



NÚMERO 287 • MARZO 2019

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 • 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: B 5745-2013
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

LA NUEVA LÓGICA ESTRATÉGICA

“La nueva lógica estratégica” es el título de la entrevista a Rita McGrath, situada en el top 10 de los pensadores de *management* más influyentes a nivel mundial. En ella, nos propone aproximarnos a la realidad con una nueva mentalidad, más abierta y más sensible a captar las señales y los nuevos competidores en un entorno marcado por una reconfiguración continua.

Ello implica, también, activar la creatividad, tema al que, en este número, dedicamos un artículo, o reconocer el papel del neuromarketing, trabajando las emociones y la persuasión para acercarnos al nuevo consumidor, y lograr así despertar el interés.

Además, en esta edición de la revista os ofrecemos artículos sobre las finanzas conductistas, analizando la racionalidad, o no, de los mercados, sobre las claves de la internacionalización y sobre las estrategias que ayudan a tomar decisiones empresariales que permitan asegurar la supervivencia y la evolución de la compañía hacia una nueva etapa empresarial.

Esperamos que su lectura les resulte de interés.

Montserrat Civera
Editora

SUMARIO

CREATIVIDAD



06

ACTIVANDO LA CREATIVIDAD

Por Jackson G. Lu, Modupe Akinola y Malia F. Mason

Está ampliamente aceptado que la creatividad influye notablemente en los beneficios de una organización. De hecho, son muchos los que se dedican fervientemente a diseñar rutinas que fomenten la creatividad y a estudiar los factores del diseño del trabajo que la mejoran o dificultan. En este artículo, los autores se centran en un factor del diseño del trabajo poco explorado y que puede influir: el cambio de tareas. Muestran que, al obligar a las personas a dejar temporalmente de lado las tareas que estaban realizando, mediante un enfoque de “cambio continuo”, se puede elevar el rendimiento creativo, ya que se alivia la tendencia a “quedarse fijado” cognitivamente en ideas o estrategias de resolución de problemas que son ineficaces.



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

FINANZAS



16

FINANZAS CONDUCTISTAS. ¿SON RACIONALES LOS MERCADOS?

Por Pablo García Estévez

Dentro de la teoría económica clásica, el proceso de toma de decisiones es realizado por agentes racionales, con pleno conocimiento del mercado y de las opciones de cada uno de los agentes. No obstante, desde hace unos años, hay una serie de economistas que analizan las finanzas teniendo en cuenta las conductas humanas, creando un campo de estudio denominado "finanzas conductistas". Y es que, si observamos la realidad, encontramos numerosos ejemplos que indican que las personas, en muchos órdenes de su vida, no toman decisiones basadas en la racionalidad. Entonces, ¿por qué pensar que, cuando se enfrentan a los mercados, todas sus decisiones son racionales y no están influidas por el exceso de confianza, la avaricia, la aversión al riesgo, la envidia o las modas?

INTERNACIONALIZACIÓN



24

INTERNACIONALIZACIÓN: ¿CÓMO DEFINIR LA ATRACTIVIDAD DE UN PAÍS PARA MI EMPRESA? EL CASO DEL SECTOR DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

Por Adrián Caldart, Anna Akhmedova
y Júlía Gifra

Una vez tomada la decisión de buscar nuevos mercados para nuestros productos o servicios, o si se quieren reforzar las actividades desarrolladas en territorios extranjeros, es imprescindible llevar a cabo un análisis sobre las características de los posibles mercados de destino que sea lo más objetivo posible. La guía que aquí se propone tiene como objetivo ordenar este proceso de decisión para que sea un proceso sistemático, basado en elementos cuantitativos y cualitativos debidamente ponderados y no en ideas preconcebidas, prejuicios o intereses personales.

CICLO EMPRESARIAL



40

HACIA LA EXTINCIÓN: POR QUÉ LOS GIGANTES EMPRESARIALES MUEREN

Por Nandu Nandkishore
y James Michael Lafferty

Los autores del artículo han detectado un patrón de cuatro etapas que se repite en la vida de casi todas las empresas, sean del sector o industria que sean. Así, todas las organizaciones suelen pasar por una primera fase caracterizada por la presencia de una persona inconformista que decide fundar la empresa; una segunda etapa en la que el objetivo es crecer, incluso internacionalmente; una tercera fase en la que aparecen nuevos competidores y el crecimiento se ralentiza; y una cuarta etapa llena de maniobras financieras para intentar distraer a aquellos que ya divisan el desenlace de la compañía. ¿Qué tendencias empujan a las empresas de una etapa a otra y qué decisiones se deben tomar para lograr sobrevivir?

MÁRKETING



46

NEUROMÁRKETING. HACIA UN NUEVO MÁRKETING SUSTENTADO EN LA EMOCIÓN, LA PERSUASIÓN Y LA INFLUENCIA

Por Pablo Fernández García-Andrade y Rafael Fernández García-Andrade

Medir eficazmente las emociones y determinar cómo persuadir a los consumidores es algo todavía complicado. No obstante, la neurociencia aporta herramientas que, aplicadas al márketing, pueden ayudar a lograrlo. Aquí se describen las principales técnicas existentes, categorizadas según lo que miden y de qué forma influyen en la actividad cerebral de los consumidores.

GESTIÓN DE MARCAS



54

¿QUÉ ESTÁ PASANDO CON LAS MARCAS DE CONSUMO EN EE. UU.?

Por Luis T. De Arriba Hervás

Desde hace unos años, Estados Unidos está viviendo un resurgimiento de las marcas de distribuidor (MDD), propiciado, entre otros factores, por cambios en los hábitos de los consumidores, que han mejorado su percepción de las MDD, y por la creciente apuesta que tiendas físicas y plataformas como Amazon hacen por este tipo de productos. La tendencia es clara: aunque las marcas tradicionales continúan siendo líderes en categorías importantes, la visibilidad de las MDD ha mejorado notablemente, haciendo que vayan ganando terreno donde se ofrecen.

CASO PRÁCTICO



62

CÓMO RESOLVER LOS ATASCOS EN EL TRABAJO COGNITIVO

Por Sheila Dodge, Don Kieffer y Nelson P. Repenning

Aunque se ha comprobado que mantener todas las máquinas y las personas ocupadas para lograr un mayor rendimiento no siempre es efectivo, se trata de un planteamiento todavía muy extendido en el mundo del trabajo cognitivo. En este ámbito, pasar de un sistema *push* a un sistema *pull* puede mejorar la asignación de recursos y prevenir las sobrecargas de trabajo y sus nefastos efectos. Un ejemplo de ello es la experiencia del centro de investigación biomédica y genómica Broad Institute of MIT and Harvard.

ENTREVISTA



74

RITA MCGRATH: LA NUEVA LÓGICA ESTRATÉGICA

Por Karen Christensen

En un mundo de “ventajas transitorias”, muchas empresas siguen obsesionadas con el análisis tradicional de la industria y continúan definiendo a sus competidores más importantes como “las otras compañías del sector”. Rita McGrath, que ocupa el número 10 en el *ranking* Thinkers50 de pensadores más influyentes sobre *management* empresarial, asegura que esa es una forma muy peligrosa de entender la competencia, y describe la nueva mentalidad necesaria para prosperar, explicando, entre otros, los roles de la “reconfiguración continua” y la desconexión saludable.