



NÚMERO 276 • MARZO 2018

HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW es un programa para el desarrollo de directivos. Integra los trabajos de mayor interés para el empresariado español de los principales expertos y las mejores escuelas de negocios a nivel nacional e internacional.

COMITÉ EDITORIAL

Luisa Alemany, Gayle Allard, José Luis Álvarez, Manuel Becerra, Pascual Berrone, Salvador Carmona, Oriol Iglesias, Laura Illia, Francisco J. López Lubián, Ahmad Rahnama, Josep Valor y Jonathan Wareham.

EDITA

Planeta DeAgostini Formación, S.L.
Avda. Diagonal, 662. 08034 Barcelona
Tel.: 902 11 45 58 Fax: 902 99 61 14

RESPONSABLE EDITORIAL

Montserrat Civera Gibert • mcivera@planetadeagostini.es

RESPONSABLE DE NEGOCIO

Lluïsa Serrallach Orejas • lluserrallach@planetadeagostini.es

CONSULTOR EDITORIAL

Luis Vives

EDICIÓN Y REDACCIÓN

Redactora jefe
Angi González, Rosa Salvia • agonzalez@factoriaprisma.com
Diseño y maquetación
Susana Domínguez

Prisma Publicaciones 2002, S. L.

Edificio Planeta
Av. Diagonal, 662-664, 4.ª planta. 08034 Barcelona
Tel.: 93 492 68 73
www.prismapublicaciones.com

PUBLICIDAD

Cristina Baturone • cbaturone@planetadeagostini.es
Tel.: 626 05 17 82

SUSCRIPCIONES

Tel.: 900 81 81 92 • info@harvard-deusto.com

© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

ISSN: 0210-900-X
ISSN DIGITAL: 2565-294X
DEPÓSITO LEGAL: BI-0724-92
Impreso en España

Ningún artículo de esta revista puede ser reproducido, total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas por los autores en esta publicación, ni comparten necesariamente sus criterios.

EDITORIAL

PROFESIONES DE FUTURO

En este número destacamos la suma de ideas, visiones y perspectivas que diferentes expertos de renombrado prestigio nos aportan sobre la evolución del entorno empresarial, muy marcado por el imparable avance de la tecnología y la inteligencia artificial. Un entorno que, sin lugar a dudas, tendrá un impacto muy relevante en la propia definición de los perfiles profesionales más demandados, e incluso en la supresión o reconversión de determinadas profesiones absolutamente consolidadas en la actualidad.

Hay que tener en cuenta que una parte relevante de las distintas sensibilidades recogidas pone el acento en que, más allá de los propios perfiles en sí, lo que no se cuestiona es que las empresas, hoy en día, y de forma creciente en el futuro, además de conocimientos demandarán competencias. Aquí se destacan algunas, como la flexibilidad, la adaptación al cambio constante y la importancia de la formación, pero también la honestidad y la actitud.

Montserrat Civera
Editora

SUMARIO

NUEVAS TECNOLOGÍAS



08

LA ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE DATOS EN LA EMPRESA

Por Javier Busquets y Roberto Álvarez

Internet no ha dejado de transformarse desde que, a principios del siglo XX, se convirtiera primero en el *cloud computing*, para volver a transformarse más tarde en una enorme base de datos mundial. Las tecnologías Big Data y las *machine learning* son cruciales para entender la disrupción que se está produciendo en muchos sectores. Pero, ante este nuevo escenario, ¿cómo debe organizarse una empresa?, ¿qué cambios estructurales se deben llevar a cabo?, ¿hay que realizar inversiones? Aquí se dan las respuestas, para que los directivos sepan qué decisiones tomar a la hora de organizar la nueva función en la empresa, y se apuntan las capacidades que permiten desarrollarla. La ciencia de datos, la ingeniería, los diseñadores del modelo de negocio y cómo afecta todo ello a la toma de decisiones en la empresa son otros temas analizados.



Encuentra todos nuestros contenidos en la web
www.harvard-deusto.com



Contacta con nosotros en
info@harvard-deusto.com



Síguenos en LinkedIn en
Harvard Deusto



Síguenos en Twitter en
@HarvardDeusto

EMPRESA DIGITAL



20

MODELOS DE NEGOCIO DIGITALES. ¿POR QUÉ VALEN TANTO LAS 'STARTUPS' DIGITALES QUE SOLO PIERDEN DINERO?

Por Nacho Somalo

El universo digital lo está cambiando todo; por ello triunfan aquellas empresas que ofrecen un buen producto o servicio que, además, es útil y que aporta valor. La idea de rentabilidad como prioridad a la hora de crear un negocio se ha relegado a un segundo plano. Y es que lo que debe priorizarse es un modelo de negocio, o *business plan*, que apueste por desarrollar nuevos productos, ya sean físicos, digitales o servicios, que resulten útiles para los que en última instancia deciden qué tiene éxito y qué no, los consumidores.

GESTIÓN EMPRESARIAL



30

LA DESVENTAJA COMPETITIVA: LA CLAVE DE LA VIABILIDAD EMPRESARIAL

Por Miguel Ángel Llano y Belén Olavarría

Es un hecho que la ventaja competitiva, entendida como aquella cualidad de un producto o servicio que permite que la empresa compita favorablemente en el mercado, es necesaria. Entonces, ¿qué es la desventaja competitiva?, ¿por qué debemos gestionarla?, ¿qué papel juega en la estrategia empresarial? Aquí se abordan estas y otras cuestiones encaminadas a demostrar la necesidad de que exista una desventaja competitiva, pues ello podrá garantizar la supervivencia de la empresa.

SUMANDO IDEAS



38

PROFESIONES DE FUTURO

Por Rocío Bonet, María Obiols, Maite Piera, Carlos Sánchez-Runde, Alfons Sauquet, Cristina Simón y Guido Stein

Son muchas y diversas las opiniones en torno al futuro de la empleabilidad. Turbulencias económicas, mercados cada vez más competitivos y el avance imparable de la era digital han llevado a pensar en la posible extinción de algunos perfiles profesionales, en favor de otros nuevos. Diferentes capacidades y aptitudes serán altamente valorables, como la flexibilidad, la tolerancia al cambio, la capacidad multitarea... Pero ¿cómo será el escenario laboral en un futuro? ¿Qué perfiles serán los más demandados? De la mano de diferentes expertos, se invita al lector a desvelar algunas de estas incógnitas y a conocer las claves para identificar futuras tendencias sobre el trabajo, que nos ayudarán a estar mejor preparados cuando llegue la nueva realidad.

ESTRATEGIA



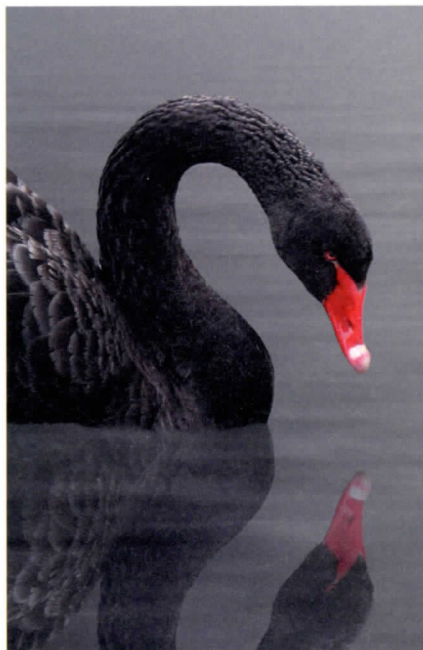
52

CÓMO DETECTAR Y APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES... Y TRANSFORMAR TU EMPRESA

Por George S. Day y Paul J. H. Schoemaker

El concepto de “capacidades dinámicas” está estrechamente ligado a la capacidad que tienen las empresas para reaccionar y detectar nuevas oportunidades ante la tecnología y los cambios rápidos que se están produciendo. Las capacidades activas se refieren a la capacidad de crear, ampliar o modificar de forma intencionada nuestra base de recursos. Por ello, los autores apuntan cómo se pueden tomar buenas decisiones sobre las capacidades a desarrollar para avanzar y tener éxito en una era de cambios constantes y continuos. En definitiva, crear capacidades dinámicas en el conjunto de la empresa es, a día de hoy, la mejor forma para desenvolverse en un ámbito agitado, donde todo se mueve de forma muy rápida.

HABILIDADES DIRECTIVAS



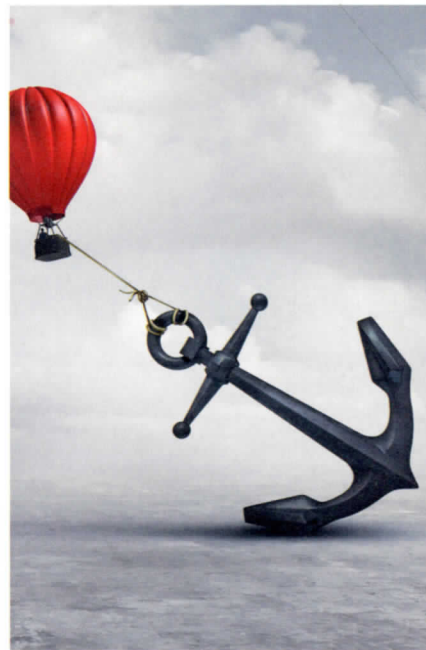
60

'RE-THINK!' TURBULENCIAS, CISNES NEGROS, CAMBIO Y DISRUPCIÓN. ¿LISTOS PARA REPENSARLO TODO?

Por Enric Segarra

Los directivos se enfrentan hoy a un reto que viene marcado por dos hechos importantes: los efectos de la crisis financiera sufrida en 2008 y el impacto que están teniendo las nuevas tecnologías. En un mundo “patas arriba”, donde la inestabilidad es la norma, donde los cambios son muchos y muy rápidos, donde se dan “cisnes negros”, disrupción..., ¿qué camino deben tomar las empresas?, ¿cómo deben tomarse las decisiones ante estos cambios?, ¿dónde aparecen las oportunidades? Grandes dilemas que nos plantean las nuevas circunstancias y que hay que saber resolver para estar a la vanguardia y poder aprovechar nuevas oportunidades.

ENTREVISTA



76

JESSE SOSTRIN: ACERCA DEL “MARGEN DE PODER”

Por Karen Christensen

De la mano de un experto en liderazgo, en esta ocasión se analizan las posibles causas de la falta de capacidad de los directivos frente a algunas situaciones, en un contexto en el que cada vez se les exige más. Y es que la capacidad de un líder se mide en función de muchos factores, entre los que destaca saber gestionar adecuadamente el tiempo, los recursos y la energía para ser capaz de afrontar de forma efectiva sus responsabilidades y alcanzar sus metas. Son muchas las personas que carecen de la competencia necesaria para valorar sus prioridades y decir “sí” y “no” de forma consecuente. Por ello es necesario trabajar el margen de capacidad o “de poder” que permita hacer frente a las exigencias imprevistas.