

**KAREN BRUCK**, CON 35 AÑOS, ES LA *COUNTRY MANAGER* DE LA MULTINACIONAL MERCADO LIBRE EN URUGUAY, UNA DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL PAÍS, QUE CULTIVA UN PERFIL JOVEN E INNOVADOR Y CUYOS 600 EMPLEADOS TIENEN EN PROMEDIO 22 AÑOS

Galería 23/06/2016



# LA COMANDANTE DE UNA EMPRESA MILLENNIAL

**Entrar en las oficinas** de Mercado Libre en el piso de 20 del edificio de Aguada Park es casi como entrar a una universidad. Por sus pasillos circulan jóvenes veinteañeros vestidos de jean y championes, cargando mochilas. De hecho, la mayoría de ellos cuando termina su turno de seis horas se van a facultad. Ese es el perfil de los empleados de esta empresa multinacional, fundada en Argentina en 1999, año en que llegó a Uruguay, y que hoy tiene operaciones en 15 países de América Latina. Al mando de ese equipo de 600 personas está Karen Bruck, una más de ellos, una *millennial*, que desde hace tres años ocupa el cargo de *country manager* y maneja las oficinas en la zona franca de la Aguada y la oficina comercial de la

empresa que ocupa tres pisos en la Torre 3 del World Trade Center.

Con el estilo moderno de oficinas abiertas, en los espacios luminosos con increíbles vistas a la bahía y a la ciudad, predomina el blanco, que se alterna con los colores de la marca: amarillo y azul. En sus sillas anatómicas trabajan estudiantes de economía, contador, estadística, ingeniería, arquitectura, y por qué no, también biología y veterinaria. "Queremos gente joven porque apostamos al primer empleo", dijo Karen Bruck a galería. "Hay pocas empresas en Uruguay que sean multinacionales y específicamente de tecnología, y es muy difícil conseguir gente que tenga esa experiencia exactamente. Establecimos un modelo que nos permite tener gente muy talentosa, pero sin

algunos vicios de quienes trabajaron 20 años en una empresa, pues para nosotros no es una experiencia tan relevante. Nos ha servido un montón. Desde la entrevista les pregunto si tienen la app bajada, si usan la plataforma, qué les parece, y esos comentarios iniciales te dan a entender si la persona podrá ponerse en el lugar de un cliente. Una vez contratados, siempre hacemos reuniones y sesiones para que comuniquen lo que escuchan de los clientes, levantar esos temas a nivel de producto, y ver cómo debería ser la página, qué servicios adicionales debemos tener. Que ellos vengan ya con ese ADN de tecnologías, apps y comercio electrónico es fundamental", contó. Una gran estrategia para una empresa comercial de estas características es contratar

como empleados a sus propios consumidores. Un artículo de la edición mexicana de la revista "Forbes" definía a los *millennials* como "una futura generación de consumidores con nuevas características, necesidades y demandas que conviene conocer por las repercusiones y transformaciones que exigirá a las empresas".

En las oficinas de la zona franca Aguada Park, donde están instalados desde 2012, trabajan en las áreas de atención al cliente, prevención de fraude y desarrollo de tecnologías para América Latina, mientras que en el World Trade Center funcionan las oficinas comerciales de la filial en Uruguay. Con una nómina de trabajadores de 22 años en promedio, los chicos ingresan a la empresa (después de



**mercado  
libre**

Desde 2012, Mercado Libre ocupa tres pisos del edificio de zona franca Agrada Park.

un entrenamiento de entre tres y ocho semanas) como representantes, cargo en el que permanecen por unos dos años en régimen *part time* (seis horas) en tres turnos de 8 a 2 de la mañana. Si la idea es seguir en la compañía por afinidad con la carrera que estudian, entonces ascenderán a líderes pasando a régimen *full time*; luego pasarán a ser supervisores hasta llegar a gerentes.

Bruck sostiene que la motivación en el trabajo es la mejor inversión para una empresa, especialmente si su plantilla está dominada por *millennials* (nacidos entre 1980 y 1995), grupo que ella inaugura, pues nació en 1980, aunque no se reconoce del todo dentro de sus características. "Creo que por haberme metido en el mundo laboral en 2001, 2002, en plena crisis, no pienso como *millennial*. Las cosas que para nosotros eran importantes en esos años son muy diferentes a lo que los chicos priorizan ahora o cómo se comportan", explica la directora, refiriéndose al compromiso por el trabajo. "Pero siempre tratamos de ponernos en el lugar de ellos, escucharlos, conocerlos, saber de primera mano qué es lo que quieren", dijo esta ejecutiva que cuando entró en la empresa, esta tenía 250 funcionarios. Entonces se propuso conocerlos a todos, tarea que se le hizo

imposible porque la planilla nunca dejó de crecer.

**CAMBIO DE MODELO.** Bruck asegura que los registros de Mercado Libre a nivel global revelan que el comercio electrónico per cápita en Uruguay está muy desarrollado en comparación con sus operaciones en paí-

ses como Colombia, México o Brasil. Según un estudio realizado por la consultora Radar, Mercado Libre tiene 55% del monto negociado a través de internet (72 millones de dólares mensuales) y 29% del total de transacciones, que al mes Mercado Libre alcanza unas 200.000. Entre las razones que se esgrimen

para este importante desarrollo del comercio electrónico en Uruguay están las altas tasas de penetración de Internet así como el ancho de banda, que también es muy alto.

A pesar de que Mercado Libre comenzó como una página de avisos clasificados para compra y venta de productos usados, hoy, 9 de cada 10 transacciones son de productos nuevos. "Históricamente teníamos muchísimas ventas 'c2c' (consumer to consumer), es decir, el cliente vendiendo la heladera vieja. Eventualmente nos fuimos metiendo en un modelo más similar a lo que es Amazon, un canal de venta para las empresas. Por eso tenemos a las tiendas oficiales o a los vendedores más grandes de la región vendiendo en Mercado Libre", explicó. Este cambio de modelo no fue en respuesta a una demanda del mercado o a una tendencia, sino que fue un objetivo planteado por la compañía. "Cuando sos líder de mercado, si no tenés claramente en tu cabeza qué es lo que va a pasar de acá a cinco años, hacia dónde querés ir y cuáles son los pasos a seguir, va a venir un competidor que hará las cosas mejor que vos. Entonces fuimos pensando y ejecutando cada uno de esos pasos estratégicos", aclara esta licenciada en Administración de Empresas de la Universidad ORT.

Los detalles de colores rompen la monotonía del blanco y el gris en una empresa que promueve el ambiente relajado y amigable.



El éxito consiste de redel las



Los *millennials* (jóvenes de entre 20 y 35 años) representan la mayoría del personal de la empresa.



...no shortcuts  
...ace worth going

En una empresa con oficinas abiertas se disponen pequeños escritorios independientes, que pueden ser usados por cualquier empleado, para tener cierta privacidad.

EN LAS OFICINAS DE LA ZONA FRANCA AGUADA PARK, DONDE ESTÁN INSTALADOS DESDE 2012, TRABAJAN EN LAS ÁREAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE, PREVENCIÓN DE FRAUDE Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS PARA AMÉRICA LATINA, MIENTRAS QUE EN EL WORLD TRADE CENTER FUNCIONAN LAS OFICINAS COMERCIALES DE LA FILIAL EN URUGUAY.

**DEL NORTE AL SUR.** Antes de ser country manager de Mercado Libre, Bruck vivió 10 años en Estados Unidos donde hizo su MBA. Primero viajó hasta allí siguiendo a su novio —que luego se convirtió en esposo—, quien iba a hacer un doctorado. Vivieron seis años en Boston y luego cuatro en Atlanta. En su currículum figura su paso por la consultoría estratégica Bain, una de las tres más grandes de Estados Unidos, en la que realizó grandes proyectos de compraventa de empresas, reestructuras, análisis de nuevos productos en el mercado. Cuando tuvo a su primera hija en 2011, ya no podía considerar tener jornadas laborales de 15 y 16 horas, por lo que aceptó una oferta de trabajo en la gigantesca tienda de artículos para el hogar The Home Depot.

La tarea consistía en desarrollar la estrategia online de la empresa. Allí entró al universo de la tecnología y el comercio electrónico, que estaba en pleno auge. El aprendiza-



Para formar su equipo, Mercado Libre apunta a atraer estudiantes universitarios de cualquier carrera sin experiencia laboral previa, que trabajen seis horas para poder continuar con sus estudios.

je fue enorme para Karen, que era una gran entusiasta de la tecnología y los últimos gadgets, pero siempre a nivel de consumidora. Pero en 2013 nació su segunda hija, y ahí la decisión de volver a Uruguay estaba tomada. Radicada en Estados Unidos, una recruiter la había contactado a través de LinkedIn para ofrecerle un puesto en Mercado Libre en Uruguay que en aquel momento rechazó, pero se quedó con el contacto. Cuando volvió al sur, el único mail que mandó fue a esa cazatalentos, que inmediatamente le contestó que hacía casi un año que estaban buscando una persona que liderara la oficina en Uruguay.

Inicialmente, el trabajo solo comprendía las oficinas de Aguada Park, porque la operación de Uruguay se manejaba desde Argentina, que concentraba las gestiones de los países más chicos. Al año de ingresar a la empresa, Bruck entendió que era imperativo abrir la oficina comercial en Uruguay. La actividad de Mercado Libre en Uruguay estaba un poco estancada desde hacía dos o tres años y quería probarles que podía crecer mucho más. En un viaje a Buenos Aires, Karen coincidió con el CEO y fundador de Mercado Libre, Marcos Galperín, que vivía en ese momento en Uruguay, y le planteó su interés de abrir la oficina aquí. “¿Qué estás esperando?”, fue la respuesta. En octubre de 2014 Uruguay tuvo

entonces su filial local.

Para Karen ser joven y mujer al frente de una multinacional no es un tema. “Cuesta que las mujeres lleguen (a puestos de liderazgo), pero si llegaste es porque algo debes tener y podés liderar”. Y la edad claramente no es un asunto en una empresa donde el CEO tiene poco más de 40 años. Sí le sucede en reuniones con gente del gobierno o bancos, donde la miran como si fuera su secretaria, y preguntan por la llegada de su jefa. Su estrategia para liderar un equipo tan grande es ser un miembro más, y pedirles a los chicos que la desafíen. “Que yo venga con una idea no significa ni ahí que sea la mejor idea, y te podría decir que la mitad de las veces termina siendo la idea que traen ellos la que predomina”, contó.

Habiendo nacido como una empresa innovadora, ¿cómo se hace para seguir siendo innovador? Karen piensa unos segundos. “Siempre hay que mirar lo que están haciendo los jugadores grandes en el mundo —Amazon, Alibaba—, y qué están haciendo las startups más chiquitas. Podés decir que si estás mirando al resto no es innovación, y es verdad. De alguna manera estamos innovando en cómo ejecutamos primero y cómo podemos atraer todos esos avances tecnológicos a nuestra plataforma. Después lo que hacemos es escuchar las necesidades locales de los clien-



Como jefa de una empresa del rubro tecnológico y madre de dos niñas, Karen supo poner los límites, ser firme y priorizar. El celular no se toca después de las 7 de la tarde cuando se va de la oficina hasta las 9 y media de la noche, cuando las niñas se van a dormir, y lo mismo sucede en la mañana cuando apronta a las niñas para el colegio. Ocasionalmente puede responder algún mail de noche o durante el fin de semana. No deja de decidir la torta y las sorpresitas del cumpleaños de su hija, ni falta a una consulta con el pediatra, y se juró nunca más dejar pasar una clase abierta de una de sus niñas, después de que una vez, recién llegada a la empresa, lo hizo y no se lo perdonó. "Una madre que realmente quiera desarrollarse profesionalmente y tiene ganas de hacerlo de manera exitosa, no solamente lo puede hacer, sino que seguramente sea la persona más eficiente que puedas contratar", sentenció. ¶

CAROLINA VILLAMONTE  
FOTOS: LUCIANO DOGLIOTTI

tes e innovar desde ese lado. En EEUU comprar en cuotas no tiene un peso tan importante como para nosotros. Eso todavía no está implementado en Uruguay, pero sí en Argentina y Brasil. Eso es innovación a nivel de lo que necesita el mercado local". Otra manera que tienen de mantener los niveles de innovación es a través de

hackathons, eventos anuales en los que, entre sushi y masajes, los chicos con cabeza innovadora y tecnológica (ya sea internos o externos) presentan ideas nuevas. De allí han surgido varios empleados nuevos que se contrataron para que desarrollaran sus ideas. Uno de estos casos fue la idea de agregar mapas a la web para la geolocalización

de servicios o comercios en el radio de acción del cliente que lo solicita.

La siguiente innovación en la que la empresa está focalizada es la incorporación del pago en cuotas con la tarjeta de crédito y la opción de en cuántos días el cliente quiere que le llegue la compra a la puerta de su casa, pagando una tarifa de shipping diferenciada.