

UP Business

PUBLICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE PALERMO



#6

>. **Neuromarketing:
el protagonismo
del cerebro humano.**

>. **EXPLORA TU LÍDER:
UNA EXPERIENCIA
EDUCATIVA Y DE AVENTURA
RECORRIDA POR LOS
ALUMNOS DEL MBA**

>. **TIEMPO DE
INTERCAMBIOS:
ALUMNOS DE COLUMBIA
Y NEW YORK UNIVERSITY
EN LA UP**

>. **RANKING DE AMÉRI-
CA ECONOMÍA: LA
ESCUELA DE NEGOCIOS
DE LA UP ENTRE LAS
MEJORES DE LA REGIÓN**

UP
**Universidad
de Palermo**

Neuromarketing



Alain Falkon | Coodinador del área de Management de la Universidad de Palermo

¿CÓMO PROCESA INFORMACIÓN DE PRECIOS, PRODUCTOS, Y COMERCIALES EL CEREBRO HUMANO? ¿CÓMO DECIDE COMPRAR O VENDER? ¿CÓMO ACTÚA EN UNA NEGOCIACIÓN?

A fines del siglo XIX, John Wanamaker, magnate de las Tiendas por Departamentos en los Estados Unidos y uno de los padres del Marketing, dijo: "Sé con certeza que la mitad del dinero que gasto en publicidad y promoción se va a la basura. El problema es que no sé cuál mitad es."

Las cosas han mejorado mucho desde los tiempos de Wanamaker. El Marketing moderno se sostiene cada vez más en métodos científicos y estadísticos.

El Neuromarketing puede definirse como un área de estudio interdisciplinaria en la que se aplica técnicas y tecnologías propias de las neurociencias (como encefalogramas y resonancias magnéticas) para analizar las

respuestas cerebrales del hombre frente a diversos estímulos de Marketing. Hablando mal y pronto, la promesa del Neuromarketing es que podamos ver cómo el cerebro humano procesa información de precios, productos, y comerciales, cómo decide comprar o vender, cómo actúa en una negociación, etc.

Ahora bien, esa promesa... ¿Es verdad o chantería? ¿Es una bendición o nos presenta un problema ético, como discutiremos más adelante? ¿Toda esta ciencia aplicada al Marketing... sirve para algo?

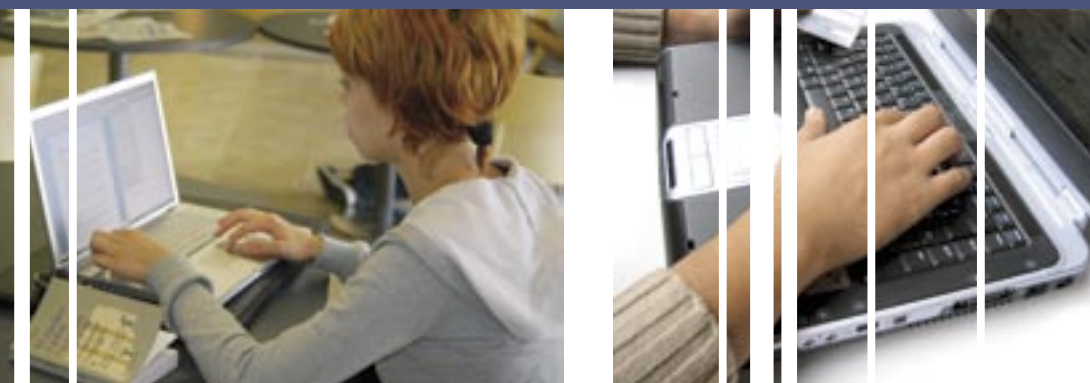
Si bien la popularidad del Neuromarketing explota en los últimos años de la mano de los avances médicos en materia de tecnologías de diagnóstico por imágenes (tomografías,

resonancias, etc.), lo cierto es que podemos encontrarle precursores bastante más antiguos.

Pero la técnica que de lejos acapara la mayor atención en las investigaciones de Neuromarketing es la fMRI, Resonancias Magnéticas Funcionales, que miden actividad metabólica. Esto permite elaborar mapas muy precisos del cerebro donde se pueden distinguir grupos de neuronas que se "especializan" en diversas actividades. La ciencia avanza a pasos agigantados en descubrir qué partes de nuestro cerebro se activan cuando miramos, cuando oímos, cuando recordamos, cuando nos emocionamos, cuando entendemos, cuando algo – o alguien – nos atrae, cuando tenemos hambre, o miedo.

Gran parte de los estudios de Neuromarketing se han concentrado justamente en detectar y medir qué partes del cerebro se activan cuando las personas son expuestas a la publicidad, a las marcas, y a los atributos de un producto, y en entender mejor el comportamiento del consumidor.

Una de las investigaciones que más cobertura recibió en los últimos años fue "Correlatos Neuronales de las Preferencias de Consumo de Bebidas Gaseosas Culturalmente Familiares", de McClure. En dicho estudio, los investigadores repitieron el famoso "reto Pepsi" y comprobaron que en pruebas ciegas la mayoría de las personas prefiere Pepsi, lo que se pudo corroborar también con una mayor actividad cerebral en la región asociada a la satisfacción más básica. Sin embargo, cuando la prueba no era ciega y la gente



9 8 7 1 2 3 0 0 8 2

9 7 8 9 8 7 1 2 3 0 0 8 2

sabía qué bebida estaba tomando, las personas que decían preferir Coca Cola registraban una mayor actividad cerebral no sólo en la zona de satisfacción básica que anteriormente reaccionaba más ante la Pepsi, sino también en zonas del cerebro asociadas con las emociones, memorias y afectos más complejos. Estos resultados sugieren que las preferencias de consumo dependen en gran medida de factores emocionales y cognitivos asociados a una marca y no sólo al producto en sí, y que el "brand royalty" es al parecer algo bastante más concreto de lo que se puede creer.

En una de las investigaciones más sorprendentes de los últimos años, también publicada recientemente en Neuron por científicos de Stanford, el MIT y Carnegie-Mellon, un grupo de personas fueron sometidas a fMRI mientras les proyectaban imágenes de artículos y sus precios con la premisa de que podían gastar un total de U\$20 en comprar algunos de ellos y quedarse con el resto del dinero. Sorprendentemente, los investigadores pudieron predecir con una precisión mayor al 70% qué artículos compraría cada participante con sólo ver qué áreas de su cerebro se activaban ante cada artículo y precio. El Neuromarketing empieza a mostrar algún poder predictivo.

El Marketing Sensorial, tan de moda en los últimos tiempos, puede encontrar en el Neuromarketing a un aliado que lo ayude a incrementar el rol de sentidos como el olfato y el tacto en las campañas de marketing. Más en el borde de lo clínico y lo ético,

quizás podamos responder preguntas como por qué existen los compradores compulsivos, si el marketing puede generar un comportamiento violento, o si las personas están sujetas a un exceso de información que les impide ya distinguir entre la variedad de ofertas de un producto. Las posibilidades del Neuromarketing parecen infinitas. Todo suena excitante y sorprendente, y en buena medida lo es. Pero debemos ser cautos.

Todas estas preguntas, críticas y objeciones no parecen interponerse frente a aquellos que desean aplicar ya mismo las técnicas de Neuromarketing al mundo de los negocios. El resultado es que se está gestando toda una industria alrededor de vender servicios de Neuromarketing a empresas. Daimler Chrysler tomó imágenes cerebrales de personas mientras veían distintos atributos de varios modelos de autos. Royal & Sun Alliance, evaluó cambiar su slogan porque aparentemente no generaba interés en pruebas de electroencefalogramas. HP utilizó técnicas de EEG para seleccionar las caras sonrientes de una campaña publicitaria. Canon ajustó parte de su literatura promocional en respuesta a estudios de Neuromarketing. Viacom contrató un estudio de fMRI para comparar la recordación de comerciales y programas televisivos. Una empresa de Neuromarketing en Hollywood ofrece sus servicios a los grandes estudios de filmación para que midan la respuesta de los trailers de sus películas y las modifiquen de manera que generen la máxima excitación. Otras empresas como Heineken y Unilever parecen también interesadas.

Toda esta excitación va en detrimento del avance real de la disciplina no sólo porque genera escepticismo en académicos y neurocientíficos serios que dudan de la conveniencia de exponer su reputación investigando temas que se están banalizando, sino también porque está generando una tremenda ola de desconfianza pública por las implicancias éticas de mezclar neurociencias y marketing.

¿Qué conclusión sacamos de todo esto? En mi humilde opinión, a pesar de que me incomoda la completa falta de cautela por parte de quienes intentan vender el Neuromarketing como una receta o solución mágica para alejar las dudas de Wanamaker sobre la eficacia del Marketing, yo creo con entusiasmo que muchos conceptos y prácticas de Marketing se prestan para ser estudiados a través de métodos neurocientíficos, y que los resultados nos sorprenderán cada vez más. Pero creo también que es importante tener en cuenta que ésta es un área de estudio aún joven, que los resultados son todavía básicos y hasta contradictorios, y que es necesario un debate abierto sobre las potenciales consecuencias éticas del uso de estas técnicas con fines no médicos. Sólo así nos sentiremos todos más seguros de que la ciencia, en éste como en la mayoría de otros ámbitos, puede aportar al bien común no sólo engrosando las arcas de las empresas y las agencias de Marketing sino también contribuyendo a la felicidad de nosotros los consumidores. ■

>. STAFF

Universidad de Palermo
Rector: Ing. Ricardo Popovsky

Facultad de Ciencias Económicas
Decano: Lic. Gabriel Foglia

Graduate School of Business
Director MBA: Lic. Daniel Seva
Directora de Programas Ejecutivos: Lic. Natalia Popovsky

precios

comprar

vender

negociación

productos

Explora tu Líder:

una experiencia educativa y de aventura

UN PROGRAMA QUE DESARROLLA COMPETENCIAS GERENCIALES A TRAVÉS DE VIVENCIAS EN UN ENTORNO NATURAL. LOS ALUMNOS DEL MBA DE LA UP REALIZARON UNA EXPEDICIÓN POR LA PATAGONIA ARGENTINA

La Universidad de Palermo desarrolló un programa innovador al nivel de las mejores escuelas de negocios internacionales. Se trata de un aprendizaje vivencial, en un contexto de equipo, que se integra a la formación académica del MBA –Maestría en Dirección de Empresas–. La primera edición del workshop “Explora tu Líder”, diseñado especialmente por docentes de la Graduate School of Business de la UP y la Fundación Explora Argentina, se realizó en noviembre pasado.

Este novedoso programa se propone el desarrollo de competencias gerenciales a través de vivencias intensas en un entorno natural, formato outdoors, complementado con el aprendizaje en aula.

La expedición se realizó en una zona privilegiada de la Patagonia cercana a Villa La Angostura, provincia de Neuquén: Cerro Dormilón (1730 m) y Brazo Rincón (del lago Nahuel Huapi). Los participantes, alumnos del MBA de la UP, tuvieron la oportunidad de vivir experiencias únicas en contacto con la naturaleza.

Se realizaron actividades en kayak y caminatas extensas, paulatinamente más complejas, en las que se presentaron desafíos preparados para disparar conductas y emociones ligadas al liderazgo y al trabajo en equipo.

La expedición contó con la presencia permanente de guías profesionales de montaña y especialistas en kayak, y actividades *outdoors*, y una

facilitadora que participó de la experiencia junto con el grupo, al tiempo que observaba conductas individuales y grupales.

Cada participante experimentó distintos roles en el equipo, ya sea de guía, líder o miembro responsable de alguna actividad. “Todos ellos asumieron estos desafíos con energía, responsabilidad y espíritu de equipo, superando la incertidumbre, aceptando e impartiendo directivas y tomando decisiones en un medio poco conocido y proclive al cambio. Se presentaron situaciones inesperadas, que lograron superar con éxito”, destacó la profesora Graciela Garone, a cargo de la actividad.

Las montañas con picos nevados, el bosque frondoso, las playas de arena volcánica a orillas del lago azul, el cielo claro y el aire puro formaron una impactante escenografía, coronada por noches de luna llena. En ese entorno, la reunión alrededor de la fogata enmarcaba el cierre perfecto de cada jornada.

Antes del viaje, asistieron a dos encuentros de preparación que dieron marco a la experiencia. Al regreso, se programaron dos clases más en las que se analizaron las situaciones vividas en función de la base teórica establecida, se realizaron devoluciones y *coaching* grupales, y el armado de planes de desarrollo individuales.

De este modo; se integra el aprendizaje conceptual con el autoconocimiento y desarrollo de habilidades clave para liderar equipos de trabajo. ■

Tiempo de intercambio

LA GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS DE LA UP MANTIENE CONVENIOS DE INTERCAMBIO ACADÉMICO CON STERN SCHOOL OF BUSINESS DE NEW YORK UNIVERSITY Y COLUMBIA BUSINESS SCHOOL. DOS DE LOS ENCUENTROS QUE SE REALIZAN CADA AÑO CON ESTAS INSTITUCIONES SON EL “DOING BUSINESS IN ARGENTINA” Y “MERCADOS Y NEGOCIOS EN SUDAMÉRICA”

Por tercer año consecutivo, la UP recibió a cuarenta estudiantes de la Stern School of Business (Estados Unidos), como parte del programa de intercambio “Doing Business in Argentina”. El curso se realizó durante el mes de enero. El objetivo de este programa –dictado en inglés por profesores de la Graduate School of Business– fue dar a conocer a sus participantes las oportunidades de negocios que se abren en la Argentina y, para ello, los alumnos estudiaron su estructura política, socio cultural y económica.

El Programa DBI-Argentina es uno de los más solicitados por los alumnos de Stern. Comprende una serie de clases sobre aspectos económicos, sociales, históricos y políticos del país, y explora las oportunidades de negocios que se presentan en Argentina. Se complementa con una serie de charlas que dictan ejecutivos de compañías líderes en el país, visitas a empresas, bancos y actividades culturales. Además, el curso requiere el desarrollo de un proyecto de inversión o de negocio en Argentina como trabajo final.

A su vez, los estudiantes del MBA de la Universidad de Palermo tienen la posibilidad de postularse para asistir durante un semestre a las clases del MBA de NYU. ■

En octubre, más de treinta alumnos de Columbia participaron en la UP del Seminario Internacional “Mercados y negocios en Sudamérica”. Carlos Singer fue el profesor que estuvo a cargo del programa. En diálogo con Singer, sintetizó cómo fue la experiencia.

¿Por qué los alumnos eligieron Argentina?

El programa de MBA de Columbia envía alumnos a varios países, como China, India, Alemania, Inglaterra y Argentina. Hay mucho interés por venir a Argentina por la historia económica de los últimos cinco años, por Buenos Aires, porque tienen interés en un mercado emergente, en asuntos macroeconómicos, y en cómo afectan éstos la actividad económica.

¿Qué actividades realizaron en su visita al país?

Visitamos empresas, nos juntamos con empresarios, con economistas. Claramente, en los últimos cuatro o cinco años en la Argentina ha habido un gran crecimiento económico, ha habido una salida tremenda a la crisis de 2001. Creo que la gente queda muy impresionada porque no espera ver tal grado de desarrollo

económico, una infraestructura relativamente moderna, automóviles modernos, un país que funciona muy bien. Los estudiantes se fueron muy impresionados con lo que vieron en la Argentina. Cambiaron un poco la imagen que tenían de este país.

¿Usted cree que el MBA sigue siendo el programa líder dentro de las carreras de posgrados?

Sí, claramente. Un MBA es un programa que básicamente le permite a una persona tomarse un par de años para evaluar temas, hacer una reingeniería, estudiar temas relacionados con administración, finanzas, management, economía. Además, el MBA posibilita conocer gente y profesores, establecer nuevas relaciones, tener una visión del mundo laboral desde mucho más arriba; una visión de pájaro mucho más global, de lo que uno podría tener estando en su trabajo todo el día. ■



E-Media, internet y la nueva TV:
tendencias, diseño y gestión

La convergencia digital y la nueva TV

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, LAS EMPRESAS LÍDERES DE PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS DE ENTRETENIMIENTO CONVIRTIERON LA ETERNA PROMESA DE LA CONVERGENCIA DIGITAL EN UNA REALIDAD.

Maria Florencia Ripan
Consultora en medios,
ex Executive Producer BBC,
MA, Universidad de Londres

Los medios más prestigiosos del mundo, como la BBC, implementaron nuevas políticas de producción y distribución de contenidos. Fue en respuesta a los cambios en los hábitos de consumo generados por el recambio tecnológico y el surgimiento de nuevas plataformas.

Los proyectos editoriales de las grandes cadenas televisivas circulan en una variedad de plataformas: televisión analógica, Internet, telefonía celular y TV interactiva.

La tendencia a la producción multiplataforma, la apuesta a la interactividad y la irrupción del contenido generado por el usuario, son algunos de los rasgos distintivos de lo que hoy puede llamarse "la nueva televisión".

Los periódicos también se sumaron a la tendencia. En Estados Unidos, hace tiempo que el New York Times produce contenido de video para su sitio y en el Reino Unido, el periódico The Guardian trabaja en el lanzamiento de una unidad de producción de video.

Internet, una pantalla poderosa

La tendencia a aumentar la oferta de audio y video en plataformas web no es fortuita. Está asociada a la creciente demanda de contenido audiovisual en internet. Además, se da en el contexto del aumento de la cantidad de usuarios conectados y el crecimiento del ancho de banda.

Los mercados de los países desarrollados también nos dan otra lección. Datos oficiales del Reino Unido indican que el aumento en el consumo de audio y video en internet se asocia a la disminución en la cantidad de horas que la audiencia pasa frente a la televisión.

Tendencias internacionales y horizonte local

La tendencia en el mundo en desarrollo anticipa lo que posiblemente ocurra, en poco tiempo, en las capas medias y altas de las regiones en desarrollo. Entre ellas, Argentina, uno de los países de mayor penetración de internet en América Latina, junto a Brasil, México y Chile.

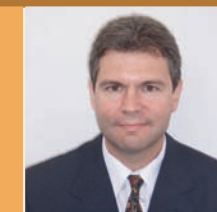
Para los medios que quieran mantenerse competitivos en el mercado, será ineludible la implementación de políticas editoriales que incorporen la producción de video para nuevas plataformas, particularmente para Internet, que aparece como plataforma hegemónica.

La televisión interactiva es una plataforma muy valiosa dentro de la oferta de contenidos de convergencia pero no es imprescindible. El desarrollo de nuevas generaciones de contenido puede iniciarse hoy en Argentina, incluso desde la televisión analógica. Este nuevo escenario requiere de una gestión de cambio que afecta a todos los procesos, desde el diseño de productos hasta su comercialización.

Los medios que no se adapten a esos cambios enfrentarán un retroceso en el mercado. También perderán oportunidades de desarrollar nuevos negocios asociados a los nuevos hábitos de consumo, algo que supieron aprovechar muy bien quienes idearon proyectos como YouTube, Skype o Current TV. ■

El Sistema de Jubilación Privada bajo la lupa

Conrado Martinez
Profesor del Programa MBA
de la Graduate School of
Business de la Universidad de Palermo



En el año 1993 se sancionó en Argentina la ley 24.241 que dio origen al sistema previsional privado administrado por las AFJP. La idea originaria de dicho sistema tenía principalmente tres propósitos: a) que cada ciudadano pudiera jubilarse con una cuenta de capitalización individualizada con su nombre y apellido (de forma tal que el haber dependiera directamente de su esfuerzo y ahorro personal), b) que los fondos acumulados quedaran al resguardo de la voracidad fiscal de gobiernos de turno, y c) que los dineros ahorrados sirvieran para dotar de mayor dinamismo al mercado de capitales (logrando en consecuencia un rendimiento adecuado para mejorar las jubilaciones futuras).

Con estos fuertes incentivos, en los últimos diez años el monto de dinero administrado por las AFJP pasó del 3% al 12% del PBI aproximadamente, situación que indica que se va en la dirección correcta en cuanto al volumen del sistema. No obstante, también debemos mencionar que en

términos comparativos Argentina se ubica muy lejos de países como Holanda, Suiza y Australia, los cuales tienen acumulados ahorros previsionales privados del orden del 130%, 122% y 94% del PBI respectivamente.

Ahora bien, a los efectos de ahondar en nuestro análisis es oportuno indagar acerca del uso que se le ha venido dando a los recursos previsionales a lo largo de los años, para así poder corroborar el efectivo cumplimiento de los tres objetivos primarios mencionados en el primer párrafo de esta nota. Así, vemos que en 1997 el 45% de la cartera de inversión de las AFJP lo constituían Títulos Públicos, en tanto que a fines de 2007 esa cifra subió hasta alcanzar una cifra cercana al 52%. Es decir, el Estado ya se ha quedado con más de la mitad de los recursos que supuestamente iban a quedar fuera de su alcance con la reforma del sistema de jubilaciones. Es más, dado el aumento de los fondos previsionales en términos de PBI comentado en el párrafo anterior, el Estado se ha

apropiado de 1 de cada 2 pesos en que se ha visto incrementado el volumen del sistema en los últimos diez años.

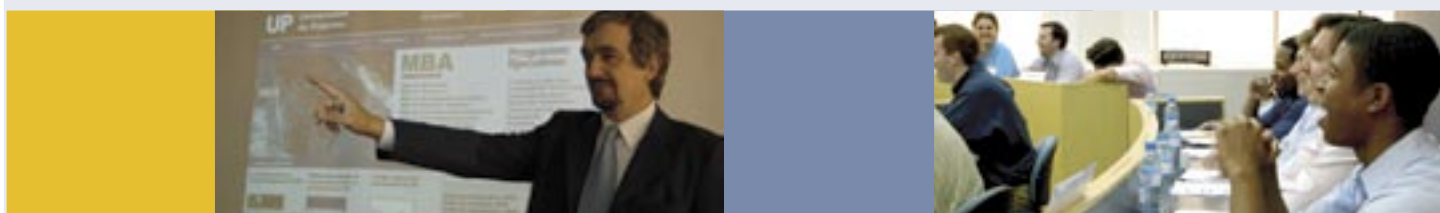
Este avance del Estado sobre los recursos del sistema (conjugado con el default de la deuda pública de 2001 y la incertidumbre que el mismo genera a futuro) produce que al menos dos de los objetivos originarios del sistema de capitalización privado estén dejando de ser cumplidos (totalmente en el caso del inciso b) y parcialmente el inciso c) mencionados al inicio de esta nota).

Si antes de la sanción de la ley 24.241 desde el Estado se desfavorecía en forma "global y anónima" a millones de futuros jubilados del sistema de reparto, actualmente se lesionan los derechos de otros tantos del sistema de capitalización privado. Eso sí, el inciso a) se cumple indefectiblemente, pues en este último caso los perjudicados son los futuros jubilados perfectamente individualizados con nombre y apellido. ■



Ranking 2007 de la revista América Economía

LA GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS DE LA UP ENTRE
LAS MEJORES ESCUELAS DE NEGOCIOS REGIONALES.



El ranking 2007 de la revista América Economía sobre las Mejores Escuelas de Negocios de Latinoamérica ubicó a la Graduate School of Business de la Universidad de Palermo en el puesto número 36 sobre un total de más de 300 escuelas de la región.

Los aspectos que se tienen en cuenta para realizar el ranking son la calidad académica, el nivel de producción de conocimientos, el

grado de internacionalización y la gestión de redes. Adicionalmente, la revista realizó una evaluación del poder de marca de los diferentes programas -en base a un panel de 200 profesionales de Recursos Humanos de la región-.

En ese estudio, la escuela de negocios de la UP se ubicó en el lugar número 21, siendo la tercera escuela argentina en cuanto a imagen de marca. ■

RANKING		ESCUELA DE NEGOCIOS	PAIS
1	1	UNIVERSIDAD DEL SAHARA OCCIDENTAL	FR
2	2	ESADE, UNIVERSIDAD DE NAVARRA	ES
3	3	UNIVERSIDAD DE VALLECAJAS	ES
4	4	UNIVERSIDAD DE ALICANTE	ES
5	5	UNIVERSIDAD DE BURGOS	ES
6	6	UNIVERSIDAD DE GRANADA	ES
7	7	UNIVERSIDAD DE LEON	ES
8	8	UNIVERSIDAD DE MADRID	ES
9	9	UNIVERSIDAD DE SEVILLA	ES
10	10	UNIVERSIDAD DE VALLADOLID	ES
11	11	UNIVERSIDAD DE VIZCAYA	ES
12	12	UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA	ES
13	13	UNIVERSIDAD DE ALBANY	AR
14	14	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES	AR
15	15	UNIVERSIDAD DE CORDOBA	AR
16	16	UNIVERSIDAD DE ROSARIO	AR
17	17	UNIVERSIDAD DE MENDOZA	AR
18	18	UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE BOLIVIA	BO
19	19	UNIVERSIDAD DE CHILE	CL
20	20	UNIVERSIDAD DE COLOMBIA	CO
21	21	UNIVERSIDAD DE PALERMO	AR
22	22	UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	GT
23	23	UNIVERSIDAD DE COSTA RICA	CR
24	24	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	SV
25	25	UNIVERSIDAD DE GUATEMALA	GT
26	26	UNIVERSIDAD DE NICARAGUA	NI
27	27	UNIVERSIDAD DE PANAMA	PA
28	28	UNIVERSIDAD DE PERU	PE
29	29	UNIVERSIDAD DE VENEZUELA	VE
30	30	UNIVERSIDAD DE COLOMBIA	CO

> LOS CEOS DICEN

"La marca es para una compañía lo mismo que la reputación de una persona. Uno obtiene buena reputación haciendo bien las cosas difícil"

(Jeff Bezos - Fundador, Amazon.com)



"Cambia, antes que debas hacerlo"

(Jack Welch
Ex CEO, General Electric)

> SEDES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UP

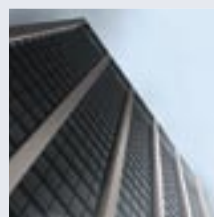


SEDE BARRIO NORTE

Facultad de Ciencias Económicas

Av. Santa Fe, esq. Larrea 1079

Tel.: 5252-0435



SEDE CATALINAS

Graduate School of Business

Av. Madero 942, 8° y 9° piso

Tel.: 5199-1331/1332

CENTROS DE INFORMES E INSCRIPCIÓN:

Av. Córdoba 3501 (esq. Mario Bravo) - Av. Santa Fe (esq. Larrea 1079). Shoppings Paseo Alcorta, Abasto y Alto Palermo - Ciudad de Buenos Aires Argentina | Tel.: (5411) 4964-4600 | informes@palermo.edu - www.palermo.edu