

Harvard Deusto

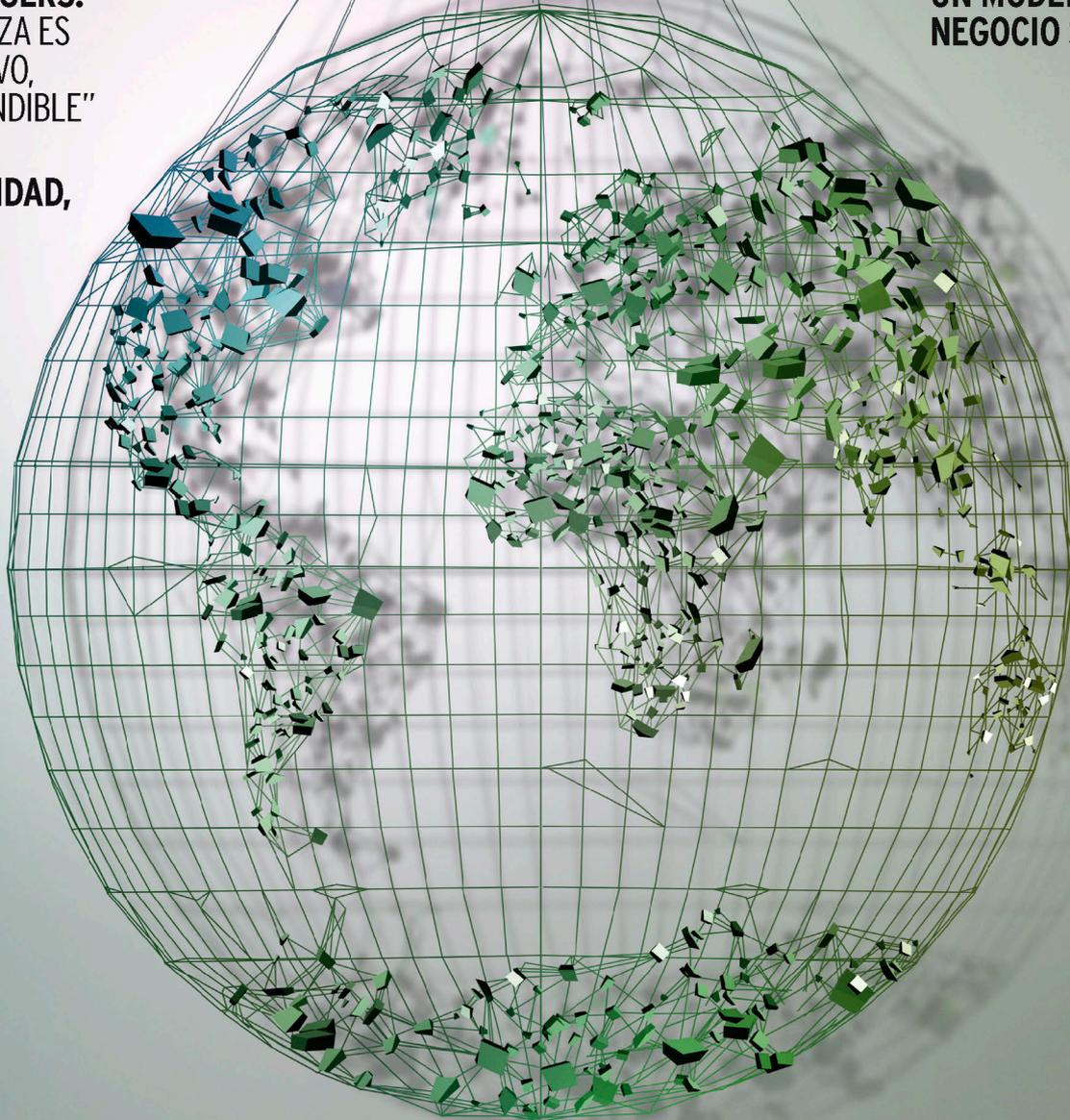
BR

Business Review

**ENTREVISTA A
MARTHA ROGERS:**
"LA CONFIANZA ES
UN IMPERATIVO,
ES IMPRESCINDIBLE"

**LA CREATIVIDAD,
REVISADA**

**CASO: NESPRESSO,
UN MODELO DE
NEGOCIO SOSTENIBLE**



GLOBALIZACIÓN:

efectos en bolsa, inflación y tipos de cambio

Contar con las **personas** adecuadas en el lugar adecuado es clave para nuestro **éxito hoy y en el futuro...**



El programa de Evaluación del talento de PeopleMatters les ayuda a identificar a los mejores en su organización, a impulsar su desarrollo profesional y a optimizar su aportación al negocio.

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel. +34 91 781 06 80

World Trade Center - Edificio Sur, 2ª Planta

Muelle de Barcelona - 08039 Barcelona - Tel. +34 93 344 32 84

www.peplematters.com





NÚMERO 292 • SEPTIEMBRE 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 • mlserrallach@planetadeagostini.es

CONSULTOR EDITORIAL

Luis Vives

EDICIÓN Y REDACCIÓN

Redactora jefe
Angi González • agonzalezv@prismapublicaciones.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
EAN (pdf): 8432715116400

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

TRANSFORMACIÓN Y CONFIANZA

Transformación y confianza resumen el estado del arte del mundo empresarial. Lo decimos de forma reiterada, pero no podemos dejar de remarcar que estamos en pleno proceso de transición, de camino hacia un nuevo paradigma que se concreta en múltiples aspectos, de los que abordamos cuatro en este número, subrayando que la digitalización es la única alternativa para asegurar la supervivencia de los fabricantes, la reflexión sobre cómo sacar partido a la inteligencia de las máquinas, el análisis sobre las consecuencias de la llegada de los vehículos autónomos o el impacto de la globalización y la digitalización en la toma de decisiones financieras.

La transformación no es solo tecnológica, ya que implica un cambio de mentalidad que apuesta también por la sostenibilidad como otro valor irrenunciable del nuevo escenario que se está dibujando. El caso Nespresso nos muestra una experiencia de éxito de la que extraer aprendizajes para crear un modelo de negocio sostenible.

Uno de los grandes retos del entorno actual es generar confianza, el único valor imprescindible y diferenciador para poder tener un futuro empresarial prometedor.

Esperamos que su lectura les resulte de interés.

Montserrat Civera
Editora

SUMARIO

TRANSFORMACIÓN DIGITAL



08

LA ÚNICA FORMA EN QUE LOS FABRICANTES PUEDEN SOBREVIVIR

Por Vijay Govindarajan
y Jeffrey R. Immelt

En el contexto actual, la transformación digital ya no es una opción, sino un imperativo para la mayoría de empresas. No obstante, se trata de un proceso complicado, especialmente para las organizaciones del sector de la fabricación. ¿Cuáles son los obstáculos que deben vencer los fabricantes para convertirse en compañías industriales digitales y cómo pueden abordar el proceso? Los autores de este artículo arrojan luz sobre por qué la transformación digital es tan difícil para este tipo de compañías, y comparten algunas de las lecciones clave aprendidas durante su experiencia para ejecutar los cambios con éxito, entre las que destacan cómo integrar el talento digital, cómo deben ser las operaciones o el papel que debe adoptar el CEO.



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

HABILIDADES PROFESIONALES



22

LA CREATIVIDAD, REVISADA

Por Pier Vittorio Mannucci

Estimular la creatividad de las personas debería ser una tarea casi obligatoria en todas las empresas, sobre todo en un entorno volátil como el actual, en el que los cambios están a la orden del día, y se pueden producir situaciones disruptivas de alto calado que requieren tomar decisiones rápidas y novedosas. Y es que, contrariamente a lo que algunos directivos aún piensan, primero, la creatividad no es algo que se tiene o no se tiene: está comprobado que, en cierta medida, se puede trabajar, fomentar y potenciar; y, segundo, no es solo cosa de jóvenes: también existe la creatividad en la madurez, y esta está complementada con una experiencia más amplia. Tenerlo en cuenta es esencial para lograr una correcta gestión de la creatividad en las organizaciones, algo que puede convertirse en una herramienta valiosísima a la hora de buscar soluciones.

FINANZAS



28

GLOBALIZACIÓN: EFECTOS EN BOLSA, INFLACIÓN Y TIPOS DE CAMBIO

Por Francisco J. López Lubián y Rafael Hurtado

Uno de los efectos de la digitalización en las empresas tiene que ver con la globalización y sus consecuencias directas: ahora, muchas compañías pueden ampliar sus miras, abrirse a nuevos mercados y competir en una economía de carácter global, con los consiguientes cambios en la manera de hacer negocios y de gestionar, por ejemplo, los *stakeholders* y la competencia. Para alertar sobre determinadas falacias al respecto, aquí se explica de qué forma afectan a la toma de decisiones financieras aspectos como operar en diversas culturas, con marcos legales y fiscales diferentes, en varias divisas y con tasas de inflación diferentes.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL



38

DE LA INTUICIÓN AL ALGORITMO: SACAR PARTIDO DE LA INTELIGENCIA DE LAS MÁQUINAS

Por Howard Yu

El aprendizaje automático sin necesidad de supervisión (es decir, que las máquinas puedan enseñarse a sí mismas, que entren datos y salgan resultados) empieza a ser una realidad gracias a los algoritmos autodidactas, y ello abre un amplio abanico de funcionalidades que pueden provocar una verdadera revolución en todos los sectores. ¿Cómo se puede sacar partido de la inteligencia de las máquinas? ¿De qué modo podemos aprovecharlo en la organización de nuestra actividad económica? Uno de los efectos será, por ejemplo, el abaratamiento –incluso la desaparición– de los costes de transacciones comerciales entre empresas. ¿Cómo afectará eso a la economía tal y como la entendemos actualmente?

GESTIÓN DE PROYECTOS



46

EL GOBIERNO DE MEGAPROYECTOS

Por Pedro B. Ágüa,
André Vilares Morgado
y Adrián Caldart

Muchos de los grandes proyectos de infraestructura pública y privada que impactan en la vida de las comunidades (los denominados megaproyectos) fracasan por culpa de unas prácticas de gobierno inadecuadas. ¿Cómo debe ser la dirección de este tipo de emprendimientos? En este artículo se analiza el modelo de Política de Empresa y cómo se puede aplicar al gobierno de megaproyectos, y se ofrecen diez recomendaciones para robustecer el liderazgo de los proyectos de gran envergadura.

TECNOLOGÍA



56

LA ECONOMÍA DE LOS VEHÍCULOS AUTÓNOMOS

Por Opher Baron, Oded Berman y Mehdi Nourinejad

La mayoría de los grandes fabricantes de coches ya cuentan con una división de vehículos automáticos, y tienen como objetivo hacer que esa tecnología llegue al gran público en un futuro próximo. A raíz de un estudio en 55 ciudades de todo el mundo, los autores de este artículo realizan una aproximación holística a la implementación de los vehículos autónomos y describen los retos clave a los que hay que hacer frente para que consumidores, ciudades y gobiernos puedan abrazar esta tecnología disruptiva.

CASO PRÁCTICO



66

NESPRESSO, UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Por Antonio García de Castro
y Rocío Reina Paniagua

Uno de los rasgos definitorios de la estrategia empresarial de Nespresso es que la sostenibilidad forma parte del modelo de negocio y está completamente integrada en la cadena de valor. Eso significa que las actividades de la compañía no solo cumplen las leyes, sino que también aseguran la conservación del medio ambiente para las generaciones futuras y crean valor para sus clientes, proveedores, empleados, accionistas y la sociedad en general. ¿Qué se puede aprender de esta experiencia?

ENTREVISTA



78

MARTHA ROGERS: "LA CONFIANZA ES UN IMPERATIVO, ES IMPRESCINDIBLE"

Por Montserrat Civera

Los nuevos perfiles de consumidores tienen mayores expectativas que antes y solo quieren hacer negocios con las empresas en las que confían. Por ello, en el actual contexto de transformación digital, solo las estrategias basadas en la confianza del cliente serán las que triunfen. Así lo afirma Martha Rogers, experta en estrategias comerciales y experiencia de cliente, en una entrevista en la que remarca la necesidad de las marcas de ser proactivas para ganarse y mantener la lealtad de sus clientes.

Dewar's®

DOBLE ENVEJECIMIENTO
• PARA EXTRA •
SUAVIDAD



www.disfruta-de-un-consumo-responsable.com 40°



ENVEJECEMOS



MEZCLAMOS



**VOLVEMOS
A ENVEJECER**

Dewar's.

¿Qué significa? En una palabra, calidad. En Dewar's nos hemos hecho un nombre siendo fieles a nuestros estándares de calidad durante más de 130 años. Más o menos, el tiempo que llevamos sometiendo nuestro whisky al proceso de doble envejecimiento.

¿Y por qué? Porque perseguimos la extra suavidad.

Se tarda más y cuesta más, pero envejecer, mezclar y volver a envejecer es la regla de oro si quieres obtener un Dewar's extra suave. Todo ello, a partir de la combinación de cuarenta whiskies diferentes de malta y de grano.

LIVE TRUE

LA ÚNICA FORMA EN QUE LOS FABRICANTES PUEDEN SOBREVIVIR

La transformación digital ya no es opcional para las empresas industriales.
El problema es que resulta muy muy difícil

VIJAY GOVINDARAJAN

Coxe *Distinguished Professor* en la Tuck School of Business del Dartmouth College. Fue el primer profesor residente y consultor jefe de Innovación de General Electric (GE)

JEFFREY R. IMMELT

Expresidente y exdirector general de General Electric (GE), presidente de Athenahealth, socio de la sociedad de capital de riesgo New Enterprise Associates y miembro de la Junta Directiva de Desktop Metal, una *startup* del sector de la impresión 3D

