales como la incorporación de cafés, ventas de merchandising, membresías, música temática y cine. Además, ya es posible tomar fotos y compartirlas a través de las redes sociales utilizando sus propios hashtags. Todo indica que los museos, tienden a informalizarse a través de mutar y convertirse en ambientes cercanos tanto física como culturalmente.

Hoy el público está mucho más informado, lo que provoca que la mayoría no vaya a buscar que le cuenten lo que ya conoce, sino a buscar conocimiento. Y no explicado de cualquier forma, dado que hoy la tecnología demanda que se utilicen distintos medios, o los mismos pero pensados de otra manera. Esto implica que deban repensarse no solo las cuestiones estéticas y arquitectónicas, sino también el indispensable involucramiento de la tecnología.

Esto conlleva a definir en primer lugar lo que es un museo el día de hoy. Según Seb Chan, gurú australiano en tecnología para museos, es:

“Un espacio social, comunitario, un santuario, un centro de actividades, un refugio y un almacén del tesoro público. En ocasiones, todo a la vez. El mayor reto es tratar de ser relevantes para la comunidad, en un momento en el que la información se encuentra en la punta de los dedos, los ciudadanos están cada vez

---

<sup>2</sup>Confeccionado en base al artículo: Zacharías, M. (30 de agosto de 2015). ¿Qué es hoy un museo? De los objetos a las experiencias. *La Nación*, p. 3.

más pobres en tiempo, y el patrimonio está muchas veces bajo amenaza física” (como se cita en Zacharías, 2015, p. 3).

Gran parte de las empresas que surgen hoy día lo hacen gracias a copiar y mejorar modelos de las que ya existen. Esto ocurre también con los museos, que ofrecen alternativas diferentes, como por ejemplo, juegos de memoria, trivias, acertijos y demás actividades que permiten a las personas interactuar con las obras, además de simplemente observarlas. Los museos son también espacios de educación informal y recreación, cuya actividad depende de conocer a su público, tener una misión institucional clara, un equipo de trabajo motivado, estar al tanto de las redes sociales y participar en ellas, y estar atento a lo que ocurra en el entorno.

Los teléfonos móviles y tablets generan nuevas oportunidades de contacto con el usuario. La gran brecha que experimentan los museos tradicionales en la actualidad puede valerse de la tecnología para llenar el bache que existe entre ambos mundos. Mar Dixon, creadora de #MuseumSelfie y #MusSocks, comenta que “son plataformas para que el público vea que los museos pueden ser y son diversión” (como se cita en Zacharías, 2015, p. 3)<sup>114</sup>. De esta manera, los museos deben culturizarse a favor del libre flujo de datos y la transferencia de información. Ya no tiene sentido reservarse y protegerse en pos a la conservación, sino abrirse a comunidades digitales que cooperen con ellos.

Los museos deben re-plantearse como medio de comunicación, logrando que las obras puedan verse como parte de procesos sociales. Todo esto transmitido a través de herramientas tecnológicas interactivas (en especial de las redes sociales), que demuestren capacidad de respuesta y que conformen lugares virtuales de debate cívico. Las nuevas generaciones y su liderazgo enérgico son clave en estos procesos transformacionales, en especial en el ámbito de los museos donde también se hace visible la tarea de explicitar el diálogo entre generaciones.

### **2.3 Los hoteles<sup>3</sup>**

Los hoteles tampoco se encuentran exentos de estos desafíos. Muchos han adoptado un modelo que se adapta a los avances tecnológicos y sociales, introduciendo de esta manera un nuevo modo de interactuar con las personas. Los espacios son más abiertos y los sectores públicos tienen más importancia que las habitaciones.

Las necesidades se han ido sofisticando. Antes, los huéspedes solo precisaban que los hoteles atendieran sus necesidades básicas (alimentación, descanso, limpieza), ahora buscan interacción con la comunidad. Las nuevas generaciones demandan espacios abiertos donde puedan tratar con sus pares, al estilo de un living o de bares temáticos.

Por este motivo, deberán cada vez más apuntar a las necesidades de las nuevas generaciones, abordando los aspectos que aquellas más demandan. Siguiendo esto, podemos citar entre otros ejemplos, que deberán asegurar la provisión de internet de alta velocidad en todos sus espacios, las habitaciones deberán contar con parlantes en las paredes que reproduzcan música a través de conexiones USB en diversas posiciones estratégicas (como cerca de las camas, de los escritorios o del baño), o sencillamente a través de Bluetooth o Wi-Fi, ya que la música es un elemento fundamental en las reuniones de las nuevas generaciones, y muchas veces es lo que estimula la fluidez de las interacciones. La modalidad de reserva tanto de las habitaciones como del resto de los servicios que el hotel ofrece, deberán continuar siendo primordialmente online.

---

<sup>3</sup>Confeccionado en base al artículo: Stratta, I. (2 de enero de 2016). Mirando a los millennials, los hoteles crean nuevas marcas. Buenos Aires, Argentina: *Clarín*. Recuperado el 26 de junio de 2016 de [http://www.clarin.com/economia/mirando-millennials-hoteles-nuevas-marcas\\_0\\_rjGxKAOWQl.html](http://www.clarin.com/economia/mirando-millennials-hoteles-nuevas-marcas_0_rjGxKAOWQl.html)

En resumen, la disrupción tecnológica y el recambio generacional son fenómenos que llegaron al hospedaje. Los jóvenes viajan cada vez más por motivos de ocio e incluso de negocios, por lo cual es primordial la adaptación a sus necesidades, como así también a las modas o tendencias del momento. Todo sin olvidar que buscan las interacciones sociales tanto físicas como virtuales, fenómenos que, vinculados con lo anterior, amplían el panorama de oportunidades que los hoteles pueden aprovechar para aumentar su competitividad.

## **2.4 El Real Estate<sup>4</sup>**

El mundo inmobiliario ofrece una amplia gama de actividades donde enfocarse, tanto en el presente como en el futuro. Las personas siempre precisarán infraestructura para cubrir sus necesidades de vivienda, recreación, salud, alimentación y trabajo; por lo que el mercado de los inmuebles continuará movilizado, ergo, no es probable que corra el riesgo de desaparecer a manos de la tecnología. Eso sí, puede mutar en algunos aspectos.

En este sentido, resulta interesante prestarle atención a los cambios que se están produciendo en los proyectos inmobiliarios, donde se detecta que las compañías que antes invertían fuertes sumas de dinero en infraestructura para instalar sus oficinas se están desprendiendo de estos activos inmovilizados, ya sea para reinvertir el dinero en otros negocios o para girar dividendos. Este fenómeno es posible gracias a la tecnología, a sus dispositivos móviles y a Internet, que achata y flexibiliza las estructuras otorgando una amplia libertad física difícil de imaginar años atrás.

Se comienza a detectar que un mayor número de empresas otorgan a sus empleados la posibilidad de trabajar desde sus casas o desde cualquier lugar del mundo a través de sus laptops, tablets y teléfonos celulares. Las reuniones suelen desarrollarse por medio de aplicaciones de comunicación audiovisual (como Skype), la gestión de procesos se da por programas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) cargados en laptops a los que se puede acceder desde cualquier ubicación, y los avances del día se suben a la nube o se envían por correo electrónico.

Esta tendencia se encuentra alineada con los requerimientos de flexibilidad laboral de las nuevas generaciones. De esta forma, existe un beneficio mutuo: ellos disfrutan de la autogestión de su tiempo, con un consecuente incremento del espacio dedicado a la vida familiar, social y recreativa; y las empresas generan una mayor motivación laboral al mismo tiempo que reducen su infraestructura, disminuyendo la inmovilización de recursos.

De este modo, a partir de la ejemplificación puede apreciarse la influencia que están teniendo tanto la tecnología como el cambio generacional en diferentes sectores de la economía y la sociedad, transformaciones para las cuales se requiere preparación y adaptación permanente.

## **3 ESTRATEGIA DE DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente artículo fue realizado a partir de la aplicación de la metodología descriptiva, con el objetivo de observar, describir y proporcionar una visión general respecto al modo en que los cambios tecnológicos y generacionales están transformando la forma de trabajar y emprender.

---

<sup>4</sup>Confecionado en base al artículo: Tabakman, D. (2016) Perspectivas para la inversión Real Estate en Argentina. *Revista BCR*, pp. 28-32.

A tal fin se recurrió a la revisión bibliográfica, a partir de la consulta en revistas especializadas, ponencias presentadas en congresos y artículos de investigación periodística.

## **5 RESULTADOS**

Los cambios abruptos que se están sucediendo en el entorno determinan la extinción o mutación de actividades actuales y el surgimiento de otras nuevas, para las que debemos estar preparados. Las empresas que se mantengan en las viejas estructuras se expondrán al riesgo de quedar rezagadas o resultar expulsadas por la voráGINE del cambio.

Estos cambios todavía no se experimentan en su totalidad, sino que conforman una tendencia que se está potenciando en la medida en que se producen avances tecnológicos, cada vez a mayor escala y en menor tiempo.

Algunos de los principales referentes de esta transformación son grandes compañías innovadoras como Google, Facebook y Microsoft, aunque existen otros ejemplos dignos de análisis dada la paradoja que suponen y porque representan a los nuevos modelos de negocios que se están suscitando. Uno de ellos es Airbnb, actualmente la firma hotelera más importante del planeta, que no tiene hoteles. We Work, por su parte, es la empresa líder en alquiler de oficinas (formato co-working), y no tiene oficinas propias. Prodigy, referente global en adquisición de landmarks, virtualmente opera sin capital propio. Zillow, el motor de búsqueda de propiedades más grande del mundo, no tiene oficinas ni brokers. Estos fenómenos resultan posibles debido a la influencia de la tecnología en el modo de generar negocios y establecer contactos con los clientes.

Los cambios muchas veces se van gestando de forma casi imperceptible, pero sus efectos suelen ser abruptos y altamente disruptivos. Por este motivo resulta esencial que estemos alertas, vayamos monitoreando hacia donde van las tendencias sociales y tecnológicas y, a partir de la prospección, intentemos anticiparnos a ellas, a fin de tomar las decisiones adecuadas que nos permitan mantenernos vigentes y competitivos en un mercado cada vez más exigente, volátil y sofisticado. Se deberá operar rápida y efectivamente, aprovechando las oportunidades que el cambio acarrea.

En un mundo cada vez más dinámico e incierto, donde las nuevas generaciones comienzan a ser protagonistas, colocar a la innovación en el centro de la estrategia de las empresas del futuro resulta un imperativo.

## **6 CONCLUSIONES**

Los cambios son inexorables, por tanto no podemos evitar que se produzcan, el desafío consiste en estar preparados adecuadamente para el momento en que estos ocurran y, si es posible, anticiparnos a ellos y desarrollar ventajas competitivas.

En este sentido, se considera que uno de los primeros pasos que deben darse consiste en educar para el cambio y la innovación. Gracias a las neurociencias y los avances realizados en dicho campo, sabemos que naturalmente nuestro cerebro está diseñado para la supervivencia y que cuenta con mecanismos que hacen a las personas preferir lo conocido, denotando cierta aversión al cambio. Por este motivo, los esfuerzos deben apuntar a aportar plasticidad y ejercitar la aceptación del cambio como lo que es, algo ineludible y omnipresente, que requiere el desarrollo de nuestras mejores destrezas para hacer de éste una oportunidad, sortearlo sin aprensión y salir airosos. Es imprescindible que esta educación comience a proporcionarse desde edades tempranas.

La educación para la innovación debe incluir el desarrollo de habilidades de observación que permitan anticipar, detectar y monitorear tendencias, entendiendo que esto por sí solo no será suficiente para capitalizar las oportunidades implícitas en el cambio, sino que será necesario fortalecer los conocimientos técnicos y habilidades personales, propiciando una cultura que adopte la interdisciplinariedad como estandarte y que a partir de la suma de visiones disímiles en la gestación de conocimiento, posibilite el desarrollo de las mejores soluciones posibles al problema detectado, que se verán traducidas en la creación de los productos y servicios óptimos para cada circunstancia.

En este ejercicio, se deberá incorporar la observación del modo en que otros sectores de la economía o la naturaleza misma resuelven sus problemas y dilemas, a fin de lograr inspiración en la extrapolación de dichos mecanismos a nuevos sectores de aplicación, siempre intentando vincularlos con la tecnología.

Se deberá trabajar en el desarrollo de la empatía a fin de identificar y capturar necesidades reales y darles solución desde la creatividad.

Asimismo, se deberá incentivar el surgimiento de emprendedores de impacto, que generen nuevos puestos de trabajo, teniendo en consideración que muchos de los tradicionales van a desaparecer. Para esto resultará fundamental la vinculación del emprendedor con las universidades y viceversa, para posibilitar la transferencia de conocimientos.

Experimentamos una época donde el cambio se produce en forma vertiginosa y a una velocidad superior a la que en muchos casos puede asimilarse. Esto determina que la adaptación natural que debería suceder a todo cambio resulte de difícil manifestación, debiendo adicionarse esfuerzos para facilitar y acompañar dicho proceso.

Si bien la educación para el cambio debería impartirse desde edades tempranas, las universidades ejercen un rol protagónico en este desafío, por su doble condición de nuclear a los integrantes de las nuevas generaciones y ser la encargada de definir los contenidos con los cuales las preparará para el futuro.

Como se mencionó anteriormente, se deberá educar para la innovación. Será menester realizarlo desde el ejemplo, esto exige que las entidades de educación superior sean las primeras en implementar y adoptar los mecanismos que luego trasladará a sus alumnos. De este modo, deberá mantenerse a la vanguardia en métodos de educación, deberán ser flexibles para adaptarse al cambio y tendrán que diseñar e implementar una estructura ágil que les permita la rápida instauración de los nuevos mecanismos y conocimientos en sus programas de formación y actividades de extensión y transferencia a la comunidad.

El cambio generacional y tecnológico que experimentamos, sumado a la escasez de los recursos naturales, ha dado lugar a una transformación de la actividad laboral. Se hace evidente que debemos entender al trabajo y al trabajador de otra manera. Las empresas e instituciones que no logren adecuarse a las nuevas demandas corren serios riesgos: o se adaptan, o en el corto plazo peligrará su existencia.

La respuesta debe ser la proactividad, en lugar de desarrollar mecanismos de resistencia que serían inútiles y de corto plazo, deberíamos reconocer estas circunstancias desde el rol que desempeñamos (desde las entidades de formación, o como empleadores, empleados o profesionales) e intentar aprovechar las oportunidades que estos cambios plantean, enfocando nuestro esfuerzo en diseñar e implementar las transformaciones que consideremos necesarias en nuestro sector o actividad, capacitándonos en forma permanente, siendo protagonistas y no expectadores de la realidad cambiante, monitoreando las tendencias y asumiendo que el cambio supone un crecimiento y evolución, por lo cual es bienvenido y debe ser gestionado adecuadamente.



## 7 REFERENCIAS

- Cruces, G. (9 de octubre de 2016). El Futuro del trabajo. Quién podrá protegernos de los robots. Buenos Aires, Argentina: *La Nación*. Recuperado el 17 de enero de 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/1944762-el-futuro-del-trabajo-quien-podra-protecternos-de-los-robots>
- Navós, De la Fuente, Murina Cadierno (04 y 05 de mayo de 2016). Escenarios disruptivos y el desafío de educar para la innovación. Encarnación, Paraguay: *II Congreso ACINNET-UNAE-PY*. Publicado en la Revista Científica de la Unidad de Investigación del Instituto Politécnico de Santarem (UIIPS), V.4.N.4., Portugal, 2016.
- Navós, De la Fuente, Murina Cadierno (11 y 12 de noviembre de 2016). Hacia el empleo del futuro. Análisis de tendencias y recomendaciones. Encarnación, Paraguay: *II Encuentro de Investigación en Ciencias Empresariales, en el contexto del III Congreso Regional de Contabilidad, Marketing y Empresa, III Jornada de Emprendedores y III Expo Empresa. "Compartiendo desafíos, innovando e intercambiando ideas y soluciones empresariales"*.
- Millenials: la generación que elige la felicidad antes del dinero. (21 de setiembre de 2014). *Uno Santa Fe*. Recuperado el 9 de junio de 2016 de <http://www.unosantafe.com.ar/millennials-la-generacion-que-elige-la-felicidad-antes-que-el-dinero-n831912>
- Oliva, L. (8 de marzo de 2015). ¿De qué vamos a trabajar en 2030? Más creativos, más desiguales. *La Nación*, pp. 1, 4.
- Stratta, I. (2 de enero de 2016). Mirando a los millennials, los hoteles crean nuevas marcas. Buenos Aires, Argentina: Clarín. Recuperado el 26 de junio de 2016 de [http://www.clarin.com/economia/mirando-millennials-hoteles-nuevas-marcas\\_0\\_rJGxKAOWQI.html](http://www.clarin.com/economia/mirando-millennials-hoteles-nuevas-marcas_0_rJGxKAOWQI.html)
- Tabakman, D. (2016) Perspectivas para la inversión Real Estate en Argentina. *Revista BCR*, pp. 28-32.
- Terrile, S. (24 de abril de 2016). Cómo serán los bancos del futuro. *La Nación*, p. 4.
- Ventura, L. (13 de setiembre de 2015). Bibliotecas siglo XXI. Un nuevo pacto con los lectores. *La Nación*, pp. 1, 4.
- Yelin, C. (31 de marzo de 2016). Transformar información en conocimiento. *La Capital*, p. 20.
- Zacharías, M. (30 de agosto de 2015). ¿Qué es hoy un museo? De los objetos a las experiencias. *La Nación*, p. 3.