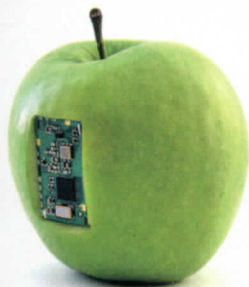




# Harvard Deusto BR

Business Review  
MONOGRÁFICO



## INICIATIVA EMPRENDEDORA E INNOVACIÓN

NÚMERO 283 • NOVIEMBRE 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

Lluisa Serrallach Orejas • mlserrallach@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

### INICIATIVA EMPRENDEDORA E INNOVACIÓN

En un mundo marcado por el cambio rápido y la revolución tecnológica constante, la innovación es fundamental para ser competitivos. Actualmente, innovar no es un plus para buscar nuevas oportunidades, sino un requisito imprescindible para la propia supervivencia empresarial. De ahí la importancia de fomentar una buena cultura empresarial y unas estructuras organizativas efectivas y de apostar por unos profesionales que emprendan y busquen nuevas ideas.

Dada la importancia de fomentar el espíritu emprendedor y de potenciar la orientación a la innovación en el éxito empresarial, hemos dedicado este número monográfico a aportar distintas perspectivas y analizar diferentes factores de especial relevancia, para ponerlos en práctica e impulsar la reflexión estratégica.

**Montserrat Civera**  
Editora

## SUMARIO

### CULTURA CORPORATIVA



06

### EN QUÉ SE EQUIVOCA -Y ACIERTA- SILICON VALLEY SOBRE LA CULTURA

Por Jay Rao

¿Qué papel juega la cultura en las empresas? ¿Es la cultura un concepto etéreo, carente de sentido para los líderes de las organizaciones? El autor responde a estas y otras preguntas, planteando algunas reflexiones acerca de la cultura en la empresa y cómo esta es gestionada por los directivos, partiendo del ejemplo de Silicon Valley. Asimismo, plantea una descripción más sólida y contundente de este concepto, argumentado con la teoría de los seis bloques de la construcción de la cultura, que, además de estar fuertemente interconectados, impactan en gran manera sobre la estrategia que se lleve a cabo. Y es que, como asegura el autor, la "cultura" es, junto a la innovación, una de las palabras más maltratadas, malinterpretadas y mal empleadas en el mundo de los negocios.



Encuentra todos nuestros contenidos en la web  
[www.harvard-deusto.com](http://www.harvard-deusto.com)



Contacta con nosotros en  
[info@harvard-deusto.com](mailto:info@harvard-deusto.com)

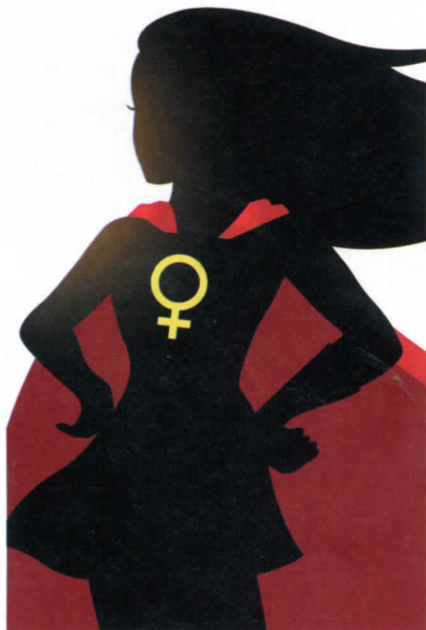


Síguenos en LinkedIn en  
**Harvard Deusto**



Síguenos en Twitter en  
**@HarvardDeusto**

## EMPRENDER EN FEMENINO



16

### EMPRENDIMIENTO FEMENINO. SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOCIAL DE LOS PAÍSES

Por Camelia Ilie

A día de hoy, el impacto que el emprendimiento, en general, y el femenino, en particular, pueden tener sobre la competitividad y el desarrollo de los países es un hecho. Pero, a pesar de ello, siguen existiendo barreras económicas y culturales que, como apunta la autora, limitan la participación de las mujeres en la creación de empresas. Por ello, tras contrastar la opinión y los valores de varias emprendedoras de éxito, nos propone un plan integral de desarrollo para mujeres emprendedoras, sustentado en las pruebas irrefutables existentes, que vaticinan que el crecimiento de las tasas de emprendimiento femenino potenciará las tasas de crecimiento económico de los países.

## NUEVAS TECNOLOGÍAS



26

### SIETE TECNOLOGÍAS QUE TRANSFORMAN EL MUNDO

Por Albert H. Segars

Ante el avance imparable de la revolución digital, se hace imperativo que los líderes empresariales adquieran una serie de conocimientos tecnológicos imprescindibles. Pero ¿cuáles son las tecnologías que están impulsando esta revolución? ¿Y cómo van a incidir en el comercio y en el mundo en general? Desde el Massachusetts Institute of Technology se analizan con detalle siete tecnologías diferentes, pero a la vez muy importantes, que están transformando fundamentalmente el comercio, la salud, el aprendizaje y el medio ambiente; en definitiva, el mundo en que vivimos.

## DIGITALIZACIÓN



44

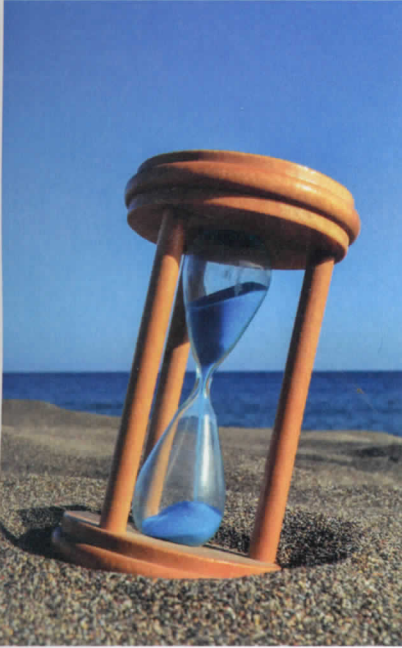
### LA NUEVA EMPRESA Y SU "PRODUCTO": INTEGRANDO PRODUCTOS Y SERVICIOS A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN

Por Ivanka Visnjic y Fernando Suárez

Es un hecho la evolución que, desde hace décadas, se viene produciendo en las empresas que primero se definían por sus productos y han ido derivando en la prestación de servicios. Y esto ha adquirido una nueva dimensión con la prestación de estos servicios de nueva generación. A medida que avanza esta transición, los fabricantes se centran cada vez más no solo en la forma en que pueden ofrecer servicios a sus clientes, sino en cómo pueden anticiparse diseñando una nueva prestación de servicios. Y es que todo apunta a que la creciente digitalización de la economía acelerará este proceso. Entonces, ¿el concepto de empresa definida por sus productos dejará de tener sentido?



## GESTIÓN EMPRESARIAL



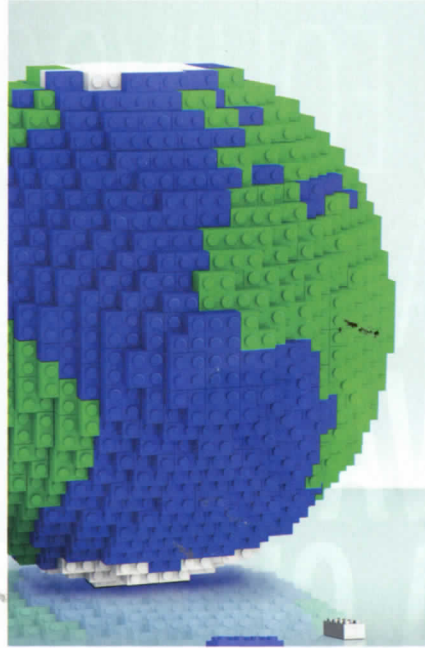
54

### PAUTAS PARA SABER CUÁNDO ADOPTAR LAS NUEVAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

Por Patrick Reinmoeller

Para que una empresa sea competitiva actualmente resulta esencial la innovación, tanto o más que las nuevas tecnologías o las nuevas prácticas de gestión. Pero, ante las nuevas tecnologías, ¿en qué momento deben adoptar las organizaciones las nuevas prácticas empresariales? ¿En qué punto se encuentra la empresa respecto a la holocracia? ¿Cómo está gestionando la agilidad o la inteligencia artificial? ¿Es una empresa pionera o se está quedando atrás? En este artículo, el autor ofrece algunas pautas que pueden arrojar luz para poder evaluar cuidadosamente qué nuevas prácticas de gestión podrían ser las más adecuadas y cómo identificar el mejor momento para lanzarse.

## INNOVACIÓN DIGITAL



64

### ¿QUÉ PROBLEMAS VA A PERMITIRLE RESOLVER LA TECNOLOGÍA 'BLOCKCHAIN'?

Por Teppo Felin y Karim Lakhani

La estrategia y la innovación digital son temas esenciales para entender el *blockchain*, y las empresas deben averiguar cómo estas tecnologías pueden contribuir a su estrategia. Deben valorar cuidadosamente cómo el *blockchain* puede facilitar una interacción más rápida y eficaz o aumentar la transparencia para sus clientes y proveedores, para situarse en una posición ventajosa frente a la competencia. Solo así las organizaciones serán capaces de mejorar sus prácticas y resolver problemas con el uso de estas tecnologías, que permiten registrar, controlar, verificar e integrar.

## CASO PRÁCTICO



72

### RETOS Y APRENDIZAJES DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR DE LA SALUD: EL HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU, REVISANDO DIEZ AÑOS DE APUESTA ESTRATÉGICA POR LA INNOVACIÓN

Por Marcel Planellas, Jorge Juan Fernández e Ivan Bofarull

Actualmente, innovar no significa solo buscar nuevas oportunidades, es un requisito indispensable para ser competitivos. Y esta innovación tiene unas características propias y específicas en cada sector. Aquí se analiza la innovación aplicada al sector salud, a partir del estudio realizado en un gran hospital de Barcelona que en 2008 lanzó una apuesta estratégica por la innovación, focalizada sobre todo en la generación de valor. Analizando esta experiencia, los autores exponen los retos y aprendizajes que pueden resultar útiles para empresas del sector salud u otros sectores.