

# FORMACIÓN DE COMPETENCIAS CREATIVAS EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS

## CREATIVE TRAINING IN BUSINESS SCHOOLS

Nicolás M. Ortiz Esaine\*  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú  
Marlene E. Chocce Silva\*\*  
Universidad de San Martín de Porres, Perú

Recibido: 23/06/15

Aceptado: 27/08/15

### RESUMEN

El presente artículo expone la importancia de formar competencias creativas en los profesionales de las ciencias empresariales, específicamente de mercadotecnia. Busca mostrar los alcances y ventajas que ofrece el desarrollo del pensamiento lateral, a fin de lograr una relación más empática entre los gestores de la empresa con sus públicos en un contexto económico globalizado que requiere de mayor personalización y énfasis social de las acciones corporativas. Se aborda desde la experiencia paralela en escuelas creativas y de negocios, partiendo desde los nuevos enfoques de la planificación de negocios basada en ejercicios de pensamiento lateral, iterativo y de cooperación; tomando como ejemplo las innovaciones producidas. Se busca generar propuestas de modelos que se integren a los currículos, que acorten las brechas que hoy se expresan desde escuelas de negocio independiente frente al modelo academicista de las universidades; así como atender a las brechas generacionales que se imponen en nuevos consumidores.

**Palabras clave:** formación, creatividad, método de debate, competencias.

### ABSTRACT

This article deals with the importance of developing creative competencies in business sciences professionals, specifically marketing. It seeks to show the scope and advantages found in the development of lateral thinking so as to achieve a more empathetic relationship between business managers and their target audiences within a globalized economic context requiring greater personalization and social emphasis on corporate actions. This all is addressed from the parallel experience in creative and business schools, with the new approaches in business planning based on lateral, iterative, and cooperative thinking exercises as a starting point, and existing innovations as an example. The goal is to generate model proposals that can be integrated into the curriculums, and can shorten the gaps expressed today by independent business schools as opposed to the typical university academic model, and also to provide for the generational gaps existing in new consumers.

**Keywords:** training, creativity, debate method, competencies.

\*nortiz@pucp.pe

\*\*mchocce@pucp.pe

[RIDU]: Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria  
Dic. 2015 - Año 9 - Nro.2 | LIMA (PERÚ)

## INTRODUCCIÓN

Los negocios se sostienen en el tiempo en cuanto logran crear y mantener relaciones de largo plazo con sus consumidores, generando una lealtad que supere la equiparación de los productos por los estándares de calidad, así como por la guerra comercial a nivel publicitario. Por ello, la lucha en los negocios se traslada de la superioridad en el producto al liderazgo en la identificación y anticipación de las necesidades de los clientes. Necesidades que no son siempre reconocidas por los consumidores sino, de alguna manera, estimulados por la oferta comercial.

Autores como Cross y Brodt (2002), así como Gladwell (2007), consolidan sus reflexiones sobre la intuición en negocios y *marketing* para reducir la toma de decisiones en un entorno competitivo e incluso para tomar la decisión correcta en un contexto de múltiples informaciones, señalando que en ocasiones el exceso de información en situaciones críticas más que ayudar entorpece el poder centrarse en lo esencial.

De ahí que los pilares de la gestión se ven expuestos a modelos y manuales que deben ser contrastados y validados por la realidad actual, por el entorno externo competitivo y por los flujos propios de las organizaciones. Entre otras cosas, las finanzas se verían afectadas por los flujos globales del capital y los mercados internos, la logística por la internacionalización de los mercados y de la cadena de aprovisionamiento. Los recursos humanos hoy son móviles, así como los requerimientos de su formación. Asimismo, en el territorio de lo comercial, los cambios en las demandas y las ofertas competitivas hacen necesaria una toma de decisiones diaria (Gladwell, 2013).

Es amplia la literatura en torno a que las elecciones de los sujetos no son

racionales, siendo el consumidor un ser humano envuelto en una esfera de emociones y un entorno social que lo influye (Badot, Carrier, Cova, Desjeux y Filser, 2009; Bourdieu, 1988; Golte, 2010; Rivera, Arellano y Molero, 2000). Los motivos de compra del consumidor no pueden entenderse por decisiones racionales estímulo-respuesta, cual esquema laboratorista, sin entender el contexto a través del cual interpreta sus necesidades, marcas y productos elegidos. En ello se entrometen la psicología social y las ciencias sociales, cuyo afán no sólo es analizar los motivos del consumidor, sino accionarlos efectivamente. Entender que el ser humano no puede interpretar sus propios actos ni explicarlos, es la base de los métodos modernos de innovación en negocios e investigación de mercado.

La construcción de la racionalidad humana es una ideología que se vuelve política en la era de la Ilustración, con la Revolución Francesa que buscaba derrocar los dogmas pero sólo creó otro dogma, que era la racionalidad humana (Ortiz, 2011). Ello en su aspiración de elevar al hombre común para convertirlo en ser supremo, y así justificar su dominio sobre la naturaleza.

Para investigadores sociales del consumo, los motivos finales del mismo trascienden a los motivos personales y se instalan en la lógica de una finalidad ostentosa, recibiendo una fuerte influencia cultural que es asumida como obvia bajo una lógica instalada previamente por el consenso social; esto parte de la negación de las personas a conocer los motivos de sus actos por ser irracionales (Bauman, 2010; Douglas e Isherwood, 2008; Miller, 1999; Veblen, 1955; Yonnet, 2005). Sus experiencias de socialización son el inicio del aprendizaje de los valores de

su grupo y sociedad (Duque, 2010). Cuando aprende que tiene valor para los demás, inicia su intercambio cultural. Y los bienes son parte de estas transacciones, convirtiéndose en símbolo que tiene un valor personal y colectivo.

Todo ello se basa en que la razón es individual, pero las emociones colectivas (García, 1995). Analizar el contexto del sujeto forma una visión social de éste, convirtiéndose en un concepto activador de las ciencias del comportamiento del consumidor. La razón apela a un sujeto individual, con espacio para reflexionar en un escenario de interacción social, como es el consumo. Equivaldría a decir que a la persona que opina a nuestro lado en el kiosco o a la casera de la bodega, las podemos aislar para tomarnos un momento de reflexión antes de tomar decisiones, deteniendo el espacio y tiempo antes de decidir, sin contar incluso con la influencia de la familia o prójimos.

Por ello, no podemos asumir como verdad absoluta sólo las declaraciones del consumidor para responder el “por qué compra el consumidor”. Sus afirmaciones están racionalizadas por el lenguaje o las convenciones (Pope, 2002). Son las técnicas laterales de investigación, indirectas, las que permiten hallar los verdaderos motivos. Estas son: facilitadoras (el verdadero pensar, ideología del consumidor), proyectivas (emociones volcadas hacia los objetos o símbolos) o etnológicas (el hacer y habitus del consumidor) (Quiñones, 2013).

Instituciones educativas, a nivel internacional y nacional, brindan importancia a este desarrollo de la creatividad empleando diversas estrategias de enseñanza que empoderan estas capacidades de innovación en el estudiante. Para efectos de este artículo, se tomarán algunas de ellas; por ejemplo, en Estados Unidos, el Instituto Tecnológico de Massachusetts, a través de su Media Lab, busca

desarrollar proyectos que integren la tecnología, el mundo multimedia y el diseño, a fin de estimular la innovación, enseñando a inventar y reinventar herramientas que permitan a los seres humanos experimentar y ser ayudados por los negocios y la tecnología (Massachusetts Institute of Technology, 2015). Por otro lado, en Canadá, la Universidad de Toronto, a través de su escuela de postgrado Rotman School of Management, aplica las metodologías Integrative Thinking y Business Design en sus programas de MBA, como instrumentos para crear soluciones creativas (Rotman School of Management, 2015).

Así mismo, en Dinamarca, la escuela de negocios Kaos Pilot se torna un referente en innovación social, definiéndose a sí misma como un híbrido entre escuela de negocios y de diseño, promoviendo que sus programas de enseñanza no estén diseñados simplemente para formar a los estudiantes para adaptarse al futuro, sino para ayudarles a crear el mismo; trabajan en proyectos con una filosofía educativa basada en los pilares de experimentación, exploración, experiencia y empresa (Kaospilot, 2015). En un contexto más cercano al nuestro, se tiene que, en España, la Escuela de Organización Industrial tiene, dentro del currículo de los programas de MBA, el módulo Innovación Aplicada, en donde el estudiante entrena su creatividad con técnicas de Design Thinking, a fin de que esta innovación le permita aportar nuevas soluciones a los problemas actuales de su entorno económico (Escuela de Organización Industrial, 2015).

El Perú no dista de estos nuevos modelos de creación integrados a la educación. La Universidad Tecnológica del Perú, a través de su programa de MBA, emplea la metodología Taller Lego Serious Play que potencia la experiencia en el proceso de formación y transformación estratégica del alumno, generando un proceso vivencial que logra

el desarrollo de competencias de liderazgo, pensamiento, comunicación y resolución de problemas en organizaciones y equipos (Universidad Tecnológica del Perú, 2015).

Por tanto, si estos modelos de negocio del consumidor se centran en satisfacer las necesidades de éste, la propuesta de valor es una construcción en conjunto entre los gestores de negocio, el público investigado y el equipo de investigadores. Esta “verdad” siempre será una interpretación como la ciencia misma, o como lo hacen los grandes detectives, uniendo indicios para formular una teoría que explique las causas.

El proceso docente en las escuelas de negocios requiere formar a profesionales que se enfrenten a situaciones y contextos cambiantes. Lo impredecible de la economía y los mercados, sujetos a los cambios globales, genera un escenario donde la planificación a largo plazo debe verse matizada por la toma de decisiones sobre la marcha (Gonzales y Lara, 2011).

### **Proceso creativo en el planeamiento de marketing: DICP**

El planeamiento de negocios debe estimular el territorio de la objetividad de los datos para la toma de decisiones, partiendo a su vez del territorio de la creatividad y sensibilidad para el relacionamiento con los públicos (Gladwell, 2005; Ostelwalder y Pigneur, 2011).

Las *start ups* de negocios, que se adaptan a las tendencias y que deben capitalizar en el corto plazo una oportunidad, han generado modelos de planeamiento de negocio que pasan del plan estructurado y secuencial hacia la innovación o *design thinking* (Müller y Thoring, 2012). Estos constituyen la creación de modelos de corte iterativo, que diseñen la propuesta de valor en un esquema rápidamente transmisible a un posible inversionista. Esto habría generado

el liderazgo de nuevas escuelas de negocios, como la Escuela de Graduados de Negocios de Stanford (2006), vinculadas directamente a circuitos de emprendimiento tecnológico como Silicon Valley (1951), donde se recurre a estos modelos por sobre los planes.

Para ejemplificarlo, en este artículo (y basado en experiencias previas de consultoría en diversas empresas y marcas) se propone el desarrollo de un proceso metodológico que presenta las siguientes características:

- a) Iterativo, ya que permite la constante re-formulación de los supuestos; enriqueciéndose de nueva información y hallazgos obtenidos de forma inductiva.
- b) Creativo, puesto que conduce hacia la generación de creación original a partir del mismo.
- c) Experiencial, debido a la experiencia en interface con personas y grupos y a generar una transformación en los que lo ejecutan y dirigen.
- d) Pragmático, pues tiene aplicación práctica desde la formulación y ayuda a resolver problemas reales que existen en la cotidianeidad.

Por lo cual, se propone la siguiente secuencia, en la que radica el proceso creativo en negocios que se expone: dilema–investigación–concepto–planeamiento.

A continuación, el proceso en detalle:

**2.1 Dilema de negocios:** El punto de partida de la gestión de negocios es un correcto diagnóstico de la situación a partir del cual plantear la intervención. Esta puede identificar causas de largo plazo estandarizando políticas de negocio, mediano plazo proponiendo matrices estratégicas y de corto plazo actuando sobre una guía táctica.

El reto a largo plazo que enfrenta la empresa y que obliga a la intervención se enmarca

en la estrategia de negocio, que puede verse definida por objetivos de aprovisionamiento de recursos y de producción, estructura financiera, retos comerciales, formación de capital humano o de corte geo-político.

Estos problemas pueden provenir del mercado, afectando a todo el sector o país, lo que puede suponer transformaciones en la demanda y oferta de la categoría, o en mercados complementarios y suplementarios. Un ejemplo de ello es la elevación en la capacidad de gasto en sectores emergentes, lo que estaría originando una sofisticación en sus demandas, como es el caso de la educación escolar (De la Barrera, 2013). Grupos como Intercorp han encargado el diseño de una propuesta educativa a la agencia de innovación IDEO, con lo cual han construido una oferta educativa en forma de franquicia, ubicada en zonas de crecimiento social, dejando de lado el modelo de ubicación en zonas residenciales de clases medias tradicionales (Khan, 2012). Ello bajo un precio competitivo menor a la de colegios religiosos (ADECORE) y con una didáctica particular que incentiva el juego y el emprendimiento.

Para ello se recurre a un análisis contextual de la data histórica, más allá de la data recogida ad hoc para el estudio, para determinar ciclos de los factores ambientales o principios que permitan modelar patrones conductuales.

En esta etapa se debe resolver los diferentes dilemas del entorno que envuelve al consumidor y colaborador, vistos como seres humanos, que están inmersos en un entorno de decisiones de subsistencia y existenciales previo a la función de cliente o de trabajador; por lo que la empresa y sus productos deben adaptarse a sus necesidades cotidianas y trascendentales, y no al revés.

Estos dilemas también pueden ser socioculturales, como los que genera la

economía, eco-sostenibilidad, cambios demográficos y generacionales, derechos ciudadanos, conflictos, identidad entre otros. Los negocios y sus productos deben contribuir a resolver los retos que plantean los cambios en el pensamiento y variaciones sociodemográficas. Por ejemplo, la empresas de tecnología como Google (Google.org, 2011) y Verizon (Verizon Wireless, 2014) han planteado dentro de sus organizaciones, y como campañas de comunicación, la promoción de ciencias e ingeniería en niñas, adolescentes y jóvenes como parte de un plan para equilibrar la cuota de género en los cargos que implican decisiones de ingeniería y tecnología.

**2.2 Investigación:** En esta propuesta, el proceso investigativo tanto a nivel organizacional como de mercado debe enfocarse más a una labor exploratoria que descriptiva. La misma se sustenta en el hecho de buscar revelar nuevas rutas o plantearse frente a una situación en cambio.

Para ello, el diseño fenomenológico resulta importante y permite indagar las percepciones de las personas, el significado de las experiencias subjetivas y las perspectivas construidas colectivamente (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El modelo fenomenológico hace posible entender cómo impactan subjetivamente los estímulos deliberados por la industria y las contingencias propias de la socialización que generan impresiones fenomenológicas sobre los objetos y las experiencias que le subyacen:

La fenomenología empezó a tomarse muy en serio el asunto de nuestro conocimiento de las otras personas. Este movimiento coloca al individuo en el marco de un contexto social y ve en el conocimiento una empresa de construcción colectiva. El conocimiento no es nunca cuestión



de un individuo solitario que aprende cosas sobre una realidad externa. Los individuos que interactúan los unos con los otros terminan por imponer sus construcciones a la realidad: el mundo se construye socialmente (Douglas e Isherwood, 1990, p. 79).

Impresiones mediadas por intuiciones sobre las personas, los hechos y los objetos que se convierten en normas de socialización en los espacios comerciales o laborales. De ahí que, los estudios se centran no en la persona ni el mundo, sino en el mundo vivido por la persona (Hernández, et al., 2014); por tanto, la expresión del significado de estas experiencias enriquece todo quehacer que se construya desde, en, para y con los individuos, apelando a los principios del pensamiento intuitivo, requiriendo rescatar el pensamiento lateral más allá de la racionalidad; con dinámicas extra-verbales para activar improntas culturales, emocionales y biológicas. Dentro de estas técnicas se tiene el uso del collage, frases incompletas, asociación de ideas, arquetipos de marca (basados en el modelo de Jung), brainstorming, ping pong de frases rápidas, regresiones, estimulaciones sensoriales, entre otras (Quiñones, 2013).

**2.3 Concepto:** Parte el imperativo de que el gestor de negocios se involucre en el proceso de adaptar los hallazgos de la investigación, para enfrentarse a crear conceptos que diluciden la solución de los dilemas analizados.

No se supone lograr un reflejo exacto de la realidad, sino más bien una propuesta de entendimiento y una alternativa propia desde los recursos intelectuales y materiales de los que dispone el equipo gestor de negocios para abordar esa parcela de realidad que enfrenta.

Se requiere la aplicación de ejercicios de pensamiento lateral, que obliguen a salirse de las formas convencionales como se han

venido enfrentando los retos de negocio. Se busca inspiración en las buenas prácticas de otras empresas, incluso de otras categorías no vinculadas, con el afán premeditado de cambiar la práctica actual de negocios. Para ello, se recurre a las técnicas creativas del arte, donde el uso de pensamiento espacial, visual, sensorial se traslade al territorio de los negocios. Asimismo, la reflexión sobre la actualidad y su coyuntura, busca ser llevada a un espacio de trascendencia e impacto sobre la sociedad a partir de la intervención.

De ahí que, marcas como Absolut (Rivas, 2013) y autos de lujo BMW (BMW Group, 2014), recurrieron a la presencia de artistas plásticos reconocidos en sus sesiones de planeamiento, para refrescar nuevas ideas que reinventen sus marcas y diseños en un mercado altamente competitivo y de gasto alto, donde el conservadurismo del consumidor era un supuesto. Sin embargo, hallaron en la disrupción artística nuevas fuentes de inspiración para sus nuevas presentaciones de producto, comunicaciones y, también, para reforzar las competencias blandas de sus directivos hacia una mayor empatía con el consumidor, y mayor registro estético.

**2.4 Planeamiento:** La parte final del proceso creativo es organizar acciones que planteen cambios conductuales en los públicos internos y externos; considerando a las empresas como organizaciones conformadas por humanos y con fines humanos. En el caso específico de la gestión del *marketing*, que se basa en la satisfacción de necesidades del consumidor, el paso desde la carencia a la satisfacción plena es en esencia un cambio conductual. Asimismo, la percepción diferencial de la marca, la satisfacción, lealtad y la acción de compra son cambios conductuales.

Esta planificación del modelo de negocio incorpora hoy un rol activo, tanto

de colaboradores como de consumidores, tanto en la mejora de productos como en el replanteamiento de los modelos de negocio. Esto está llevando a la formación de habilidades de planificación en escenarios cambiantes; y con planteamientos flexibles de acuerdo al *feedback* constante con los públicos involucrados.

Las redes sociales y su influencia en la percepción de marcas están impactando las formas como se toman las decisiones de comunicación de las mismas, así como las que interpretan su estrategia corporativa. Ejemplos como los de Tottus “Compra un TV y si Perú llega a la final (de la copa América), te devolvemos el dinero” (Martinez, 2015) y BCP “Día del Orgullo (gay)” (Vela, 2015), han implicado uno de los casos más sonados de *marketing* en el Perú. Esto debido al impacto que las redes imprimen sobre la imagen de las marcas, generando un circuito de presión pública que invoca de forma directa a los gerentes de las empresas. Esto obligó a ejercer un liderazgo directo sobre la marca, decisiones empresariales y gestión de los públicos, mostrando la necesidad de decidir con reflejos rápidos sobre una coyuntura agitada y en transformación; así como competencias para asumir la vocería de la empresa.

Este proceso de planeación no supone la repetición de fórmulas de forma mecánica, sino un proceso de entendimiento de cada situación pero hacia un objetivo final de cambio tanto en los clientes externos como internos.

En suma, se busca formar a los gestores de negocio en el desarrollo de una organización con mayor flexibilidad en sus procesos y adaptación al mercado, mayores fuentes de diseño para sus productos, comunicación, generación de mejoras, integración del colaborador a los procesos de innovación, una actitud alerta a las tendencias del mercado y la competencia, equipos de alto rendimiento

buscando las mejores prácticas más allá de la categoría competitiva, lo atractivo del trabajo en la captación de talentos, mejor imagen ante autoridades y prensa especializada por la innovación e impacto en la sociedad y academia desde sus propias experiencias de éxito o fracaso.

## CONCLUSIONES

La exposición pública que experimentan las marcas en las redes, reclama a sus directivos y gerentes un liderazgo visible. Esto se produce por el protagonismo que los consumidores y colaboradores han adquirido en los espacios informativos empresariales y también sociales; escenario del cuál las empresas ya no son ajenas. Las competencias directivas que se desarrollen en este campo comunicacional, y la toma de decisiones intuitivas en torno a la opinión pública, se tornan vitales.

Por ello, la gestión de negocios es en sí misma un proceso creador, que parte de una situación real a un planteamiento que interviene en una realidad social externa, como la comunidad de consumidores, e interna, propia de la organización. La formación en disciplinas que buscan objetivar la realidad, como la estadística, microeconomía, costos, procesos, finanzas, entre otras, ha contribuido a lo largo de los años en forjar gestores de negocio con criterios sólidos de determinación de decisiones. Pero las fórmulas que funcionaron antes, no necesariamente podrán replicarse luego.

La nueva generación de jóvenes estudiantes está manifestando una orientación a vincular vocación y empleo, flexibilidad laboral y apoyo a causas sociales. Estas actitudes definen las demandas de mercado laborales. La imbricación de lo tecnológico con la posibilidad de acceder a oportunidades globales de

empredimiento está llevando a generar espacios no oficiales de educación superior y empresarial, que combine la creatividad con inmediatez de resultados. Las escuelas de negocio deben generar sistemas mixtos de formación académica vinculados al emprendimiento, empatía con el consumidor y colaboradores, liderazgo comunicacional, toma de decisiones en corto plazo y pensamiento lateral.

Sin embargo, el nuevo escenario de negocios estaría llevando a necesitar redescubrir las habilidades blandas de los profesionales, desde el reconocimiento de su propia sensibilidad hacia una empatía con los consumidores y su propio recurso humano.

Esta formación permitiría involucrar el talento creativo de los gestores de negocio que les permita anticiparse a las circunstancias cambiantes, humanas y sociales al disponer de poco tiempo e información descriptiva de la realidad, pero permitiendo el surgimiento de organizaciones y marcas con un cariz más empático, que conecte y generen fidelidades de largo plazo.

La creatividad, al tratarse de un trabajo para y con seres humanos, supone entender la naturaleza de los mismos asumiendo que hay realidades por descubrir y verdades no absolutas sobre el mismo. Este proceso creador parte de una actitud crítica y analítica constante, partiendo del supuesto absoluto de movernos en escenarios de incertidumbre y cambio. Con ello se plantea un dilema que la empresa y marca afrontan en el marco de la sociedad a la que pertenecen. Este debe resolverse en conjunto, con sus públicos internos y externos, para lo cual la investigación social es clave para asegurar la proximidad con los discursos contemporáneos. La creación es parte de una decisión gerencial por plantear un cambio o respuesta a este escenario en transformación.

Por ende, la planeación exige el concurso de acciones que aseguren un protagonismo y cambio efectivo a partir de la intervención.

Involucrar la creatividad al pensamiento estratégico, combinar las esferas académicas con las tecnológicas, perfilar criterios analíticos con intuiciones empresariales, desarrollar currículos estructurados pero flexibles a los cambios son parte de los desafíos de la formación creativa en negocios para la nueva generación de gestores del milenio.

## REFERENCIAS

- Badot, O., Carrier, C., Cova, B., Desjeux, D. y Filser, M. (2009). The contribution of Ethnology to Research in Consumer and Shopper Behavior: toward Ethnomarketing. *Recherche et Applications en Marketing*, 1(24), 94-111. doi: 10.1177/205157070902400106
- Bauman, Z. (2010). *Mundo Consumo*. Barcelona: Paidós.
- BMW Group (2014). BMW Group México participa en la iniciativa Arte Que Revive: Arte y Literatura Unidos con un Propósito. En *BMW Group Press Club Mexico*. Recuperado de [https://www.press.bmwgroup.com/mexico/pressDetail.html?title=bmw-group-m%C3%A9xico-participa-en-la-iniciativa-arte-que-revive-arte-y-literatura-unidos-con-un-prop%C3%B3sito&outputChannelId=30&id=T0196324ES&left\\_menu\\_item=node\\_4100](https://www.press.bmwgroup.com/mexico/pressDetail.html?title=bmw-group-m%C3%A9xico-participa-en-la-iniciativa-arte-que-revive-arte-y-literatura-unidos-con-un-prop%C3%B3sito&outputChannelId=30&id=T0196324ES&left_menu_item=node_4100)
- Bourdieu, P. (1988). *La distinción: Criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Alfaguara.
- Cross, R. y Brodt, S. (2002). El valor del juicio intuitivo en la toma de decisiones. *Harvard Deusto Business Review*, 108(2), 14-23.



- De la Barrera, M. (2013, agosto 23). Innova Schools planea invertir US\$ 16 mlls. en cuatro nuevos locales. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/innova-schools-planea-invertir-us-16-mlls-cuatro-nuevos-locales-2074426>
- Douglas, M. e Isherwood, B. (1990) *El Mundo de los Bienes. Hacia una antropología del consumo*. México D.F.: Grijalbo.
- Douglas, M. e Isherwood, B. (2008) *Estilos de pensar*. Barcelona: Gedisa.
- Duque, E. (2010). *La Culturización de las marcas propias*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Escuela de Organización Industrial (2015). Conócenos: Qué es EOI. En *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado de <http://www.eoi.es/es/conocenos/ques-eoi/fines>
- García, N. (1995). *Consumidores y Ciudadanos*. México D.F.: Grijalbo.
- Gladwell, M. (2005). *Inteligencia intuitiva: ¿por qué sabemos la verdad en dos segundos?* Madrid: Taurus.
- Gladwell, M. (2007). *La Clave del Éxito*. Madrid: Taurus.
- Gladwell, M. (2013). *David y Goliath*. Madrid: Taurus.
- Golte, J. (2010). *Polifacéticos: jóvenes limeños del Siglo XXI*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Gonzales, A. y Lara, T. (2011). Aprender en la incertidumbre nuevos valores y métodos para formar a los profesionales. *Economía industrial*, 381(4), 27-34.
- Google.org (2011, diciembre 13). *Google Gives Back: Science, Technology, Engineering and Math education*. [Archivo de Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=HUtCGhcVFi0>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. Ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Kaospilot (2015). Kaospilot in brief. En *Kaospilot*. Recuperado de <http://www.kaospilot.dk/about/story/>
- Khan, S. (2012). Designing a School System From the Ground Up. En *Ideo*. Recuperado de <http://www.ideo.com/work/designing-a-school-system>
- Martinez, J. (2015). ¿Ganó o perdió Tottus con la promoción de los televisores? En *Punto edu*. Recuperado de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/gano-o-perdio-tottus-con-la-promocion-de-los-televisores/>
- Massachusetts Institute of Technology. (2015). Mission and History. En *Mit Media Lab*. Recuperado de <https://www.media.mit.edu/about/mission-history>
- Miller, D. (1999). *Ir de compras: una teoría*. México D.F.: Siglo Veintiuno Editores.
- Müller, R. y Thoring, K. (2012). Design thinking vs. Lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *Leading Innovation through Design: Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference*, 2(2), 151-164.
- Ortiz, N. (2011). Las razones emocionales del consumo: ¿con razón o con el corazón? *Revista Briefing 2011*, 28(9), 3. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/comunicaciones/briefing-numero-28/>
- Ostelwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.
- Pope, J. (2002). *Investigación de mercados*. Bogotá: Norma.
- Quiñones, C. (2013). *Desnudando la mente del consumidor*. Lima: Planeta.
- Rivas, P. (2013, mayo 20). Absolut Vodka: Artista peruano colabora con diseño de edición exclusiva para el país. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/artista-peruano->

- colaborara-absolut-blank-lanzar-edicion-limitada-vodka-2066419
- Rivera, J., Arellano, R. y Molero, V. (2000). *Conducta del Consumidor*. Madrid: ESIC.
- Rotman School of Management. (2015). Why Rotman: Our Mission. En *Rotman School of Management*. Recuperado de <https://www.rotman.utoronto.ca/Connect/RotmanAdvantage/OurVision.aspx>
- Universidad Tecnológica del Perú. (2015). Malla MBA postgrado UTP. En Escuela de Postgrado UTP. Recuperado de <http://www.postgradoutp.edu.pe/malla-curricular-2/>
- Veblen, T. (1955). *Teoría de la clase ociosa*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Vela, M. (2015). ¿Marketing o posición ciudadana? El BCP y su apoyo al día del orgullo gay. En *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/cafetaipa/2015/07/marketing-o-posicion-ciudadana-inclusion-bcp-dia-del-orgullo-gay-lgtb-reputacion.html>
- Verizon Wireless (2014, junio 2). *Inspire Her Mind - Verizon Commercial*. [Archivo de Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?t=26&v=XP3cyRRAfX0>
- Yonnet, P. (2005). *Juegos, modas y masas*. Barcelona: Gedisa.