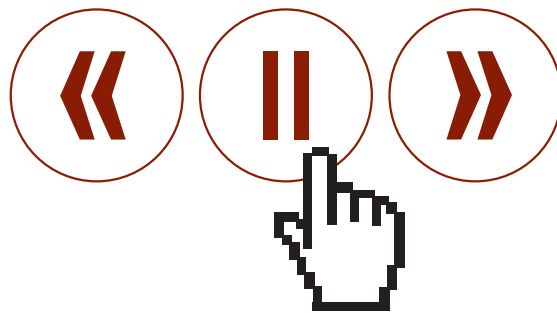


Revista de Antiguos Alumnos  
Nº 113 / Abril-Junio 2009

# IESE



**Fast Forward**  
¿Cómo llegar al 2020?

**Pankaj Ghemawat**  
Redefiniendo  
la globalización

**Pedro Nuevo**  
Nuevas Aventuras  
Empresariales

**Josep M<sup>a</sup> Rosanas**  
Una visión humanista  
de la empresa

**Entrevista a**  
Antonio González-  
Adalid (MBA '75)



Zinio es el mayor quiosco en la Red, que le ofrece la posibilidad de comprar sus publicaciones favoritas en formato digital en cualquier parte del mundo.



**¡Publicaciones digitales de todo el mundo a la venta 24 horas del día, los 365 días del año!**

- Entrega al instante en todo el mundo
- Lectura con o sin conexión
- Las mejores publicaciones de todo el mundo en nuestro nuevo quiosco global
- Almacenaje fácil y realización de búsquedas

**Misma revista. Sin papel. En cualquier lugar.**

El IESE y Zinio te ofrecemos  
la Revista de Antiguos Alumnos  
en formato digital.



La Agrupación de Miembros del IESE te la enviará  
por e-mail, gratuitamente, a cualquier parte del mundo.  
¡Sé el primero en recibir tu revista digital!



Misma revista. Sin papel. En cualquier lugar.

|              |      |
|--------------|------|
| Cerrar       | * F1 |
| Salvar       | * F2 |
| Guardar todo | * G  |
| Eliminar     | * E  |
| Restaurar    |      |

Enviar imagen por correo

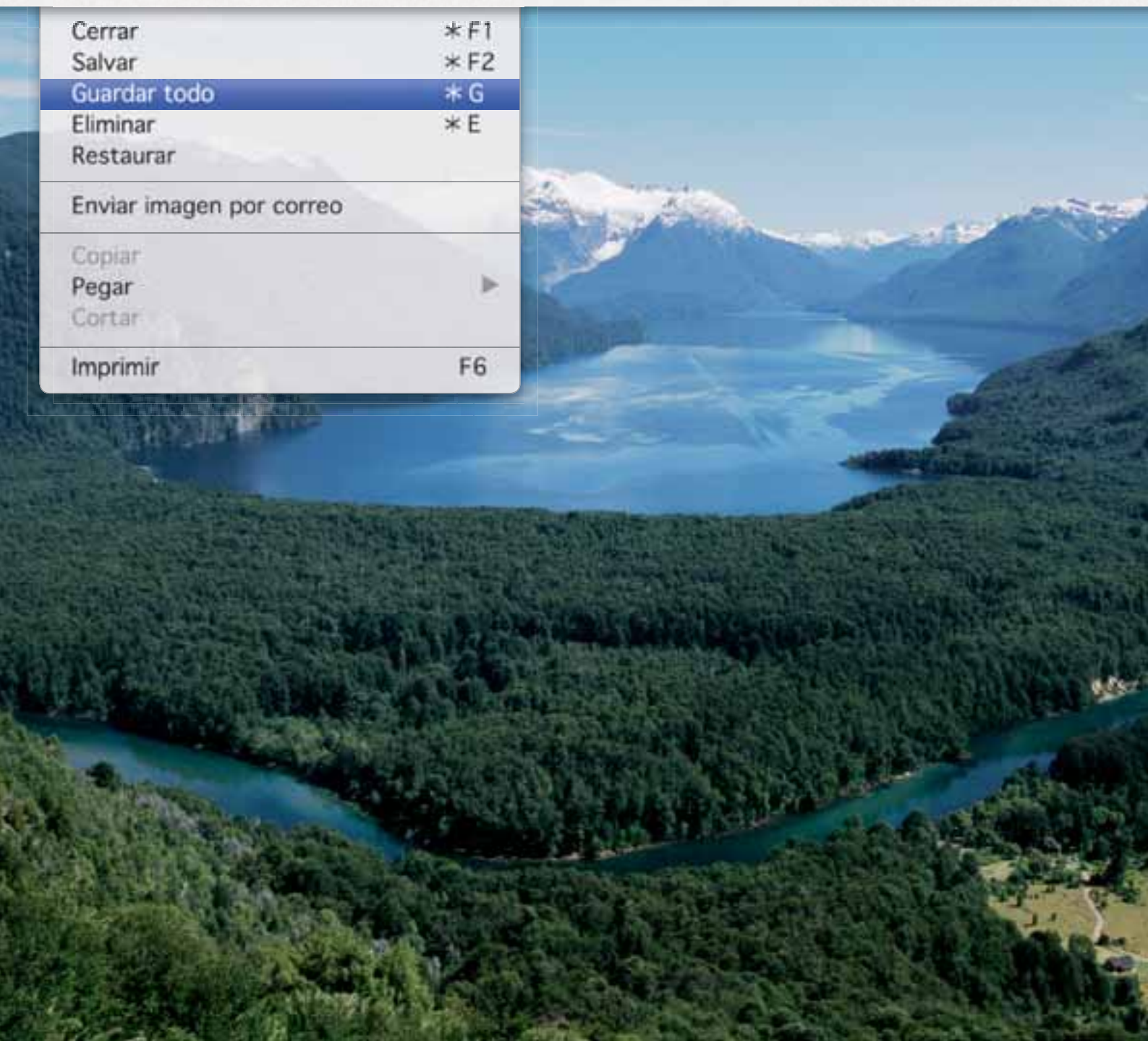
Copiar

Pegar

Cortar

Imprimir

F6



## Nos gusta saber que el futuro está en buenas manos

Nos gusta trabajar para mejorar nuestro planeta. Nos gusta investigar. Nos gusta saber que el futuro se puede cambiar. Y nos gusta saber que somos muchos los que compartimos este mismo sueño. Toda esta ilusión nos ayuda a superarnos día a día, fieles a nuestro compromiso empresarial de asumir conductas responsables con el entorno y de actuar con eficiencia para optimizar nuestros recursos.





|   |           |
|---|-----------|
| <b>A fondo</b>  | <b>11</b> |
| Redefiniendo la globalización <i>Pankaj Ghemawat</i>  | 12        |
| El curso de Nuevas Aventuras Empresariales (NAVES) <i>Pedro Nuño</i>                                      | 20        |
| Una visión humanista de la empresa <i>Josep M<sup>a</sup> Rosanas</i>                                     | 24        |
| Tiempo de líderes <i>Pablo Cardona</i>  | 30        |
| <b>Reflexión:</b>   |           |
| Las raíces profundas de la crisis <i>Domènec Melé</i>   | 34        |
| <b>Es noticia</b>   | <b>37</b> |
| <b>En Portada</b>   |           |
| Fast Forward: <i>¿Cómo llegar al 2020?</i>  | 38        |
| <b>MBA</b>  |           |
| Doing Good & Doing Well: <i>Dirigir con la cabeza, actuar con el corazón</i>                              | 50        |
| MBA Global Leadership: <i>La experiencia enseña</i>   | 54        |
| <b>Executive Education</b>  |           |
| Custom Programs: <i>Enfoque ajustado y preciso</i>  | 56        |
| <b>Noticias</b>   |           |
| Il Jornada del Sector Audiovisual: <i>El incierto futuro de la TDT</i>                                    | 60        |
| WSJ Viewpoints Executive Breakfast Series de Nueva York: <i>Reestructuración y rapidez</i>                | 64        |
| Global Alumni Reunion   |           |
| Campaña solidaria de apoyo a Kimlea y Eastlands: <i>Nuestro granito de arena</i>                          | 74        |
| <b>Publicaciones</b>  | 76        |
| <b>Agrupación</b>   | <b>79</b> |
| Entrevista a Antonio González-Adalid (MBA '75), presidente de la Agrupación de Miembros Junta de Gobierno | 80        |
| Entrevista a Jorge Becerra (MBA '88)  | 81        |
| Sois Noticia  | 82        |
| Chapter News  | 90        |
| <b>Agenda</b>   | 94        |
|   | 100       |

## Índice de empresas

|                                  | pág.               |                                 | pág.       |                                  | pág.       |                                    | pág.       |
|----------------------------------|--------------------|---------------------------------|------------|----------------------------------|------------|------------------------------------|------------|
| Abertis Telecom                  | 60, 88             | Egon Zehnder                    | 94         | Kianda Foundation                | 74         | Soros Economic                     |            |
| Advance Medical                  | 20                 | Empresa Nacional                |            | Kimlea Technical Training Centre | 74         | Development Fund                   | 50         |
| Aita                             | 20                 | de Innovación                   | 68         | Kinamik                          | 53         | Stanford University                | 20, 38, 66 |
| Amadeus Capital                  | 53                 | Endeavor                        | 82         | "la Caixa"                       | 70, 72     | Sun Media                          | 20         |
| Amazon.com                       | 38                 | Endesa                          | 52         | La Sexta                         | 60         | TATA Sons                          | 72         |
| Aqueduct Medical                 | 20                 | Enher                           | 64         | Lavinia                          | 60         | Telepizza                          | 38         |
| Argos                            | 58                 | Ernst & Young                   | 72         | Lego                             | 58         | Temple University                  | 72         |
| Badenoch & Clark                 | 94                 | Euroleague Basketball           | 86         | L'Oréal                          | 52         | The Boston Consulting Group        |            |
| Bain & Company                   | 54                 | European Broadcasting Union     | 60         | Logisfashion                     | 20         | The Ohio State University          |            |
| Balderton                        | 53                 | FCC                             | 54         | London Business School           | 24, 53     | Columbus                           | 72         |
| Banc Sabadell                    | 64                 | Fortis                          | 72         | Mango                            | 52         | TIME Consultants                   | 60         |
| Banco de España                  | 64, 68             | Fundación Banco de              |            | Maserati                         | 90         | Tooiio                             | 53         |
| Banco de Santander               | 54, 90             | Alimentos de Barcelona          | 90         | MasterCard                       | 54         | Toyota                             | 38         |
| Banco Mundial                    | 64, 66             | Fundación Bill & Melinda Gates  | 50         | Matutano                         | 38         | Trinity College Dublin             | 52         |
| Barceló Corporación              |                    | Fútbol Club Barcelona           | 70         | McKinsey & Co.                   | 52         | TV3                                | 60         |
| Empresarial                      | 88                 | General Electric                | 64         | Mediapro                         | 60         | TVM                                | 53         |
| Barcelona Activa                 | 53                 | Goldman Sachs                   | 94         | Mediaset                         | 60         | Unilever                           | 12, 82     |
| Barna Business School            | 58                 | Google                          | 94         | Medtronic, Inc.                  | 30         | Universidad de los Andes           | 94         |
| BBC                              | 60                 | Grupo Antena 3                  | 60         | Merck Sharp & Dohme              | 52         | Universidad Antonio de Nebrija     | 88         |
| BBVA                             | 52                 | Grupo Bimbo                     | 58         | Microsoft                        | 52, 60, 82 | Universidad Autónoma               |            |
| Bernáldez & Asociados            | 90                 | Grupo Celsa                     | 52         | MIT Sloan School                 |            | de Barcelona                       | 66         |
| BeRuby                           | 53                 | Grupo Infopress                 | 70         | of Management                    | 64, 66     | Universidad de Barcelona           | 52         |
| Bestv                            | 60                 | Grupo Intercom                  | 20         | More Than                        |            | Universidad de Buenos Aires        | 82         |
| Bharti                           | 12                 | Grupo Santander                 | 52, 58     | Money Institute                  | 50         | Universidad Complutense            |            |
| Booz & Co.                       | 70                 | Grupo ZED                       | 72         | Negonation Tractis               | 53         | de Madrid                          | 52         |
| Boston Consulting Group          | 64, 82             | Harvard Business School         | 20, 66, 72 | Nestlé                           | 52         | Universidad de Navarra             | 52, 68     |
| BP                               | 52                 | Hewlett-Packard                 | 38         | New York University              | 66         | Universidad Politécnica            |            |
| Bufet Santafé y Associats        | 90                 | IBM                             | 64         | Nurisha Trust                    | 74         | de Barcelona                       | 52         |
| Cambridge University             | 52                 | ICICI Bank                      | 72         | Oxford University                | 52, 53     | Universidad Pompeu Fabra           | 66         |
| CEIBS                            | 20, 53, 58, 64, 94 | ICREA                           | 66         | Porsche                          | 38         | University of Amsterdam            | 52         |
| Celsa                            | 88                 | Identicon                       | 20         | PRG-Schultz International        | 38         | University of California, Berkeley | 66         |
| Cisco Systems                    | 52                 | IMD                             | 70         | Pricenton University             | 52, 66     | University of Cambridge            | 66         |
| Citi Global Transaction Services | 50                 | IMPROVA                         | 90         | Privalia                         | 20         | University of Chicago BSB          | 53         |
| Clinton Foundation               |                    | Impulsa TDT                     | 60         | Procter & Gamble                 | 12         | University of Michigan             | 72         |
| HIV/AIDS Initiative              | 50                 | Inditex                         | 94         | RBA Audiovisual                  | 60         | University of Oxford               | 66         |
| Columbia University              | 53                 | Informal Sector Business School | 74         | Riva y García                    | 20         | University of Pennsylvania         | 66         |
| Comdipunt                        | 94                 | INI                             | 64         | Roland Berger Strategy           |            | University of Western Ontario      | 72         |
| Corporació Catalana de Mitjans   |                    | INSEAD                          | 20, 53, 66 | Consultants                      | 53         | Vivaldi Partners                   | 70         |
| Audiovisuales                    | 60                 | Instituto Familiar              |            | Ross School of Business          | 72         | Vocento                            | 72         |
| Courtland Automotive Practice    | 94                 | IRI                             | 38         | Rotterdam School                 |            | Volkswagen                         | 38         |
| CSIC                             | 66                 | Iris Capital                    | 53         | of Management                    | 53         | Wal-Mart International             | 12         |
| Delta                            | 53                 | Iris Experience                 | 53         | S.C. Johnson                     | 82         | Weston Foods                       | 58         |
| Dixi Media                       | 60                 | Johnson & Johnson               | 52         | Siemens                          | 88         | Wharton School                     | 58, 94     |
| EADS CASA                        | 52                 | Käthe Kruse Puppen              | 20         | Sintax                           | 20         |                                    |            |

## Índice de Alumnos

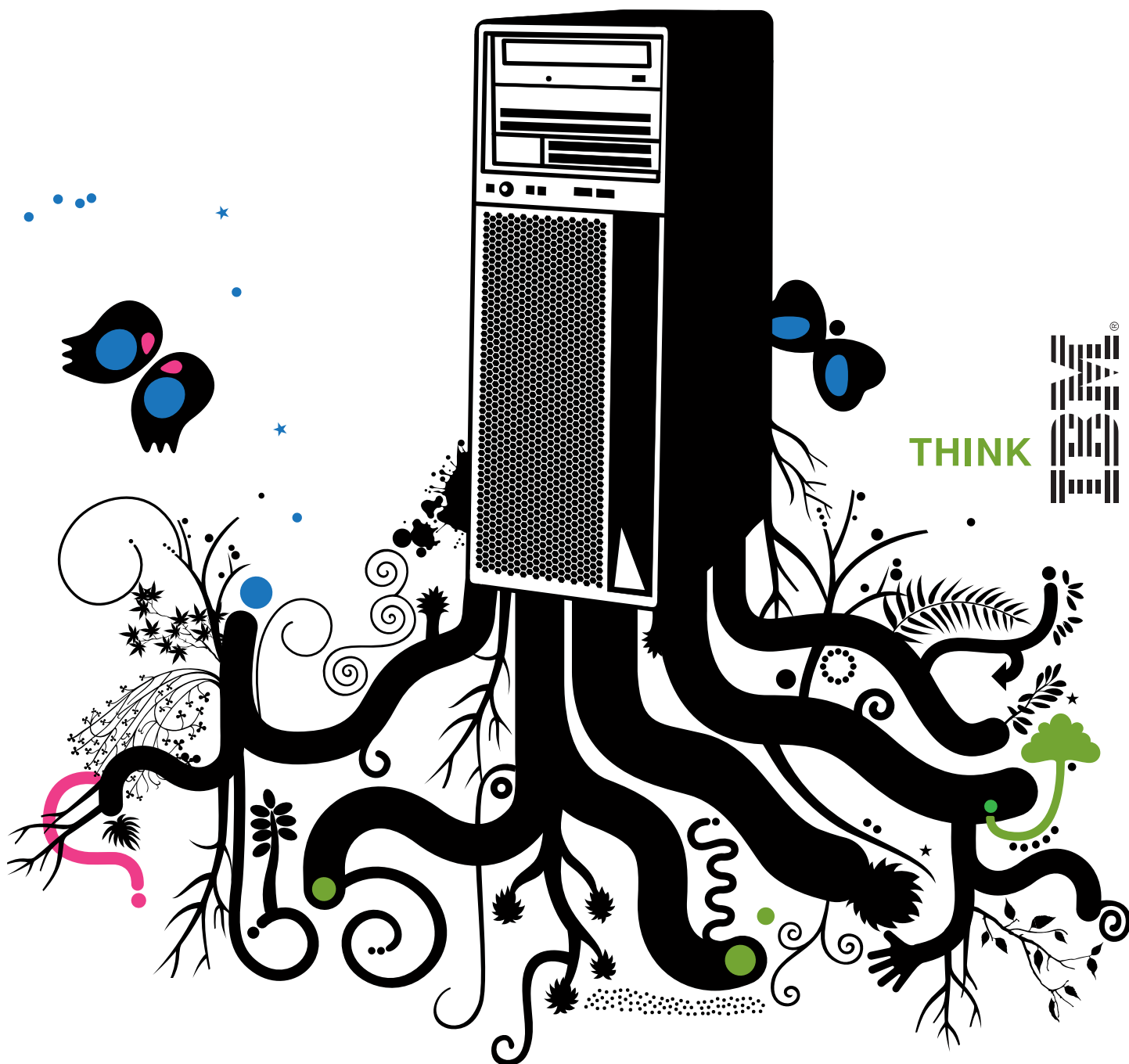
|   | pág. |                               | pág. |                              | pág. |                              | pág. |
|---|------|-------------------------------|------|------------------------------|------|------------------------------|------|
| Abadía, Leopoldo                        |      | Falcones, Baldomero           |      | Huete, Ana Luz               |      | Pou, Marta (PADE-1-03)       | 90   |
| (PDG-I-63 / PADE-I-73)                  | 77   | (MBA '72)                     | 54   | (PADE-VLC-05)                | 90   | Prieto, José Luis (PDD-D-02) | 90   |
| Aixemeno, Ruth (PADE-1-08)              | 90   | Fernández, Rafael (PDD-D-06)  | 90   | Hulsewé, Marco (PDD '98)     | 90   | Quiroga, Luis Fernando       |      |
| Aleman, Salvador (PDD '74)              | 88   | Folts, Fritz (MBA '91)        | 20   | Jiménez, Bartolomé           |      | (PADE '83)                   | 90   |
| Arias, Luis (PDG-A-03)                  | 90   | Font, Toni (PDD-1-06)         | 90   | (PDD-B-08)                   | 90   | Relats, Javier (MBA '97)     | 20   |
| Avilés, Agustín (EMBA '88)              | 90   | Fornos, Juan Ignacio          |      | Kremer, Dirk (MBA '84)       | 90   | Resquejo, Antonio            |      |
| Balseiro, Manuel (PADE '83)             | 90   | (PADE-A-08)                   | 90   | Krempel, Benjamin (MBA '99)  | 20   | (EMBA-S-08)                  | 90   |
| Becerra, Jorge (MBA '88)                | 82   | Franco, Raúl (EMBA-S-08)      | 90   | Lobera, Ricardo (EMBA '02)   | 90   | Roqueta, Àngels (PADE-1-07)  | 90   |
| Bellini, Caio (MBA '08)                 | 90   | Franquesa, Mercè (PDD-1-04)   | 90   | López, Sandra (PDG-A-08)     | 90   | Rovira, Enric (PDG-II-08)    | 90   |
| Bernáldez, José A. (PDG-I-05)           | 90   | García Rubio, Francisco       |      | López-Sautés, Xavier         |      | Rubiralta, Francisco         |      |
| Biechy, M <sup>a</sup> Jesús (PDD-D-02) | 90   | (PDG-A-04)                    | 90   | (PDD-3-02)                   | 90   | (PDG '69)                    | 88   |
| Braulio, Núria (PDD-1-06)               | 90   | García-Nieto, Borja (MBA '97) | 20   | Lorenzana, Enrique           |      | Sacristán, Emiliano          |      |
| Burgos, Rafael (PDD-E-05)               | 90   | García-Nieto, Ignacio         |      | (PDG-C-07)                   | 90   | (PDD-E-08)                   | 90   |
| Carbonell, Francisco                    |      | (EMBA '87)                    | 20   | Marchese, Diego (PDD-D-06)   | 90   | Sánchez, David (PDD-E-08)    | 90   |
| (PADE-VLC-05)                           | 90   | Gassó, Conchita (PADE-1-08)   | 90   | Martín, David (EMBA-Q-08)    | 90   | Sansalvadó, Antoni           |      |
| Cárdenas,                               |      | Gastón, Fernando (MBA '95)    | 90   | Martín, Fernando (EMBA '88)  | 90   | (PDG-II-72)                  | 90   |
| Andrés (PDG-I-97)                       | 20   | Giner, Pilar (EMBA '02)       | 90   | Mettenheimer, Alexander      |      | Santafé, Jordi (PDD-1-78)    | 90   |
| Carné, Lucas (MBA '99)                  | 20   | Gispert, Eva (PDD-3-02)       | 90   | (AMP '05)                    | 88   | Santillana, Luís (MBA '06)   | 90   |
| Cavestany, Jorge (PDD '00)              | 90   | González-Adalid, Antonio      |      | Miranda, Rodrigo (EMBA-S-09) | 90   | Schwoeppe, Bianca (MBA'05)   | 90   |
| Christenson, Andrea                     |      | (MBA '75)                     | 80   | Montañés, David (PDD-2-06)   | 90   | Soto, Marta (EMBA-Q-08)      | 90   |
| (MBA '83)                               | 20   | González-Barrós, Antonio      |      | Muelas, Javier de las        |      | Tierra, Juan Manuel          |      |
| Cortés, José Antonio                    |      | (PADE-I-01)                   | 20   | (PADE-1-05)                  | 90   | (PDD-B-08)                   | 90   |
| (PDD-2-06)                              | 90   | Guardiola, Pere (PADE-1-05)   | 90   | Nombela, Jesús (PADE '05)    | 90   | Valldosera, Mercedes         |      |
| Costa, Miquel (PADE-1-07)               | 90   | Horcajo, César (PDG-A-08)     | 90   | Oñate, Virgilio (GEMBA '83)  | 90   | (PDG-II-08)                  | 90   |
| Delgado, Carlos (PADE-1-03)             | 90   | Horcajo, Ignacio (PADE-A-08)  | 90   | Ortuno, Rosa (PDD-3-07)      | 90   | Weest, Antonio de            |      |
| Esteban, Lluís (PDD-1-06)               | 90   | Huerta, Javier (PDG-A-08)     | 90   | Paviour, Mark (MBA '91)      | 94   | (PDD-3-07)                   | 90   |

La referencia corresponde a la primera página del reportaje en el que se cita.

# REDUZCA COSTES, MEJORE EL SERVICIO, VEA CRECER SU RENDIMIENTO.

IBM Dynamic Infrastructure es la visión estratégica para crear un entorno de operación dinámico que ofrece servicios de negocio y de TI de alta calidad. IBM colabora ya con más de 2000 compañías de todo el mundo convirtiendo IBM Dynamic Infrastructure en una realidad dentro del mundo de la empresa.

Sistemas, software y servicios para  
un planeta más inteligente.  
[ibm.com/systems/es/dynamicinfrastructure](http://ibm.com/systems/es/dynamicinfrastructure)



Las tarjetas de la Agrupación de Miembros del IESE

# ¿ Visa Platinum o American Express ?



Esta vez, tomes la decisión que  
tomes, sólo obtendrás beneficios



Tarjetas Financieras  
902 301 311



## Control de difusión

32.443

## Tirada

28.500 (Edición castellana)

4.000 (Edición internacional)

## Director

Antonio Argandoña

## Editora

Mercedes Castelló

## Redactor/a jefe

Aida Rueda

Alberto Chinchilla

## Edición en inglés

Larisa Tatge

## Director de arte

Alberto Anda

(beto@timeddco.com)

## Colaboraciones

Cristina Aced

Clara Castillejo

Amy Collins

Tomás Crespo

Ángela Martín

Marcella Moohan

Alberto de Olano

Javier Pampliega

Miquel Utset

## Secretaría de redacción

Alejandra Arrocha

## Fotografía

Jordi Estruch

Miquel Lluch

Montse Jassé

Roger Rovira

Fotomobil.com

## Portada

Luis S. Ruiz

## Diseño y maquetación

Ernest Castellort

Lydia Cazorla

Mariona Consuegra

Belén Sanz

## Ilustraciones

Neus Cañas

Luciano Lozano (www.ilustra.com)

## Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales (www.cajaalta.es)

Canon Editorial

## Publicidad

M&N Consulting

Antonio Moré y Sabina Nogués de Trujillo

C/ Orient, 78-84, 1ª Planta. Of. 14

08190 Sant Cugat del Vallès

Tel.: 93 544 12 34

E-mail: mnconsulting@grupouni2.com

## Fotomecánica

Anmar

## Impresión

Tramacolor

## Edita

Estudios y Ediciones IESE, S.L.

## Depósito legal

B.23.746-1963

## ISSN

1138/2333

La responsabilidad por las opiniones emitidas en los artículos publicados corresponde exclusivamente a sus autores. Se autoriza la publicación de los artículos de esta Revista indicando su procedencia.



IESE  
Universidad de Navarra  
Revista de Antiguos Alumnos

Avda. Pearson, 21

08034 Barcelona

Tel.: 93 253 42 00

Fax: 93 253 43 43

Cno. del Cerro del Águila, 3

Ctra. de Castilla, km 5,180

28023 Madrid

Tel.: 91 211 30 00

Fax: 91 357 29 13

[www.ee-iese.com](http://www.ee-iese.com)





**50 trayectos al día entre Barcelona y Madrid,  
para gente de ida y vuelta.**

Cada vez son más los que van y vienen de Barcelona a Madrid y de Madrid a Barcelona de la forma más rápida, cómoda y segura, utilizando los servicios AVE con **25 trayectos diarios por sentido y 10 trayectos directos.**

Descubre en [www.renfe.com](http://www.renfe.com) las ventajas y condiciones de nuestras tarifas Web y Estrella.

**Tarifa Web:** hasta un **60%** de descuento / **Tarifa Estrella:** hasta un **40%** de descuento.

*Nuevos tiempos  
Nuevos trenes*

**renfe**  
AVE



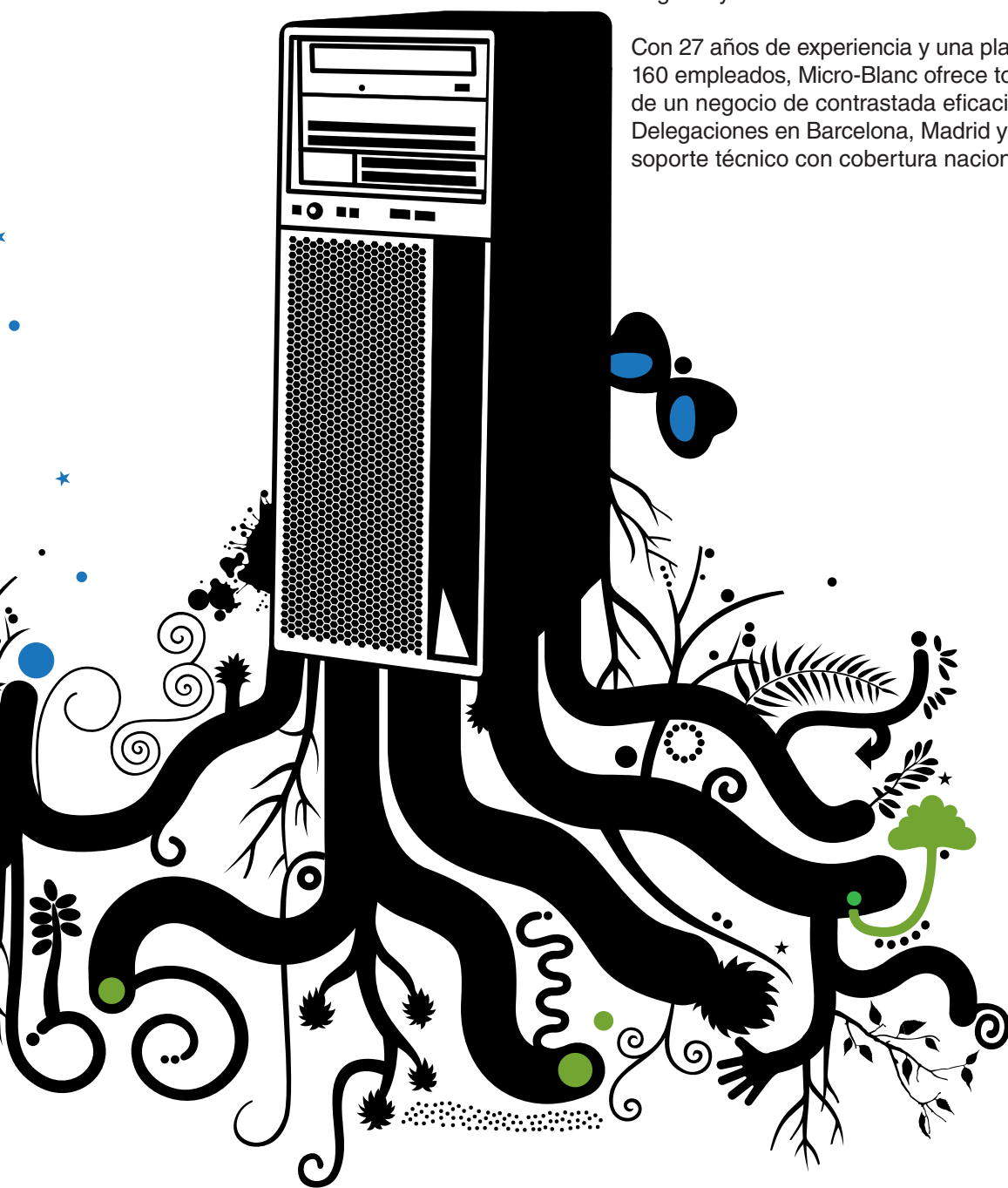
# REDUZCA SUS COSTES, SEA MÁS COMPETITIVO.

El mundo se mueve hacia un punto en el que la infraestructura física y la de TI convergen formando una **infraestructura dinámica** capaz de responder a los retos de su negocio.

Consulte las ofertas de servidores, sistemas de almacenamiento y software de IBM llamando al teléfono de MBI 93 351 60 00 o visitando [www.microblanc.es](http://www.microblanc.es)

Micro-Blanc apuesta por soluciones hardware y software de IBM para ayudarle a transformar la infraestructura y poder gestionar de forma más dinámica los procesos de negocio y los recursos físicos.

Con 27 años de experiencia y una plantilla de más de 160 empleados, Micro-Blanc ofrece todas las garantías de un negocio de contrastada eficacia. Cuenta con Delegaciones en Barcelona, Madrid y Valencia ofreciendo soporte técnico con cobertura nacional.



MBI

MICRO-BLANC  
INFORMATICA, S.L.



# ¡Adelante!

La actitud de los empresarios hacia la crisis financiera y la recesión económica que están afectando a todos los países ha pasado por varias etapas. Quizás la primera fue de sorpresa: nos sorprendió la dureza de la crisis y su fortísimo impacto sobre la liquidez primero, y la solvencia de las instituciones financieras después. Lo que pedíamos entonces era, sobre todo, una explicación: entender esa "nueva" enfermedad que estaba afectando a tantos países. Más tarde, la crisis impactó fuertemente sobre la economía real, y las preguntas dejaron de mirar al pasado y empezaron a dirigirse al futuro: ¿Cuánto va a durar la crisis financiera? ¿Cómo saldremos de ella? ¿Hasta dónde nos afectará la recesión? ¿Están haciendo los gobiernos lo que deben? ¿Deberían adoptar otras medidas? Y ahora estamos, me parece, en la tercera etapa: la recesión está aquí, es ya una vieja amiga, y ahora nuestras preguntas van dirigidas a dos frentes. Uno, interno: ¿Qué debo hacer en mi empresa, para sobrevivir, primero, y para sacar nuevo impulso, después? Y otro, externo: ¿Cómo va a cambiar el mundo en que se mueve mi empresa: nuevas políticas, nuevas regulaciones, nuevos actores, que van a imponer a mi organización nuevas debilidades y nuevas fortalezas?

En Portada de este número se enmarca en este tercer escenario: Fast Forward es un conjunto de reflexiones, sugerencias y comentarios de los profesores del IESE, que no hemos dejado de formularnos también nosotros las preguntas que nuestros Antiguos Alumnos vienen haciéndose desde hace tiempo. No serán las últimas, porque esta va a ser una crisis larga, con gran impacto en el mundo de los negocios y en su dirección. En todo caso, ahí estaremos, para ayudarlos con nuestras reflexiones.

Y con nuestra investigación, y con las innovaciones en nuestros programas, que unas veces se orientan a los problemas de fondo de las empresas y de las personas que las dirigen y que forman parte de ellas; otras, tratan de encontrar cauces para la solución de problemas concretos; y otras, salen al paso de concepciones erróneas, o nos llaman la atención sobre aspectos que habíamos olvidado. En este número recogemos tres artículos de otros tantos profesores, premiados por la Agrupación de Antiguos Alumnos por sus recientes aportaciones: Pankaj Ghemawat, por su libro sobre "Redefining Global Strategy"; Pedro Nueno, por su exitoso curso Nuevas Aventuras Empresariales, y Josep M<sup>a</sup> Rosanas por su artículo "Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival".

Y, claro está, la Revista contiene también otros asuntos de interés: artículos de Pablo Cardona y Domènec Melé, noticias de actividades que han tenido lugar en el IESE, el anuncio de la Global Alumni Reunion que celebraremos en Nueva York el 10 y 11 de octubre, entrevistas con Jorge Becerra y Antonio González-Adalid,... Y las noticias que vosotros mismos nos enviáis. Porque la Revista de Antiguos Alumnos es, sobre todo, vuestra.



**Antonio Argandoña**  
Director de la Revista de Antiguos Alumnos  
argandona@iesse.edu

# BRAVIA

# televisores inteligentes

## ¿Qué puede hacer por ti un televisor inteligente?



### Imagen superior

Mejora automáticamente la calidad de cualquier emisión externa

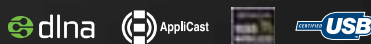
Crea y añade por sí solo imágenes intermedias para conseguir el máximo detalle en movimiento



### Conectividad inalámbrica

Se comunica sin cables con otros dispositivos para reproducir música, fotos y películas

Accede a servicios on-line mostrados en la pantalla



### Facilidad de uso

Saca el máximo partido a todas sus prestaciones con la barra de navegación

Controla con el mando de tu BRAVIA todos tus equipos



# SONY



# a fondo\*

## 12 Redefiniendo la globalización

El libro *Redefiniendo la globalización (Redefining Global Strategy)*, del profesor Pankaj Ghemawat, ha demostrado que los gurús de la globalización se equivocaban. Declaraciones como que "el mundo es totalmente plano" son erróneas, según su autor. En este artículo se resumen algunas de sus principales conclusiones.

## 20 El curso de Nuevas Aventuras Empresariales – NAVES

En este artículo, el profesor Nuevo explica la historia de este curso desde el nacimiento de la idea durante su doctorado en la Harvard Business School. Además, recuerda los logros conseguidos en estos más de treinta años de historia del curso Naves que ha permitido a un gran número de Antiguos Alumnos lanzar nuevas empresas.

## 24 Una visión humanista de la empresa

En las últimas décadas, la importancia de los factores económicos se ha exagerado notablemente, afirmándose que el objetivo máximo de la empresa debe ser el de maximizar su valor para los accionistas. Sin embargo, las organizaciones deben ir más allá, introduciendo en el análisis el aprendizaje, que cambia los conocimientos, las habilidades y las actitudes de sus miembros, e incluyendo la ética en el modelo de toma de decisiones. Ésta es la tesis que defiende el profesor Rosanas.

## 30 Tiempo de líderes

El profesor Cardona expone cómo, en un entorno de crisis e incertidumbre, la viabilidad o, en algunos casos, la propia supervivencia de la empresa, depende de la capacidad de liderazgo de sus directivos. El líder trascendente que comparte su misión entre los empleados puede generar en ellos la confianza y energía necesarias para asumir los sacrificios y los cambios que la empresa necesita en tiempos difíciles.

## 34 Las raíces profundas de la crisis

A través de éste artículo, el profesor Domènec Melé proporciona unos apuntes que permiten ayudar a descubrir las causas originarias de este proceso de recesión. Para ello, considera cuatro polos interrelacionados que resultan útiles para analizar cualquier realidad social. Aquellos que forman parte de la estructura jurídico-social y los que representan un 'eje de significado' que, a su vez, permiten hacer operativa la estructura.



# Redefiniendo la globalización

¿El mundo es plano? ¿Han desaparecido las diferencias entre países? No. La razón es sencilla: no se puede suponer que un modelo de negocio que funciona en un país tendrá necesariamente el mismo éxito en el extranjero. Si creemos que no hay diferencias caeremos, en el mejor de los casos, en una estrategia empresarial innecesariamente ineficaz y, en el peor, en una salida del mercado.

El Comité Ejecutivo de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE ha distinguido con el Premio a la Excelencia Investigadora uno de mis libros, *Redefiniendo la globalización*, fruto de una década de trabajos de investigación, redacción de casos, enseñanza y consultoría sobre estrategia global. Debido a la situación del mercado, este libro fue considerado un antídoto para aquellos libros que proclamaban el fin de la historia, la aniquilación de las distancias, la llegada de un mundo totalmente plano y la desaparición de las diferencias entre países. Tales declaraciones apocalípticas inminentes o a corto plazo, aunque positivas a la hora de alimentar nuevos titulares, son totalmente erróneas. Consideremos, por ejemplo, el componente internacional de algunos flujos económicos que suceden tanto a nivel nacional como internacional. Los datos obtenidos son los siguientes:

- **Productos.** El comercio representa un 27% del PIB global, pero este porcentaje se acerca al 20% si se excluyen los ítems contabilizados más de una vez. Y desciende hasta el 10% si nos centramos en el comercio interregional, ya que la mayor parte del comercio se lleva a cabo dentro de las regiones (por ejemplo, la Unión Europea).
- **Capital.** La inversión extranjera directa (IED) en 2006 alcanzó la cifra récord del 12% de la creación del capital inmovilizado global. Además, más de la mitad de la IED se lleva a cabo dentro de las regiones, y los flujos totales de capital representan porcentajes del PIB menores que los de hace cien años, en los tiempos del apogeo del patrón de oro.
- **Personas.** Los inmigrantes de primera generación, universitarios que estudian en el extranjero y turistas internacionales representan menos del 10% de los totales (interno + externo).
- **Información.** La subcontratación en el extranjero representa sólo entre el 10% y el 14% de los servicios de Tecnología de la Información (TI) actuales con posibilidad de ser subcontratados, que a su vez representan una fracción muy pequeña del gasto total de servicios de TI. Además, seguramente, representa menos del 20% de los bits transmitidos por Internet más allá de los límites nacionales, un porcentaje que se cree está disminuyendo en la actualidad.

Estos datos ilustran la fuerte resistencia de las fronteras en contra de su desaparición inminente. Así pues, los gurús de la globalización galopante se equivocan. Y no son los únicos. Muchos empresarios también coinciden en sobrestimar la integración internacional de las fronteras, un síndrome al que me gusta referirme con el nombre de "globaloney" (juego de palabras con "global" y "baloney", o "tonterías"). La mayoría de los grupos analizados para este estudio han estimado los porcentajes internacionales mencionados anteriormente (con la excepción del comercio) más de tres veces por encima de lo que realmente son. Y su experiencia no parece ayudar a corregir estos prejuicios, sino que incluso llega a afectarles negativamente.

"¿Esto es muy interesante! ¿Y?" Seguramente los lectores más impacientes estarán diciendo, "Pero, ¿cómo? ¿Qué tiene que ver este tema con mi empresa?". Mi respuesta es muy

## Resumen del artículo

El libro *Redefiniendo la globalización (Redefining Global Strategy)*, del profesor Pankaj Ghemawat, ha demostrado que los gurús de la globalización se equivocaban. Declaraciones como que "el mundo es totalmente plano" son erróneas, según el profesor Ghemawat. La Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE ha galardonado este libro con el Premio a la Excelencia Investigadora. En este artículo se resumen algunas de sus principales conclusiones.



**Pankaj Ghemawat**  
Profesor Ordinario  
Dirección Estratégica, IESE  
PGhemawat@iesse.edu



sencilla: la "globaloney" no es más que un método simple e inocente de conseguir que la gente preste más atención al mundo que nos rodea. No importa tanto si el comercio se desarrolla como si las fronteras no existieran, se correrá el enorme riesgo de caer en la trampa más vieja del comercio global, es decir, asumir que un modelo de negocio que funciona bien en casa también puede funcionar perfectamente en el extranjero. Esta concepción nos lleva, en el mejor de los casos, a una estrategia innecesariamente ineficaz y, en el peor de los casos, a una salida del mercado tras un "aprendizaje on-line" largo (y costoso).

Incluso aquellos negocios considerados generalmente como ejemplos de gestión pueden correr el riesgo de caer en esta trampa. Uno de los casos quizás más notorios y de mayor envergadura es el de **Wal-Mart**, una empresa que he estudiado durante más de veinte años. **Wal-Mart** tiene una facturación trimestral de más de 100.000 millones de dólares. Las tres cuartas partes de esta cifra representan la facturación en Estados Unidos, donde se ha convertido en una auténtica máquina de ventas eficiente que representa casi el 10% de las ventas totales del comercio minorista. Sin embargo, las tiendas abiertas en el extranjero presentaron muchos más problemas, especialmente al principio. Años atrás, la postura de la empresa

parecía ser, en palabras de su director general saliente en 2004, Leo Scott, "Si pudimos ir de Arkansas a Alabama, ¿qué diferencia puede haber en Argentina?" Con esa actitud, **Wal-Mart** acabó llenando sus tiendas en América Latina con pelotas de fútbol americano. La conclusión de que **Wal-Mart** había apostado excesivamente por un modelo central norteamericano se deriva de los siguientes cálculos: de un total de cincuenta políticas y prácticas nacionales de **Wal-Mart**, sólo tres no fueron extrapoladas en sus operaciones internacionales. A tenor de esto, también hay que tener en cuenta la casi perfecta correlación negativa en 2004 entre la rentabilidad de los mercados extranjeros para **Wal-Mart** y la distancia que los separaba de su sede en Estados Unidos.

Pero debo añadir que, en cuanto identificaron estos problemas, **Wal-Mart** demostró su capacidad y supo actuar de forma inteligente concluyendo que lo que funciona a nivel nacional no tiene por qué funcionar igual a nivel internacional.

- **Wal-Mart** International valora mucho más la necesidad de adaptación a contextos locales para conseguir una mejor respuesta local, lo que incluye y va más allá de una mayor localización de la comercialización. Por ejemplo, como la India no permite la entrada de minoristas multimarca extranjeros, **Wal-Mart** se ha asociado con la compañía local **Bharti** en una empresa conjunta donde **Bharti** es el dueño de las tiendas pero **Wal-Mart** se encarga del "back-end". El hecho de que Mike Duke fuera responsable del área internacional antes de ser nombrado director general es una clara demostración de hasta qué punto la empresa quiere hacerse más internacional.
- **Wal-Mart** también lleva a cabo un proceso de agregación entre distintos países para conseguir llegar a economías de escala y de ámbito internacional, donde los competidores locales no pueden. De esta forma, saca partido globalmente de su plataforma informática, de sus relaciones con proveedores clave y de lo aprendido de la experiencia en tiendas con formatos distintos. También ha empezado a establecer sedes regionales como la de Hong Kong, donde prevé centralizar las operaciones y el desarrollo empresarial para toda la zona de Asia. En palabras de John Metzger, responsable del área internacional de **Wal-Mart** antes que Mike Duke, "Estamos jugando al ajedrez en 3D: global, regional y local".
- Finalmente, **Wal-Mart** dirige un proceso de arbitraje entre países con la finalidad de conseguir los mejores precios a través de



El ejemplo de Wal-Mart ilustra las tres estrategias que hay que tener en cuenta en el ámbito de las diferencias internacionales: la adaptación para acostumbrarse a ellas, la agregación para vencerlas y el arbitraje para comercializarlas.

la subcontratación en el extranjero, especialmente transfiriendo la producción a China. Mi estimación es que **Wal-Mart** ahorró más de 10.000 millones de dólares el año pasado gracias a la subcontratación en el extranjero, o más del doble de lo generado por los ingresos de explotación de las 3.000 tiendas en el extranjero, y con una base inversora mucho más pequeña. En otras palabras, en vez de quedarse en un plano secundario, el proceso de arbitraje juega el papel más importante de la estrategia global de **Wal-Mart**.

El ejemplo de **Wal-Mart** ilustra las tres estrategias que hay que tener en cuenta en el ámbito de diferencias internacionales: la adaptación para acostumbrarse a ellas, la agregación para vencerlas y el arbitraje para comercializarlas. Mientras, la tensión horizontal entre adaptación y agregación ha sido siempre un tema principal de investigación en estrategia empresarial internacional (ver Figura 1a), la dimensión vertical ha proporcionado al proceso de arbitraje un elemento fundamental del plan estratégico (ver Figura 1b) por tres razones:

En primer lugar, expande la concepción preconcebida de las diferencias y las compara con fuentes potenciales de valor en vez de con limitaciones para la creación de ese mismo valor. En segundo lugar, encaja con lo que Tom Stewart, ex editor de *Harvard Business Review*, definió claramente como un cambio de interés en las últimas dos décadas con el paso de una globalización de mercados a una globalización de producción. La globalización de mercados es fácilmente asimilable a modelos horizontales, pero la globalización de producción (también conocida como *trade in task*) es un fenómeno, en gran medida, vertical.

Y, en tercer lugar, el elemento vertical hace hincapié en una diferencia fundamental advertida por investigaciones en la economía de empresas multinacionales: las compañías multinacionales verticales que comercializan el factor diferencial en distintos países, a menudo presentan características operativas y organizativas muy distintas a las presentadas por las corporaciones multinacionales horizontales, que realizan (algunas de ellas) las mismas actividades en otros países (y que no distinguen entre las categorías de adaptación y agregación).

La Figura 1b muestra las diferencias estratégicas entre las "tres Aes". Fundamentalmente, las "tres Aes" implican la búsqueda de distintas fuentes de ventajas en operaciones internacionales y, en consecuencia, se asocian con distintos tipos organizativos. Si una empresa



Si el objetivo principal es la agregación, se entiende la existencia de los grupos internacionales de distintos tipos como unidades de negocio globales, divisiones de productos, etc. Y si, por el contrario, se pone énfasis en el papel del arbitraje, necesitaremos una organización vertical o funcional que siga el movimiento de los productos o pedidos a través mismo de la organización.

enfatisa la adaptación, lo más indicado será siempre un modelo de organización centrado en el país. Si el objetivo principal es la agregación, este se reflejará en la existencia de grupos internacionales de distintos tipos que se reúnen por unidades de negocio globales, divisiones de productos, estructuras regionales, contabilidad global, etc. Y si, por el contrario, se pone énfasis en el papel del arbitraje, necesitaremos una organización vertical, o funcional, que siga el movimiento de los productos o pedidos a través mismo de la organización.

Es obvio que los tres modelos organizativos no pueden ser prioritarios a la vez, y aunque existen algunos casos de organizaciones (como, por ejemplo, la organización matricial) que han combinado elementos de más de un modelo, también se deben valorar los costes de gestión derivados de su complejidad.

En la práctica, el concepto de estrategia como algo que implica opciones fundamentales choca con las aspiraciones de enérgicos

Diferencias entre las "tres Aes"

Tabla 1

| Características  | Adaptación   | Agregación  | Arbitraje  |
|--|--|---|--|
| <b>Ventaja competitiva:</b><br>¿Por qué globalizarse?              | Para adquirir relevancia local gracias al enfoque nacional (mientras se explotan las economías de escala).                               | Para lograr economías de escala y ámbito gracias a la estandarización internacional.                            | Para lograr economías absolutas gracias a la especialización internacional.  |
| <b>Coordinación:</b><br>¿Cómo organizarse a nivel internacional?   | Por país, centrándose en la adaptación para conseguir una personalidad local.  | Por negocio, región o cliente, centrándose en relaciones horizontales para economías internacionales de escala. | Por función, centrándose en relaciones verticales, incluso más allá de los límites organizativos.                      |
| <b>Configuración:</b><br>¿Dónde establecerse en el extranjero?     | En países extranjeros similares al propio para limitar así los efectos de la distancia cultural, administrativa, geográfica y económica. |   | En países diferentes al propio para comercializar los elementos distintivos.   |
| <b>Controles:</b><br>¿Posibles problemas a tener en cuenta?        | Demasiada variedad o complejidad.  | Demasiada estandarización o enfoque en economías de escala.   | Diferenciales cada vez más pequeños.   |
| <b>Obstáculos para el cambio:</b><br>¿Posibles problemas internos? | Con responsables de zona / país establecidos.  | Con directores de sede / unidades / regiones / administración con demasiado poder.                              | Funciones clave / interfaz vertical.   |
| <b>Diplomacia corporativa:</b><br>¿Posibles problemas externos?    | Relativamente discreta y sólida por el enfoque de creación de una personalidad local.  | Aparición y reacción contra la homogeneización o hegemonía (especialmente para empresas norteamericanas).       | Explotación o desplazamiento de proveedores, canales o intermediarios potencialmente más propensos al cambio político. |



**GRAN EMPRESA**

**GRAN IDEA**

Sandra Comino Lucendo, participante del programa Microsoft Impulsa, ha recibido formación y apoyo empresarial de manera gratuita. Con ello ha ganado confianza y ha incrementado su base de clientes y de socios, desarrollando así su potencial. A través de Microsoft Unlimited Potential, hemos apoyado a más de 150.000 personas que, como ella, tienen una historia atractiva que contar. Si quiere conocer más detalles, visite [enmicamino.es](http://enmicamino.es)

Tu potencial, nuestra pasión.™  
**Microsoft**®

Las empresas que entienden bien su plan de posicionamiento saben reconocer cuál de las "tres Aes" debe ser su principal fuente de ventaja competitiva y, si creen poder lidiar con la complejidad añadida, también saben indicar qué tensiones entre las "Aes" serán capaces de gestionar con éxito. Intentar ganar en las "tres Aes" es un error.

jefes que quieren hacerlo todo bien. Con la finalidad de armonizar esta tensión, personalmente destaco tres aspectos en mis debates con directivos. En primer lugar, y teniendo en cuenta el margen de maniobra que muchas empresas tienen al progresar en todas las dimensiones de las "tres Aes", es de gran utilidad establecer y usar un cuadro de mando (una lista de tareas, si lo prefiere) que cubra las tres dimensiones, para que la evolución estratégica del proceso no dependa, como viene siendo habitual, de una medida tan poco "refinada" como la internacionalización de los ingresos. En segundo lugar, el hecho de que sea posible o necesario mantener un progreso continuado en las tres dimensiones mencionadas, por razones de competencia u organización, no implica que éstas deban gozar de la misma prioridad. Las empresas que se sitúan de forma sensata en su plan de posicionamiento saben reconocer cuál de las "tres Aes" debe ser su principal fuente de ventaja competitiva o, si tienen ganas de lidiar con la complejidad añadida que supone, para indicar qué tensiones entre las "Aes" serán capaces de gestionar con éxito. En tercer lugar, les recuerdo que suele ser una mala idea intentar ganar a todos en las "tres Aes".

Estas ideas quedan representadas en otro ejemplo que ayudará a dar más relevancia a unos temas ya tratados y desarrollados en varios capítulos de *Redefiniendo la globalización* que aportan subestrategias para cada una de las "tres Aes".

Según el director general de **Procter & Gamble (P&G)**, A.G. Lafley, su empresa presenta actualmente una organización idéntica a la de las estrategias AAA. Sus organizaciones de desarrollo de mercado se adaptan al salir al mismo mercado, sus unidades de negocio globales agregan proveedores, departamentos de compras, fabricación, *branding* e I+D a nivel mundial además de responsabilidad por la cuenta de resultados, y los servicios compartidos de negocios globales arbitran servicios como nóminas, TI y gestión de infraestructuras a través de la subcontratación.

Pero en **P&G** —a diferencia de **Wal-Mart**, que es su mayor cliente— el arbitraje se queda detrás y se prioriza al equilibrio entre adaptación y agregación. Como dice Lafley, "Si tiene un efecto directo sobre el cliente, no lo subcontratamos". Y aunque tanto la adaptación como la agregación tienen su importancia, **P&G** sabe que la agregación como medida para lograr mayores economías es una apuesta más segura que la adaptación (con fines de respuesta local) a la hora de adelantarse a competidores centrados en el país como, por ejemplo, **Unilever**.

En otras palabras, **P&G** funciona con una clara jerarquía de la estrategia AAA: agregación, adaptación y, por último, arbitraje. Y esta claridad jerárquica es, según mi experiencia, algo inusual. Compruebe el modelo que sigue su empresa u otra en la que esté interesado, y pida a los altos directivos por separado que enumeren las estrategias AAA según su prioridad. Como es lógico, cualquier divergencia será una mala señal.

*Redefiniendo la globalización* concluye con una serie de consejos que, a la vista de lo que ha pasado en el último año, parece tener hoy más relevancia todavía que en su día:

1. Anticípese a los baches y a las desviaciones, incluso si cree que el mundo avanza hacia la integración.
2. Prepárese para las sorpresas predecibles como el calentamiento global, los distintos colapsos en Oriente Medio, China, la India y Estados Unidos, la crisis de liquidez global o una reacción general socio-política en contra de la globalización.
3. Céntrese en los riesgos y problemas que con mayor probabilidad puedan afectar a su sector empresarial.
4. Valore la importancia de los negocios a la hora de crear resultados globales, incluso aquellos relacionados con el futuro de la globalización.

El intento de dar respuesta a estos temas me ha empujado a escribir otro libro que será publicado por la Harvard Business School Press a finales de este año y que se centra en los riesgos reales que implica la globalización y cómo debemos enfrentarnos a ellos. Sin duda, el prestigioso Premio a la Excelencia Investigadora facilitará su promoción. ■

## **Integración Laboral**

**Porque su empresa  
puede dar una  
oportunidad**

Gracias al programa INCORPORA de la Obra Social "la Caixa", su empresa puede dar un giro social. 6.020 empresas ya forman parte de este programa y han posibilitado el acceso al mercado laboral de 16.780 personas que estaban en riesgo de exclusión. También su empresa puede dar esta oportunidad.

**Infórmese y participe · [www.laCaixa.es/ObraSocial](http://www.laCaixa.es/ObraSocial) · 902 22 30 40**



***"Antes era solo un discapacitado,  
ahora soy controlador de procesos."***



# El curso Naves

La inspiración para el curso sobre iniciativa emprendedora que se imparte actualmente en el IESE bajo el título Naves (Nuevas Aventuras Empresariales) me llegó durante mis estudios del doctorado en la Harvard Business School (HBS). A pesar del tiempo que mi trabajo como investigador asociado me absorbía, además del dedicado a seminarios y tesis doctorales, tuve la ocasión de asistir a un curso de la HBS que me entusiasmó: "Starting New Ventures". Por ello, tan pronto llegué al IESE, decidí lanzarlo.

## Resumen del artículo

El profesor Pedro Nueno ha sido galardonado por la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE con el Premio a la Excelencia Investigadora 2008 por el curso "Iniciativa emprendedora" que desde el año 1974 ha venido impartiendo en diferentes programas dentro del IESE. En este artículo, el profesor explica la historia de este curso, desde el nacimiento de la idea durante su doctorado en la Harvard Business School y recuerda los logros conseguidos en estos más de treinta años de historia del curso Naves, que han permitido que un gran número de Antiguos Alumnos haya lanzado nuevas empresas.

La enseñanza de la iniciativa emprendedora aplicada empezó en la **Harvard Business School** a finales de la década de los sesenta. Dos profesores ofrecían, en el segundo año del máster, un curso titulado "Starting New Ventures". Eran los profesores Richard Dooley y Patrick Liles. El curso era opcional, pero pronto despertó un interés extraordinario, convirtiéndose en uno de los más demandados. Años más tarde, como candidato doctoral, yo era consciente de lo mucho que se aprendía en el máster de aquella escuela. Así que, además de trabajar como investigador asociado (para pagarme la vida) y mantener toda la carga de seminarios y tesis doctorales, yo utilizaba a tope el privilegio de poder asistir a cursos en el máster y me montaba otra carga completa en cada trimestre. Recuerdo haber asistido a cursos sobre temas energéticos, inmobiliarios, estrategia, negocios internacionales, etc. Pero, sin lugar a dudas, el que más me interesó y entusiasmó fue "Starting New Ventures". Por ello, tan pronto como regresé al IESE decidí lanzar aquel curso. Pedí permiso a Richard Dooley para, básicamente, copiarlo. En aquel tiempo, 1974, nadie se planteaba un gran debate intelectual sobre si hacer el máster en el IESE, en Barcelona, en castellano o en **Harvard**, en Boston, en inglés. Dooley se sintió honrado y me dijo "adelante". Traduje el título del curso como "Nuevas Aventuras Empresariales". Los alumnos, con sentido práctico, empezaron a llamarlo Naves desde el primer año.

Al principio me limité a traducir los casos de **Harvard** al castellano y empezamos con ellos. Pero yo quise introducir una innovación que fue pedir a los alumnos que preparasen un "plan de negocio" para alguna oportunidad novedosa que se les ocurriese. Eso debía ser un ejercicio que, en cualquier caso, sería útil para todos, incluso para quienes no estuviesen interesados en montar su empresa. Naves y su *Business Plan* fueron una innovación en Europa. Años más tarde, Richard Dooley vendría un trimestre a Barcelona a impartir el curso conmigo. Para entonces el máster del IESE ya se impartía en inglés, había crecido en número de alumnos y era un curso muy popular y querido por todos ellos. Además, se había renovado y todo el material era nuevo, con casos de emprendedores formados en el IESE. De esta forma, se ha mantenido durante más de treinta años, en los que se han escrito más de cien casos, para actualizar el material, y se han elaborado, por parte de los alumnos, unos 1.000 *business plans*. El curso se extendió a otros Programas como el Executive MBA o el Global Executive MBA, lo que ha hecho que el número de *business plans* elaborados se acerque ya a los 2.000.

Jordi Canals tuvo la visión de autorizar que el curso pudiese ser la base de un Departamento, lo cual permitió la incorporación de profesores excelentes como M<sup>a</sup> Júlia Prats, que hizo su doctorado en **Harvard** trabajando con el profesor Howard Stevenson, la persona reconocida en aquella escuela como el número uno del mundo en iniciativa emprendedora. O también Juan Roure, que se doctoró en **Stanford** y vivió de cerca la explosión como fuente de iniciativa emprendedora del Silicon Valley; Antonio Dávila, Doctorado en **Harvard**. Chris Zott que dejó **INSEAD** en París, donde era uno de los profesores más valorados en este campo, para trasladarse al IESE y vivir en Barcelona. Actualmente, en la **HBS**, el Departamento de Iniciativa emprendedora es el que tiene más profesores. Además, la escuela organiza también cada año una competición de planes de negocio y más de cincuenta profesores se involucran supervisando a los equipos que compiten.

El curso siguió siendo pionero en otras cosas. Así, desde muy pronto organizó anualmente un Forum para dar a conocer los proyectos elaborados por los alumnos a empresarios posibles



**Pedro Nueno**  
Profesor Ordinario  
Iniciativa Emprendedora, IESE  
pnueno@iese.edu



financiadores. Muchos proyectos pasaron de *business plan* a empresa tras esa presentación a unos empresarios, antiguos alumnos la mayoría, que venían a “invertir” al IESE. **Logifashion** me viene a la memoria cuando pienso en esto. Pero tantos otros... Otra iniciativa emprendedora del curso fue la de crear unos fondos de capital riesgo en el mismo IESE que se llamaron FINAVES, para aportar capital semilla en la primera fase del nacimiento de la empresa. Gracias a FINAVES, más de quince empresas consiguieron sus primeros fondos en las aulas del IESE. FINAVES es, para los profesores, una especie de laboratorio en el que se puede estudiar el día a día de la creación de una empresa. De muchas de estas empresas se han escrito casos.

Los profesores del Departamento de Iniciativa Emprendedora del IESE, sumando esfuerzos, han lanzado también una activa red de *business angels*, liderada por el profesor Juan Roure, varias competiciones de nuevos negocios, grandes conferencias, premios, ha publicado más de veinte libros e infinidad de casos y artículos. Todo ello ha sido posible gracias a la colaboración de personas como Neus Martínez, Amparo San José, Mathieu Carezo, Emily Kunze, Silvia Gomáriz, Isabel Cuesta, Rosa Fité o Juan Luis Segurado.

Los antiguos alumnos del IESE son emprendedores y, un alto porcentaje ha lanzado empresas nuevas o ha emprendido de distintas formas: comprando una empresa, saneando una compañía en dificultades, creciendo a alta velocidad, diversificando de forma efectiva, etc. La lista de emprendedores salidos del IESE ocuparía un montón de páginas de esta revista. Algunos han estado abiertos a que se escribiese un caso de su empresa o de su esfuerzo emprendedor. Si empezamos por el Oeste nos encontraríamos a Benjamin Krepel (MBA '99) en San Francisco, con su empresa de equipos para post-operatorios de cirugía estética o cirugía traumática, **Aqueduct Medical**. Si seguimos hacia el Este y llegamos a Boston podemos visitar a Fred Folts (MBA '91), emprendedor repetitivo en el área de servicios financieros –éticamente correctos–. Y en Europa podríamos encontrar a Andrea Christenson (MBA '83) con sus muñecas **Käthe Kruse** o podríamos hablar con Andrés Cárdenas (PDG-I-97), que lideró la compra apalancada de **Sintax**, o con Rafael del Pino, que se lanzó a la compra de los aeropuertos de Londres en el mejor momento y tendrá con ello un gran éxito a medio plazo. Y si nos vamos a China podemos encontrar emprendedores que han pasado por el IESE en actividades y programas conjuntos con el **CEIBS** y la **HBS**, como Xu Han, que creó su propia empresa de diagnóstico médico hace quince años y hoy cotiza en la Bolsa de Nueva York, o Yang Lan, que fue Embajadora olímpica de los Juegos de Beijing y creó **Sun Media**, primera empresa de televisión y medios de China,

que cotiza en la Bolsa de Hong Kong. Tenemos Alumni emprendedores tecnológicos como Lucas Carné (MBA '99), de **Privalia**, o Antonio González-Barros (PADE-I-01), del **Grupo Intercom**, en el mundo de la distribución, como Javier Relats (MBA '97) de **Aita**, en el mundo de los servicios financieros, como los hermanos Borja (MBA '97) e Ignacio (EMBA '87) García-Nieto y sus socios en **Riva y García**, y prácticamente en cualquier sector que se nos ocurra.

Un emprendedor necesita una oportunidad. Pero ésta es resbaladiza. A veces está justo al lado del concepto de negocio que pretendemos lanzar. A veces la tenemos en las manos y no la vemos. En los años setenta, unos alumnos estaban desesperados porque no se les ocurría nada sobre lo que hacer un *business plan*. Yo no sabía cómo ayudarles y se me ocurrió darles un caso de **Harvard** sobre una pequeña empresa americana llamada **Identicon** que había inventado el código de barras y no sabía qué aplicación darle. Yo siempre he mantenido una estrecha relación con **Harvard**, lo que me ha obligado a viajar con frecuencia a Boston. Ante las dudas de mis alumnos y dado que tenía que ir a Boston y la empresa **Identicon** estaba allí, me acerqué a ella. Me ofrecieron tener la exclusiva del código de barras para España y Portugal por 3.000 dólares, que era el importe de los dos sistemas de escáneres que se necesitarían para demostraciones. Mis alumnos pensaron que el código de barras nunca serviría para nada y me dejaron colgado. Hablé con dos o tres empresas españolas por si les interesaba aquello y nadie le vio ninguna posibilidad futura al código de barras. ¡Qué falta de visión tuvimos todos! Finalmente, pude salvar la cara y deshacer el compromiso sin coste alguno. ¡Cuántas así podría contar!

Los fundadores de **Logifashion**, **Advance Medical** y tantos otros vivieron unos comienzos difíciles dando vueltas con su plan de negocio alrededor de la oportunidad que veían pero que se les escapaba. Su tenacidad y su planteamiento espartano conservando la tesorería les permitieron finalmente atraparla. A partir de ese momento pisaron el acelerador y sus compañías son hoy pequeñas multinacionales con éxito. Éstos son los aspectos en los que se ha concentrado el curso Naves: cómo identificar una oportunidad (dentro o fuera de la empresa), cómo concretarla en un *business plan* y cómo convertirla después en realidad. El afecto entre el IESE y sus antiguos alumnos ha llevado a que éstos se integren en este fenómeno tan necesario para el desarrollo de nuestra sociedad como es la creación de empresas a través de la Red de Business Angels, FINAVES, los diferentes Forum y, más directamente, a través del teléfono y del correo electrónico con un grupo de profesores entusiasmados con este campo de la empresa. ■



# ¿ESTÁ PENSANDO USTED EN EL PRÓXIMO TRIMESTRE, O EN LA PRÓXIMA GENERACIÓN?

***Para una empresa familiar, la respuesta es clara.***

*Las empresas familiares siempre se han dedicado a crear, proteger y transmitir la herencia de generación en generación. Lombard Odier es una empresa familiar desde hace siete generaciones. Compartimos nuestra experiencia con negocios familiares en el mundo entero.*

*Descubra lo que nuestra empresa familiar puede hacer por usted.*

***Los próximos 200 años***

# Una visión humanista de la empresa

En las últimas décadas, la importancia de los factores económicos se ha exagerado notablemente, afirmándose que el principal objetivo de la empresa debe ser el de maximizar su valor para los accionistas. Sin embargo, las organizaciones deben ir más allá, introduciendo en el análisis el aprendizaje, que cambia los conocimientos, las habilidades y las actitudes de sus miembros, e incluyendo la ética en el modelo de toma de decisiones.

## Resumen del artículo

La Agrupación de Miembros del IESE ha galardonado al profesor Josep M<sup>a</sup> Rosanas con el Premio a la Excelencia Investigadora 2008 por el artículo "Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival", publicado en *Journal of Business Ethics*, 2007, nº 78. En él se propone una visión humanista de las organizaciones que va más allá del enfoque cortoplacista tan frecuente en la actualidad y, a la vez, proporciona un esquema de pensamiento destinado a incluir los intereses de todas las personas en el mismo.

El desarrollo de cualquier disciplina académica está siempre lleno de incongruencias. Todas ellas, incluidas las hoy maduras como la Física, han pasado (y en muchos casos siguen pasando) por períodos de desacuerdos sustanciales. En un momento dado han coexistido teorías, inconsistentes unas con otras, que explicaban determinados fenómenos reales de manera completamente distinta e incompatible. Baste recordar cómo, en Astronomía, la teoría geocéntrica de Ptolomeo, con muchos siglos de solera, era incompatible con la teoría heliocéntrica de Copérnico, que desarrollaban Galileo y Newton, pero coexistieron durante casi cincuenta años. No es extraño, pues, que el *management* no sea una excepción. Sumantra Ghoshal, profesor de la **London Business School**, en un famoso artículo póstumo publicado en 2005 poco después de su fallecimiento, lo afirmaba con contundencia. Pero no hay que alarmarse por ello. Había un viejo chiste hace años, un dibujo de un grupo de personas con los ojos vendados delante de un elefante, que debían adivinar al tacto qué era lo que estaban tocando. Los que tocaban una pata decían que era una columna, los que le tocaban la trompa decían que era una manguera, los que le tocaban las orejas decían que era un abanico, los que le tocaban la cola decían que era una soga y así sucesivamente. Ninguno podía ver la realidad del conjunto y se limitaban a adivinar de manera imperfecta en qué podía consistir la parte que tenían más próxima.

En gran medida, seguimos igual. Tal como decía antes, tampoco hay que alarmarse por ello, ya que cincuenta años no son nada en el desarrollo de ninguna ciencia, y por tanto lo raro sería que hubiéramos cambiado mucho. Pero seguimos igual en el sentido de que hay diferentes maneras de ver las cosas relacionadas con el mundo de la empresa y muchos enfoques ven únicamente realidades parciales.

En concreto, en los últimos años se ha puesto el acento con frecuencia en las variables económicas de manera casi exclusiva. Y en cambio, ya en los años treinta, uno de los clásicos del *management*, Chester I. Barnard, decía que no empezó realmente a entender los fenómenos que ocurren en las organizaciones hasta que relegó la teoría económica y los intereses económicos a un puesto secundario aunque, por supuesto, indispensable.

En las dos o tres últimas décadas, la importancia de los factores económicos se ha exagerado notablemente. Aunque sean indispensables, por volver a usar la palabra de Barnard, no se debe subordinar todo a ellos, sino más bien lo contrario: los bienes económicos no son la finalidad del ser humano, son sólo algunos de los medios por los que puede conseguir su bienestar. Y en cambio, hemos visto grandes pronunciamientos, tanto procedentes del mundo de la teoría como del de la práctica, sobre que el objetivo máximo de las empresas debe ser el de maximizar su valor para los accionistas, variable estrictamente económica. Que en una buena medida se ha defendido únicamente "de boquilla", porque el último año se ha presenciado una destrucción de valor para los accionistas sin precedentes, quizá en mayores proporciones en aquellas empresas en las que más se ha defendido verbalmente que ese valor se debía maximizar. También hemos visto cómo se han aplicado, tanto en estrategia como en organización, modelos económicos basados, la mayor parte, en



**Josep M<sup>a</sup> Rosanas**  
Profesor Ordinario  
Contabilidad y Control, IESE  
jrosanas@iese.edu

la hipótesis de que el ser humano sólo busca el interés propio.

Esta tendencia se ha debido, en parte, al desarrollo de la teoría financiera; también, en parte, al uso de herramientas económicas en la formulación de la estrategia (economía industrial); en parte, a los modelos económicos de organización ("agency theory", por ejemplo); y en parte a razones culturales. En Estados Unidos ya calificaron los años ochenta como "la década de la codicia (*greed*, en inglés)"; e incluso hubo quien calificó los años noventa como la "década de la maldad". Porque, como acabamos de decir, una hipótesis-clave en los supuestos básicos de los modelos económicos radica en que las personas únicamente persiguen su propio interés. A veces, se añade que de manera "ilustrada", es decir, sin hacer daño inútil y haciendo el bien a alguien más en espera de reciprocidad, pero en esencia es el propio interés la variable dominante.

Esto, desde un punto de vista puramente descriptivo de la realidad, es falso. El mundo está lleno de padres que se sacrifican por sus hijos, de amigos que hacen favores sin pedir nada a cambio, de personas de comportamientos heroicos en ONG en países en guerra, y de tantos y tantos otros ejemplos en los que el interés propio no es la variable dominante. El grave inconveniente que tiene esto es que ignora tres cuestiones fundamentales que, como veremos, están relacionadas entre sí: los límites de la racionalidad, la ética y el aprendizaje de las personas. Aquí hay que apresurarse en decir que hay modelos económicos que incluyen algún concepto de aprendizaje, pero siempre es



en un sentido muy limitado, como veremos más adelante. Lo que ninguno incluye son conceptos de ética.

En la teoría relacionada con el *management*, nos encontramos en el otro extremo con el comportamiento organizacional, muy alejado de los modelos económicos y donde existe una preocupación por el ser humano como tal. Es decir, más allá de sus intereses económicos inmediatos, con necesidades distintas, y al que hay que prestar atención si se quiere que sea realmente rentable para la empresa. Los problemas radican aquí en que, en primer lugar, la visión del ser humano es frecuentemente instrumental, es decir, aunque no se considere explícitamente la maximización del valor de las acciones, se da valor al ser humano en cuanto a que proporciona rentabilidad. Y en segundo lugar, en que la ética está, con frecuencia, también ausente de estos planteamientos. El paradigma más común, la teoría institucional, explica que el ser humano quiere legitimarse haciendo lo mismo que los demás, y que lo mismo ocurre a nivel de empresa. Como máximo, en ocasiones, hay una cierta estética (que no ética) de lo que es legítimo hacerle a otra persona y lo que no.

### Una manera diferente de ver las cosas

No existe una decisión empresarial (fuera, quizá, de pequeños problemas triviales) que no tenga que ver con seres humanos. Cualquier decisión empresarial tiene a la vez el problema y la ventaja de que tiene que ver con ellos. Problema, porque es más difícil interactuar con seres humanos que con materia inerte: la materia inerte no toma decisiones y reacciona siempre igual a las acciones del ser humano; mientras que el ser humano, no. Ventajas, todo lo demás: puede tener iniciativas propias, puede resolver los problemas que se le presenten, puede buscar nuevos métodos de solución, etc. Un enfoque humanista tiene que partir de estas realidades.

Hoy en día tenemos una idea clara de lo que es interactuar con la materia inerte: una interacción entre una persona y un ordenador. El ordenador, tras una determinada acción por parte de un ser humano, reacciona siempre de la misma manera. Hace cosas, en ocasiones, muy complejas, pero de manera puramente mecánica. El ser humano, en cambio, aprende, es decir, modifica su comportamiento de acuerdo con la experiencia, lo que hace que no se sepa a ciencia cierta cómo puede reaccionar ante una acción concreta que le afecte.

La teoría de la agencia, en Economía, ha estudiado las interacciones del ser humano de dos en dos, que como es obvio es el mínimo que puede darse. Pero lo ha hecho de una manera muy limitada, no reconociendo el aprendizaje. Aquí, siguiendo los trabajos del profesor del IESE, Juan Antonio Pérez López, vamos a exponer brevemente lo que puede considerarse una teoría de la agencia generalizada.

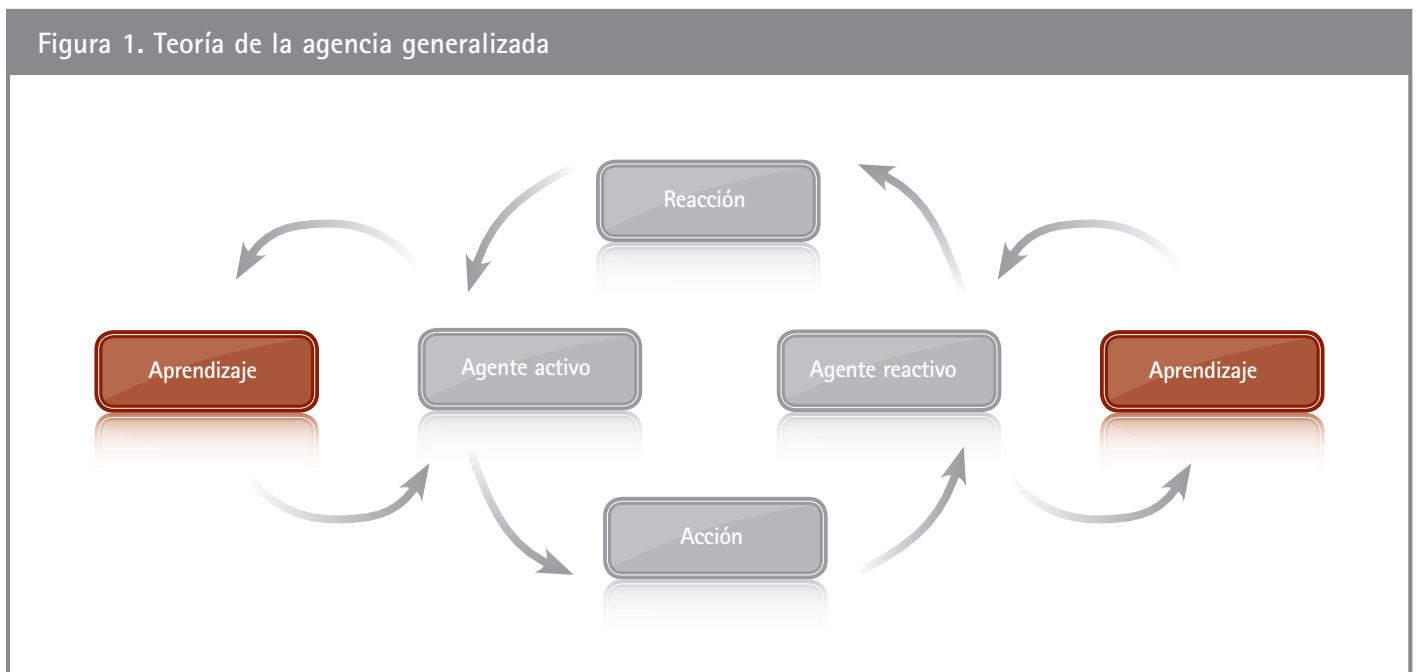
Una determinada persona, que llamaremos "agente activo", y que, para simplificarlo, podemos pensar en ella como "el jefe", quiere obtener una cierta reacción de otra persona que llamaremos "agente reactivo" y que podemos pensar en ella como "el subordinado". Para conseguirlo, ejecuta una determinada acción, lo que provoca la reacción del "subordinado". Esta reacción puede conseguir, para "el jefe", los resultados que esperaba y deseaba, o no. Si los consigue, diremos que la acción ha sido eficaz y, si no, ineficaz. Pero en cualquier caso, al margen de los resultados concretos que se consigan con el binomio acción-reacción, hay otros dos resultados que inevitablemente ocurren en el interior de las dos personas afectadas: las dos aprenden. La Figura 1 representa esta situación.

Por aprender entendemos, en primer lugar, que, obviamente, mejoran su conocimiento con respecto al problema en sí. Si se trataba, por ejemplo, de una acción de ventas, aumentará el conocimiento de ambos sobre el producto, los clientes y cualquier otra variable relacionada. Pero, además, aprenderán a evaluar si las acciones de cada uno y los resultados les gustan o no. Si lo que han hecho responde o no a sus expectativas y si, por tanto, merecía la pena. Y, lo que es todavía más importante, si merece la pena trabajar con la otra persona o no.

Decimos que este último punto es más importante porque determinará el futuro de la relación entre las dos personas. Pueden producirse círculos viciosos o círculos virtuosos. Si una se considera "engañada" por la otra, o piensa que ha sido "obligada" por la otra a hacer algo que no quería porque va contra sus valores, o que ha sido "explotada" o "manipulada" por la otra, la siguiente interacción entre las dos quedará fuertemente condicionada en sentido negativo. La capacidad de las dos personas de colaborar entre sí queda mermada. La confianza mutua queda también mermada o destruida. Si, en cambio se sienten satisfechas, creen que lo que han hecho merece la pena y que colaborar con la otra persona ha sido una buena experiencia, la capacidad de colaboración y la confianza entre ellas mejorarán para el futuro.

Para tomar una decisión empresarial en un contexto no trivial, y que tenga que ver con personas, hay que tener en cuenta los tres tipos de resultados: los resultados explícitos que se pretendían, más los aprendizajes de las dos personas involucradas.

Figura 1. Teoría de la agencia generalizada



### Tres criterios de toma de decisiones. Tipos de motivos

Por tanto, para tomar una decisión empresarial en un contexto no trivial, y que tenga que ver con personas, hay que tener en cuenta los tres tipos de resultados: los resultados explícitos que se pretendían, más los aprendizajes de las dos personas involucradas. Normalmente, cualquier procedimiento, técnica o decisión de *management*, se evalúa principalmente (si no de manera exclusiva) por los resultados explícitos, que para el conjunto de la empresa están relacionados con los beneficios o el valor de las acciones u otras variables económico-financieras. Lo cual podría estar en alguna medida (veremos en seguida que nunca del todo) justificado si la interacción a la que nos referimos entre dos personas (o más, en el caso general) fuera a tener lugar únicamente una vez; pero es injustificable si la situación es repetitiva, como suele ocurrir en una organización que quiere sobrevivir a largo plazo. La eficacia de hoy viene determinada por los resultados explícitos, pero los aprendizajes determinarán los resultados de las futuras interacciones. El clima de cooperación dentro de la organización,

las relaciones entre las personas, sus actitudes y sus habilidades dependen de estos aprendizajes.

Es particularmente importante darse cuenta de que de los tres criterios se derivan tres tipos de motivos para cualquier tomador de decisiones:

En primer lugar, los resultados explícitos que el agente activo persigue son por motivos de tipo extrínseco, relacionados con la remuneración que estos resultados proporcionan, de tipo material, principalmente.

En segundo lugar, un agente activo interesado en su propio aprendizaje tiene motivos intrínsecos, es decir, aquellos que tienen que ver con el trabajo en sí, y con la actitud que uno tiene ante los resultados y ante la otra persona. Finalmente, cuando un agente activo se preocupa del aprendizaje del agente reactivo, es decir, de la satisfacción real conseguida por éste, diremos que tiene motivos transitivos, es decir, motivos que van dirigidos al bienestar de otras personas (el agente reactivo).

Para mejorar como persona (incluso, para no empeorar como persona) uno debe tener en cuenta el impacto de sus acciones sobre los demás.

### Motivos y ética

No tener motivos transitivos, es decir, permanecer indiferente ante lo que le ocurra a los distintos agentes reactivos con los que uno interacciona, es una falta de ética. Una persona que no tiene en cuenta los efectos que sus acciones tienen sobre los demás falta al mínimo de sus obligaciones; pero a la vez se deteriora a sí misma. Cuando uno roba, se convierte en ladrón; cuando uno mata, se convierte en asesino; cuando uno estafa, se convierte en estafador; y cuando hace cosas menos graves, pero que afectan desfavorablemente a los jefes, a los subordinados o a los compañeros, se convierte en una persona indeseable. Esto es lo que nos diría la Ética clásica. Para mejorar como persona (incluso, para no empeorar como persona) uno debe tener en cuenta el impacto de sus acciones sobre los demás.

Además, lo que hemos dicho hasta aquí es que, en el contexto organizacional, cuando la acción es repetitiva, ignorar el aprendizaje de los demás, permanecer indiferente ante sus posibles reacciones, es ser corto de vista. Es no darse cuenta de que los resultados futuros dependen de estas reacciones. Por tanto, en este contexto, únicamente por el propio interés a largo plazo ya se debe tener en cuenta el de los demás. No hacerlo es lo mismo que no tener en cuenta el interés propio, el propio aprendizaje. Cuando uno emprende acciones que a largo plazo le perjudican o que no favorecen su propio aprendizaje, está siendo de nuevo corto de vista, además de empobrecerse.

### El contexto organizacional

El esquema de la Figura 1 sobre la interacción entre dos personas puede también utilizarse para la interacción entre dos grupos de personas. Por ejemplo, "la empresa" puede ser el agente activo y "los consumidores" pueden ser el agente reactivo. Entonces, la aplicación de los criterios anteriores se haría del siguiente modo:

1. **Resultados extrínsecos para la empresa:** las variables económico-financieras clave: beneficios, valor de las acciones, rentabilidad, etc.
2. **Aprendizaje de la propia empresa:** profundizar en su competencia distintiva, es decir, en aquello

que la empresa sabe hacer mejor que nadie y que le aporta la ventaja competitiva que garantiza los beneficios para el futuro.

3. **Aprendizaje de los consumidores,** es decir, conocimiento por su parte de si el producto de la empresa satisface sus necesidades reales y de si puede confiar en la empresa para resolverlas. Esto ocurrirá solamente si los empleados de la empresa lo intentan, es decir, se sienten identificados con las necesidades de los consumidores a través de interacciones entre unos y otros.

En resumen, en este artículo hemos tratado de estudiar cómo se pueden superar los modelos mecánicos de las organizaciones y de los seres humanos introduciendo el aprendizaje, que modifica los conocimientos, las habilidades y las actitudes. A la vez, se introduce la ética al tener en cuenta el aprendizaje de los demás, con lo que se integra en el modelo de toma de decisiones de la organización. El resultado es un enfoque distinto de toma de decisiones, que supera la visión cortoplacista tan frecuente hoy en día y, a la vez, proporciona un esquema de pensamiento para incluir los intereses de todas las personas en el mismo y, de ese modo, desarrollar una visión humanista de las organizaciones. ■

\*Promoción válida del 1 de abril al 15 de mayo o hasta fin de existencias. No hace falta que traigas la orla, pero dinos que eres miembro de IESE Alumni

# FUREST

## COLECCIÓN



Para los miembros de IESE Alumni menores de 35 años ofrecemos una selección de trajes a 399€\*







# Tiempo de líderes

En un entorno de crisis e incertidumbre, la viabilidad o, en algunos casos, la propia supervivencia de la empresa, depende de la capacidad de liderazgo de sus directivos. Sin duda, el líder trascendente que comparte su misión con los empleados puede generar en ellos la confianza y energía necesarias para asumir los sacrificios y los cambios que la empresa necesita en tiempos difíciles.

Nos encontramos como navegando en un mar embravecido donde hay muchos peligros que requieren de un nivel excepcional de rendimiento. En ningún otro momento se hace más necesario mantener el compromiso de la gente, la capacidad para trabajar en equipo y la iniciativa personal. Y esto es labor principal del líder. Pero, ¿es posible ejercer este liderazgo en tiempos de crisis?

Durante las últimas décadas, muchas organizaciones han incorporado en su gestión lo que se conoce como *liderazgo transformador*. En este liderazgo, el líder debe ofrecer a su gente un "proyecto de futuro atractivo" –que puede presentarse bajo la forma de visión, plan estratégico, objetivos corporativos, etc.– capaz de ilusionar y motivar a sus colaboradores. Este proyecto debe ser realista pero, a su vez, altamente ambicioso como, por ejemplo: "ser el número uno", "duplicar la facturación en cinco años", "ser la mejor empresa del sector", etc.

Esta propuesta de liderazgo, sin embargo, parece estar muy lejos de la realidad actual. En los últimos meses, muchas empresas han tenido que aparcar sus ambiciosos proyectos de futuro para emprender con urgencia una serie de medidas "anticrisis" de las que puede depender su propia supervivencia. Así, para muchos, lo que antes era un proyecto ilusionante y motivador, hoy se ha convertido en un proyecto lleno de confusión e incertidumbre. Este hecho, unido a la falta de visión de futuro a corto-medio plazo, ha llevado a que muchos directivos se planteen volver a las antiguas formas de liderazgo, que técnicamente se conocen como *liderazgo transaccional*.

## Liderazgo transaccional vs. liderazgo trascendente

El liderazgo transaccional es un liderazgo orientado, exclusivamente, a la salvaguarda de la salud económico-financiera de la empresa, y se caracteriza por un estilo dirección del tipo "orden y mando". En cierta medida, es una reducción del liderazgo a una única dimensión, la económica, que se apoya motivacionalmente en el poder y el miedo. Este tipo de liderazgo, aunque puede parecer atractivo como una forma rápida de aplicar las medidas "anticrisis", presenta dos tipos de problemas. El primero es que no genera ilusión en la gente y, por tanto, disminuye el compromiso y la capacidad de trabajar en equipo; el segundo es que, al generar miedo y concentración de poder, debilita la capacidad de iniciativa de las personas para abordar los cambios necesarios.

Para superar estas limitaciones existe otra alternativa, que llamamos *liderazgo trascendente*<sup>1</sup>. Este tipo de liderazgo, altamente efectivo

tanto para tiempos de bonanza como para tiempos de crisis, es una forma de liderar capaz de atraer el compromiso y la ilusión de la gente hacia una misión común. En el liderazgo trascendente, la visión, las estrategias o los proyectos de futuro están fundamentados en una misión compartida. En los tiempos difíciles, el líder trascendente, apoyado en esta misión común, puede generar en los empleados la confianza y energía necesarias para asumir los sacrificios y cambios que la empresa necesita.

Ahora bien, el liderazgo trascendente no consiste en una mera campaña de comunicación o en un simple cambio de discurso, sino que debe estar basado en un profundo planteamiento estratégico centrado en todos los ámbitos de la misión de la empresa y, muy especialmente, en sus tres principales *stakeholders*: clientes, accionistas y empleados. Por lo tanto, las medidas "anticrisis" del líder trascendente deben dar una respuesta sólida y consistente a todos los ámbitos de la misión. No es suficiente con plantear medidas de orden exclusivamente económico que defiendan los intereses del accionista, sino también, y de forma coordinada, medidas que velen por el servicio al cliente y que muestren una actitud responsable para con los empleados de la empresa.

Lógicamente, en esta forma de liderar no estamos hablando de ignorar la realidad de la crisis o de no aplicar medidas drásticas allí donde sean necesarias. Al contrario, el liderazgo trascendente tiende a un mayor sentido de la urgencia (pues es la misión la que está en juego), pero también a un mayor sentido de la responsabilidad. Velando por los intereses de los accionistas, clientes y empleados, de manera conjunta, las medidas "anticrisis" –incluso cuando éstas conlleven ajustes o reducciones de personal– adquieren una mayor capacidad de ser comprendidas y aceptadas por los miembros de la empresa. Tal y como asegura W. George –antiguo presidente y director general de **Medtronic, Inc.**, que logró llevar su empresa de un valor bursátil de 1.000 millones de dólares a 70.000 en tan sólo diez años– "los empleados pueden adaptarse a cambios estratégicos importantes si la misión y los valores de la empresa permanecen intactos. De hecho, los empleados son capaces de realizar sacrificios extraordinarios siempre y cuando confíen totalmente en sus líderes"<sup>2</sup>.



**Pablo Cardona**  
Profesor Ordinario  
Dirección de Personas en  
las Organizaciones, IESE  
pcardona@iese.edu



**Carlos Rey**  
Managing Partner  
DpM Consulting  
c.rey@dpmc.es

Cuando la crisis pase, el líder que aproveche los tiempos difíciles para reforzar su compromiso con la misión, no sólo habrá conseguido mantener su liderazgo en tiempos de crisis, sino que además estará mejor preparado para emprender nuevos retos y aventuras empresariales de futuro.

### La lucha contra el ego

Como hemos visto, el liderazgo trascendente es el más efectivo en tiempos de crisis. El problema es que, desde el modelo de líder transformador que se ha impuesto en los últimos años, la evolución al liderazgo trascendente no es sencilla. Los líderes transformadores, generalmente carismáticos o visionarios, acostumbran a ser el centro de donde emana la "inspiración" y motivación de sus colaboradores. Por ello, estos líderes no se sienten cómodos con la idea de que una misión esté por encima de su propio carisma o visión personal.

En cierta medida, el líder transformador se encuentra cerca del liderazgo trascendente: fuerte compromiso personal, habilidad para conseguir el compromiso de sus colaboradores, gran capacidad para promover la cooperación y el trabajo en equipo y mucha tenacidad para emprender cambios e implementarlos en sus colaboradores. Sin embargo, el problema es que el compromiso, la cooperación y el cambio que promueven están centrados en su carisma personal apoyado en un proyecto de futuro ilusionante, pero no necesariamente en la misión de la empresa. Y, como hemos dicho antes, este liderazgo pierde fuerza y atracción en tiempos de crisis.

Asumir el liderazgo trascendente no significa abandonar el liderazgo transformador. De hecho, en determinadas posiciones clave, es bueno que el líder combine el sentido de misión con una visión y carisma personal.

Éste es el caso, por ejemplo, de aquellas personas que ocupan la presidencia o la dirección general de la empresa. Lo único que necesitan es poner sus capacidades de mando y carisma personal al servicio de la misión. Y esto exige, sin duda, un cierto grado de lucha contra el ego personal, una tendencia que resulta común entre los directivos que ocupan posiciones de liderazgo<sup>3</sup>.

Muchos directivos son conscientes de que el ego del líder puede ser fuente de múltiples limitaciones, especialmente en tiempos de crisis. Por ejemplo, un líder concentrado en su ego tiende a interpretar como amenazas a su liderazgo lo que sólo son propuestas de cambio para afrontar la crisis. Esta reacción del líder genera frustración y falta de compromiso. A su vez, el ego también lleva –especialmente en tiempos de crisis– a confiar demasiado en sí mismo (y a desconfiar, por tanto de su gente), lo que se traduce en una mayor centralización de las decisiones y una merma del trabajo en equipo.

La batalla personal contra el ego, que puede manifestarse de diferentes maneras a lo largo de la vida del directivo, es fundamental para el ejercicio del liderazgo. Especialmente en tiempos de crisis, es necesario trascender el propio "yo", centrarse en la misión, poniéndola por encima de las opiniones y ambiciones personales y, a su vez, fomentar el liderazgo de los colaboradores, sin miedo a que esto pueda significar una pérdida de poder o de autoridad. De hecho, el efecto de impulsar el liderazgo de los colaboradores es más bien el contrario: refuerza el propio liderazgo personal y robustece la consistencia de todo el equipo.

En definitiva, el liderazgo trascendente es, sin duda, el que más capacidad tiene para mantener el compromiso y la ilusión de los trabajadores en tiempos de crisis. Además, cuando la crisis pase –y si confiamos en la teoría cíclica de la Economía, esta crisis pasará–, el líder que aproveche los tiempos difíciles para reforzar su compromiso con la misión, no sólo habrá conseguido mantener su liderazgo en tiempos de crisis, sino que además estará mejor preparado para emprender nuevos retos y aventuras empresariales de futuro. ■

1 Cardona, P. y Rey, C. "Liderazgo trascendente. Cómo lograr el liderazgo en la organización". *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, nº 110, julio / septiembre, 2008.

2 William George. "Academy address." *Academy of Management Executive*, 2001. Vol. 15, n. 4, p. 42.

3 Maccoby, M. "Narcissistic Leaders: The incredible Pros, the inevitable Cons". *Harvard Business Review*, enero, 2000.



# TALLAS GRANDES para hombre

*Erudio Tucci®*

dustin

**BURBERRY**

POLO  RALPH LAUREN

PAUL & SHARK  
  
yachting

MIRTO

  
LACOSTE

TOMMY  HILFIGER

**BOSS**  
HUGO BOSS

A tu medida

*El Corte Inglés*



**ALICANTE**  
2008-2009  
VUELTA AL MUNDO A VELA

[www.elcorteingles.es](http://www.elcorteingles.es)

# Las raíces profundas de la crisis

Con motivo de la crisis actual, un columnista de *The New York Times* (edición online) ironizaba afirmando que palabras como *off-balance-sheet vehicles*, que los bancos utilizan para designar riesgos ocultos en el funcionamiento del sistema, y *mortgage-backed securities*, los productos financieros que contenían las famosas hipotecas subprime, “no tienen mucho significado para muchos de nosotros. Lo que nosotros entendemos es codicia”<sup>1</sup>.

Como síntesis está bien, pero la realidad es más compleja. No pretendo explicar en este breve artículo tal complejidad, pero sí proporcionar unos apuntes que puedan ayudar a descubrir sus causas más profundas. Para ello, consideraré cuatro polos interrelacionados que resultan útiles para analizar cualquier realidad social:

- **Regulaciones e incentivos**, que incluyen normas gubernamentales y corporativas, procesos e incentivos.
- **Condiciones operativas**, desde el funcionamiento de los instrumentos financieros, amplitud geográfica y otras condiciones del mercado, a la vigilancia y el control del sistema.
- **Cultura dominante**, esto es, las ideas, teorías y valores culturales subyacentes.
- **Agentes**, considerando sus decisiones, y correspondientes responsabilidades, en las que influyen no sólo la cultura del entorno, sino también su mentalidad, valores personales y carácter moral (virtudes y vicios).

Los dos primeros polos forman lo que se podría denominar el ‘eje estructural’, o estructura jurídico-social, en el que se desarrolla el fenómeno. Los dos últimos representan un ‘eje de significado’ que inspira y hace operativa la estructura. Como veremos, en este último, se encuentran las raíces profundas de la crisis.

## Regulaciones, incentivos y condiciones operativas

Parece claro que la regulación estadounidense era escasa, ineficiente o mala en lo que se refiere al funcionamiento de los bancos de inversión y al mercado de las hipotecas *subprime*. Tampoco eran de recibo los procesos de vigilancia y control establecidos ni el funcionamiento de las agencias de calificación de riesgos para un correcto funcionamiento del sistema.

Los fuertes incentivos económicos asociados a los resultados a corto plazo, como bonos y opciones sobre acciones, pudieron tener también una gran influencia. Motivaron a ejecutivos y operadores a colocar créditos hipotecarios entre personas

de baja solvencia y también después para vender *mortgage-backed securities*.

La fuerte competitividad y la globalización de los mercados financieros han sido condiciones operativas relevantes en la crisis actual. Sin embargo, una y otra son ambivalentes. La competencia puede fomentar conductas indeseables, pero también exigencia personal para competir noblemente. Algo parecido puede afirmarse de la globalización. A ella se debe que la crisis de 2008 haya sido global, a diferencia de la de 1929, la otra gran crisis, que estuvo limitada a los Estados Unidos, al menos de modo inmediato. Desde el punto de vista ético, tampoco la globalización en sí misma es criticable. Bien utilizada puede aportar grandes bienes a nivel mundial, aunque en el caso que analizamos haya sido vehículo para un crisis internacional de grandes proporciones.

Las políticas monetarias y la subsiguiente inflación de activos con la formación y el estallido de la ‘burbuja inmobiliaria’ son también conocidas. Todos estos aspectos ‘técnicos’ son relevantes, pero cuando se consideran, no en abstracto, sino en concreto, no son solamente cuestiones técnico-económicas, sino que contribuyen al bien común o lo erosionan.

Tampoco las regulaciones son ‘neutras’, sino que hacen operativas determinadas filosofías, ideas y valores. Los fuertes incentivos económicos buscan alinear los intereses económicos de operadores y ejecutivos financieros con los intereses de los accionistas. Esto, a su vez, responde a la idea de que el fin último de la empresa es maximizar el valor para el accionista.

Por otra parte, es fácil atribuir la responsabilidad de lo que ha ocurrido al ‘sistema’, alegando que los fuertes incentivos económicos y la presión competitiva condicionan de tal manera las actuaciones individuales que, prácticamente, no puede exigirse responsabilidad personal. Pero no es así. Los sistemas son diseñados y gestionados por personas, esto es, por seres conscientes, libres y responsables de sus actos.

## Influencia de la cultura dominante

La idea de que el autointerés es el motor del dinamismo económico se ha propagado desde Adam Smith, pero en las últimas décadas, sobre todo desde la era Reagan en los años ochenta, ha sido la codicia, más que el autointerés, la que ha prevalecido en no pocos ambientes de negocios, al menos en los Estados Unidos.



**Domènec Melé**  
Profesor Ordinario, IESE,  
Cátedra de Ética Empresarial  
Mele@iese.edu



La tentación de ganar mucho dinero en poco tiempo y el estímulo de que "es lo que hacen todos" puede incentivar conductas menos rectas.

El pseudovalor 'codicia' encontró buenas aliadas en varias ideologías dominantes en el contexto cultural de muchos ámbitos financieros y económicos. Una es el Positivismo, que reduce la ética a valores subjetivos, considerándola ajena a la actividad empresarial. Esto ha dado lugar a la falacia de la separación entre decisiones económicas (sin ningún contenido ético) y decisiones éticas (sin ningún contenido económico), en lugar de considerar decisiones empresariales que incluyen diversos juicios (éticos, económicos, sociales, etc.) El Positivismo no acepta que toda acción humana entrañe una dimensión ética. Pero eso no se sostiene. En nuestro caso, al considerar la venta de *mortgage-backed securities*, que incluían un riesgo opaco, no se procedió a la venta de productos financieros, sin más. Eran unos productos fraudulentos.

Por otra parte, está la postura de la *ideología liberal* en su expresión más radical, la cual, al tiempo que defiende causas tan nobles como la libertad, el orden y las leyes, pasa toda la responsabilidad social al Estado, sin preocuparse de las consecuencias sociales de la actividad económica. Esta posición se podría sintetizar afirmando: "Mi responsabilidad exclusiva es ganar dinero, y que los organismos reguladores cumplan con la suya". Pero, ¿y si no lo hacen o no son capaces de detectar un engaño? ¿Toda la responsabilidad empresarial se reduce a obedecer las leyes?

Estas ideologías pesaron, al igual que otras como el *relativismo moral*, para el que no hay valores éticos objetivos y universales, y el *pragmatismo filosófico*, cuya ideología sustituye la verdad por los resultados.

### Actuaciones de las personas

La tentación de ganar mucho dinero en poco tiempo y el estímulo de que "es lo que hacen todos" puede incentivar conductas menos rectas. Más aún, los fuertes incentivos económicos junto con un deseo inmoderado de gastar y consumir cada vez más, pueden dar lugar a cierta ceguera moral. Pero las malas actuaciones no ocurren inevitablemente. La presión por ganar y gastar desmesuradamente no prevalece en personas íntegras, con sabiduría práctica y coraje para hacer lo que se debe en cada momento.

Se corría el riesgo de que las hipotecas *subprime* no se pagarán, pero al principio rendían unos excelentes intereses y el ciclo era expansivo. Aquí hubo imprudencia por no percatarse de conse-

cuencias previsibles inherentes a la inflación de activos, en caso de desacelerarse el ciclo expansivo o de explotar la burbuja. Pudo haber también negligencia al analizar cuidadosamente tales consecuencias y, en algún caso, incluso irresponsabilidad o mala fe, si se pensó que lo importante eran sólo los resultados a corto plazo sin importar las consecuencias previsibles en un término más largo.

Con la venta de las mencionadas *securities*, los bancos no sólo consiguieron liquidez, sino que distribuyeron el riesgo, vendiendo 'activos tóxicos' sin advertirlo con claridad. La responsabilidad por este fraude es incontestable. Bancos e inversores de todo el mundo los adquirieron movidos por su excelente rentabilidad y sin que las agencias calificadoras de riesgos financieros señalaran con claridad los productos 'tóxicos' que contenían. Seguramente hubo negligencia por parte de las personas responsables de agencias calificadoras, pero también de los profesionales que manejaban fondos ajenos (fondos de inversión y pensiones) al comprar esos productos o recomendar su compra sin verificar la calidad del producto con la diligencia debida.

Por otra parte, en el origen de la crisis encontramos actuaciones contrarias a normas elementales de decencia ética, que denotan corrupción del carácter moral de las personas; falta de integridad. Codicia, sí, pero también imprudencia, engaño, fraudes, negligencias, cobardías, irresponsabilidad por las consecuencias previsibles, falta de solidaridad por la búsqueda desenfrenada del propio interés sin considerar los efectos colaterales que pudiera llevar y la correspondiente erosión del bien común.

Muchos buscan evitar futuras crisis como la actual poniendo el acento en las regulaciones y en un mejor funcionamiento del sistema. De acuerdo, pero si las causas profundas están en la cultura imperante y en la moral de las personas, no nos quedemos en la superficie. Una persona íntegra actúa bien incluso en un mal sistema, y la que no lo es sabe encontrar lagunas legales o recovecos para sus fechorías en los mejores sistemas. Una conclusión se impone: mejoremos la regulación y su funcionamiento, pero pensemos también en mejorar la cultura y la educación de las personas. Esto último es más costoso pero más duradero. ■

1 J. Nocea, "Wall Street 'has yet to learn," *International Herald Tribune* (the online edition of *The New York Times*), Weekend Business, 31 January -1 February, 2009, p. 12.



Universitat Internacional  
de Catalunya

# Acierta tu decisión

**Sesiones  
Informativas**  
16 de abril  
14 de mayo

**Pruebas de  
Admisión**  
24 de abril  
22 de mayo  
22 de abril  
(Medicina)



## Titulaciones adaptadas al Espacio Europeo de Educación Superior\* CURSO 2009-2010

Grados en Medicina, Fisioterapia, Enfermería, Odontología, ADE (con opción inglesa), Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas, Ciencias de la Cultura, Estudios Internacionales, Educación Infantil, Educación Primaria y Arquitectura. Licenciaturas en Derecho, Criminología, Humanidades y Periodismo. Diplomatura en Gestión y Administración Pública.

\* Las titulaciones de grado están pendientes de verificación por parte del Consejo de Universidades, excepto el Grado en Medicina que ya está aprobado.

Se ruega confirmación de asistencia.

Visita nuestros dos campus, en Barcelona y Sant Cugat.

Infórmate de las ayudas económicas.

[www.uic.es](http://www.uic.es) · 902 282 000



# es noticia\*

## 38 **Fast Forward: ¿Cómo llegar al 2020?**

Un análisis de la recesión económica mundial que recoge las claves de liderazgo para un futuro inmediato. El claustro de profesores del IESE ofrece, en estas páginas, algunas recomendaciones para superar esta etapa.

## 50 **Doing Good and Doing Well**

Emprender, dirigir y liderar sin olvidar el sentido social. Éste es el lema que reinó durante las jornadas del Doing Good and Doing Well, que se celebraron duante los días 27 y 28 de febrero. Además, a lo largo de las diferentes conferencias se hizo hincapié en defender aquellos criterios éticos que algunas compañías olvidan con el paso del tiempo como, por ejemplo, el bien común.

## 64 **WSJ Viewpoints Executive Breakfast Series de Nueva York**

En tiempos de crisis hacen falta líderes fuertes y seguros, cualidades que destacan en el ex consejero delegado de IBM, Louis V. Gerstner, Jr. y el consejero delegado de General Electric, Jeffrey R. Immelt. Ambos se entrevistaron con el reconocido periodista del *Wall Street Journal* Alan Murray en las WSJ Viewpoints Executive Breakfast Series que patrocinan el IESE y el Boston Consulting Group.

## 74 **Campaña solidaria de apoyo a Kimlea y Eastlands**

Cada Navidad se invita a todas las personas de la comunidad IESE a cooperar con proyectos de gran calado social. Con este objetivo, cada año se lanza el Menú Solidario y, además, en esta ocasión se puso en marcha una nueva campaña de regalos solidarios. El IESE refuerza así sus lazos con África.

# Fast forward

## ¿Cómo llegar al 2020?

Éstos son los tiempos de los buenos negocios, de las grandes empresas, de las buenas ideas vencedoras y de las reformas demoradas una y otra vez. **Es cierto, también es tiempo de incertidumbre, de apretarse el cinturón y de trabajar duro buscando una salida nada obvia. Pero no sería justo olvidar que en circunstancias parecidas a las que estamos viviendo también se escribieron grandes historias.**

**E**n cualquier caso, en el IESE confiamos -como siempre- en el bagaje de nuestros Alumni y como más de uno apuntó en la última Global Alumni Reunion, "todavía no sé cómo, pero saldremos". Durante los últimos meses, los profesores del IESE han ajustado sus sesiones a la nueva coyuntura ofreciendo a sus alumnos inspiración, información y herramientas para que pudiesen decidir con más rigor y mayor profundidad. Saber dónde estamos, por qué y qué posibilidades tenemos... es el caldo de cultivo de las grandes ideas del año 2020.

### MARKETING

#### Acunando el mercado con mimo

Es cierto: nada multiplica más el riesgo al fracaso que una recesión, asegura el profesor de Marketing del IESE José Luis Nuño. Sin embargo, no es menos cierto que existen muchos ejemplos de empresas -de todos los tamaños- que han aprovechado las recesiones para abrirse paso o arriesgarse y lo han hecho con éxito.

Leopoldo Fernández Pujals, el fundador de **Telepizza**, por ejemplo, aprovechó la crisis de principios de los años noventa para escalar hasta el liderazgo, en una carrera meteórica que no hubiera sido posible en un mo-



## Temas >>>

### MARKETING

>> **Acunando el mercado con mimos**

Página 38

>> **Innovar en tiempos de crisis**

Página 44

### OPERACIONES

>> **¿Qué hacemos?**

Página 41

### DIRECCIÓN FINANCIERA

>> **¿Menos deuda, más liquidez?**

Página 42

>> **Desde el filo**

Estrategias para sobrevivir a una crisis contadas por sus supervivientes

Página 40

>> **Políticas anticrisis**

Página 42

### DIRECCIÓN DE PERSONAS

>> **Despidos**

Página 44

>> **Dirigir personas en tiempos de incertidumbre**

Página 45

### COMUNICACIÓN

>> **No matar al mensajero**

Página 46

### ÉTICA

>> **Pararse a pensar**

Página 48

### ECONOMÍA

>> **Los problemas del mercado de trabajo español**

Página 46

>> **Emprender, una ventaja competitiva**

Página 48

>> **Economía y perspectivas**

De dónde venimos

Página 49

### más información / webs

"ESPECIAL: EN EL EPICENTRO DE LA CRISIS. Entender sus causas para actuar sobre sus consecuencias", *newsletter* del Centro Internacional de Investigación Financiera (CIIF)

<http://www.iese.edu/empresa2020>

mento bonancible: captando localizaciones con alquileres abarataados; expulsando a los rivales de la memoria de los consumidores con una inversión sin precedentes en publicidad, aprovechando la caída de tarifas y la indecisión de aquéllos; desencadenando una guerra de precios que amplió la base de su negocio, creó un mercado masivo que ocupó con una proliferación de lanzamientos y dejó perplejo, y temporalmente incapaz de reaccionar, al sector de comida rápida a domicilio. O **Matutano**, que lanzó su "precio joven" en 1993, capturando la mitad del mercado de *snacks* en el canal de impulso.

De acuerdo con el estudio que el profesor Nueno ha llevado a cabo con Eva Vila, directora general de **IRI**, sobre los efectos de la recesión sobre los productos de gran consumo en 2009, el éxito acompaña a quienes han sido inversores agresivos en la etapa de bonanza. Los grandes anunciantes, los que lanzan productos de manera regular y con tasas de éxito elevadas, o los que cuentan con una red de distribución sólida y eficiente son también quienes más pueden aprovechar las oportunidades que crean las recesiones.

Además, explica el profesor Nueno, las recesiones anteriores ponen de relieve que, para aprovecharlas y mejorar la posición competitiva, es clave disponer de recursos en abundancia, una observación que en la situación actual viene agravada por la crisis crediticia: «en las recesiones, "cash is king", y si no se dispone de recursos abundantes, lo sensato es esperar y ver», asegura.

¿Qué se debe hacer cuando ya se ha entrado en un ciclo de declive? Aprovechar para invertir agresivamente. Invertir en comunicación, ya que el exceso de oferta abarata los costes publicitarios, aumenta la vocación de servicio de agencias y medios y, lo más importante, descongestiona la saturación de mensajes y monopoliza la atención de los consumidores. «Todo ello redundará en capturar notoriedad y preferencia por la marca inverso ra», concluye.

Añade que las recesiones son el mejor momento para hacer lanzamientos, innovaciones, conceptos o marcas. Primero, porque como acabamos de señalar, se pueden comunicar más eficazmente. Pero también porque existe más disposición entre los distribuidores a incluirlas en su surtido, ya que hay que sorprender e ilusionar al consumidor para que compre algo, y eso se hace mejor con la ayuda de lo novedoso. Y como muchos rivales optan por ser prudentes y esperar, es más fácil para el agresivo.

Si bien los temas clásicos del marketing de recesiones son el "pruning" o reducción de surtidos, la marca del distribuidor, las marcas flanqueadoras o marcas valor del fabricante, existe siempre un mercado marquista al que se puede cautivar con innovación genuina y también una distribución cualitativa que no puede transformarse en una tienda de descuento de la noche a la mañana, apunta el profesor.

## Las recesiones son el mejor momento para hacer lanzamientos, innovaciones, conceptos o marcas. Primero, porque se pueden comunicar más eficazmente, pero también porque existe más disposición entre los distribuidores a incluirlas en su surtido.

Finalmente, señala Nueno, a lo largo de estos tres lustros de crecimiento se ha ido haciendo cada vez más complicado acceder a inmobiliario comercial, y a buenos profesionales. «Las recesiones los hacen más disponibles y crean oportunidades para reforzar equipos», asegura. También resultan el mejor momento para adquirir cuota a través de compras de competidores débiles, siempre y cuando sean una fuente de precios bajos. Y advierte que reducir las inversiones en innovación, servicio al cliente, publicidad, o despedir colaboradores «puede tener el efecto a corto de mejorar la eficiencia, pero puede dañar de forma irreversible la capacidad de competir cuando se sale del ciclo negativo».

La crisis ha llegado también al bolsillo de los consumidores. El clima de inseguridad que se respira les hace posponer las compras, creando una situación que es todo un desafío para los profesionales del marketing.

«Cuando hay crisis, los clientes simplemente tienden a gastar menos», confirma el profesor del IESE Philip G. Moscoso. La solución no pasa por bajar los precios, asegura, «porque conviene recordar que una crisis se caracteriza porque al mismo precio vendemos menos, pero no necesariamente porque haya un precio inferior vamos a vender lo mismo que hasta ahora. La gente no pospone la compra porque ahora le parezca todo muy caro, sino porque está muy insegura y se guarda el dinero para lo que pueda venir».

Entonces, ¿qué se puede hacer? Para defender el volumen de ventas, el profesor propone optar por el clásico 3 x 2, es decir, dar más por lo mismo. Mejor todavía es intentar diferenciarse de la competencia complementando los productos con servicios, dando así un valor añadido a los clientes. Por ejemplo, incluyendo el mantenimiento o mejorando las garantías de devolución.

### Desde el filo

## Estrategias para sobrevivir a una crisis contadas por sus supervivientes

Ésta es la peor recesión a la que se enfrenta la mayoría de los ejecutivos que están en activo; para muchos, la primera de su carrera profesional, aseguran los expertos. Sin embargo, los resultados de la investigación que han llevado a cabo la profesora Júlia Prats y el Research Fellow, Marc Sosna, del Departamento de Iniciativa Emprendedora del IESE, indican que no es necesario que haya una recesión macroeconómica para que una empresa se encuentre al borde de la quiebra.

De hecho, su estudio sobre experiencias próximas a la muerte empresarial en el sector de tecnologías de alto crecimiento sugiere que estas situaciones pueden ser provocadas por innumerables elementos del negocio, tanto internos como externos. Además, el sector tecnológico es sumamente interdependiente, y esto puede afectar al éxito de la compañía si ésta no está en sintonía con el mercado.

Teniendo en cuenta la miriada de factores que pueden provocar un ataque vírico en la solvencia de una compañía, y con la actual recesión global como telón de fondo, no está de más pensar en estrategias para enfrentarse a la crisis a partir de experiencias empresariales que han estado a punto de acabar

en quiebra. El estudio de la profesora Prats y el investigador Sosna ha identificado algunas características comunes en estas empresas que logran superar las crisis. Estas conclusiones se presentaron en el Programa enfocado "Estrategia y gestión global del negocio en época de crisis" que se celebró el 5 de marzo en el IESE en Madrid, Programa en el que también participó el profesor Alberto Fernández.

#### Resistir y adaptar

Es la capacidad de asimilar el impacto y recuperarse de acontecimientos inesperados. Es muy probable que su empresa se haya visto afectada por la recesión global. ¿Cuántas alteraciones más es capaz de absorber su empresa? ¿Ha identificado, entendido y priorizado los problemas? ¿Tiene preparado un plan de respuesta?

#### En la misma onda

Es muy importante que el equipo de alta dirección tenga una visión unificada de los problemas existentes. Sólo podrá encontrar soluciones para sobrevivir a una experiencia cercana a la desaparición si están alineados (junto con los *stakeholders* más importantes) para los siguientes pasos a seguir y su ejecución.

Es muy importante que la dirección tenga una visión unificada de los problemas existentes

## OPERACIONES

### ¿Qué hacemos?

¿Qué pueden hacer los directivos dentro de su propia empresa para combatir la crisis? Las operaciones ganan importancia durante las recesiones porque, como comenta el profesor Marc Sachon, «en una crisis no puedes aumentar ventas. Lo único que puedes hacer es reducir costes».

Los profesores Sachon y Jaume Ribera proponen aprender de las empresas que nacieron en momentos de desaceleración económica, como **Hewlett-Packard** —una *start up* creada por dos licenciados de la **Universidad de Stanford**, Bill Hewlett y Dave Packard, en los difíciles años que siguieron a la Gran Depresión. Son ejemplos de empresas que han nacido en épocas difíciles y que al acabar la recesión estaban muy bien preparadas. «Toda crisis genera oportunidades, pero hay que estar preparados para saber verlas», apunta el profesor Ribera.

Otro ejemplo paradigmático es **Porsche**, que sufrió la fuerte recesión de 1992. Como ahora, la demanda de automóviles era baja, y además las tres cuartas partes de los coches alemanes que había en los

concesionarios de Estados Unidos (el mayor mercado de esta marca) tenían más de un año. Por otra parte, **Porsche** se quejaba de la tasa de lujo, que en Estados Unidos disuadía a los consumidores.

Estaba claro que factores externos desfavorables estaban afectando a las operaciones de **Porsche**, pero también había una gran variedad de factores internos en juego: los ingenieros encontraban defectos cuando los vehículos salían de la cadena de montaje y no había ningún producto nuevo en proceso.

**Porsche** se estaba hundiendo poco a poco. Su salvador fue Wendelin Wiedeking, un ingeniero con una gran intuición, firme de-

.....

**Toda crisis genera oportunidades, pero hay que estar preparados para saber verlas, señala el profesor Ribera.**

.....

#### Agilidad mental y respuestas comedidas

Una empresa necesita formular "tácticas de paracaídas" para ralentizar el impacto de los desafíos existentes y tejer "redes de protección" para los futuros problemas potenciales que su equipo directivo haya identificado. Los supervivientes del estudio han mostrado una enorme flexibilidad mental y estratégica durante el periodo de resolución de problemas.

#### Actuar rápido

Una vez se ha tomado una decisión, hay que ejecutarla rápidamente. En esta etapa, el problema central, sea cual sea su origen, suele estar en el efectivo y la financiación. Prats y Sosna recomiendan que si se anticipa una crisis severa cuando todavía hay dinero en el banco, lo mejor es empezar a comportarse como si la quiebra ya se hubiera producido.

#### Dejar la puerta abierta

La empresa difícilmente podrá evitar por completo las reducciones de empleo. Este estudio muestra que los directivos que ayudaron a los buenos colaboradores a encontrar otros trabajos luego se vieron recompensados: cuando la empresa se recuperó, quisieron reincorporarse.

Además, se recomienda hacer un gran recorte de empleados al principio en lugar de ir encadenando una serie de pequeños despidos, puesto que esta última opción genera una atmósfera de miedo constante y hace que los trabajadores estén continuamente preguntándose quién será el próximo.

#### Dar la cara

En estos tiempos difíciles, ejercer un liderazgo fuerte y tener unos objetivos claros no sólo es posible sino que es fundamental. La investigación demuestra que la incertidumbre entre los empleados a menudo es mucho peor que una buena comunicación, aunque las noticias sean malas. Informar de la situación real da a todos la oportunidad de reaccionar.

#### Planificar la vida después de la "muerte"

A pesar de la agotadora tarea de dirigir una empresa cuando está al borde de la extinción, los directivos deberían tratar de imaginar "trampolines" potenciales para el futuro, cuando la tormenta haya pasado. Y a pesar del tsunami actual de malas noticias, no debemos olvidar que algunos modelos de negocio prosperan en estas condiciones.

## Políticas anticrisis

En una recesión económica, ¿qué políticas pueden ayudar a reactivar la actividad? Se ha visto que la política monetaria no funciona: se han bajado drásticamente los tipos de interés y la situación no ha mejorado, explica el profesor Antonio Argandoña. No hay que olvidar, además, que la bajada de tipos fue una de las causas del inicio de esta crisis, ya que incentivó el endeudamiento familiar y alimentó la burbuja inmobiliaria. La política fiscal resulta muy atractiva por su efecto multiplicador. Si, por ejemplo, se aumenta el gasto en obras públicas, se crea más trabajo, aumenta la demanda de materias primas, etc.

Esta onda expansiva es muy tentadora, pero esconde algunas trampas. Las Administraciones tendrán que financiar estas obras con deuda pública, algo posible pero que acarrea consecuencias, pues provocará un encarecimiento generalizado de los créditos. Recurrir al dinero público «nunca es una buena solución, y puede ser poco efectivo en el contexto de recesión actual», asegura Argandoña.

Insisten, sin embargo, en que la clave está en entender la cadena de valor de la empresa y cómo estos cambios de contexto han afectado a su estrategia. Todo esto, eso sí, en estrecha colaboración con marketing y finanzas.

fensor de las técnicas de producción flexible, que contrató a un ex consultor de la japonesa **Toyota** para reflotar la compañía, paradójicamente considerada por la mayoría de empleados como la decana de la excelencia de la ingeniería alemana. Wiedeking lideró el proceso de cambio, basado en las propuestas del consultor japonés. Para Marc Sachon, ésta es la forma más efectiva para implementar la flexibilidad en la organización, con el ejemplo del director general.

Estableciendo más paralelismos, el profesor Sachon señala que el origen de **Toyota** ofrece algunas lecciones a los fabricantes de coches que ahora pasan por momentos difíciles. Originalmente, la firma japonesa formuló sus técnicas de producción flexible por necesidad, pues se encontraba en un entorno adverso. La demanda era baja y los recursos escasos, así que **Toyota** sólo producía lo que el cliente demandaba, para no malgastar recursos.

En referencia a la situación actual, Sachon indica que en los primeros años del siglo XXI la demanda a menudo superaba la capacidad productiva. El cuello de botella estaba entonces en operaciones, mientras que ahora las limitaciones se encuentran en financiación y en ventas. La demanda es escasa y «esto requiere un cambio de mentalidad», puntualiza. Ribera aclara que «el contexto ha cambiado, y por tanto el plan de acción también debe cambiar».

Insisten, sin embargo, en que la clave está en entender la cadena de valor de la empresa y cómo estos cambios de contexto han afectado a su estrategia. Todo esto, eso sí, «en estrecha colaboración con marketing y finanzas». Aseguran que si no se entiende esto, cortar por lo sano no es válido. Muchas empresas, para reducir costes de forma rápida, optan por recortes de plantilla drásticos, sin ningún análisis previo, cuando deberían «entender la fisiología y la anatomía de la empresa antes de tomar este tipo de decisiones», ilustra Ribera, «igual que hace una persona cuando quiere perder peso».

Se trata de cortar de donde hace falta y saber aprovechar la capacidad sobrante con flexibilidad, explica Sachon, algo que también sirve para liberar financiación. En definitiva, adaptar la estrategia de la empresa para ser lo más eficientes posible con las limitaciones que tenemos, resume Ribera. El ejemplo de **Porsche** lo ilustra perfectamente: la compañía tenía mucho dinero parado / inactivo en el área de producción y decidió destinarlo al desarrollo de un nuevo

modelo. Con todas estas medidas, **Porsche** logró resurgir y unos años más tarde compró **Volkswagen**.

## DIRECCIÓN FINANCIERA

### ¿Menos deuda, más liquidez?

Acabamos de ver que de nada sirven las medidas tomadas de forma aislada en una parte de la cadena de valor. Es esencial la colaboración entre las principales áreas de la empresa: operaciones, finanzas y marketing/ventas. Como es lógico, actuando sólo en el departamento de producción no se pueden conseguir milagros. De hecho, en una recesión tan profunda como la actual, cuyo origen está en una crisis de créditos, el departamento de finanzas adquiere, sin duda, un papel protagonista. Para José Luis Suárez, profesor de Dirección Financiera, hay dos cosas que toda empresa debería tener claras en este momento. La primera es que tardaremos en volver a ver los niveles de endeudamiento que teníamos hasta hace muy poco. «Nos tenemos que acostumar a trabajar con mucha menos deuda y además, en el corto plazo, con una deuda que será bastante inestable», advierte Suárez. No hay que olvidar que las entidades financieras también están sufriendo esta crisis y cuando ésta pase necesitarán cierto tiempo para recomponer sus sistemas operativos.

La segunda, continúa el profesor Suárez, tiene que ver con los ingresos. En el año 2009 la mayor parte del mundo tendrá un crecimiento negativo o una reducción del PIB, situación que se prolongará en muchos países durante 2010. Ante este contexto desfavorable, hay que reducir los costes hasta donde sea posible, «siempre protegiendo los negocios», y ser muy prudentes en las inversiones financieras.

Por su parte, Ahmad Rahnema, profesor de dirección financiera del IESE, pone como ejemplo **PRG-Schultz International**, auditoría líder en la recuperación de fondos que opera en diversos sectores. En primer lugar, el profesor subraya la importancia de identificar si las causas del malestar de la empresa son internas o externas. Son internas, aclara, si los activos no generan suficientes fondos; y externas, si la compañía funciona bien pero la demanda de mercado ha desaparecido.

En el caso de **PRG-Schultz**, los factores internos, como la falta de control de costes y un sistema de incentivos deficiente, se vieron agravados por elementos económicos

Se trata de cortar donde hace falta, y aprovechar la capacidad sobrante con flexibilidad



Alfa consulting

## Nos mojamos contigo

En Alfa CONSULTING sabemos por experiencia que implicarse es obtener resultados. Porque somos la consultora líder en la implementación de cambios que aseguran la mejora continua en la gestión de sus operaciones. La clave de nuestro servicio es la colaboración en la base de las diferentes áreas de su organización garantizando así el compromiso con los resultados de su empresa.

externos, como el descenso de la demanda. El profesor de finanzas destaca el papel de James McCurry, nombrado director general cuando la empresa estaba al borde de la quiebra en 2005. A sus problemas internos se sumó la fusión con **Schultz** en 2001, cuando la empresa adquirió activos que no pertenecían a su negocio principal y que estaban perdiendo dinero. Al no conseguir venderlos, emitieron bonos convertibles. «La compañía tuvo que pedir dinero prestado para cubrir este gasto con la emisión de bonos que vencían en 2006. El valor de conversión era entonces de 7,74 dólares por título, pero las acciones estaban a 3 dólares, así que los inversores querían el dinero en efectivo». Además de todo esto, la empresa acumulaba pérdidas que ascendían a 230 millones de dólares.

McCurry tomó medidas inmediatamente y eliminó los jets corporativos, las afiliaciones a clubs de campo y un edificio de oficinas de lujo. Y no sólo eso, sino que logró implicar a todos los directivos de la empresa en el recorte de gastos. «Tienes que ser un ejemplo», dice Rahnema en referencia al liderazgo en tiempos de crisis. Añade que «no es momento de esconderse, sino de ser visible, optimista y enérgico» y enfatiza la importancia de lograr formar un equipo de confianza así como de saber mantener el equilibrio en arenas movedizas.

Además, los directores de finanzas han de hacer valer su posición, «es clave que desarrollen y mantengan un pronóstico financiero contundente y sean agresivos con los costes», sugiere. También recomienda encarecidamente analizar el negocio, «ponerse en el peor escenario, identificar los peores riesgos, aun cuando se espere lo mejor». En conclusión, Rahnema apunta la perseverancia como una capacidad clave en las recesiones económicas. «Recorta las pagas, congela las nuevas contrataciones, opta por las vacaciones no pagadas», aconseja.

## DIRECCIÓN DE PERSONAS

### Despidos

Incluso con unas operaciones flexibles y una dirección financiera prudente, muchas empresas no pueden permitirse mantener a todos los trabajadores en plantilla. De hecho, en los últimos meses los expedientes de regulación de empleo están ocupando las portadas de los principales diarios día sí, día también, y es que muchas firmas ven los recortes drásticos de personal como la principal táctica para contrarrestar la crisis.

## Innovar en tiempos de crisis

En épocas de crisis, «muchas empresas tienen temor a innovar», apunta el profesor Joaquim Vilà. Ahora, existe mayor sensibilidad a introducir cambios. «No sólo se puede innovar en productos y servicios, también en procesos y en enfoques de gestión», aclara. Lo que incita a innovar siempre es una insatisfacción, explica, y cuando hay una recesión y se ha visto que las cosas no funcionan, las personas suelen estar más abiertas a hacer replanteamientos profundos en gestión. La colaboración de un «colectivo motor» es indispensable, pero recuerda que son los altos directivos los que han de liderar el cambio. Ningún proceso ha triunfado sólo con el liderazgo de directivos medios, sin el apoyo explícito de la alta dirección.

Pero, ¿cómo se puede medir innovación? El profesor Paddy Miller ofrece una guía para hacer un diagnóstico en tiempos de recesión:

### 1. Nivel conceptual: ¿la cultura de la empresa está orientada hacia la innovación?

- ¿Los trabajadores se sienten libres para ser ellos mismos, para ser diferentes, para quejarse?
- ¿Pueden trabajar en lo que más les gusta?
- ¿Se sienten libres para presentar nuevas ideas a los demás antes de haberlas pensado concienzudamente? ¿Qué sucede cuando lo hacen?
- ¿Cómo cambian las nuevas incorporaciones cuando llevan un tiempo en la empresa? ¿Si alguien tiene una queja, se le hace callar?
- ¿La gente toma muchas iniciativas individuales? Si no es así, ¿a qué puede deberse? ¿Es posible que no se les anime a hacerlo?
- «Caótico», ¿suele ser un adjetivo que a menudo se emplea para describir el clima de la empresa? Si no es así, ¿a qué se debe?

### 2. Nivel estratégico: ¿qué entendemos por innovación?

- ¿Qué tipo de innovación necesitamos: radical o incremental?
- ¿Cuál es la estrategia de innovación que se aplica: jugar para ganar o para no perder?
- ¿Dónde se produce la innovación: productos, procesos, modelos de negocio, otros ámbitos?

### 3. Sobre las reglas del juego: ¿invertimos suficiente tiempo y dinero en la innovación?

- ¿La innovación es siempre una prioridad secundaria respecto objetivos a corto?
- ¿Se espera que la innovación suceda por encima de todo?
- ¿Se favorece activamente la innovación como una prioridad? ¿Se respaldan las buenas intenciones con recursos?

### 4. A nivel individual y de equipo: ¿tenemos a la gente adecuada y su combinación correcta?

- ¿La empresa cuenta con personas con formación y experiencia diferentes y poco frecuentes?
- ¿Se suelen contratar "clones" de los trabajadores? ¿Se contrata a personas "inadaptadas"?
- ¿Se relacionan los empleados de los distintos departamentos? ¿Formal o informalmente?
- ¿Se tiene el contacto suficiente con gente externa a la empresa?
- ¿Se crean equipos efectivos y diversos?

### 5. El nivel de tareas: ¿la innovación está bien integrada en la forma en que trabajamos?

- ¿La innovación está reservada a acontecimientos puntuales o forma parte del día a día?
- ¿La innovación forma parte del horario habitual?
- ¿Cuándo fue la última vez que los directivos dedicaron dos horas seguidas, sin interrupción, a pensar sólo en innovación? ¿Y los empleados?

### 6. Nivel de cierre: ¿medimos y recompensamos la innovación de forma apropiada?

- ¿Tiene la empresa un sistema para medir la innovación? ¿Es bueno o malo? ¿Funciona?
- ¿Cómo se recompensa a los que aportan nuevas ideas? ¿Se castiga a quien no?
- ¿Existen incentivos informales para la innovación? ¿Buenos o malos? ¿Funcionan?
- ¿Los empleados asumen riesgos? Si lo hacen, ¿son recompensados o se valora evitarlos?
- ¿Cómo se gestiona el fracaso?
- ¿A quién se promociona? ¿Son estas los más indicados para impulsar la innovación?

## Los directivos deberían empezar a ver a la gente de sus organizaciones de un modo distinto y aprender a ir más allá de la determinación obvia, pues, la solución puede estar en esa gente que poco a poco hemos ido anulando.

Sin embargo, Paddy Miller, profesor de Dirección de Personas en las organizaciones, ofrece otra alternativa. Considera que los directivos harían bien centrándose en el talento clave y construyendo moral, en lugar de reducir plantilla a ciegas, aunque para eso primero deberían revisar sus actitudes con los empleados.

El profesor Miller destaca que los directivos y los empleados tienen formas distintas de ver las cosas. Pone como ejemplo uno de los libros de *management* con más éxito en los últimos años: *¿Quién se ha llevado mi queso?*, una fábula escrita por Spencer Johnson que explica cómo dos ratoncillos y dos hombrecillos liliputienses reaccionan ante los cambios en su vida y en su puesto de trabajo.

Explica que si uno analiza los comentarios de los lectores en **Amazon.com**, distingue dos grandes grupos: los que adoran el libro y los que piensan que no tiene ningún sentido. Los defensores del libro suelen ser ejecutivos que comentan que sus empleados (y no ellos) podrían aprender mucho con su lectura, mientras que los detractores suelen ser empleados que se sienten como el ratón atrapado en un laberinto, mientras los jefes van moviendo el queso. Miller cree que estas diferencias en las percepciones crean un abismo entre trabajadores y jefes.

Otro ejemplo sería Dilbert, la tira cómica de Scott Adams. El profesor bromea y dice que cuando la lee, todo el mundo se identifica con Dilbert, el héroe cotidiano, un trabajador de la base de la pirámide jerárquica, cuando la mayoría de directivos que ocupan un cargo de mayor responsabilidad están jerárquicamente más cerca del jefe del protagonista del cómic.

La moraleja, según el profesor Miller, es que los directivos deberían empezar a ver a la gente de sus organizaciones de un modo distinto y aprender a ir más allá de la solución obvia, que en este caso sería el despido, pues «la solución puede estar en esa gente que poco a poco hemos ido anulando». Insiste en que las personas que están a pie de calle a menudo son las más innovadoras y pueden ayudar en la creación de nuevos productos pues, por encima de todo, están en contacto con los clientes y conocen los usos que dan a los productos.

Las nuevas tecnologías basadas en Internet pueden ayudar a aprovechar este potencial, todavía desconocido para muchos jefes, según Miller. Los sistemas de votación a través de Internet permiten aprovechar el conocimiento colectivo, independientemente de la posición que ocupen esas personas en el organigrama, en lugar de

### Dirigir personas en tiempos de incertidumbre

Recogemos algunas recomendaciones de Marta Elvira y Javier Quintanilla, profesores del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones, y de Luis Manuel Calleja, profesor de Desarrollo Estratégico del IESE, que en febrero impartió, junto con Santiago Álvarez de Mon, el Programa Enfocado "La crisis, una oportunidad de aprendizaje" en el campus del IESE en Madrid.

**Marta Elvira:**

**Las empresas pueden ajustar sus estrategias de recursos humanos en respuesta a la recesión global para:**

- Respalda una estrategia de competitividad manteniendo los valores de la organización.
- Mantener la lealtad de los empleados mientras dura el reajuste para adaptarse al nuevo tamaño de la empresa.
- Minimizar el impacto de los ajustes corporativos en la plantilla.
- Aprovechar el periodo de cambio para lanzar nuevas áreas de promoción de innovación y de mejora continua.
- Establecer alianzas estratégicas con organizaciones educativas, gubernamentales e internacionales para lograr la especialización del personal.

**Javier Quintanilla:**

**Ahora es más importante que nunca gestionar las aparentes dualidades contradictorias:**

- Los directivos han de dar autonomía y responsabilidad a sus colaboradores para que aprovechen al máximo sus capacidades, pero al mismo tiempo han de mantener el control.

- Los directivos han de mimar el talento mientras se está reduciendo plantilla. Es importante comunicar a los empleados que quedan cuáles son las prioridades de la empresa con claridad.
- Los directivos necesitan ser austeros y generosos al mismo tiempo. Se impone la austeridad como una forma de cuidar bien los escasos recursos que tenemos. Por otra parte, la generosidad no sólo se expresa con dinero, sino reconociendo el talento, por ejemplo.

**Luis Manuel Calleja:**

**Algunas cosas que la persona de vértice sólo puede hacer mientras dure la crisis:**

- Al ser tan rápida, observar la relación causa-efecto de las acciones y omisiones propias o ajenas, y actuar en consecuencia.
- Replantearse la razón de ser de la empresa y sus resultados. En muchos casos, esto lleva a fijarse en la misión histórica y a ponerla al día atendiendo a todos los *stakeholders*.
- Aprender a pasar de la "gestión del cambio" al "gobierno de lo permanente". La alta dirección que se concentra en lo que debe permanecer más que en lo que debe mudar es la que impulsa la continuidad de la empresa.
- La crisis ayuda a volver a dirigir sobria y seriamente, sin apoyarse en liderazgos de carácter efímeramente emotivos.
- Es el momento para el relevo de ciertas personas de vértice que, de haber seguido la época de bonanza, hubiera sido imposible cambiar. Algunas, por haber cometido errores, y otras, por inadecuación a la nueva situación.

basarse en las decisiones de los directivos o comités. Además, estas herramientas facilitan que la gente sea más honesta que en las tradicionales reuniones presenciales. Al fin y al cabo, los Dilberts de la compañía siempre serán algo reacios a decirle directamente a su jefe que un nuevo producto está teniendo críticas negativas en un foro público, pero no tendrán problemas en decirlo a través de un sistema de voto basado en la web.

En tiempos de incertidumbre, el profesor Miller reta a los directivos a ser arquitectos en esta nueva revolución y a aprovechar la sabiduría colectiva para mantener el barco a flote. «¿Quieres ser como el jefe de Dilbert o prefieres intentar que Dilbert se comprometa e involucre?», pregunta.

Sin embargo, en las recesiones económicas a veces la reducción de plantilla resulta inevitable para garantizar la pervivencia del negocio. No se trata de una situación fácil ni agradable y no existen fórmulas mágicas para afrontarlo con éxito. En estos momentos, más que nunca, «es esencial hablar a la gente claro y con respeto», recomienda el profesor Javier Quintanilla.

«Claridad sobre qué hacemos, cuáles son las prioridades de la empresa y los planes de acción concretos que se llevarán a cabo. Claridad a la hora de comunicárselo a los empleados, accionistas y a la sociedad en general», explica el profesor. Todo ello con cercanía, aplicando el sentido común y de forma proactiva. «Las empresas han de ir por delante», concluye.

## COMUNICACIÓN

### No matar al mensajero

En tiempos de bonanza económica, muchos de nosotros apenas prestamos atención a los informes internos sobre la situación de la empresa. Sin embargo, actualmente cualquier informe corporativo es rápidamente escaneado en busca de palabras como “reestructuración” o “jubilación anticipada”, para luego rápidamente pasar a buscar indicadores de los planes de futuro y de la solvencia de la empresa.

En el contexto actual, es vital que el directivo sepa ejecutar de forma excelente el plan de comunicación, puesto que un signo de incertidumbre o indecisión puede debilitar la reputación de la compañía. Al mismo tiempo, proporcionar sólo información limitada o incompleta puede propiciar la apa-

rición de rumores, que pueden poner en tela de juicio la credibilidad de la empresa. Por eso la empresa debería proporcionar a todos sus *stakeholders* acceso inmediato a información precisa y relevante.

«Las crisis pueden suceder en cualquier lugar y en cualquier momento», señala la profesora Sanders. Pueden causar un daño real a la empresa y a su reputación, y tienden a extenderse rápidamente, dejando poco tiempo para la planificación, así que la preparación anticipada resulta esencial. «Los directivos senior deberían desarrollar un plan de gestión de la comunicación de acuerdo con seis factores clave», dice Sanders:

- 1. Anticipación de crisis.** Piense en los peores escenarios posibles y lleve a cabo una evaluación de los riesgos de crisis.
- 2. Preparación de crisis.** Designe un comité de comunicación de crisis que se reúna antes de que la crisis estalle; prepare un listado con la información de contacto actualizada de las personas clave e identifique el centro de órdenes; reúna un kit de herramientas de comunicación (mapas, listas de medios, resúmenes con los datos principales, biografías, documentos de crisis...).
- 3. Identificación de crisis.** ¿Se trata de una crisis repentina e inesperada? ¿Es un tema que viene de lejos y del que debería hacerse un seguimiento?
- 4. Manejo de crisis.** Tenga planes de acción y comunicación donde se detallan los procedimientos para reunir información precisa sobre los hechos,

definición de mensajes, identificación de las audiencias clave, seguimiento y respuesta a los medios, y se atenderá a los *stakeholders*.

- 5. Haciéndolo bien.** Establezca políticas apropiadas y haga frente a los temas más complicados. Sea consciente de que los medios buscan argumentos sencillos de villanos, víctimas y héroes.
- 6. Evaluación de crisis.** Pruebe los planes de crisis, evalúe las coberturas mediáticas y sea proactivo.

El profesor Legget añade que también es importante decidir quién transmite el mensaje a los *stakeholders*, los empleados, los medios o los accionistas. «De las comunicaciones de crisis esperamos que proyecten una visión fuerte y una dirección de futuro, con seriedad en las intenciones. Los directivos más apreciados en una crisis son aquellos que comunican todo esto con una “*gravitas* personal”». (*Gravitas* viene del latín y es la virtud que combina dignidad, seriedad y responsabilidad).

Como ejemplo, el profesor sugiere al actor Morgan Freeman, a quien «su voz lánguida del Sur le es de gran ayuda en los personajes de películas como *Sueños de libertad (Shawshank Redemption)*, pues transmite comprensión por la situación en que se encuentra la gente. Hay personas que, como él, poseen una *gravitas* que transmite autenticidad», dice.

Pero no hace falta haber nacido en el sur de Estados Unidos para gozar de esta cualidad, según el profesor, sino que se

## Los problemas del mercado de trabajo español

Recesión económica siempre es sinónimo de menos trabajo y más paro, pero esta ecuación no afecta del mismo modo a todos los países, sino que depende en gran medida de las características del mercado de trabajo y de las regulaciones existentes. El mercado de trabajo español es uno de los más regulados y más rígidos, y esto no ayuda. Además, en España siempre ha habido poco empleo, mucho paro y mucha economía sumergida. Y cuando hay una recesión, los problemas se agravan. España está en la cola del empleo y es la primera en tasa de paro. Las causas son diversas. Existen unos costes de despido excesivos y muchas trabas para el trabajo a tiempo parcial, y esto hace que se genere poco empleo, mucho paro y mucha temporalidad. Además, incentiva la aparición de economía sumergida, que sólo en 2005 supuso un 20% del PIB oficial. Todos estos factores reducen considerablemente la competitividad de las empresas. Según el profesor Javier Díaz Giménez, «esta situación extrema de la economía española sólo puede deberse a una regulación ineficiente de los mercados de trabajo». Para solucionarlo, recomiendan una reforma en la regulación.





vodafone

Oficina Vodafone

## Vodafone reinventa la telefonía fija para profesionales

Si Graham Bell pudiera entender que con Oficina Vodafone el fijo puede estar en el móvil y así ya nadie perderá una llamada, se sentiría inmensamente orgulloso.

Infórmate en el 1443 o en [www.reinventamoselfijo.com](http://www.reinventamoselfijo.com)

Es tu momento. Es Vodafone.



## Emprender, una ventaja competitiva

Para el profesor Juan Roure la iniciativa emprendedora como ventaja competitiva es ahora más importante que nunca:

- Es fundamental compartir una visión y una estrategia, a medio plazo, enfocada, realista e ilusionante, y a la vez aprovechar, con rigor, las oportunidades del entorno.
- Es preciso, evaluar si tenemos el modelo económico-financiero que se adapte a las nuevas realidades del sistema financiero, tomando la responsabilidad desde la propiedad o el máximo nivel directivo para asegurar la viabilidad a medio plazo, recapitalizando la empresa con fondos propios o de terceros si hiciera falta.
- Hay que evaluar si tenemos el equipo humano con la composición y el perfil y, sobre todo, el compromiso emprendedor que requieren los apasionantes tiempos actuales.
- Los momentos que vivimos son una oportunidad para revisar en profundidad el funcionamiento y composición del Consejo de Administración y Equipo de Dirección. Dinámicas y personas que han sido positivas en una fase expansiva pueden ser ahora un problema.

Lo que cuenta en las decisiones diarias es la prudencia del directivo, no los códigos. Hay que centrarse en la profesionalidad, la integridad y el espíritu de servicio.

puede cultivar. «La *gravitas* se construye a partir del reflejo de nuestra experiencia en el día a día, a nivel profesional y especialmente social, apoyada por buenos hábitos de escucha y una forma de hablar amable y atenta», aclara.

### ÉTICA

#### Pararse a pensar

Las crisis son oportunidades siempre que podamos reflexionar sobre lo que ha pasado, lo que nos ha traído hasta aquí. Esta vez, la crisis financiera global de la segunda mitad del 2008 ha actuado como el catalizador que sumió al mundo entero en una severa recesión. En el centro de esta crisis financiera encontramos el negocio con instrumentos financieros de dudosa procedencia, el predominio de la transferencia de riesgos y un sistema de incentivos a los banqueros que anteponía el volumen de negocio al buen uso del crédito.

Las autoridades responsables de definir las políticas económicas, los reguladores y el sector financiero entonan ahora sus *mea culpa* y debaten sobre los cambios necesarios para evitar que la situación se repita. Hay quien podría decir que esto no es algo nuevo, sino una muestra más de que la historia se vuelve a repetir, tras escándalos corporativos como el que protagonizó Enron.

La crisis de 2001 llevó a un periodo de introspección y muchas empresas se subieron al carro de la responsabilidad corporativa en las empresas, un concepto en auge. Pero, como apunta el profesor de Ética Joan Fontrodona, «siete años después estamos en una crisis de mucha mayor envergadura».

De nuevo se repiten escándalos corporativos como los que a principios de esta década desembocaron en la Ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos (una reforma contable que exige transparencia para evitar los fraudes) y los reguladores discuten cambios ante los primeros síntomas de la crisis financiera. En este sentido, José Manuel Campa, profesor de Dirección Financiera del IESE, sostiene que los riesgos e instrumentos financieros, y no sólo la banca, deberían regularse.

Para Pascual Berrone, profesor de Dirección Estratégica del IESE, los incentivos del sector bancario también están bajo

sospecha. «¿Y si lo que debiera estimular el rendimiento de los directivos en beneficio de la compañía acabase por ser en realidad un lastre o incluso un grave perjuicio para ella?», se pregunta. Y alerta de que establecer estrategias de retribución que animen a los agentes a aventurarse sin evaluar las consecuencias puede resultar fatal para la supervivencia de las compañías a largo plazo.

A estos cambios urgentes, Fontrodona añade que es necesario ir más allá de los sistemas formales, los códigos y la regulación. «Veníamos de una época de bonanza económica y créditos fáciles que nos hicieron pensar que todo era fácil. Estábamos construyendo una sociedad de bienestar sobre una falta de valores como el trabajo duro y el esfuerzo».

Se impone un replanteamiento general de las estrategias y de los procedimientos del modelo bancario, una vuelta a los orígenes, a la esencia de la banca, que siempre ha sido conocer bien al acreditado, explica Jorge Soley, profesor de Dirección Financiera. «Deben tenerse en cuenta los riesgos de crédito y también de liquidez, un factor que se ha subestimado», añade.

Encontramos a las agencias de *rating*, los banqueros y los reguladores en el banquillo de los acusados pero, como el profesor Videla ha señalado anteriormente, todos estábamos disfrutando de los beneficios del crecimiento económico. Ahora, «hemos de hacer una reflexión a título personal y preguntarnos si nos hemos dejado llevar por la euforia del crédito rápido y el consumismo», recomienda Fontrodona.

El profesor destaca que en la sociedad actual hay una falta de moderación y perseverancia. «Hay que darse cuenta de que las cosas importantes cuestan», añade. Insiste en que no hay suficiente con crear leyes y nuevas regulaciones para solucionar la crisis de valores que venimos arrastrando desde hace años. «Al final, lo que cuenta en las decisiones diarias es la prudencia del directivo que las toma, no los códigos», concluye. Los directivos han de centrarse, más que nunca, en los tres pilares básicos de la función directiva: profesionalidad, integridad y espíritu de servicio, recuerda Jordi Canals, director general del IESE.

¿Afectará la crisis a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)? Dependerá de cómo la entiendan las empresas. «No afectará a las que la entienden como una

## Economía y perspectivas

### De dónde venimos...

El profesor de Economía Pedro Videla reflexiona sobre cómo hemos llegado hasta la situación actual, y recuerda lo que precedió a la crisis: un «tsunami de liquidez» cuando la mayoría de economías disfrutaban de un periodo de prosperidad sin precedentes y sostenido que sacó a miles de personas de la pobreza. «Hemos de recordar que esto es un ciclo», señala el profesor. Hay luz al final del túnel.

Los bancos norteamericanos y europeos abrieron la caja de los truenos al bajar los tipos de interés en un intento de «suavizar la situación» tras la crisis "puntocom" de 2001. El resultado fue que los consumidores se dejaron llevar por la euforia de los créditos baratos y la mayoría decidió invertir en propiedades, cuyos precios crecían sin parar.

Con los tipos de interés a niveles históricamente bajos, los bancos no podían ganar mucho dinero a través de los préstamos. Por si fuera poco, la legislación de Estados Unidos ordenó a la banca que se proporcionasen fondos a las familias con bajos ingresos para facilitarles el acceso a la vivienda. Y así nacieron las hipotecas subprime, hipotecas de alto riesgo con el valor de las propiedades como única garantía.

El tsunami de liquidez rápidamente desembocó en una crisis de crédito cuando los bancos centrales subieron los intereses en un intento por contener la inflación. Entonces los precios de las viviendas empezaron a caer, el mercado inmobiliario se estancó y los bancos se dieron cuenta de que las hipotecas *subprime* y sus productos derivados ya no tenían salida en el mercado.

Cuando el castillo de naipes comenzó a desmoronarse, los reguladores y las agencias de *rating* se convirtieron en las cabezas de turco a nivel mundial, explica el profesor Videla. «Pero todo el mundo disfrutaba de una vida agradable», añade.

«Lo que diferencia a esta crisis de otras es la imposibilidad de conocer de inmediato la dimensión e intensidad del problema», puntualiza Juan José Toribio, presidente del Centro Internacional de Investigación Financiera del IESE (CIIF). «Ésta es la esencia del problema: nadie sabía quién tenía qué [en términos de activos tóxicos y sus derivados] ni cuánto valía», dice el profesor Videla. Para él, la política gubernamental de recapitalización de bancos no mejorará sustancialmente las cosas hasta que se solucione el problema de la solvencia.

Recuperar la solvencia no es fácil, especialmente a corto plazo. El Programa de Alivio de Activos Problemáticos (TARP, por sus

siglas en inglés) del ex secretario del Tesoro de Estados Unidos Henry Paulson, se diseñó para permitir que el gobierno comprara los activos tóxicos y saneara así el sistema financiero. Pero se encontró con diversos obstáculos, como políticos que se negaron a rescatar a la banca mientras otras industrias también afectadas por la crisis eran abandonadas a su suerte.

En última instancia, los gobiernos no pueden obligar a los bancos a que desnuden sus cuentas. Lo único que pueden hacer para descubrir qué hay en sus libros de contabilidad es comprarlos. Por eso los gobiernos de Reino Unido, Estados Unidos, Alemania, Francia y Bélgica han acabado nacionalizando un gran número de bancos durante la segunda mitad de 2008, cuando el sistema financiero global iniciaba un proceso de caída libre.

En España, sin embargo, no ha sido necesario rescatar a ningún banco. «Esto no indica que la crisis nos afecte poco», explica el profesor de Finanzas José Manuel Campa, pues tanto la economía en general, como las instituciones financieras en particular están sufriendo las consecuencias de esta situación. Sin embargo, sí demuestra que «la regulación, el contexto competitivo, y las diferencias nacionales en un sistema globalizado siguen siendo muy importantes», añade.

Videla no cree que China y otras economías emergentes puedan ser el motor de la actual economía global, advertencia que también hicieron Antonio Argandoña y Eduardo Martínez Abascal en la sesión "La crisis económica. En el ojo del huracán" celebrada en octubre en el IESE de Barcelona. Y es que a pesar de la pujanza de los países emergentes, «el centro financiero seguirá siendo occidental en el futuro», concluyó Martínez Abascal.

El dinero ha llegado a China a través de la inversión directa extranjera y de los pagos de sus exportaciones, pero no hay que olvidar que el gigante asiático vende casi la mitad de sus exportaciones a Estados Unidos, apunta el profesor Videla. Y cuando Estados Unidos estornuda, el resto del mundo coge un resfriado. Además, las reacciones en cadena se suceden, pues este proceso de desaceleración china incide en el crecimiento de las economías de mercados emergentes en Asia, África y América Latina, que dependen de la demanda de materias primas por parte de China.

necesidad», explica el profesor Joan Fontrodona, porque precisamente la verán como un factor que les ayudará a superar la crisis. Con una visión socialmente responsable «estarán mejor preparadas» para tomar decisiones difíciles y enfrentarse a los problemas. Sin embargo, «aquellos que pensaban que la RSC era

una moda, que consistía en publicar informes y hacer cuatro acciones de maquillaje, creerán que es un coste del que pueden prescindir».

La crisis pasará. Todos coinciden, terminará: la primera señal de recuperación será "el repunte de los mercados bursátiles",

adelanta el profesor Antonio Argandoña. Pasado el temporal, nos quedarán una serie de lecciones o aprendizajes que tener en cuenta para evitar que esta severa cesión se vuelva a repetir.

# Dirigir con la cabeza, actuar con el corazón

Emprender, dirigir y liderar sin olvidar el sentido social. Este es lema que reinó durante las jornadas del *Doing Good and Doing Well*. Además, a lo largo de las diferentes conferencias se hizo especial hincapié en aquellos criterios éticos que algunas compañías olvidan con el paso del tiempo como, por ejemplo, el bien común.

«Las empresas que no se identifiquen con las principales tendencias sociales del momento dejarán de atraer a los mejores.» Ésta fue la recomendación de Matthew Bishop, editor para EE.UU. y jefe de la oficina en Nueva York de *The Economist*, a los participantes en la conferencia *Doing Good and Doing Well*, que se celebró en la sede barcelonesa del IESE durante los días 27 y 28 de febrero.

El encargado de inaugurar el acto fue el director general del IESE, Jordi Canals, quien invitó a los alumnos del MBA a provocar un impacto positivo en sus organizaciones siendo «agentes del cambio».

A continuación, Anil Soni, consejero delegado de la **Clinton Foundation HIV/AIDS Initiative (CHAI)** y principal ponente de la conferencia, aseguró que el sector privado puede jugar un papel decisivo para ayudar a reducir el sufrimiento humano en todo el planeta, con aportaciones económicas, cursos de formación, productos alimenticios, nuevas tecnologías, servicios financieros para los más desfavorecidos y financiación a gran escala.

Las cifras que presentó Soni no eran nada esperanzadoras. En la actualidad, el número de víctimas afectados por el virus del SIDA es de 25 millones de personas entre hombres, mujeres y niños. Cada día mueren en el mundo 25.000 niños en situación de pobreza extrema, y más de 2.500 millones de personas subsisten con menos de dos dólares al día.

Asimismo, Soni explicó las herramientas que usa la **CHAI** para trabajar con los gobiernos, promoviendo reducir el precio de los tratamientos contra el SIDA y mejorando el acceso a éstos en los países

donde es más necesario. Soni ofreció una visión global de las actividades que desarrolla la **CHAI** y, finalmente, añadió que desde su creación en 2002 ha intentado cooperar con el poder ejecutivo de los diferentes países para conseguir que «sistemas complejos funcionen de forma más eficiente»

## Ciudadanía corporativa y emprendedores sociales

En su ponencia, Matthew Bishop advirtió de la importancia de la ciudadanía corporativa. Este tema preocupa cada vez más a los consejeros delegados de las compañías. Éstos son conscientes de que uno de los principales problemas del sistema actual es la pérdida de credibilidad, siendo responsables aquellos que han olvidado las necesidades a largo plazo tanto de sus empresas como de la sociedad.

Basándose en el ejemplo de Warren Buffet, que en 2006 concedió el 85% de su fortuna a la **Fundación Bill and Melinda Gates**, Bishop destacó también el auge del "filantropocapitalismo", «la unión de la cabeza y el corazón, del sector privado con el sector sin ánimo de lucro». Con estos actos, Gates y Buffet se han convertido en modelos a seguir para los líderes empresariales.

Por otro lado, Buffet añadió que los emprendedores sociales «serán una de las principales fuerzas en la formulación del nuevo paradigma empresarial». Además, destacó que tendrán un gran apoyo por parte del gobierno de Barack Obama, gracias a la experiencia del nuevo presidente como organizador social.

Mark Albion, filántropo empresarial y fundador del **More Than Money Institute**,

expresó su opinión de que, como seres humanos, «no somos capaces de cambiar hasta que el dolor sufrido por no hacerlo es mayor que nuestro miedo al cambio». A continuación, Albion ofreció una serie de consejos sobre cómo aprovechar las oportunidades profesionales.

Al igual que Bishop, Albion ve con optimismo el futuro del sector sin ánimo de lucro, sobre todo porque la nueva generación de los graduados MBA no tiene como único objetivo ganar dinero, sino que también pretende desarrollar su carrera con sentido social. Como ejemplo, citó una reciente encuesta sobre las prioridades vitales de graduados MBA, donde aparecía reflejado que los dos primeros criterios a la hora de evaluar la felicidad eran la comunidad a la que pertenecían y su entorno de trabajo.

Además de los ponentes citados, la sexta edición de *Doing Good and Doing Well* contó con la presencia de destacadas personalidades del mundo empresarial como Stewart J. Paperin, presidente de **Soros Economic Development Fund**, y Francesco Vanni d'Archirafi, *Treasury and trade solutions* de **Citi Global Transaction Services**, entre otros.

En esta edición destacó el elevado número de participación. Estas conferencias sobre responsabilidad social corporativa son convocadas por los alumnos del Programa del MBA del IESE. Según los organizadores, este año se ha incrementado la participación en un 30%. Así, durante estos dos días han asistido un total de 650 participantes de 200 instituciones diferentes.

Los emprendedores sociales serán "una de las principales fuerzas" en la formulación del nuevo paradigma empresarial. Éstos contarán con la colaboración de Barack Obama, dada su experiencia como organizador social, matizó Buffet.



# Lanzamiento del Young Talent Program

NUEVO PROGRAMA DEL IESE PARA POTENCIAR LA TRAYECTORIA DE JÓVENES TALENTOS

EMPRESAS PARTICIPANTES >>>>



**BBVA**



**CISCO**

<http://www.iese.edu/youngtalentprogram>

[YTPinfo@iese.edu](mailto:YTPinfo@iese.edu)

El Young Talent Program (YTP) es una nueva iniciativa del IESE que nace con el objetivo de ayudar y potenciar la trayectoria profesional de jóvenes talentos universitarios de todo el mundo.

Este programa identifica a estudiantes con gran potencial y, al término de su carrera universitaria, les ofrece una preadmisión al programa MBA *full-time* del IESE, además de ayudarles a encontrar trabajo en multinacionales líderes.

Para ello, se han firmado acuerdos de colaboración con las siguientes empresas: **BBVA, BP, Cisco Systems, EADS CASA, Endesa, Grupo Santander, L'Oréal, Johnson & Johnson, Mango, McKinsey & Co., Merck Sharp & Dohme, Microsoft, Grupo Celsa, Nestlé** y **The Boston Consulting Group**.

La iniciativa pretende, por una parte, facilitar la captación y retención del talento y,

por la otra, potenciar el compromiso a largo plazo con la empresa, según explicó el director general del IESE, Jordi Canals, durante la presentación del programa, que tuvo lugar el pasado 10 de febrero en Madrid en el marco de la jornada "Promoción del talento en tiempos de crisis".

La capacidad de liderazgo a largo plazo, la ética y la dimensión de servicio son las claves para una dirección de empresas responsable y comprometida, destacó el profesor Canals. Son aspectos que no deberían faltar en ningún programa de formación directiva y en los que se centra el YTP, pionero a nivel mundial.

En el programa participan universidades de todo el mundo, como por ejemplo **Cambridge University, Oxford University, Princeton University, Trinity College Dublin, Universidad Complutense de Madrid, Universidad**

**de Barcelona, Universidad de Navarra, University of Amsterdam, Universidad Politècnica de Catalunya**, etc.

## Cómo funciona

Durante el último o penúltimo curso de sus estudios universitarios, los alumnos interesados deberán presentar una solicitud para participar en el Young Talent Program. Cuando se licencien, los candidatos seleccionados cursarán un seminario en el IESE titulado "Next Steps Workshop". A continuación, pasarán los siguientes dos años de su carrera profesional formándose y enriqueciéndose en una de las empresas con las que el IESE colabora en el proyecto. Finalizado este periodo, los participantes cursarán el MBA del IESE. Al acabar, regresarán a la compañía para proseguir con su carrera profesional, pero ayudados de los conocimientos en *management* y otras habilidades directivas que adquirirán en el MBA.



De izquierda a derecha: Arantxa Balson (Endesa); Sofia Collado (McKinsey); José Ramón Pin (IESE); Jaume Sáenz de Tejada (BBVA); Juan Puiggali (Grupo Celsa); Almudena R. Tarodo (Banco Santander); José M. Fernández-Bosch (The Boston Consulting Group); y Pablo Giráldez (Cisco Systems)



## IV Annual Venture Capital

### GRANDES OPORTUNIDADES PARA NUEVOS PROYECTOS

Los representantes de cinco *startup* se sometieron al interrogatorio de los equipos del MBA del IESE acerca de la viabilidad financiera de sus firmas el 21 de enero en la última reunión del IV Annual Venture Capital Investment Competition.

La competición simulaba el proceso que deben llevar a cabo los profesionales de capital riesgo cuando evalúan las *startup* para la inversión. Representantes de **Amadeus Capital**, **Iris Capital**, **Delta**, **Balderton** y **TVM** juzgaron la actuación de los estudiantes del MBA del IESE.

Los socios evaluaron cómo interactuaban los estudiantes con los empresarios durante las sesiones *due diligence*, así como otros factores que incluían su habilidad en las presentaciones o el rigor de su decisión a la hora de invertir.

Las cinco *startup* que competían por la suma económica de los hipotéticos fondos de capital riesgo eran **Kinamik**, **Tooio**, **Negonation Tractis**, **Iris Experience** y **BeRuby**, principalmente basadas en la tecnología. **Tooio**, por ejemplo, es una red social para móviles, y **Negonation** es un proveedor de identificación y servicios legales *on-line*.

El equipo vencedor estaba formado por cinco estudiantes del programa MBA: Pablo Bilbao Nales, Alan Burchell, Gonzalo Carriazo Hernández, José M<sup>a</sup> Dot Escartín y Margalida Vaquer Vicens. Este quinteto compitió también contra equipos de otras escuelas europeas de alta dirección en un evento que se celebró en el mes de febrero.

**Barcelona Activa** patrocinó el IESE Venture Capital Investment Competition, dirigido por el profesor Heinrich Liechtenstein.

Coincidiendo con este evento, los representantes de las empresas de capital riesgo evaluaron los proyectos innovadores de los alumnos del curso de Nuevas Empresas en la IESE Entrepreneurial Tech Fair 2009.

Durante este curso del IESE se ha hecho especial énfasis en acercar a los estudiantes los últimos modelos de negocio con éxito, en ambientes empresariales punteros de diferentes sectores como la tecnología, la logística, la gastronomía o, en otros más tradicionales, pero que requieren reinventarse en la actual coyuntura, como la construcción o la industria.

## IESE Case Competition

### OCHO BUSINESS SCHOOL COMPITIENDO

Entre los días 19 y 21 de febrero tuvo lugar en el campus barcelonés del IESE la XIV IESE International Case Competition, organizada por **Roland Berger Strategy Consultants**. En la edición de este año participaban alumnos representantes de ocho escuelas diferentes, incluido el **IESE**. Las escuelas representadas fueron la **Rotterdam School of Management**, **University of Chicago BSB**, **Columbia University**, **CEIBS**, **INSEAD**, **London Business School** y la **Universidad de Oxford**.

Los equipos participantes estaban compuestos por cuatro alumnos de primer año del MBA, elegidos cada uno a partir de un proceso interno de selección. Cada equipo recibió el mismo caso para traba-

jarlo durante esos días y, posteriormente, presentarlo por escrito. Se realizaron dos rondas de exposición oral sobre los contenidos del documento escrito, que fueron evaluados por dos grupos de tres jueces asignados por **Roland Berger**.

Los dos equipos finalistas fueron examinados por un panel de jueces, seleccionados también por **Roland Berger**, que valoró el nivel de los análisis realizados y las conclusiones extraídas por cada equipo. El veredicto del jurado se decantó por la **London Business School**.

La International MBA Case Competition se viene celebrando en el IESE desde 1996. En la anterior edición, el equipo ganador fue la **University of Chicago BSB**.



# La experiencia enseña

No hace tanto tiempo que Baldomero Falcones (MBA '72) y Armin Schmiedeberg se sentaron en unas aulas como las que ocupan ahora los MBA del IESE. Hoy son ellos los que están al otro lado para ofrecer a los jóvenes directivos la esencia de su experiencia profesional.



Armin Schmiedeberg, socio de Bain & Company

Armin Schmiedeberg, socio de **Bain & Company** en Alemania y Baldomero Falcones (MBA '72), presidente y consejero delegado de **Fomento de Construcciones y Contratas (FCC)** fueron los protagonistas de la MBA Global Leadership Series de este trimestre.

El Programa MBA invita periódicamente a primeros espaldas de grandes multinacionales para que compartan su experiencia en la dirección de empresas con los MBA del IESE.

## Armin Schmiedeberg

Armin Schmiedeberg sorprendió a los MBA con un discurso vital y optimista. «Después de la crisis hay vida», les recordó y les animó a mirar al futuro con esperanza. A pesar de que, hoy día, la crisis copa las portadas de los diferentes medios de comunicación, las leyes económicas de la gravedad prevalecerán a largo plazo y el péndulo acabará balanceándose una vez más hacia el lado del crecimiento, añadió Schmiedeberg.

El socio en Alemania de **Bain & Company** describió a los estudiantes sus experiencias vividas en periodos de recesión anteriores como el que se produjo en Estados Unidos durante los años setenta, que provocó la crisis del petróleo. Otro momento de desaceleración se forjó en Alemania a principios de la década de los noventa, en este caso, impulsado por la unificación. Sin embargo, uno de los más sonados, dada su cercanía en el tiempo, es el colapso económico que padeció Argentina hace unos años.

«Aunque todas las crisis tienen diferentes características, cada una proporciona puntos de aprendizaje muy importantes», aseguró Schmiedeberg. Entre éstos se encuentran los peligros de participar en una economía financiada por la deuda y los grandes desequilibrios comerciales a los que, a continuación, calificó de «mortales».

Schmiedeberg manifestó que «una moneda sobrevaluada debe ser considerada también como una clara señal de advertencia».

## Baldomero Falcones

Baldomero Falcones (MBA '72) dirige una de las mayores compañías españolas de dirección de infraestructuras: **FCC**. Baldomero Falcones dedicó su charla con los estudiantes del MBA a





La flexibilidad y la capacidad de abrirse a nuevas oportunidades son piezas imprescindibles para las compañías que quieran afrontar la crisis.

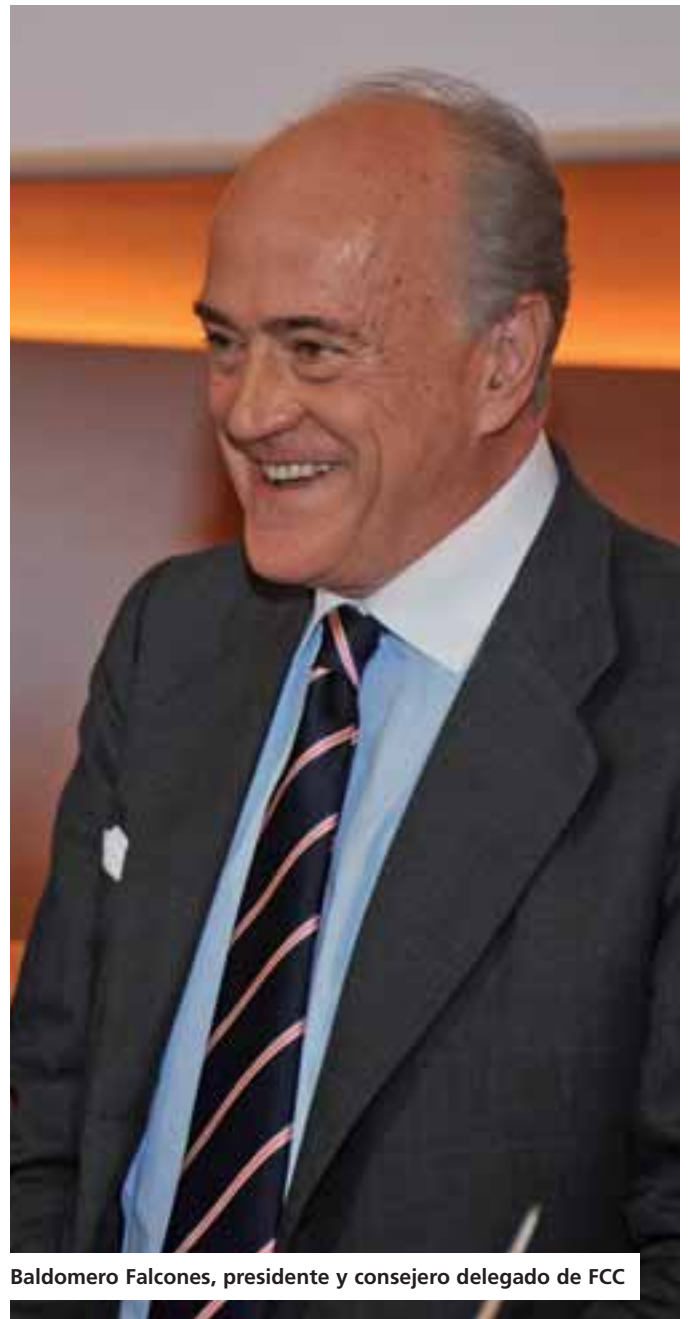
hablar sobre las oportunidades, los cambios estructurales y las perspectivas de futuro. «La flexibilidad y la capacidad de abrirse a nuevas oportunidades son piezas imprescindibles para las compañías que quieran afrontar la crisis», señaló.

Además, el consejero delegado de **FCC** aconsejó a los MBA que tomaran ventaja a la crisis mirando hacia el futuro, anticipándose a los cambios y actuando rápidamente. «El mundo está cambiando de manera apresurada, vosotros tenéis que ser aún más rápidos. Siempre debéis cambiar, adaptaros al ambiente y ser flexibles», aseveró.

«Estad seguros de que vuestras ideas son claras y seguidas», declaró. Basándose en su amplia experiencia en el sector bancario, ya que fue director general del **Santander** y máxima autoridad de la Junta de **MasterCard**. Baldomero Falcones indicó a los estudiantes la importancia que tiene la fortaleza financiera, la reducción y optimización de costes, el estricto control del capital y la financiación como puntos clave para sobrevivir a estos tiempos difíciles. Asimismo, hizo hincapié en la importancia de centrarse en el propio negocio, la protección de tu mercado y el aprovechamiento de los conocimientos.

Los estudiantes del MBA también recibieron consejos sobre cómo desarrollar su potencial de liderazgo. Baldomero Falcones les sugirió ser proactivos, aprender de los errores y ser creativos e innovadores. «Si tu empresa no innova, desaparecerá», advirtió.

Por último, el directivo que se había sentado en las mismas aulas unos años antes, no olvidó recomendar a los estudiantes que disfrutaran de lo que estén haciendo y se diviertan, pero que nunca se den por vencidos y, por supuesto, mantengan la integridad y la honestidad.



Baldomero Falcones, presidente y consejero delegado de FCC

# Enfoque ajustado y preciso

El prestigio del IESE en el diseño de Custom Programs se construye programa a programa. En el curso 2007 se diseñaron 118. Como su propio nombre indica, los Custom Programs son programas hechos a medida para cada empresa, programas que resuelven con eficacia un reto estratégico único para esa organización. El último, diseñado para una multinacional farmacéutica, es un ejemplo muy ilustrativo.



En 2004, diez países, en su mayoría de Europa del Este, se integraron en la Unión Europea, y en 2007 les siguieron dos más. Este mercado común ampliado ofrece nuevas oportunidades a las empresas, pero existen grandes diferencias entre los nuevos miembros. El equipo de Custom Programs del IESE presentó una solución innovadora para resolver la necesidad de una importante compañía farmacéutica sobre cómo saber más acerca del funcionamiento, opiniones y requisitos de los nuevos miembros.

Los diez países que se unieron a la Unión Europea (UE) en mayo de 2004 como parte de esta gran ampliación fueron: Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia y la República Checa. Bulgaria y Rumanía se incorporaron a esta unión económica y política en enero de 2007, completando la "quinta ampliación" en la historia de la UE.

Ante esta situación, una empresa farmacéutica global que operaba en Europa del Este decidió que la clave de su crecimiento residía en ampliar el conocimiento y las capacidades de sus clientes en la región (como funcionarios de Ministerios de salud y directores de hospitales). En concreto, la compañía necesitaba encontrar una forma de ayudar a sus clientes a reducir costes con la introducción de nuevos enfoques de gestión organizativa y presupuestaria, antes de optar por una simple reducción de precios.

## Programa a medida

El aula fue el marco ideal escogido donde conseguir este objetivo. Así, se creó el Custom Programs "Perspectivas



El programa presentaba la oportunidad perfecta para que los participantes se distanciaran de sus organizaciones y reflexionaran sobre los retos a los que se enfrentan, afirmó la profesora Mas.

de la futura asistencia sanitaria" y se impartió en el campus del IESE en Barcelona del 10 al 12 de noviembre de 2008.

Este programa, diseñado por el claustro del IESE y el equipo de International Executive Education, reunió a treinta expertos en el ámbito de toma de decisiones de los mercados de asistencia sanitaria de Europa del Este, incluidos directores generales de hospitales y funcionarios de alto rango de los distintos Ministerios de Salud. Acudieron representantes de países como Bosnia, Bulgaria, Croacia, Estonia, Lituania, Letonia, Rumanía, Serbia o Ucrania.

### Interacción con el claustro

Los profesores del IESE Alfredo Pastor, Mike Rosenberg, Núria Mas, Jaume Ribera y Paddy Miller dirigieron sesiones sobre temas específicos del sector como las cadenas de suministro farmacéutico y la economía sanitaria. También se incluyeron sesiones temáticas más generales, como las perspectivas sobre la economía mundial y el liderazgo.

Tanto los temas de macroeconomía como los de microeconomía estaban enfocados en enseñar a todas las partes interesadas de una empresa farmacéutica la mejor forma de gestionar hospitales, Ministerios de Salud y otros departamentos. Por ejemplo, las sesiones de liderazgo ampliaban el conocimiento de los participantes sobre los distintos tipos de gestión y proponían herramientas para la gestión del cambio.

La profesora Mas, directora académica del programa, afirmó: «el programa presentaba la oportunidad perfecta para que los participantes se distanciaran de sus

organizaciones y reflexionaran sobre los retos a los que se enfrentaban, y, quizás, evaluaran de nuevo sus formas de pensar y actuar ante la incertidumbre y las futuras tendencias».

### Networking

Aparte de la interacción con el claustro, otros aspectos importantes del programa fueron el trabajo en equipo y la oportunidad de desarrollar una red de contactos. El seminario de tres días incluyó la revisión de un caso centrado en el sector de la asistencia sanitaria, que fue abordado en pequeños grupos de trabajo. Por su parte, las actividades sociales ayudaron a los miembros del grupo a relacionarse entre sí.

Una vez terminado el programa, los representantes de la compañía organizadora pidieron a los participantes su opinión sobre la experiencia del aprendizaje ahora que contaban con nueva información –recogida en el seminario– sobre las opiniones de sus clientes, su funcionamiento y sus expectativas.

### Gran éxito

Gracias al éxito del programa, la empresa ha decidido confiar al IESE una nueva edición en 2009 con la colaboración de otras compañías y ONG. Se prevé que la nueva edición incluya un grupo de participantes de Europa Occidental, Oriente Medio y África.

Los participantes del Custom Program también quedaron satisfechos: «Me gustó la estructura del programa, equilibrada, con una parte académica y otra práctica. Creo que tiene una duración e intensidad perfectas», afirmó uno de

los participantes. Otro comentó: «Los métodos interactivos de los profesores me parecieron muy útiles, ya que nos mantenían totalmente centrados en la resolución del caso y el aprendizaje de las enseñanzas que extraíamos en el proceso».

La metodología de los profesores del IESE fue uno de los aspectos más comentados. Los participantes se implicaron en el proceso de aprendizaje en lugar de sentarse a escuchar a un orador hablar desde su cátedra, como sucedería en una conferencia tradicional. Además, los participantes agradecieron la oportunidad de asistir a un programa en una escuela de negocios como el IESE.

Para Carlos Hornstein, director asociado del equipo de International Executive Education del IESE, el éxito del programa radica en que «dentro de mercados cada día más variados, donde se bombardea a las partes interesadas de una compañía con un mayor número de datos, este programa separa el grano de la paja y aporta a los actores decisivos las herramientas para mejorar sus habilidades de gestión».

Marcella Moohan

# Gobierno y Liderazgo en el Sector Público

## EL PROFESOR PIN, TUTOR DE LA CÁTEDRA DE BERTRÁN DE CARALT

En un mundo tan globalizado como el actual no sólo compiten las empresas, también lo hacen las economías y, por ende, el sector público. No hay duda de que una administración pública eficiente se traduce a corto plazo en progreso social y en una mejora sustancial de la competitividad de la economía.

La nueva Cátedra José Felipe Bertrán de Caralt de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública estará dirigida por el profesor José Ramón Pin. Su objetivo está focalizado en estudiar los retos de gestión en el sector público, centrado en su papel como motor de la economía, de la empresa y del progreso social.

Esta cátedra, que se suma a las 15 ya existentes del IESE, nace con el objetivo de desarrollar un esquema conceptual y con el propósito de promover una profunda y rigurosa reflexión sobre la administración pública, trasladándose en mejoras de gestión.

### Desarrollo empresarial

Otro de los objetivos del proyecto es que empresarios y sector público entiendan mejor el papel de cada uno en el desarrollo económico de un país. Para ello, es necesario que tanto el sector público como el privado trabajen de manera coordinada, dado que sin una buena gestión pública es imposible el desarrollo empresarial. La función del liderazgo, el manejo de la motivación de las personas o la externalización de servicios son algunos de los aspectos más importantes a tener en cuenta para gestionar el sector público.

El profesor José Ramón Pin, responsable de la cátedra, afirma que "el conocimiento de las buenas prácticas de gestión en el gobierno y la administración pública es uno de los sistemas más eficientes de desarrollo institucional de un país". Con esta nueva cátedra de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública, el IESE amplía su extensa experiencia en la formación de líderes en este sector.

La cátedra responde al deber de ayudar, a los empresarios y directivos, a

entender el papel del Sector Público en el desarrollo económico y, viceversa. Además de concienciar a los dirigentes políticos y gestores públicos de la importancia de su función en el terreno de la economía y cómo mejorarla. La base filosófica de los estudios será la que inspira la Universidad de Navarra, el humanismo social.

### Solución de problemas

La cátedra pretende desarrollar un marco conceptual y un conjunto de principios e instrumentos para ayudar a la solución de problemas de acción en el gobierno y liderazgo de la administración pública.

Este estudio catedrático responde a la extensa experiencia del IESE en la formación de líderes en el área de la Administración Pública.

José Ramón Pin, titular de dicha cátedra, es profesor de Dirección de Personas del

IESE y director de los centros de investigación IRCO (International Research Center on Organizations) y CELA (Centro para la Empresa en Latinoamérica).

Desde el año 2005, es el director del programa Executive MBA en Madrid. Asimismo, ha sido nombrado recientemente miembro del Comité Académico de la **Barna Business School**.

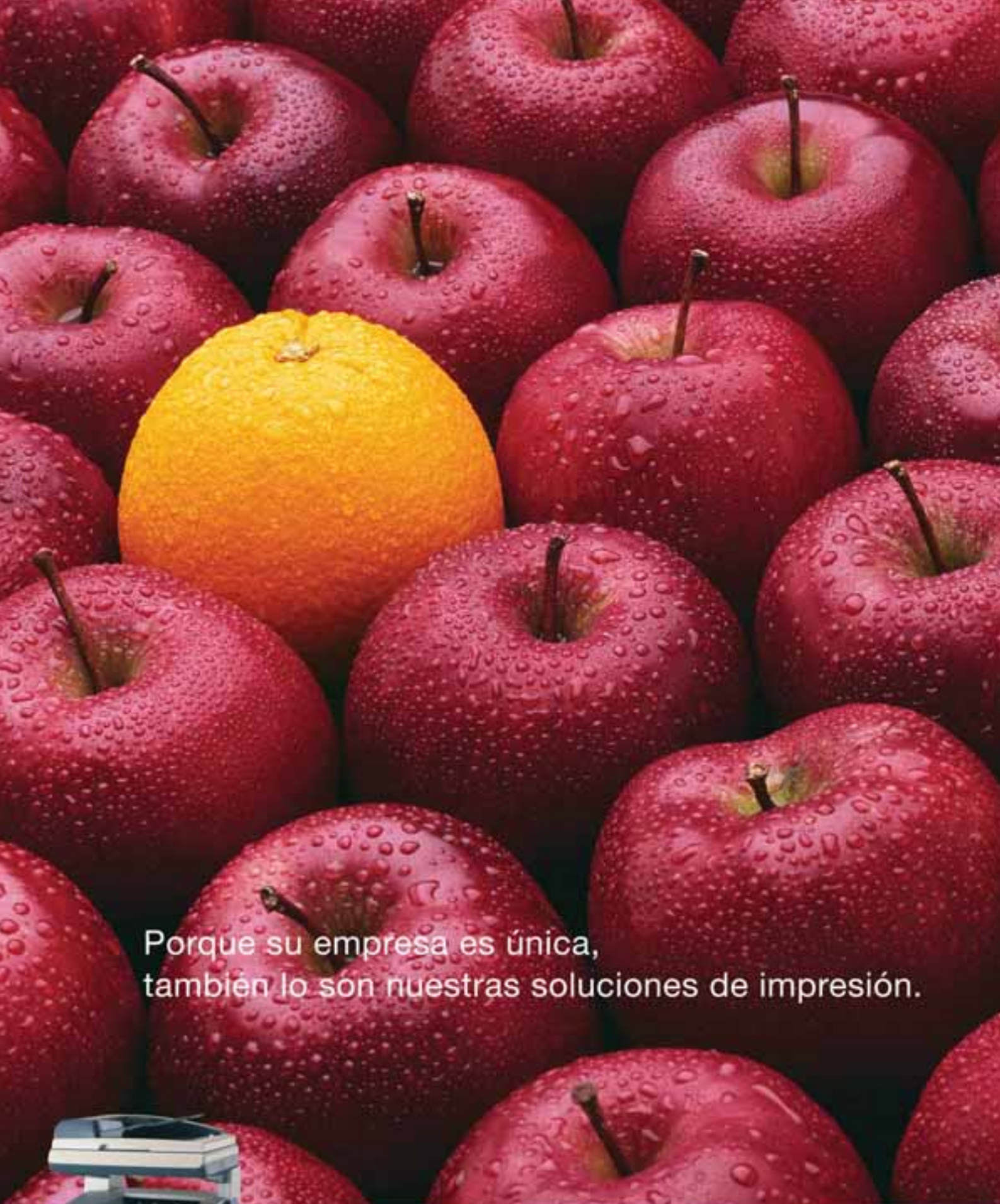
Además de su actividad académica, el profesor Pin cuenta con una amplia experiencia en gestión pública, tanto en el Congreso de los Diputados representando a Valencia, como en los Parlamentos de las Comunidades Autónomas de Valencia y Madrid, así como de concejal de Personal y Régimen Interior del Ayuntamiento de Madrid.



José Felipe Bertrán de Caralt



José Ramón Pin, profesor del IESE



Porque su empresa es única,  
también lo son nuestras soluciones de impresión.



Epson le ayudará a encontrar la solución de impresión más adecuada. Todas nuestras impresoras son fiables y fáciles de usar, además de integrarse perfectamente en su entorno de trabajo. Pensadas para que usted pueda centrarse en su negocio. Como la Epson AcuLaser CX11NF: copiadora, escáner, fax e impresora láser color que responde en rapidez y calidad de impresión. Y cuesta menos de lo que usted se imagina.

902 49 59 69

[www.epson.es](http://www.epson.es)

**EPSON**<sup>®</sup>  
EXCEED YOUR VISION

# El incierto futuro de la TDT

## II JORNADA DEL SECTOR AUDIOVISUAL



De izquierda a derecha: Jaume Montané, Jaume Roures, Antoni Esteve, Juan Ruiz de Gauna y Silvio González.

«La TDT no me excita intelectualmente», declaró en el IESE el presidente de **Lavinia**, Antoni Esteve. «Es una tecnología obsoleta que llega diez años tarde, y no hay negocio para tantos», insistió el empresario en la última sesión de la II Jornada del Sector Audiovisual, que organizó el Centro Sector Público - Sector Privado (SP-SP) del IESE y que tuvo lugar el 27 de noviembre en la sede del IESE en Barcelona. A Esteve le acompañaban en la mesa redonda primeros espadas del negocio televisivo como Juan Ruiz de Gauna, director general de **La Sexta**; Silvio González, consejero delegado del **Grupo Antena 3**; y Jaume Roures, presidente de **Mediapro**.

En relación a la TDT, el vicepresidente del Centro SP-SP, Joaquim Triadú, y el director general de **TIME Consultants**, Jaume Montané, presentaron también en la Jornada el "Estudio de tendencias del sector audiovisual en 2008", realizado por **TIME Consultants** para el IESE. La conclusión principal del informe es que el 60% de los líderes del sector audiovisual considera que España está "poco o nada preparada para el apagón analógico de 2010". La opinión es especialmente crítica entre los operadores de TV privada (74,1%) y las entidades de carácter local (83,1%), mientras que la opinión parece más "optimista" entre las empresas de tecnología (60%) y los operadores de TV pública (57,7%).

Montané apuntó en la presentación que, en definitiva, «el sector no ve nada claro el cambio a la TDT», y destacó que la televisión pública no debería suponer

una competencia a la televisión privada, que no recibe ingresos del Estado.

### Financiación de la TV pública

Matteo Maggiore, Controller EU & Internacional Policy de la **BBC**, criticó que la televisión pública incorpore publicidad. Teresa Farré, de la **Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals**, destacó el papel de **TV3** como televisión pública dentro del marco español, una de las públicas con menos publicidad del Estado. «La razón de ser de la televisión pública es ofrecer un servicio público. Debe ser fuerte», declaró además Elisenda Malaret, catedrática de Derecho administrativo de la Universidad de Barcelona, para quien «cabe la financiación de la publicidad en la TV pública, pero mucho más limitada».

### TDT y valor añadido

Por su parte, Eladio Gutiérrez, presidente de **Impulsa TDT**, criticó la desorganización imperante en España frente a los cambios que se aproximan, y destacó que «todavía no sabemos las frecuencias donde vamos a operar». También analizó los nuevos formatos de televisión como: por Internet, la no-lineal, vía teléfono móvil, etc., que suponen un reto en cuanto a la viabilidad para sostener este escenario. «Se puede apagar, no es imposible», declaró Alberto Sigsimondi, director de relaciones institucionales de **Mediaset**. Aun así, advirtió de lo difícil de esta transición, pues ante un cambio tan drástico «todos están desorientados:

público, cadenas, Gobierno e inversores». Tobías Martínez, director general de **Abertis Telecom**, se sorprendió de que todavía se vendan televisiones analógicas. «Es absurdo vender un producto que se va a quedar obsoleto en dos años», y pidió que la Administración despeje cuanto antes este marco de incertidumbre. Finalmente, Lieven Vermaele, director del Departamento técnico de la **European Broadcasting Union**, destacó que la TDT es «el método más eficiente y barato de llevar los medios al público».

### Nuevos formatos

El consejero delegado de **RBA Audiovisual**, Ferran Mascarell, explicó el proceso que ha de seguir una empresa que se dedica al papel y que quiere introducirse en el negocio audiovisual, resumido en «no ser renovadores, sino cualificadores» de contenidos. A continuación, la presidenta de **Microsoft España**, María Garaña, describió las más recientes innovaciones audiovisuales en la televisión (la IPTV), Internet (que ya está adaptándose para la distribución de vídeo) y la telefonía móvil (todavía en su infancia), e insistió en la gran demanda de interactividad existente. Por su parte, los directores generales de **Dixi Media** y **Bestv** presentaron sus proyectos más recientes, el blog **233grados.com** y la innovadora TV *on-line* a la carta **Bestv**.

# V=LOCIDAD



Pat. pending

**SISTEMA CAT.6.** Conexión "Easy Lock". Sin necesidad de herramientas, garantizará su inversión y obtendrá un rendimiento constante. Conexión con protección inteligente, gracias a su diseño sin soldaduras.

**FUNCIÓN.** Por encima de especificaciones, en diafonías externas (Alien) y en ruido en modo común. En modo apantallado, supera los 10 Gb Base-T, según IEEE - 802. 3an. Apantallado

360°. 650 MHZ <Real 10 <1200 MHZ U/FTP(LSZH) y S/FTP (LSFRZH) y el modo no apantallado, con tecnología WARP (Wave Reduction Pattern), con las ventajas de los sistemas apantallados, evitando los problemas de la conexiones a tierra.

**GET MORE.** Existe una amplia gama de componentes de Cat.6. El módulo de conexión de Cat.6 de R&M está listo para 10 Gbit Ethernet. Inversión

protegida: cada módulo individual ha sido probado electrónicamente al 100%. Para más información entre en [www.rdm.com](http://www.rdm.com)

**Convincing cabling solutions**

# Executive Education

Clausuras de Programas de Perfeccionamiento

## PDG-PNA-08

Presidente: José Luis Aldaba  
Secretario: Ruperto Puertas



## AMP-BRASIL-08

Presidente: José María Margalef  
Secretario: Thomas Brull



## PDD-4-08

Presidenta: Núria Franquesa  
Secretario: Federico Górriz



## PDG-2-08

Presidente: Enric Rovira  
Secretaria: Mercedes Valldosera





# Executive Education

Clausuras de Programas de Perfeccionamiento

## PDD-D-08

Presidenta: Elena Ibáñez  
Secretario: Anselmo del Olmo



## PDD-GALICIA-08

Presidente: Ramón Fontán  
Secretario: Fco. Javier Holguín



## PDG-C-08

Presidenta: Elena de la Torre  
Secretaria: Patricia Flores



## PMD-BRASIL-08

Presidente: Luis Antônio Künzel  
Secretario: Luis Carlos Gouveira



# «Reestructuración y rapidez»

LOU GERSTNER Y JEFFREY R. IMMELT EN LOS WSJ VIEWPOINTS DE NUEVA YORK

En tiempos de crisis hacen falta líderes enérgicos y seguros, cualidades que destacan en el ex consejero delegado de **IBM**, Louis V. Gerstner, Jr. y en el consejero delegado de **General Electric**, Jeffrey R. Immelt. Ambos se entrevistaron con el reconocido periodista del *Wall Street Journal* Alan Murray en las *WSJ Viewpoints Executive Breakfast Series* que organizan el IESE y **The Boston Consulting Group**. Estas jornadas, que comenzaron a celebrarse el 10 de abril del año pasado, consisten en una serie de entrevistas a un grupo selecto de altos ejecutivos en Nueva York, que se ofrecen cada dos o tres meses.

## Louis V. Gerstner, Jr., de IBM

El pasado 11 de diciembre, Lou Gerstner, antiguo CEO de **IBM**, fue el invitado especial a un acto que reunió a más de 100 directivos de todo el mundo. Gerstner destacó en esa jornada la necesidad inmediata de llevar a cabo una reestructuración completa del sector automovilístico y añadió que sólo con esta justificación deben aplicarse los planes de rescate.

«La industria y las empresas deben ser reestructuradas. Lo sabemos, todos estamos viendo lo que está ocurriendo», dijo Gerstner. «El problema desde mi punto de vista es que cuando estás dando un giro a una empresa con problemas es necesario hacerlo con rapidez y agilidad. No puedes hacerlo en diez años», añadió el ex consejero delegado de **IBM**.

Los CEO y las plantillas de fabricantes de automóviles se han encontrado con

problemas relacionados con la calidad de los productos, los sistemas de distribución y los elevados costes, pero «los han ido reduciendo de manera muy lenta y no se han movido lo suficientemente rápido», recordó Gerstner, quien dejó entrever que un rescate así sólo se podría considerar exitoso si la economía de la industria automovilística fuera reestructurada en un año.

Durante la entrevista, Gerstner, quien también está implicado de forma muy activa en la reforma de la educación estadounidense, habló sobre la necesidad de renovar el sistema del país centrándose en la adquisición de habilidades y concediendo un sueldo excelente para el profesorado, de, al menos, 100.000 dólares al año.

## Jeffrey R. Immelt, de GE

Por su parte, Jeff Immelt mostró cierto optimismo ante la crisis, asegurando que "hay que salir con esfuerzo y sacrificio". El final de esta crisis llegará porque los Gobiernos están unidos en la tarea de "disparar tantas balas" como sea posible contra ella. Lo que no está tan claro es cuándo terminará esta situación, declaró Immelt el pasado 5 de febrero en Nueva York.

El consejero delegado de **GE** advirtió acerca del lema "compra en América", presente en cualquier plan de estímulo, que «si todo el mundo hace lo mismo, el comercio se verá dañado. Los mejores trabajos que hay en este país son de exportación, sin embargo, si les cerramos la puerta, sellamos el crecimiento del país a largo plazo.»

Acerca del mercado financiero, Immelt avisó del cambio que se avecina, ya que los servicios financieros no van a volver a ser lo que han sido hasta ahora, sino que van a regularse de distinta forma. «Los competidores serán distintos y el riesgo se medirá también de otra manera... La industria financiera va a ser completamente reestructurada». Por ello, Immelt definió la actual crisis como un "reset fundamental".

El renombrado ejecutivo aseguró que había hablado con líderes de todo el mundo y todos coincidían en centrarse en la financiación del déficit, los gastos de infraestructura y de estímulo, y la protección del sector bancario. «Creo que todos los gobiernos están metidos en ello –añadió– y mi opinión es que el gobierno siempre gana. La pregunta es cuánto tiempo puede durar la recuperación de la economía».

Jeff Immelt ha viajado recientemente a la India, Turquía, Oriente Medio y América del Sur, donde la actividad económica sigue con menos complicaciones que en Estados Unidos. «Hay muchos negocios en marcha. El truco es ir y encontrarlos», matizó el consejero delegado de **GE**.

Por último, y mientras la crisis se extiende, las empresas deben saber que la gente está "enfadada" con lo que ha pasado, añadió. «Pienso que lo que mis empleados quieren oír de mí es: Aquí está lo que hemos aprendido como empresa, aquí está cómo vamos a mejorar, aquí está de qué somos responsables».



**Louis V. Gerstner, Jr.**  
Ex consejero  
delegado de IBM

**Jeffrey R. Immelt**  
Consejero delegado de  
General Electric

# ¿TE PERDERÁS ESTE OTOÑO EN NUEVA YORK?



**IESE NEW YORK 2009**  
**GLOBAL ALUMNI REUNION**  
 REFRAMING THE FUTURE OF BUSINESS

## Una mirada a los mercados emergentes

EL PROF. ALFREDO PASTOR, TITULAR DE LA CÁTEDRA DEL BANC SABADELL

El **Banc Sabadell** y el IESE han firmado un acuerdo de colaboración para el desarrollo de la nueva Cátedra **Banc Sabadell-IESE** de Mercados Emergentes. La cátedra, que tendrá como titular al profesor del IESE Alfredo Pastor, presenta como objetivo desarrollar la investigación, la generación de ideas y la difusión de conocimientos sobre la realidad de los mercados emergentes, para las empresas y sus directivos.

El crecimiento económico y de la actividad empresarial durante la última década ha sido especialmente intenso en los denominados países emergentes de América Latina, Europa del Este, Asia y África.

La rápida industrialización y el fuerte impulso del poder adquisitivo en numerosos países emergentes han convertido a sus mercados en uno de los principales focos de atención de las empresas internacionales. Junto a

su indudable potencial y su atractivo inversor, el funcionamiento de sus mercados, sus empresas y sus gobiernos son aún poco conocidos entre las compañías europeas, lo cual provoca que las decisiones empresariales de aplicación en aquellos países presenten un elevado nivel de incertidumbre y se acompañen de no pocos fracasos.

### Visión profunda y detallada

Por ello, tanto el **Banc Sabadell** como el IESE consideran fundamental un mayor y mejor conocimiento de la estructura institucional, el modelo económico, las políticas de esos países y los casos de empresas con experiencia, para poder compartirlo con todas aquellas compañías que se plantean relaciones comerciales estables en dichos mercados.

Entre las actividades que desarrollará la Cátedra **Banc Sabadell-IESE** de Merca-

dos Emergentes se incluirán la escritura de casos, documentos de investigación, artículos y libros. Además, se organizarán seminarios y conferencias para empresarios y directivos y se crearán, en distintos programas del IESE, cursos específicos sobre mercados emergentes.

### Alfredo Pastor

El titular de la cátedra, el profesor Pastor, es Doctor en Economía por el MIT. Fue Secretario de Estado de Economía con Pedro Solbes como Ministro de Economía en uno de los gobiernos de Felipe González, economista del **Banco Mundial**, director de planificación y director general del **INI**, presidente de **Enher** y director del Instituto de la Empresa Familiar.

El profesor Alfredo Pastor ha sido consejero del **Banco de España** y decano de la escuela de negocios china, **CEIBS**.

Para su desarrollo, la cátedra se dota de un fondo económico que se constituye gracias a una o varias donaciones y que permite desarrollar, a largo plazo, dichos trabajos, teniendo en cuenta que la estructuración de ciertos conocimientos requiere continuidad en el tiempo.

Este tipo de cátedras, vinculadas a la figura de un profesor de reconocido prestigio internacional, suponen un reconocimiento académico a la vez que un indudable instrumento de apoyo a la investigación en un ámbito concreto del mundo empresarial.



José Ollivé, presidente del Banc Sabadell



Alfredo Pastor, profesor del IESE

IESE ABRIL - JUNIO 2009 / Revista de Antiguos Alumnos

GAMA DE PROYECTORES

BRAVIA VPL-HW10



Experimente la emoción del cine en su salón gracias al proyector Full HD SXR™, con tecnología de mejora de imagen BRAVIA ENGINE 2 y un alto ratio de contraste 30.000:1.

BRAVIA VPL-VW80



Cine en casa Full HD para los amantes del cine, con Motionflow Dark Frame Interpolation, mejora de la imagen y un ratio de contraste 60.000:1.

BRAVIA VPL-VW200



Un proyector pensado para un salón de cine a lo último: Full HD SXR™ con las avanzadas tecnologías de mejora de imagen y color de SONY. Además, la precisión de su lente Carl Zeiss y la espectacular claridad que ofrece su lámpara Pure Xenon.



## Full HD SXR™: un salto cualitativo dentro del Cine en Casa

Cine

Deportes

Juegos

Hágalo realidad con los proyectores de Cine en Casa BRAVIA SXR™.

Hasta que no experimente la sensación ante un proyector de Cine en Casa BRAVIA SXR™, no se podrá imaginar su asombrosa calidad de imagen.

Ahora, las imágenes proyectadas en una pantalla de hasta 300 pulgadas (7,6m) son perfectas gracias a los paneles Full HD SXR™ exclusivos de Sony, que ofrecen 6,2 millones de píxeles (el doble de lo que recibe de HD Ready 720p). Con tiempos de respuesta hasta tres veces más rápidos que un televisor LCD convencional, reproduce el movimiento de forma suave y natural con una nitidez asombrosa y unos niveles de contraste y claridad excepcionales. Todo ello combinado para recrear una experiencia cinematográfica asombrosa, de la forma más cómoda, en el salón de su hogar.

Para más información, visite [www.sonybiz.net/homecinemaprojectors](http://www.sonybiz.net/homecinemaprojectors)

SONY

colour like.no.other™

Full HD 1080

SXR

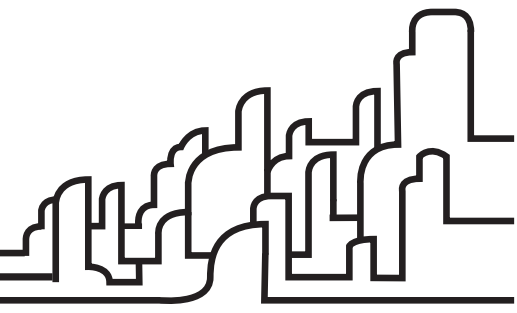
BE2

BE BRAVIA ENGINE

24P TRUE CINEMA

BRAVIA





**IESE** NEW YORK 2009  
**GLOBAL ALUMNI REUNION**  
 REFRAMING THE FUTURE OF BUSINESS

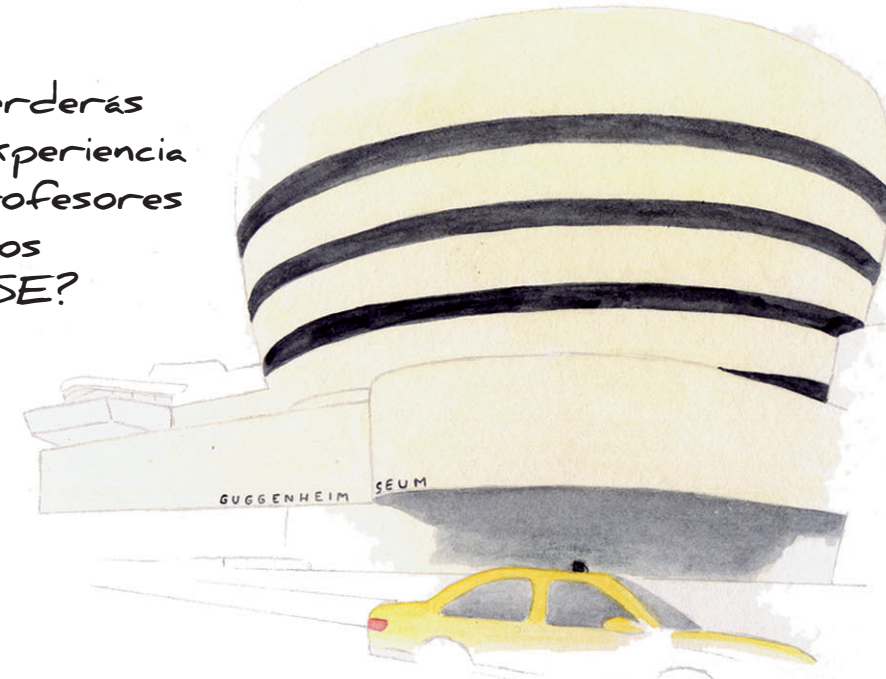
DEL 10 AL 11 DE OCTUBRE

[WWW.IESE.EDU/ALUMNIREUNION2009/RESERVA TU VIAJE](http://WWW.IESE.EDU/ALUMNIREUNION2009/RESERVA TU VIAJE)

¿Te perderás el sueño del IESE en EEUU?



¿Te perderás esta experiencia con profesores y amigos del IESE?



¿Te perderás la primera Global Alumni Reunion americana?

**BROADWAY**

**ONE WAY**

**W 48 ST**

¿Te perderás a los líderes de opinión y empresarios que redefinirán el futuro?



**NUNCA HAS TENIDO TANTAS RAZONES PARA PERDERTE EN NUEVA YORK**

**SÓLO NOS FALTAS TÚ**

**¡CIERRA CUANTO ANTES TU VUELO PARA CONSEGUIR LAS MEJORES OFERTAS!**





“ **Turbulent  
markets?**

**Find  
a calmer  
place. ”**

Harsh economy. Scarce customers. And a crush of competitors. What if you could turn today's chaos into opportunities? Top companies are doing just that with the **Blue Ocean Strategy Simulation**. A custom-created workshop or seminar that focuses your team's natural creativity towards **fresh market space** instead of profitless crowds. Leading to genuine innovation - and higher margins. To talk about a BOSS workshop for your company, call Isabelle Kihm on +33 1 53 46 69 04.

## ENABLING YOUR MANAGERS TO DRIVE PROFITABLE GROWTH

Learn how **BOSS** can give your people a **strategic advantage** for tough times. Contact Isabelle Kihm: [isabelle.kihm@stratx.fr](mailto:isabelle.kihm@stratx.fr) or + 33 1 53 46 69 04.

**STRATX**  
THE KEY TO STRATEGIC EXCELLENCE

## ¡Bienvenidos a Younoodle!

En un intento de intercambiar información y experiencias a través de las comunidades académicas y de negocios, el Centro Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora (CEFIE) del IESE se ha unido a una nueva plataforma digital llamada Younoodle ([www.younoodle.com](http://www.younoodle.com)).

Esta web interactiva es un espacio dedicado a emprendedores, investigadores y académicos donde pueden interactuar y tener una línea de comunicación regular con los Alumni del IESE y el mismo CEFIE a través del grupo que el centro ha creado. El portal permite a sus miembros estar en contacto con escuelas de todo el mundo (**MIT, Stanford, Berkeley, Princeton, Oxford o Cambridge**, entre otras), descubrir las últimas *startup* y conocer a nuevas personas en el ámbito de las *startup*.

Younoodle es un sitio para descubrir y apoyar a las empresas recién creadas en sus primeras fases de desarrollo, así como para fomentar la innovación universitaria. La nueva herramienta, Startup Predictor, analiza la información de las *startups* antes de ser creadas para ayudar a predecir su desarrollo a través de un modelo basado en un riguroso análisis cuantitativo de los datos históricos y la aplicación de las últimas teorías relevantes. El objetivo es proveer al emprendedor de tecnología para asegurarse que los recursos empleados sean lo más efectivos posibles.



## Prof. Vives becado por la UE

EUROPA FINANCIA A LOS INVESTIGADORES MÁS ACTIVOS



Prof. Xavier Vives

El European Research Council (ERC, Consejo Europeo de Investigación) ha otorgado al profesor del IESE Xavier Vives una beca de cinco años para la financiación de su proyecto de investigación titulado "Information and Competition".

El ERC es el organismo encargado de la aplicación del programa "Ideas", relativo a la investigación básica. La misión del ERC es la de promover la excelencia en Europa, a través de la financiación de la investigación de alta calidad en todos los campos de la ciencia, incluidas las ciencias humanas y las humanidades.

El CEI está formado por un consejo científico, que planifica la estrategia, establece el programa de trabajo, controla la calidad e impulsa actividades informativas. Asimismo, también está integrado por una agencia de ejecución que se encarga de la administración, el apoyo a los solicitantes, la elección de las propuestas, la gestión de las subvenciones y la organización práctica.

El proyecto del profesor Xavier Vives consta de dos áreas de investigación, una más teórica sobre la dinámica de los mercados y su relación con los intercambios de información entre empresas; y otra más aplicada que se ocupa de la política de competencia.

### Facilidades para la investigación

Este consejo, creado en 2007, es el primer organismo paneuropeo de financiación

para la investigación puntera. Su objetivo es abrir nuevas perspectivas a los investigadores más creativos de todo el mundo.

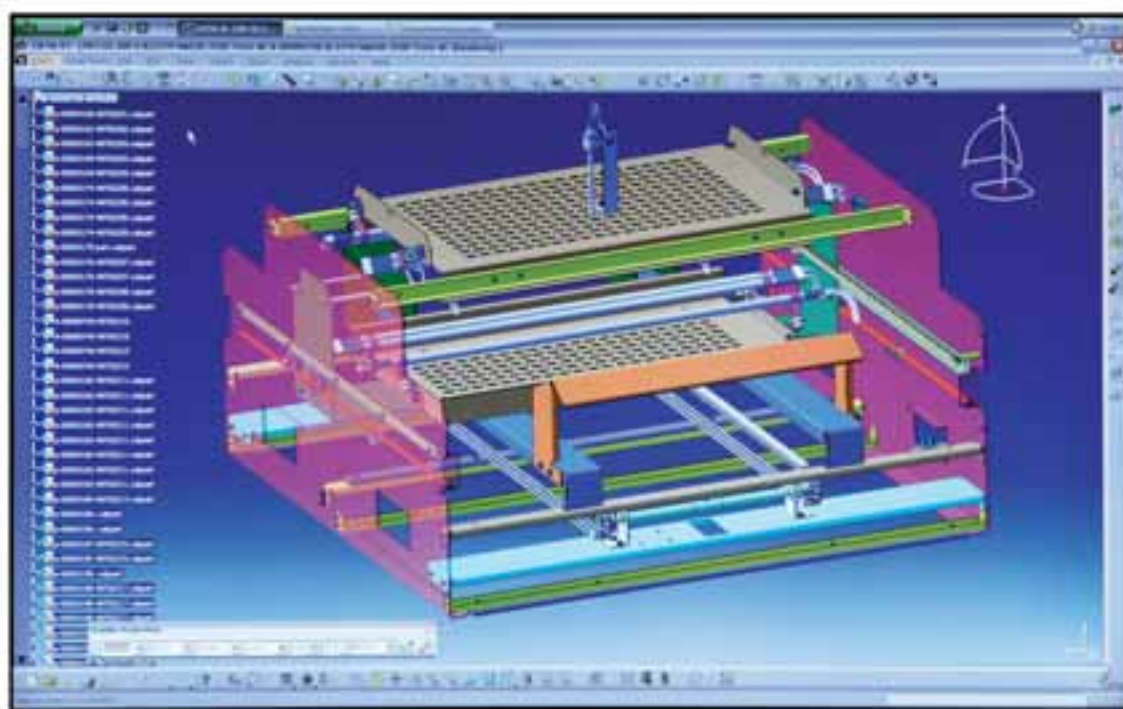
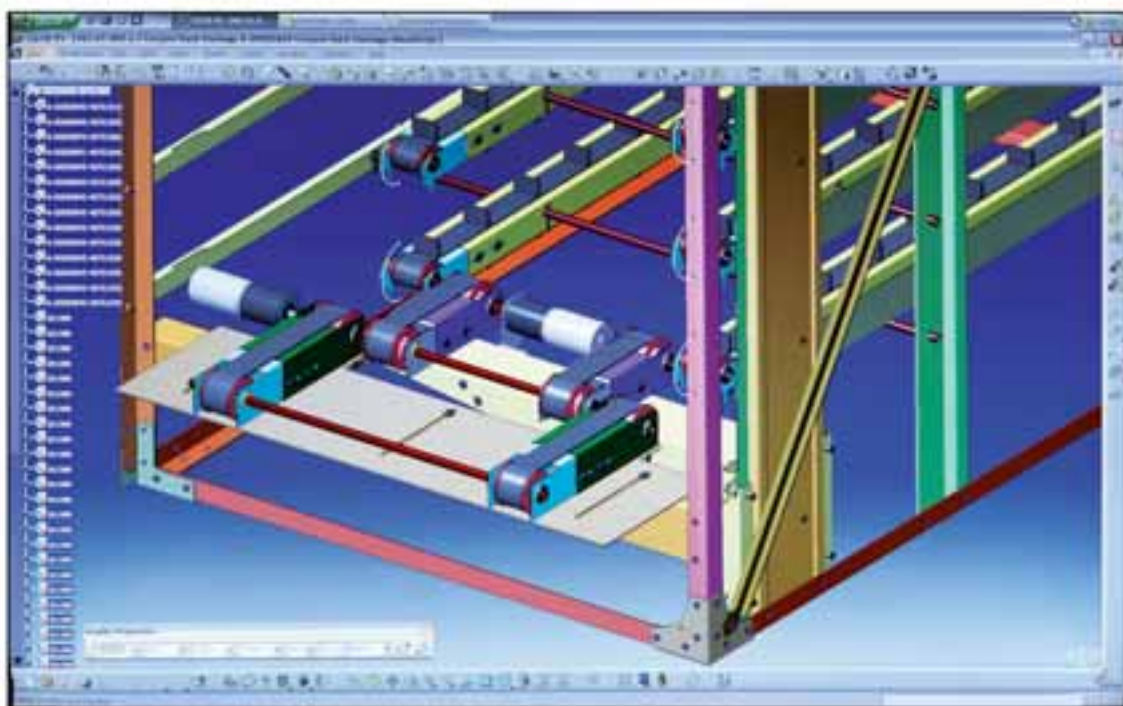
El ERC está dirigido por 22 científicos de renombre, y realiza sus actividades dentro del Séptimo Programa Marco de Investigación de la Unión Europea, que cuenta con un presupuesto de 7.500 millones de euros para fomentar la investigación de vanguardia. En esta primera edición, el ERC ha otorgado un total de 300 becas a los investigadores más activos que presentan un historial de importantes logros en la investigación durante los últimos diez años.

El profesor Xavier Vives es especialista en organización industrial, microeconomía, teoría de juegos, economía de la información, banca y mercados financieros. Doctorado en Economía por la **Universidad de California, Berkeley**, ha sido catedrático de Estudios Europeos y profesor de Economía y Finanzas en **INSEAD** y de Investigación en **ICREA**.

Desde 1991 hasta 2001, el profesor Vives fue director del Instituto de Análisis Económico del **CSIC**. Además, impartió clases en las universidades de **Harvard, Autónoma de Barcelona, Pompeu Fabra, University of California, Berkeley, University of Pennsylvania** y la **New York University**. Asimismo, ha colaborado con el **Banco Mundial** y la Comisión Europea como consultor.

# I+D

- *RIPLEG desarrolla proyectos de metal-mecánica.*
- *RIPLEG develops metal-mechanical projects.*



Poligono Mas d'en Bosch  
Tel. + 34 972 702 817  
Fax + 34 972 703 466  
17500 RIPOLL (Girona) Spain  
e-mail: [ripleg@ripleg.com](mailto:ripleg@ripleg.com)  
e-mail: [tecnica@ripleg.com](mailto:tecnica@ripleg.com)  
WWW: [ripleg.com](http://ripleg.com)



**Subcontratación**  
● **Sub-contracting**



GRADUACIÓN PARA EL IESE

## Medalla de Honor para el IESE

El alcalde de Barcelona, Jordi Hereu, hizo entrega de la Medalla de Honor de la ciudad al director general del IESE, Jordi Canals, el día 26 de noviembre. Esta distinción reconoce a aquellas personas, organizaciones e instituciones que han contribuido al desarrollo de la conciencia ciudadana.

Esta insignia responde también a la trayectoria del IESE, a lo largo de sus 50 años de historia, y respalda valores como la solidaridad, la convivencia, el desarrollo sostenible, el diálogo y la cultura de paz.

Además del IESE, premiado con motivo de su 50 aniversario, otras 24 personas e instituciones recibieron la medalla en la ceremonia que tuvo lugar en el Saló de Cent del Ayuntamiento de Barcelona. Entre los galardonados figuraban Luis del Olmo, la Asociación de las Naciones Unidas en España (ANUE), Núria Feliu o Armand de Fluvià.

La Medalla de Honor de Barcelona es una distinción creada en 1997 por el entonces alcalde de la ciudad, Joan Clos.

CONVENIO IESE Y ENISA

## Alianza para financiar empresas

El IESE y la **Empresa Nacional de Innovación (ENISA)**, entidad adscrita al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, han firmado un acuerdo que establece un "mecanismo de coinversión" para fortalecer la financiación de las empresas de cara a su crecimiento.

Gracias a este entendimiento entre ambos, los inversores y emprendedores que hayan cerrado una operación a través de su participación en la Red de Inversores del IESE obtendrán financiación adicional, ya sea a través de un préstamo, o mediante una ampliación de capital, que correrá a cargo de **ENISA**. De este modo, se quiere promocionar el desarrollo del emprendedor y del inversor privado.



Carlos Cavallé, Rosa Lorenzo, Elvira Caro, Jordi Canals, María Quesada, Pat Robinson, Eulàlia Escolà y Fernando Pereira

## 25 años de servicio

### ENTREGA DE LAS MEDALLAS DE PLATA DE LA UNAV

El pasado 22 de diciembre se celebró, en el Aula Magna del campus de Barcelona del IESE, el acto de entrega de las Medallas de Plata de la **Universidad de Navarra**, otorgadas por el Excmo. Sr. Vice-Gran Canciller, Ramón Herrando. Estas condecoraciones fueron concedidas a personal del IESE, en agradecimiento a los servicios prestados durante sus 25 años de trabajo. Entre las premiadas estaban Elvira Caro Durán, Eulàlia Escolà Puig, Lidia López Raposo, Rosa Lorenzo Pérez, María Quesada Millán y Pat Robinson Fearis.

Algunas de las homenajeadas recibieron la distinción pronunciando un emotivo discurso. "Siempre nos quedamos con lo mejor... En este caso, la calidad humana que hay aquí", afirmó Elvira Caro. A continuación, Eulàlia Escolà remarcó que "juntos aún nos quedan grandes cosas por hacer". Por

último, María Quesada tuvo palabras de agradecimiento hacia sus padres, hijos y, especialmente, su hermana, Juana".

El director general del IESE, el profesor Jordi Canals, fue el encargado de cerrar el acto reconociendo el gran trabajo de las homenajeadas, realizado a lo largo de los últimos cinco lustros. Asimismo, Jordi Canals recordó que "es un auténtico privilegio contar con personas como vosotras". Para culminar el acto, Canals remarcó que si el IESE ha llegado hasta donde está es porque "nos hemos apoyado en espaldas de gigantes".

Para terminar la velada, los invitados acudieron a la Parroquia de Santa María de Pedralbes, donde pudieron disfrutar de un concierto ofrecido por la prestigiosa Escolanía de Montserrat.

## GEMBA 2010 visita el Banco de España

La promoción GEMBA 2010 - Monthly realizó una visita al **Banco de España** el 9 de marzo. El director del Departamento de Estudios Monetarios y Financieros, Juan Ayuso, mantuvo una charla-coloquio con los alumnos, acompañados del profesor del IESE, Juan José Toribio.





RUSHMORE

COLECCIÓN PRIMAVERA VERANO 2009



MUNDIALMENTE RECONOCIDO

## El mejor "antídoto" sobre estrategia

El libro del profesor Pankaj Ghemawat, *Redefining Global Strategies: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter* es uno de los mejores volúmenes sobre estrategia del año 2008, según la prestigiosa publicación *Strategy+business*.

El profesor de **IMD**, Phil Rosenzweig, asegura que el trabajo de Ghemawat incluye "el mejor tratamiento sobre estrategia global que se ha publicado en mucho tiempo, y es un antídoto necesario contra los simplismos sobre la globalización que tanto se escuchan últimamente".

El último número de la revista *Strategy+business*, editada por **Booz & Co.**, reseña destacados libros de management en áreas como estrategia, innovación, globalización y capital humano, entre otros.

- Por otra parte, el colaborador del IESE Erich Joachimsthaler, fundador y consejero delegado de **Vivaldi Partners**, ha recibido el premio al Mejor Libro de Marketing del Año otorgado por la American Marketing Association (AMA) por su obra *Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute your Company's Next Big Growth Strategy*.

MÁS ATRACTIVA Y COMPLETA

## Nueva web del Programa Doctoral

Tras la remodelación del portal de Alumni, ahora es la web del Programa Doctoral la que adquiere nueva imagen para hacerla más atractiva y completa. La remodelación surge a raíz de la nueva estructura del Programa Doctoral, que se divide ahora entre: el Master of Research in Management (MRM) y el propio Programa Doctoral.

El Programa Doctoral representa una experiencia imprescindible y enriquecedora para cualquier persona con la finalidad de convertirse en profesor de una escuela de negocios.

# Guía de conducta profesional

PROF. ARIÑO PARTICIPA EN EL COMITÉ DE LA SMS

La profesora del IESE África Ariño ha formado parte del equipo de trabajo de la Strategic Management Society (SMS) que ha elaborado la guía de conducta profesional para directivos.

El comité está formado por académicos de prestigio de instituciones académicas como **INSEAD** o la **London Business School**.

La SMS es una de las sociedades de más prestigio en estrategia. Reúne a académicos y directivos interesados en la investigación de temas de dirección general. El propósito de la SMS con esta guía es hacer llegar las directrices a todos sus miembros actuales y futuros, así como difundirlas a otros grupos como los decanos de las escuelas de negocios. Para la SMS este ha sido un proyecto prioritario que espera tenga gran repercusión para sus miembros.

Además de ésta contribución a la SMS, la profesora África Ariño es *track chair* de su próxima conferencia anual.



## "Ser más que un club"

LOS OBJETIVOS DEL FC BARCELONA EN RSE

El **Fútbol Club Barcelona** del futuro quiere ser influyente en el ámbito deportivo, pero también en los aspectos económico, social, solidario e internacional. ¿Cómo hacerlo? El vicepresidente y responsable del área social del club, Alfons Godall, y la directora de la Fundación del Fútbol Club Barcelona, Marta Segú, dieron a conocer, el 15 de enero en el campus barcelonés del IESE, las actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la entidad azulgrana. Los directivos intervinieron en la jornada "Cómo vivir los colores de la RSE: el caso práctico del FC Barcelona", organizada por la Cátedra "**la Caixa**" de RSE y Gobierno Corporativo del IESE, y por el **Grupo Inforpress**.

El vicepresidente azulgrana Alfons Godall aseguró que el lema más que un club "tiene que convertirse en un compromiso real". Por eso, esta entidad deportiva, que tiene más de doscientos millones de seguidores en el mundo, cree que "la RSE es una oportunidad de gestión, "que permitirá al FC Barcelona del futuro crecer en cantidad y en calidad". El directivo comentó que fue con el primer mandato del presidente Joan Laporta cuando iniciaron un "círculo virtuoso" que permitiese a la Fundación trabajar con proyectos de RSE. Este

hecho pretendía "ganar atracción hacia el club con buenos resultados y buenos fichajes, pero también con un buen ámbito social emprendido por la Fundación como una herramienta necesaria para cerrar el compromiso social de la entidad".

Por su parte, la directora de la Fundación del FC Barcelona Marta Segú, aseguró que "la Fundación debe ser el alma del club". Para ello, trabajan con "un modelo innovador y solidario que va dirigido a niños y adolescentes". Asimismo, añadió que "el deporte es sólo una herramienta, no un objetivo final", y gracias al deporte se pueden transmitir muchos valores que la Fundación puede desarrollar a través de programas de cooperación, tanto de ámbito local como global.

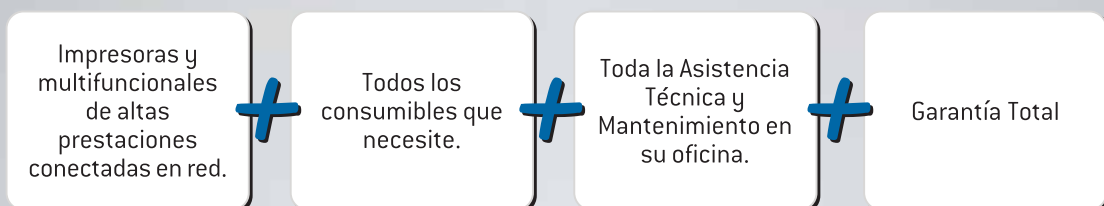
La Fundación del FC Barcelona tiene un presupuesto de 5 millones de euros anuales, con los que ejecuta tres programas propios de cooperación: el XICS (Red Internacional de Centros Solidarios), el JES (Jornadas de Deporte Solidario), y Deporte y Ciudadanía. Además, participa en otros proyectos internacionales como los de UNICEF, la UNESCO o ACNUR.

**RICOH**

**No compre más equipos,  
pague sólo por las páginas que produzca.**



Con el sistema **PAY PER PAGE**, el precio fijo por página incluye:



# Un referente mundial en Ética

## LOS PROFESORES ARGANDOÑA, CHINCHILLA Y MELÉ PARTICIPAN EN LA ENCICLOPEDIA

La "Encyclopedia of Business Ethics and Society", en la que han participado tres profesores del IESE, ha recibido el premio Outstanding Business Reference Sources, que otorga la Reference and Users Association de la American Library Association. Se trata de una de las dos publicaciones que esta institución ha identificado en 2008 como "excepcional y de referencia" en el mundo de los negocios.

Antonio Argandoña es el profesor de la escuela que más material ha aportado a esta enciclopedia, con un total de nueve artículos, como "Capitalism", "Comparative Advantage" y "Monetary Policy", entre otros. La profesora Nuria Chinchilla, directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, también ha contribuido con el artículo "Family-Friendly Corporation". Por último, el profesor Domènec Melé ha presentado los textos "Anthropocentrism", "Christian Ethics" y "Religious Discrimination".

La "Encyclopedia of Business Ethics and Society" está considerada por muchos

profesionales de la formación empresarial como la principal herramienta de referencia para académicos y estudiantes interesados en ampliar sus conocimientos acerca de las relaciones entre empresa, ética y sociedad. Para su configuración, cerca de 300 expertos han contribuido aportando artículos y estudios sobre la materia. El resultado es una publicación de cinco volúmenes con más de 800 entradas y que refleja el interés actual en esta línea de investigación, centrada en elementos como la dirección estratégica, el gobierno corporativo, la responsabilidad social, los grupos de interés y la cultura organizacional.

### Destacados también en Internet

Otro de los factores que muestran la buena salud de la investigación del IESE en Ética empresarial es su repercusión en Internet. Así, los documentos de investigación que se presentaron el pasado mes de julio en la conferencia Humanizing the Firm & the Management Profession, organizada por la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corpora-

tivo, están entre los más descargados de la web de Social Science Research Network (SSRN). En total, los usuarios han realizado casi 3.500 descargas de los trabajos relacionados con este evento.



JAVIER PÉREZ DOLSET

## Emprendedor del Año

El empresario Javier Pérez Dolset, presidente del **Grupo ZED**, fue proclamado vencedor del Premio Emprendedor del Año 2008 en España. Este reconocimiento, que cumple su XIII edición, fue otorgado por **Ernst & Young** en colaboración con el IESE, **Vocento** y **Fortis**. La ceremonia de entrega se celebró el día 19 de febrero en Madrid. El panel de jueces, entre los que figuraba el profesor del IESE Juan Roure, eligió a Pérez Dolset como el mejor emprendedor del año entre otros 15 empresarios nominados.

Pérez Dolset participará en el único certamen de estas características que existe a escala internacional, el Premio Emprendedor Mundial, organizado por **Ernst & Young**. Este encuentro tendrá lugar en Montecarlo el próximo mes de mayo y acogerá a los ganadores del Premio de otros 50 países.

## Cumbre mundial de estrategia

### PROFS. CANALS, GHEMAWAT Y RICART, EN LA SMS

Los profesores del IESE Jordi Canals, Pankaj Ghemawat y Joan Enric Ricart participaron en las ponencias más destacadas de la conferencia de la Strategic Management Society (SMS) "Emerging India: Strategic Innovation in a Flat World", presidida por C.K. Prahalad, profesor de la **Ross School of Business** de la **Universidad de Michigan**.

La conferencia reunió a más de 400 expertos mundiales en estrategia. El programa contó con la participación de profesores de escuelas de dirección de primer nivel mundial, así como de empresarios y altos directivos de las empresas más importantes de la India, como por ejemplo el grupo **Tata Sons** o el **ICICI Bank**.

El profesor del IESE Joan Enric Ricart es el presidente de la SMS, cargo que asumió en noviembre de 2008. Ricart, titular de la Cátedra Carl Schroeder de Estrategia y director del Departamento de Dirección Estratégica del IESE, moderó la sesión

sobre "Avances en la investigación en la India: ¿Qué puede hacer la SMS?". En esta conferencia, participaron el Prof. Jay B. Barney (**The Ohio State University Columbus**), el Prof. Charles Dhanaraj (**University of Western Ontario**) y el Prof. M.B. Sarkar (**Temple University**).

Por otro lado, el profesor del IESE Pankaj Ghemawat lideró el panel "Globalization of India Inc.", donde se analizaron las causas que explican el éxito de las multinacionales indias en su estrategia global y, en general, el impacto de la globalización en las compañías indias. Otra de las sesiones destacadas fue la que reunió a los decanos de las escuelas de dirección americanas, asiáticas y europeas. En ella se analizaron los cambios en la formación de directivos. El director general del IESE, Jordi Canals, participó en esta conferencia y en el posterior simposio, que fue moderado por el Prof. Tarun Kahanna (**Harvard Business School**).

# Ahora, más que nunca, la agilidad en la toma de decisiones es crítica

Telepresencia TANDBERG  
Excelencia Nórdica



**TANDBERG**  
Leading the new way of working

TANDBERG Iberia | Pº de la Castellana 141, Madrid | 91 837 96 00 | [spain@tandberg.com](mailto:spain@tandberg.com)

Más información [www.tandberg.com/totaltelepresence](http://www.tandberg.com/totaltelepresence)

# Nuestro granito de arena

## CAMPAÑA SOLIDARIA DE APOYO A KIMLEA Y EASTLANDS

«Une y guía», aconsejaba Goethe. Precisamente este espíritu de cooperación es el que mueve al IESE a impulsar proyectos solidarios que contribuyan al progreso de las comunidades que más lo necesitan, a través del desarrollo de las personas que las integran.

A la hora de cooperar, cualquier pequeña aportación es mucho. Nadie duda de esto en el IESE. Por eso, cada Navidad se lanza un Menú Solidario, con el objetivo de recaudar dinero para alguna ONG a través de las aportaciones voluntarias de los clientes del restaurante y la cafetería en el momento de pagar su comida. De esta forma, se invita a participar tanto a los trabajadores y al claustro, como a los alumnos del IESE.

Por segundo año consecutivo, los fondos recaudados con esta iniciativa se han destinado a Kimlea, un proyecto educativo liderado por **Nurisha Trust** y dependiente de **Kianda Foundation**, pensado para el desarrollo y el bienestar de la mujer en Kenia. El Proyecto Kimlea comenzó en 1992 con el propósito de formar a mujeres y niñas en materias que les faciliten el autoempleo, tales como contabilidad básica, inglés, cocina, costura o ética.

Con las aportaciones de este año se ayudará a 50 familias, que podrán tener un futuro mejor gracias al acceso a la educación. El Proyecto Kimlea incluye diversas iniciativas, que se gestionan a través del **Kimlea Technical Training Centre**:

- Becas de educación secundaria para niñas, que consisten en un curso completo con manutención incluida.
- Alfabetización de mujeres de entre 25 y 50 años que trabajan en plantaciones de té y café.
- Creación de guarderías, donde las madres pueden dejar a sus niños mientras trabajan. Además de ser un lugar seguro, les proporcionan leche para desayunar y uniformes para vestirse.

Con el Menú Solidario, el IESE pretende colaborar con proyectos de gran impacto social o ayudar a aquellas comunidades que tienen unas necesidades urgentes. En la Navidad de 2004, por ejemplo, los fondos recaudados se destinaron a las víctimas del tsunami del sudeste asiático, en colaboración con la ONG Nuestros Pequeños Hermanos.

Este año se ha puesto en marcha una nueva iniciativa solidaria, a través de la tienda del IESE. Así, todo aquel que compraba artículos conmemorativos del 50 aniversario de la escuela durante el mes de diciembre contribuía a la formación de microemprendedores en la **Informal Sector Business School (ISBI)** de Kenya, ubicada en Eastlands, uno de los barrios más pobres de Nairobi. La campaña, que pretende contribuir al desarrollo económico local con la creación de nuevas empresas y de más puestos de trabajo, ha sido todo un éxito.



### The African Initiative

En la celebración de las bodas de oro del IESE no podían faltar las iniciativas solidarias. Con este objetivo se ha impulsado "The African Initiative", un proyecto de cooperación social con el que se pretende colaborar con el continente africano en ámbitos distintos al de la formación académica, un campo en el que el IESE ya coopera activamente. Esta propuesta se enmarca en «un esfuerzo mucho mayor» que el IESE viene realizando desde hace ya tiempo para contribuir al desarrollo de África, explica el profesor Javier Santomà, que forma parte de la iniciativa.

La colaboración del IESE con el continente africano no es nueva, pero con motivo de la celebración de su 50 aniversario, el director general, Jordi Canals, solicitó al grupo de profesores que suelen participar en iniciativas en África que buscaran proyectos para potenciar la relación del IESE con el continente. Con esta misión se ha creado un comité, formado por los profesores Javier Santomà, Frederic Sabrià, Lluís G. Renart y Alberto Ribera, entre otros, que actualmente está valorando diversas iniciativas para seleccionar los proyectos a los que finalmente se apoyará.

*Cristina Aced*



La cuenta **más despierta** para su bolsillo

## BS Cuenta Profesional

BS Cuenta Profesional es una cuenta personal o profesional, sin ningún tipo de comisiones ni gastos de administración <sup>(1)</sup>, que le permitirá gestionar su economía y acceder a un conjunto de productos y servicios en condiciones preferentes, exclusivos para los Alumni del IESE.



**0** euros

- Comisión de mantenimiento<sup>(1)</sup>
- Comisión de administración<sup>(1)</sup>
- Comisión por emisión de tarjeta Visa Classic



**REGALO EXCLUSIVO  
PARA NUEVOS CLIENTES**

**SabadellAtlántico le dejará  
un buen sabor de boca**

Llévese esta cafetera exprés de regalo<sup>(2)</sup>  
al hacerse cliente de SabadellAtlántico

Infórmese en la **oficina SabadellAtlántico** más cercana  
o en **sabadellatlantico.com**. Si lo prefiere, también  
le atenderemos llamando al **902 323 555**.

<sup>(1)</sup> Excepto cuentas inoperantes en un período igual o superior a un año y con un saldo igual o inferior a 150 euros.

<sup>(2)</sup> Promoción válida hasta finalizar existencias (500 unidades) por la apertura de una BS Cuenta Profesional con un saldo mínimo de 300 euros.

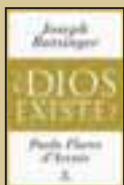


## EL LIBRO BLANCO DE LA PRENSA DIARIA 2008

IESE-CIEC, Carat, Deloitte

AEDE

El *Libro blanco de la prensa diaria* recoge un resumen de los principales datos del sector analizados desde una perspectiva histórica de los últimos diez años. En este libro están disponibles datos de audiencias, número de lectores e información sobre la difusión de la prensa diaria a nivel nacional, europeo e internacional. A continuación, se lleva a cabo un análisis económico-financiero del sector, que presenta la composición empresarial de los principales grupos editoriales de prensa del país. También son analizados los distintos diarios según el tipo de información y las versiones digitales de los mismos. Por último, hay un apartado con artículos de interés para los profesionales de este mercado.



## ¿DIOS EXISTE?

Joseph Ratzinger y Paolo Flores d'Arcais

Espasa Calpe

Temas tan controvertidos como el conflicto entre fe y razón, los valores comunes entre cristianos y ateos, el aborto, el papado de Juan Pablo II, la caída del comunismo, los derechos humanos, la naturaleza, la solidaridad o la autocrítica de la Iglesia fueron motivo del debate que en 2000 mantuvieron en Roma el entonces cardenal Joseph Ratzinger, hoy Benedicto XVI, y el filósofo ateo Paolo Flores d'Arcais desde posiciones contrapuestas. El núcleo central de este libro es ese diálogo entre ambos, al que acompaña un artículo de cada participante. Joseph Ratzinger se centra en la crisis del cristianismo, mientras que Paolo Flores rebate sus tesis, sosteniendo la idea de que la Iglesia rechaza el diálogo y destaca las contradicciones en que incurre esta institución.

# Competir para sobrevivir con la empresa familiar

En esta época de cambios constantes es vital para una empresa no perder el ritmo, ya que en cualquier momento pueden aparecer baches en el camino que no se podrán superar sin una previa preparación. Para competir en este siglo no sólo hace falta dinero, también es necesario poseer una dimensión empresarial importante, así como saber diversificar las líneas de producción, internacionalizar las actividades, profesionalizar los órganos directivos y de gobierno, y ser líderes en I+D+i.

Los autores de esta publicación han seleccionado trece artículos que recogen las contribuciones más relevantes acerca de la amplitud de cuestiones que se incluyen dentro de la estrategia de la empresa familiar. Estos artículos han sido elaborados por reconocidos especialistas internacionales en el área de la empresa familiar como Joe Astrachan, Gaia Marchisio, Jon I. Martínez, Ernesto Poza y Pietro Mazzola, además de expertos nacionales como Juan Roure y Miguel Ángel Gallo, ambos profesores del IESE, José Carlos Casillas, Alberto Gimeno y Joan M. Amat.

En *Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*, se analizan primeramente las ventajas competitivas de las empre-

sas familiares con el fin de potenciarlas y, en su caso, adaptarlas a los nuevos requerimientos. En una segunda parte, se aborda el diseño de instrumentos estratégicos específicos mediante los cuales estas empresas pueden desarrollar las capacidades competitivas que necesitan. Finalmente, se conceden una serie de alternativas a estos instrumentos para situar a la compañía en una buena posición competitiva. Además, se expone un análisis del uso de instrumentos financieros hasta la optimización de los órganos de gobierno de la empresa y la familia, pasando por la promoción del espíritu emprendedor.

Esta obra literaria finaliza con una serie de casos prácticos vinculados a las tres divisiones del libro, que permiten ilustrar la situación de las empresas nacionales e internacionales.

*Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*



Juan Roure, Josep M. Amat, Jon Martínez (eds.)  
Deusto

# ¿Humanismo o funcionalismo?

La investigación, llevada a cabo en *Best Human Resource Management Practices in Latin America*, asegura que el Departamento de Recursos Humanos debería tener en cuenta un concepto como el humanismo profundo, ya que es la base que constituye los contratos sociales latinoamericanos.

Esta visión de la dirección de los recursos humanos, centrada en la persona, debe enfrentarse ahora a una creciente presión por parte de las empresas multinacionales, debido a que tienen una visión más focalizada en el funcionamiento de la compañía.

Los artículos recogidos en esta obra presentan, en profundidad, casos de reconocidas empresas latinoamericanas. El libro está escrito por un conjunto de académicos que cuentan con un acen-

tuado conocimiento sobre el contexto cultural y financiero de Latinoamérica.

Esta obra se considera una lectura vital para los estudiantes de negocios y dirección, así como para los de gestión de recursos humanos.

*«Best Human Resource Management Practices in Latin America»*



Marta M. Elvira, Anabella Dávila  
Routledge



## Un análisis sobre la Europa inmobiliaria

En el libro *European Real Estate Markets*, el profesor del IESE José Luis Suárez aborda un tema cada vez más relevante a nivel mundial como es la visión integral del mercado inmobiliario europeo.

La actividad inmobiliaria es un pilar fundamental de la economía mundial y constituye una parte muy importante del negocio de los bancos y otras instituciones financieras, prueba de ello es la actual crisis económica. Concretamente, los mercados europeos están cada vez más relacionados entre sí y, por ello, es más necesaria que nunca una visión integral de este sector.

El libro analiza escuetamente los principales mercados y continúa con un amplio perfil sobre el riesgo y la rentabilidad del mercado inmobiliario. En otros capítulos aborda temas como los instrumentos indirectos de inversión y el aspecto financiero de la actividad inmobiliaria.

A través de una mirada fresca y comprensiva sobre los mercados inmobiliarios europeos, Suárez ofrece una descripción cuidadosa de los distintos sectores: residencial, oficinas, venta al por menor, industrial y logístico. En cada categoría son analizadas tanto la parte de desa-

rollo como la de inversión. Asimismo, exhibe una explicación detallada sobre la financiación de este sector.

Las diferencias sociales y políticas que existen entre los diferentes mercados europeos de la vivienda son todavía muy significativos, a pesar de la creciente interrelación entre ellos. Este hecho influye de manera trascendental en sus políticas, es decir, mientras por ejemplo en Dinamarca se considera un derecho básico poseer una vivienda en propiedad, en Austria se fomenta el alquiler.

Además, José Luis Suárez también aborda en esta obra la influencia que tienen en la crisis los sucesos relacionados directa o indirectamente con el mercado inmobiliario.



*European Real Estate Markets*

José Luis Suárez  
Palgrave Macmillan

## Guía para emprendedores

Tras el éxito de *Emprendiendo hacia el 2010*, convertido ya en un clásico del *management*, llega una nueva versión, totalmente actualizada y revisada, del libro del profesor del IESE Pedro Nueno.

*Emprendiendo hacia el 2020* es una obra literaria donde Pedro Nueno expone nuevos casos prácticos de gran utilidad para toda persona que se encuentra al frente de un equipo humano. Enmarcado en la escuela de pensamiento empresarial de Harvard y el IESE, se trata de una aproximación humana, realista y ambiciosa al proceso de creación de una empresa.

El profesor Nueno, mentor en materia de emprendedores a nivel internacional, repasa el ciclo vital de una empresa desde la concepción del proyecto y elaboración del plan de negocio hasta la puesta en marcha de la misma. También hace un

minucioso recorrido a través de la etapa de madurez y concluye con la formulación de estrategias de crecimiento. Otro tema que aborda en su libro es la influencia de la ética en una compañía. Él mismo compara, en su obra, a los emprendedores y empresas con los artistas y sus obras.

El profesor Pedro Nueno imparte cursos y conferencias por todo el mundo y ha sido asesor del Fondo Monetario Internacional y la Comunidad Económica Europea entre otras instituciones, así como de numerosas organizaciones.



*Emprendiendo hacia el 2020*

Pedro Nueno  
Deusto



**LA EMPRESA FAMILIAR MULTI-GENERACIONAL**

Miguel A. Gallo  
Astrolabio

La longevidad de una empresa familiar es un objetivo tradicionalmente perseguido por los propietarios, pero pocas veces se considera como un propósito primordial por los distintos miembros de la familia que la dirigen. Las estadísticas muestran los bajos porcentajes de empresas familiares que sobreviven a la segunda o tercera generación a causa, generalmente, de la insuficiente atención que se le presta a este factor.

En este libro, escrito por el profesor del IESE Miguel Ángel Gallo junto a otros cuatro expertos, se analizan las empresas familiares más duraderas, aquellas que han sobrepasado la barrera de las tres generaciones. Asimismo, se describen las características propias del conjunto de propietarios, ya que son la base de la longevidad de sus compañías. A este grupo de empresas, el profesor lo califica con el nombre de *familias empresariales comprometidas* (FEC).



**LA CRISIS NINJA Y OTROS MISTERIOS DE LA ECONOMÍA ACTUAL**

Leopoldo Abadía  
Espasa

Tras el gran éxito en la Red del informe que publicó el año pasado sobre la actual crisis financiera, el que fuera profesor del IESE, Leopoldo Abadía, ha escrito un libro divulgativo en el que explica y analiza la crisis Ninja -*No Income, No Job, (no) Assets*- desde una perspectiva positiva y clara, con gran sentido del humor.

El libro pretende "traducir" la economía al lenguaje cotidiano, y hacer accesible el lenguaje financiero a todos los lectores.

# IESE MBA Alumni Reunion

Barcelona  
Sábado, 30 de mayo

[www.iese.edu/mbareunion](http://www.iese.edu/mbareunion)





# agrupación\*

## 80 Entrevista a Antonio González-Adalid (MBA '75), presidente de la Agrupación de Miembros

Antonio González-Adalid ha sido reelegido presidente de la Agrupación de Miembros del IESE en la última Junta de Gobierno. En esta entrevista, nos comentó cuáles son los proyectos de futuro de la Agrupación.

## 81 Junta de Gobierno

El presidente de la Agrupación de Miembros, Antonio González-Adalid, presentó la memoria de actividad y el balance económico del curso 2007-2008.

## 82 Entrevista a Jorge Becerra (MBA '88)

Jorge Becerra (MBA'88) asegura que gracias al IESE entró en contacto con The Boston Consulting Group, empresa de la que hoy es socio y director de las oficinas en Latinoamérica. En esta entrevista, nos explica los retos que plantea esta crisis para las organizaciones y los directivos.

## 90 Sois noticia

Continuamos publicando tus noticias, así como todas las reuniones de los Antiguos Alumnos del IESE. No dudes en escribirnos: tú haces esta sección.

## 94 Chapter News

Recogemos las actividades de la Agrupación que se han celebrado fuera de España en los últimos meses.

Antonio González-Adalid (MBA'75), reelegido presidente de la Agrupación de Miembros

# "En el IESE se aprende, sobre todo, con el ejemplo"

Antonio González-Adalid (MBA'75) ha sido reelegido presidente de la Agrupación de Miembros del IESE en la última Junta de Gobierno. González-Adalid es actualmente vicepresidente y consejero delegado de Cartera Industrial Rea, y ha sido, entre otros cargos, vicepresidente de Repsol YPF y presidente ejecutivo de ENAGAS.

La Agrupación cumple este curso 50 años. ¿Qué supone personalmente para usted haber sido reelegido presidente?

En primer lugar, es toda una satisfacción personal estar ligado al IESE porque me da la oportunidad de compartir el ambiente, el cariño, la proximidad... Y, al mismo tiempo, colaborar con el IESE es una causa muy atractiva porque supone ayudar a mejorar el nivel de educación, la capacidad empresarial y, en definitiva, la sociedad.

¿Cuál ha sido, en su opinión, la clave para que durante estos años la Agrupación siga

trabajando con la misma vitalidad con la que se fundó?

En mi opinión, existen dos claves que explican la vitalidad de nuestra Agrupación. En primer lugar, el elemento fundamental es la intensa relación que tienen los Alumni con el IESE. Se trata de un componente emocional mayor que cualquier otra relación académica que se haya podido construir. No deja de llamarme la atención cómo, en la multitud de ocasiones que he tenido que pedir colaboración a algún Antiguo Alumno, nunca nadie me ha dicho que no. Todo el mundo está disponible.

La segunda razón que explica esta vitalidad es la relevancia con la que el IESE trata a sus Antiguos Alumnos. El IESE ha dotado a todo un departamento para sus Antiguos Alumnos, un departamento con gran capacidad profesional cuyos miembros trabajan continuamente por los Alumni y aportan nuevos proyectos.

¿Cómo se explica que la Agrupación siga manteniendo una de las más altas cuotas de afiliación entre todas las escuelas del mundo, a pesar de la diversidad de los Alumni, la distancia y la competencia de otras escuelas?

Como señalé anteriormente, el origen de la afiliación a la Agrupación nace, en la mayoría de los Alumni, de la intensa relación que construyen cuando están cursando un Programa en el IESE. Esto es fundamental. Por otro lado, no podemos olvidar que pertenecer a la Agrupación de Miembros del IESE supone acceder a servicios exclusivos cada vez más valorados y apreciados por los Alumni. Pero, insisto, no creo que ésta sea la razón principal, aunque pocas escuelas de negocios tienen, como nosotros, por ejemplo, un Programa de Continuidad tan intenso y extenso, y es lógico que eso se traduzca en una afiliación más alta.

La celebración del cincuenta aniversario ha dado al IESE la oportunidad de agradecer a muchos Antiguos Alumnos su colaboración, al tiempo que muchos de ellos han agradecido al IESE su labor. ¿Qué es lo que más admiran los Antiguos Alumnos del IESE?

¡El cincuenta aniversario no ha descubierto el IESE a los Antiguos Alumnos! Sabíamos que la razón de su éxito está en el trabajo bien hecho, en la calidad de la educación, la proximidad... Sin embargo, es cierto que esta fecha nos ha servido para poder valorar mejor la valentía que supuso en 1958



# Actividad intensa y extensa

## JUNTA DE GOBIERNO DE LA AGRUPACIÓN DE MIEMBROS



De izquierda a derecha Jordi Canals, Antonio González-Adalid, Jorge Sendagorta y Mireia Rius.

fundar una escuela como el IESE. Por otro lado, nos permite estar más orgullosos, si cabe, de nuestra escuela, porque cumplir cincuenta años supone la consolidación de una institución.

**¿Cuáles son los proyectos de futuro de la Agrupación a los que personalmente se siente más vinculado?**

En estos momentos estamos configurando la nueva Junta de la Agrupación y algunos temas están en estudio, pendientes de la incorporación de los nuevos miembros. Sin embargo, me parece que -por las conversaciones que estamos manteniendo- puedo adelantar que, fundamentalmente, vamos a profundizar en líneas estratégicas de la internacionalización de la educación y la comunicación con los Alumni (mejorando el recién estrenado portal). Por otra parte, también estamos estudiando fórmulas para poder responder a las necesidades de los Alumni que atraviesan momentos difíciles.

**¿Qué es lo que ha aprendido en el IESE para lidiar con la coyuntura actual?**

En el IESE se aprenden conocimientos pero, sobre todo, se aprende con el ejemplo. Desde hace cincuenta años, el IESE nos enseña la capacidad de superar muchas dificultades, nos anima a plantearnos objetivos ambiciosos y nos demuestra que, trabajando con interés, se superan situaciones muy difíciles. Esto es lo que hay que hacer. Por ello, estoy seguro de que con paciencia y esfuerzo, la situación se superará.

Más de un centenar de representantes de Alumni asistieron el pasado 9 de febrero a la reunión anual de la Junta de Gobierno celebrada en los campus de Barcelona y Madrid, conectados por videoconferencia.

La Agrupación está formada por 13.227 miembros que viven y trabajan en más de 100 países y cuenta con 30 Agrupaciones Territoriales en todo el mundo. A lo largo del curso pasado, los Programas de larga duración del IESE acogieron a más de 1.800 alumnos, de los que el 84,3% se afiliaron a la Agrupación.

El curso 2007-2008 fue un año de intensa actividad para la Agrupación tanto por el número de actividades desarrolladas, 294 con 27.303 asistencias, como por los nuevos proyectos llevados a cabo.

El presidente de la Agrupación de Miembros, Antonio González-Adalid, presentó la memoria de actividad y el balance económico del curso 2007-2008, posteriormente aprobado por los asistentes. El texto completo de la Memoria puede consultarse en la web de la Agrupación [www.iese.edu/alumni](http://www.iese.edu/alumni).

El Programa de Continuidad fuera de España, con un total de 73 sesiones y 3.046 asistencias, supuso un 74% más que en el curso anterior. De esta forma, va consolidándose el objetivo de atender a los 5.000 miembros de la comunidad Alumni que viven y trabajan por todo el mundo. Por otro lado, en España se ha alcanzado la cifra de 136 reuniones con 19.290 asistencias, lo que supone un 17% más que el pasado curso.

En cuanto al balance económico, el presidente informó que, siguiendo la

línea de los últimos años, el Comité Ejecutivo había decidido asignar el excedente generado a la formación del profesorado del IESE, ya que entiende que es una pieza fundamental de la escuela.

Igualmente señaló la importante partida destinada a dotar de becas a alumnos del Programa MBA y a los Premios a la Excelencia investigadora de profesores del IESE. Los premios de este año se entregaron en la reunión y recayeron en los profesores Pankaj Ghemawat, Pedro Nueno y Josep M. Rosanas.

### 50 aniversario del IESE

La Agrupación ha acompañado el 50 aniversario del IESE con diversas actividades en España, China, Japón, Alemania, Holanda, Francia, Reino Unido, Suecia y Chile. El broche final a esta celebración se produjo con la Global Alumni Reunion celebrada en Madrid en octubre de 2008. En este encuentro participaron un total de 3.177 Alumni.

La directora de la Agrupación, Mireia Rius, presentó los objetivos de este nuevo curso y destacó cinco grandes líneas de actuación: el lanzamiento del nuevo portal, (ver más detalles en página 86), la mejora de la comunicación con los miembros, el apoyo a los Alumni en el difícil entorno actual, la optimización de los recursos de la Agrupación y la celebración de la Global Alumni Reunion de 2009 en Nueva York.

Jordi Canals, director general del IESE, compartió con los asistentes los retos que afronta el IESE en este nuevo curso y agradeció a los Alumni su generoso apoyo a lo largo de estos años.

# Un emprendedor permanente

Jorge Becerra (MBA'88) asegura que gracias al IESE entró en contacto con The Boston Consulting Group, empresa de la que hoy es socio senior y director general de las oficinas de Miami y del Cono Sur de Latinoamérica. En esta entrevista, nos explica los retos que plantea esta crisis para las organizaciones y los directivos.

La iniciativa emprendedora corre por las venas de Jorge Becerra (MBA'88). Ingeniero industrial de formación (**Universidad de Buenos Aires**), fue el responsable de abrir las oficinas de **The Boston Consulting Group (BCG)** en gran parte de Latinoamérica y ahora es Senior Partner y Managing Director de **BCG** en la zona. Asegura que «el IESE jugó un papel clave» en su carrera, puesto que le permitió entrar en contacto con el mundo de la consultoría. Empezó a trabajar en el grupo en 1988, al acabar el MBA, y después de haber trabajado en **Unilever** y en **S.C. Johnson**. De **Boston Consulting Group** le atrajo la vocación por innovar en nuevos paradigmas de negocios, en busca de las respuestas «no obvias» ante los problemas empresariales, y la dimensión humana de la organización.

Trabajó en Londres, en Madrid y, cuando en 1995 le hicieron socio, se fue a Buenos Aires para abrir una oficina de **BCG**. Luego, con la ayuda de otro socio, crearon la de São Paulo, después la de Santiago de Chile y, en 2003, la de Miami, donde trabaja desde entonces. Además de estar al mando de las oficinas del Cono Sur, es el responsable de la práctica de servicios financieros para toda Latinoamérica.

Jorge Becerra se define como «un emprendedor casi permanente» y forma parte del Global Advisory Board de **Endeavor**, organización que promueve el desarrollo y el fomento de emprendedores de alto impacto en países emergentes. Explica que está demostrado el impacto positivo de los emprendedores en el desarrollo de la economía y que, aunque con la crisis «todos nos volvemos más inseguros», los números muestran que en estos momentos se produce un aumento de la iniciativa emprendedora, porque mucha gente está perdiendo el trabajo y, dado que la proba-

bilidad de recolocarse pronto es muy baja, algunas personas ven «una oportunidad para empezar algo por su cuenta». Por eso recomienda a las asociaciones y los propios Gobiernos que estén «atentos» e impulsen el apoyo a los emprendedores. Añade que empresas «emblemáticas» como **Microsoft** surgieron en momentos de recesión, «cuando alguien trató de romper paradigmas empresariales con alguna idea innovadora en un determinado sector económico, donde el cambio de las reglas del juego lo permitía», y adelanta que «la falta de financiación va a afectar más a empresas grandes y medianas que ya están en funcionamiento que al ámbito del emprendimiento».

**Define a BCG como «una organización donde la gente predica con el ejemplo». ¿Cree que esta característica cobra especial relevancia en el contexto actual?**

Definitivamente. Yo diría que es una combinación de transparencia, honestidad, consistencia y coherencia entre los valores que dices mantener y los que realmente practicas en el día a día y en cada cosa que haces. En esta crisis financiera, económica, empresarial, mucha gente reconoce que las raíces pueden tener que ver no sólo con elementos técnicos sino con una crisis de valores. Una vocación individualista y la ambición por lograr las cosas a cualquier precio posiblemente puedan explicar por qué se llegó a dónde se llegó, aparte de que no hubo suficiente regulación. Hoy en día los empleados tienen grandes expectativas puestas en la organización en cuanto a la transparencia en la comunicación y la consistencia en la actuación.

**Quizás ésta sea la primera crisis realmente mundial. En su opinión, ¿en qué se diferencia de las crisis anteriores que ha vivido la economía mundial?**

No hay duda de que esta crisis es diferente, por la profundidad y por la incertidumbre de cuánto va a durar. Es distinta, en primer lugar, por el alcance que tiene. Estamos viendo de manera directa el impacto del proceso de globalización de la última década, y una de sus dimensiones centrales es la interdependencia que genera entre países, industrias, sectores y regiones. Las crisis del pasado estaban más focalizadas en una industria o en un país; en este caso, el impacto va a ser muy generalizado, por este profundo y mayor nivel de interconexión que hay entre los distintos participantes.

Segundo, porque más allá de problemas estructurales que hubieran afectado a la oferta o la demanda de un determinado bien, aquí hay una enorme cuestión sobre cómo la regulación podía dar credibilidad a las actividades que se estaban desarrollando, en particular en el sector financiero.

Y, en tercer lugar, porque habrá una esperada revisión del rol de los distintos actores, en particular del Gobierno y de los reguladores, y se verá que el grado de intervención puede variar por sectores o por países.

Esta crisis es tan distinta, tan severa, tan profunda, tan interconectada, que muchas de las herramientas que se usaron para superar las crisis ocurridas en las últimas dos décadas no son suficientes.

**En esta situación, ¿cuáles cree que son los principales retos a los que se enfrenta el directivo?**

La mayoría de directivos se va a enfrentar, por primera vez, a una crisis de una naturaleza tan compleja y tan especial. Ante esto, no existen fórmulas mágicas, pero sí una serie de aprendizajes que han

Esta crisis es tan distinta, tan severa, tan profunda, tan interconectada, que muchas de las herramientas que se usaron para superar las crisis ocurridas en las últimas dos décadas no son suficientes.



## La aproximación humanista de la organización, combinada con la vocación analítica, es una impronta propia del IESE que me ha servido en todo mi desarrollo profesional.

surgido de otras crisis y que podrían aplicarse a ésta.

Distinguiría tres dimensiones. Una es el liderazgo de la organización y de los empleados. Los líderes han de mostrarse muy cercanos a la organización, tener una comunicación transparente y directa con los empleados, responsable respecto a la gravedad de la situación y, que al mismo tiempo, mantenga una perspectiva de medio y largo plazo orientada al fortalecimiento de la organización. Independientemente de la profundidad y de la duración, es una certeza que la crisis va a pasar, y las organizaciones han de prepararse para ese momento.

El segundo aspecto hace referencia a cómo enfrentar la crisis. Hay organizaciones que pensaron que la situación no iba a ser tan grave y que era mejor esperar antes de tomar medidas, y luego se vieron obligadas a sobrereactar. El impacto final en las empresas que tuvieron una reacción tímida inicial ha sido peor que en aquellas organizaciones que se lo tomaron muy en serio desde el principio y empezaron a prepararse con determinación, mediante ajustes de costes, alineación de los modelos productivos con los comerciales, etc. En este sentido, una reacción decidida y temprana, por más que sea dolorosa, posiblemente es la mejor manera de prepararse para la crisis.

La tercera dimensión es más estratégica: consiste en estar atento y preparado para las oportunidades de desarrollo corporativo y estratégico que van a aparecer. La industria se reestructurará y surgirán muchas oportunidades, como la adquisición selectiva de competidores que no se habrán preparado suficientemente y estarán en una situación crítica, y la entrada en nuevos mercados que hayan sido abandonados

por la competencia, ya sea en solitario o colaborando con otros competidores para sumar fuerzas. Las fusiones y adquisiciones realizadas en periodos de recesión aportan un 15% más de valor que las que se producen en periodos de bonanza económica.

[Como acaba de comentar, pocos equipos directivos han vivido una crisis de estas características, inexperiencia que ha sido muy criticada por algunos analistas. ¿La experiencia lo es todo?](#)

Es una realidad: la mayoría de cuerpos directivos no se han enfrentado a una crisis de esta naturaleza. Sin embargo, eso no significa que no estén preparados. Y me viene a la cabeza el "milagro de Hudson", ese avión que cayó al río y se salvó gracias a la reacción del piloto, que nunca había vivido una situación así, pero se había preparado. Existe una gran cantidad de mecanismos para prepararse.

Por otra parte, las empresas han de saber que no están solas, sino que pueden recurrir a ayuda externa. Existen tres fuentes de apoyo: las consultoras, que pueden aportar la experiencia de la que carece la organización; los directorios/consejos/juntas ("boards"), a menudo poco aprovechados, y que pueden ser de gran ayuda si están formados por directivos relevantes en cuanto a su experiencia y trayectoria; y las universidades, cuyo claustro quizá tampoco ha vivido una crisis, pero cuenta con una sistemática de análisis muy útil para profundizar en situaciones de ruptura como ésta.

[En este contexto, la formación se perfila como un aspecto clave. ¿Cuáles son las lecciones que aprendió en el IESE que le resultan más útiles en estas circunstancias?](#)

Las herramientas técnicas van cambiando, pero lo realmente distintivo es el enfoque

ante las situaciones imprevistas. Creo que el método del caso, la calidad de los profesores del IESE, y la cultura inquisitiva de preguntar, preguntar y preguntar, son lo que a uno le moldea de por vida. Veinte años después sigo manteniendo la marca que me dejaron esos dos años en el IESE, esa vocación de tratar de buscar las razones profundas a través del análisis sistemático y también la dimensión humana de la organización. En aquellos momentos el IESE se distinguía, y hoy lo sigue haciendo, por defender que la dimensión técnica de la respuesta a los problemas empresariales no es suficiente. Esta aproximación humanista de la organización, combinada con la vocación analítica, es una impronta propia del IESE que a mí me marcó y me ha servido en todo mi desarrollo profesional.

[El pasado mes de octubre, el IESE lanzó el Senior Executive Program en Miami \(SEP-Miami\). Bajo su experiencia, ¿qué retos y oportunidades supone trabajar en Miami?](#)

Yo veo una gran cantidad de oportunidades. Miami es una pequeña bisagra entre la dimensión norteamericana y latinoamericana de las Américas, es una plataforma de conexión y de integración entre esos dos mundos. Muchas compañías globales establecen sus divisiones para Latinoamérica aquí, mucha de la actividad hemisférica Norte-Sur pasa por Miami, y también muchas universidades han decidido establecer sus centros de desarrollo ejecutivo. Se está creando una plataforma de reflexión académica, de formación de desarrollo ejecutivo y empresarial. Aún quedan algunos años de trabajo, pero se está avanzando en la dirección correcta para hacer de Miami una plataforma de integración cada vez más sólida entre Norteamérica y América Latina.

*Cristina Aced*





¿Reto web multi-site?  
¿multi-idioma?  
¿multi-país?  
¿multi-canal?  
¿multi-...?

**SDL**  **tridion**

1 contenido, n sites, n idiomas, n países, n canales

Si su organización tiene un multi-reto en el mundo online, usted ganará con SDL Tridion. Más de 500 organizaciones en todo el mundo confían en SDL Tridion, el líder mundial en Web Content Management software.

Confían en SDL Tridion: BBVA, Repsol YPF, Carrefour.es, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, Caja España, Hoteles Catalonia, Generalitat de Catalunya, Sacyr Vallehermoso, Barcelona Activa, Médicos Sin Fronteras, IESE, Renault, Canon, KLM, etc.

Gane en el mundo online, cuente con SDL Tridion.

Llámenos al (+34) 917 459 932 [info.spain@sdltridion.com](mailto:info.spain@sdltridion.com) [www.sdltridion.es](http://www.sdltridion.es)

Nuevo portal para los Alumni

# Más servicio, más rápido, más fácil

Los Alumni estrenan una puerta de acceso exclusivo al IESE. Un portal ideado por y para los Alumni que facilita el acceso a la información, a los contenidos y al *networking*. ¿Todavía no te has registrado?

La Agrupación de Antiguos Alumnos ha estrenado un portal ([www.iese.edu/alumni](http://www.iese.edu/alumni)) con nuevos contenidos y una estructura de navegación y acceso más directos para todos sus miembros. El cambio ha sido acogido excelentemente por los Alumni. En los primeros meses, el número de visitas se ha incrementado en un 233%, registrando 1.984.127 páginas visitadas de enero a marzo.

El nuevo portal se ha estructurado de forma muy funcional gracias a la colaboración de los propios antiguos alumnos. A través de varios *focus groups* de Alumni de distintos programas académicos, edades y perfiles se fueron priorizando los servicios y proponiendo diferentes mejoras.

El nuevo portal divide la información en cinco secciones: Formación continua, Comunidad internacional, Desarrollo profesional, Recursos y Servicios y Mi perfil. Estos apartados tienen mayor visibilidad en la página principal y resultan mucho más accesibles para los Alumni.

“El portal tiene dos objetivos principales: integrar todos los aspectos de la comunidad de Alumni y promover las actividades, alineando las acciones on-line y off-line para maximizar los servicios ofrecidos”, explicó Mireia Rius, directora de la División de Antiguos Alumnos.

Los contenidos del nuevo portal potencian los servicios de información, formación y *networking* que solicitan los antiguos alumnos: “A través del portal, nuestros Alumni tienen acceso a los recursos que necesitan para ampliar sus círculos personales y profesionales”, señaló Mireia Rius. “El portal es una herramienta de trabajo y presenta un



<http://www.iese.edu/alumni>



entorno de *networking* para nuestros Alumni. Ha sido concebido como un elemento de interacción y proximidad, un diseño más cercano a un portal que a un sitio web”.

## Interacción y proximidad

La plataforma virtual de Formación continua ofrece ahora más posibilida-

des. Los miembros pueden registrarse en sesiones de Formación continua on-line e invitar a otros participantes. Según Mireia Rius, éste es sólo uno de los aspectos mejorados. “Disponemos de más materiales y es más fácil acceder a conferencias on-line, casos y presentaciones. El objetivo no es sustituir las sesiones académicas, sino potenciar y apoyar el aprendizaje individual y a distancia”, afirmó.

Ahora hay más materiales disponibles y es más fácil acceder a conferencias *on-line*, casos y presentaciones, manifestó Rius.



Gracias al nuevo portal, la comunidad de antiguos alumnos del IESE puede beneficiarse de servicios exclusivos y potenciar el networking mediante las comunidades virtuales. Esta exclusividad es todavía mayor si se trata de antiguos alumnos miembros de la Agrupación que tienen acceso total a todos los servicios y contenidos de la Agrupación como las *e-conferences*, los servicios de carrera profesional o el acceso a *Comentarios de Coyuntura*, etc...

### Desarrollo Profesional

El nuevo servicio de Desarrollo profesional, exclusivo para miembros, también ha incrementado la popularidad del portal. La División de Antiguos Alumnos ofrece un servicio de mentoring y desarrollo profesional y programas de autoconocimiento para ayudar a sus miembros a progresar profesionalmente y lograr objetivos a largo plazo en sus empresas. A través de la creación de un perfil personal, los miembros también pueden gestionar sus ofertas de trabajo de forma más eficiente, establecer sus preferencias y recibir alertas de empleo.

Un Directorio de Alumni mejorado es otra de las innovaciones. El mayor número de campos de búsqueda facilita el *networking* al permitir a los antiguos alumnos buscar a otros graduados en función de sus intereses y de diversos datos profesionales o personales. Los antiguos alumnos también pueden actualizar sus datos y enviar alertas de actualización a sus compañeros a través de la plataforma del portal.

Entre las novedades que se estrenarán próximamente, destaca la nueva plataforma digital dentro de la sección de

Desarrollo Profesional, para ofrecer un servicio de bolsa de trabajo más amplio y personalizado.

### Networking

Las comunidades virtuales se han afianzado en los últimos años como una forma muy popular de mantener el contacto y de ampliar el *networking*. Los miembros y antiguos alumnos pueden crear su propia comunidad virtual para su promoción, agrupación territorial o por otros intereses. Los alumni pueden participar en debates on-line, publicar documentos o convocatorias de actividades, publicar fotos dentro de su área, además de enviar mensajes a otros miembros de la comunidad.

Pedro Galván, director de Marketing y Patrocinios de **Euroleague Basketball** y creador de la comunidad virtual Gestión y Marketing Deportivo, afirmó que "hacía tiempo que quería conocer a otros antiguos alumnos del IESE del sector del marketing deportivo y, cuando descubrí que era posible a través del portal, me inscribí enseguida. Me ha sorprendido lo rápido que se ha apuntado la gente".

### Contacto directo y constante con los compañeros

Elena de la Torre, presidenta del PDG-C-2008, empezó una comunidad virtual para su promoción. "Compartimos trabajos de equipo y otros documentos. Resulta una forma mucho más fácil de compartir con los compañeros de clase archivos como análisis de casos o fotos de grupo", señaló. Otras comunidades virtuales creadas para promover el *networking* entre antiguos alumnos y

para estrechar lazos con el IESE son la plataforma de Mujeres Directivas, una comunidad de mujeres profesionales, e IESE-SECOT, Seniors Españoles para la Cooperación Técnica, destinada a profesionales jubilados.

El portal de la Agrupación de Miembros continuará incorporando desarrollos nuevos: "La plataforma evoluciona constantemente y mejora según las necesidades de nuestros Alumni. Trabajamos para innovar en el uso de las nuevas tecnologías," subrayó Mireia Rius.

Un dato que revela las posibilidades que ofrece la web han sido las 19.894 conexiones a conferencias online, y la cifra de asistentes virtuales a la Global Alumni Reunion que se conectaron al Palacio Municipal de Congresos de Madrid desde todos los puntos del planeta.

Para estar al día de todas las novedades, la División de Alumni también ha renovado su *newsletter* que, en un golpe de vista, permite acceder a toda la actualidad de la Agrupación y sus miembros.



**Profesora Sandra Sieber**

### CASO 'EL ORFANATO' La clave del éxito

El profesor del IESE Jaume Ribera presentó el caso "El Orfanato": la creación de un éxito cinematográfico que estudia los principales factores que dieron tal popularidad a la película. El caso, elaborado por la profesora Sandra Sieber y el propio Jaume Ribera, presenta el proceso de producción de este largometraje, así como la gestión de un proyecto de este calibre.

Tanto el director como los productores atribuyen el éxito del filme al azar, a la "magia" que le rodeó, pero detrás de esta aparente suerte se esconde una serie de elecciones que han contribuido al buen fin del proyecto. «Hay una serie de elementos clave para el éxito, desde la composición del equipo hasta la elección de la actriz, Belén Rueda, o el realizador, Guillermo del Toro», explicó Jaume Ribera.

■ Madrid, 11 de marzo



**Prof. Steven Poelmans**

### EL ESTRÉS, VENTAJA COMPETITIVA Mantener el equilibrio en tiempos de crisis

El profesor Steven Poelmans participó en una sesión del Programa de Continuidad sobre autoliderazgo en tiempos de crisis, que tuvo lugar en Munich el pasado 10 de marzo. Unos 80 antiguos alumnos acudieron al evento, titulado "Keeping Balance in Times of Turmoil: The Importance of Self-Leadership and Resilience",

que también contó con la participación del presidente de la Agrupación de Alumni en Alemania, Alexander Mettenheimer (AMP '05). Poelmans habló principalmente del estrés, de cómo reconocer sus señales de alarma y la forma de convertirlo en una ventaja competitiva.

■ Munich, 10 de marzo

Sesiones extraordinarias en Madrid y Barcelona

## La crisis como oportunidad

La División de Antiguos Alumnos ha diseñado sendas tardes de Continuidad en la sede del IESE en Madrid y Barcelona con el objetivo de analizar el presente y entender -de la mano de académicos y empresarios- cómo afrontarlo a corto, medio y largo plazo.

### En Madrid: reformas estructurales urgentes

"Existe una necesidad urgente de poner en práctica planes de reforma estructural que consigan que la economía española salga de esta crisis con el potencial de crecimiento necesario y, de esta manera, afrontar su futuro con garantías", señaló el profesor Juan José Toribio.

Sus palabras fueron una de las conclusiones refrendadas por unanimidad en la sesión "Afrontando la crisis: medidas para superarla", que se celebró en la sede del IESE en Madrid el 23 de febrero.

Además del profesor Toribio, la tarde de Continuidad contó con la participación de los profesores José Manuel Campa y Javier Díaz-Giménez; el director de Política Económica de la Oficina Económica del presidente del Gobierno, José Ignacio Conde Ruiz; y el rector de

la **Universidad Antonio de Nebrija**, Fernando Fernández Méndez de Andrés.

El encuentro se inició con la exposición de la situación económico-financiera mundial por parte del profesor José Manuel Campa. "Lo esencial ahora es estudiar métodos de estimulación de la demanda a corto plazo, incrementar los fondos del FMI, renunciar a políticas proteccionistas y constituir las bases necesarias para realizar una reforma profunda de la regulación que nos ayude a evitar situaciones como la actual", concluyó el profesor. No obstante, Campa aludió a la esperanza que suponen las medidas llevadas a cabo por el Plan Bush o las nuevas que plantea el Plan de Obama, y que supondrán un golpe de alivio a esta situación.

El profesor Javier Díaz-Giménez hizo especial hincapié en la caída de la producción industrial, y afirmó que no hacía falta esperar a tener tasas de crecimiento negativas para tomar las primeras medidas. Además, aseguró que "cuando experimentábamos tasas de crecimiento del PIB por debajo de la tasa potencial (2%), ya se intuía que habíamos entrado en recesión, y podíamos haber reaccionado".



**Prof. Pedro Nueno, Simón Pedro Barceló, Salvador Alemany, Francisco Rubiralta, Prof. Jordi Canals y Francisco Belil**



Prof. Álvarez de Mon

## NÚMERO UNO DEL MUNDO Rafael Nadal, campeón y persona

Talento, carácter, entorno favorable, trabajo en equipo y fortaleza mental son algunas de las claves que han llevado al tenista mallorquín Rafa Nadal a convertirse en el número 1 del mundo. El profesor del IESE Santiago Álvarez de Mon y el mánager de Nadal, el ex tenista Carlos Costa, desglosaron éstas y otras cuestiones en la sesión del Programa de Continuidad "Rafael Nadal: el campeón y la persona".

La sesión, que sirvió de presentación del caso de estudio sobre el tenista que está preparando Álvarez de Mon, estuvo planteada como una charla entre el profesor y Carlos Costa, conversación en la que se trataron temas como la infancia de Rafa Nadal, su entorno -el papel de sus padres y el de su tío y entrenador Toni Nadal- y de cómo este último y Costa han gestionado el talento del campeón.

Carlos Costa, además de mánager de Nadal, es a la vez "un padre, un amigo y un confidente". Pero no está solo en su labor. Le rodea

el citado Toni Nadal ("del que se podría escribir un libro", aseguró Costa), un segundo entrenador, varios preparadores y asesores, y un jefe de prensa que conforman un equipo en el que cada uno tiene su papel, diferente, crucial y complementario.

Todos ellos gravitan, claro, alrededor de un Rafa Nadal con una determinación a prueba de bomba. Para muestra, un botón: en 2004, un Nadal de apenas 18 años, lesionado y con muletas, visitó las instalaciones de Roland Garros para familiarizarse con el ambiente del torneo y, como le señaló Carlos Costa, debutar al año siguiente e intentar hacer un buen papel. "El año que viene ganaré el torneo", respondió Nadal ante la sorpresa de su interlocutor. Así fue. En 2005, logró el primero de sus cuatro Roland Garros consecutivos.

En los tres siguientes años venció en la final al suizo Roger Federer, su amigo y rival que, en palabras de Costa, es bastante mejor técnicamente que Rafa Nadal. La diferencia está en la mentalidad, terreno en el que, sin que Federer sea precisamente débil, Nadal le lleva varios sets de ventaja.

### ■ Madrid, 3 de febrero



## Barcelona: reforma financiera y sociedad civil

En Barcelona, tomaron la palabra cuatro grandes hombres de empresa. A la pregunta de ¿Cómo serán las empresas que superarán la crisis y llegarán en condiciones al año 2020? fueron contestando hasta descubrir un horizonte hacia el que trabajar. Para Salvador Alemany (PDD '74), consejero delegado de **Abertis**, sobrevivirán las empresas que tengan proyecto y base industrial. Para Francisco Belil, presidente de **Siemens** Europa-Sur, serán las que apuesten por la innovación y el talento. Francisco Rubiralta (PDG '69), presidente de **Celsa**, aseguró que la clave estará en la rapidez y la flexibilidad. Y Simón Pedro Barceló, copresidente de **Barceló Corporación Empresarial** y presidente del Instituto Familiar, apostó por la transparencia, con los clientes y con la sociedad.

La sesión de Barcelona se celebró el 16 de marzo bajo el título "Creando la empresa del 2020". En su primera parte contó con los análisis de los profesores Antonio Argandoña, Xavier Vives, Pedro Videla y del director general, Jordi Canals.

Superar la crisis no consiste sólo en recuperar cifras positivas en la evolución del PIB,

sino "volver a la senda del crecimiento, realizando las reformas que sean necesarias", aseguró el profesor Videla. La primera de ellas sería la del sistema financiero, acompañada de medidas fiscales y de la reforma del mercado laboral, coincidieron los expertos. Para ello, reclamaron unos nuevos Pactos de la Moncloa, similares a los que se aplicaron en la Transición. Argandoña y Vives señalaron la oportunidad de no limitar el nuevo pacto a los actores tradicionales -patronal, sindicatos y partidos- sino contar también con la sociedad civil para llegar a este gran acuerdo.

En la segunda mesa redonda Francisco Belil recordó la frase del fundador de Siemens -"si no puedo prever el futuro, al menos puedo inventarlo"- para ilustrar la importancia de la innovación y el talento en momentos como los actuales.

"Hay que perseverar y adaptarse al mercado para afrontar la crisis", indicó Simón Pedro Barceló. Asimismo, Salvador Alemany aseguró que "debemos comportarnos como siempre, pero racionalizando" porque salir de la crisis "depende de nosotros mismos", concluyó.

### ■ Madrid, 23 de febrero ■ Barcelona, 16 de marzo

# Sois noticia

Nos interesa todo lo que quieras contarnos. Envíanos tus noticias a revista@iese.edu

## EMBA '83

**Virgilio Oñate** reunió de nuevo a sus amigos de promoción el 30 de enero.

## EMBA '88

**Agustín Avilés** y **Fernando Martín** reunieron a sus compañeros el 30 de enero, para asistir a una sesión impartida por el profesor Josép Riverola.

## EMBA '02

El profesor Miguel Ángel Ariño dió una sesión a la promoción convocada el 13 de diciembre por **Ricardo Lobera** y **Pilar Giner**.

## EMBA-Q-08

En su vuelta al IESE de Madrid, la promoción asistió el 27 de febrero a una sesión dirigida por el profesor Javier Díaz-Giménez. **David Martín**

y **Marta Soto** realizaron la convocatoria.

## EMBA-S-08

El profesor José Antonio Segarra impartió una sesión a la promoción el 27 de febrero en la sede madrileña del IESE, y trataron el caso "La Fageda". **Raúl Franco** y **Antonio Resquejo** convocaron a su promoción.

## EMBA-S-09

La empresa dirigida por el emprendedor **Rodrigo Miranda**, Nuubo, presentó en el Congreso Mundial de Telefonía Móvil de Barcelona, junto con Telefónica, una útil y novedosa aplicación para el teléfono. Se trata de la primera herramienta que permite al usuario visualizar y administrar su electrocardiograma a través del mismo móvil. Esta solución permite a

los cardiólogos realizar diagnósticos personalizados.

## MBA '84

**Dirk Kremer** ha sido nombrado presidente del Círculo de Empresarios Holandeses en Barcelona, sustituyendo a **Marco Hulswé** (PDD '98), que ha dejado el cargo después de dirigir este foro de empresarios con mucho éxito durante cuatro años.

## MBA '05/06



**Bianca Schwoeppe** (MBA '05) y su marido **Luis Santillana**

(MBA '06) nos informan del nacimiento de su primer hijo, al que han llamado Leonard, el pasado 29 de diciembre, en Londres.

## MBA '08

**Caio Bellini** nos informa de que lleva más de ocho meses trabajando como consultor en Fast Track, una empresa de marketing deportivo de Madrid. Empresas de este tipo no son muy conocidas en España, donde todavía se desconoce en gran medida el panorama del mercado deportivo y las oportunidades de negocio que ofrece a las compañías.

## PADE '83

**Luis Fernando Quiroga** y **Manuel Balseiro** reunieron a sus compañeros de promoción el 12 de diciembre en Santiago de Compostela, para celebrar el 25 aniversario de su graduación. "Durante el almuerzo no faltaron recuerdos entrañables de aquel inolvidable curso y de aquellos profesores que



PADE-1-03



PDD-2-06



estaban forjando la historia del IESE”, explicó **Luis Fernando**.

### PADE-1-03

En el quinto aniversario de esta promoción, **Marta Pou** y **Carlos Delgado** promovieron un reencuentro con sus compañeros. El 12 de febrero volvieron al IESE para asistir a una sesión del profesor Pedro Bueno, con quien compartieron su visión del actual panorama empresarial y económico.

### PADE-1-05

Los Alumni de esta promoción se han reunido con frecuencia en los últimos meses. Así lo hicieron el 5 de diciembre en una celebración navideña y el 5 de febrero en la visita guiada a una exposición de Caixaforum en Barcelona. **Pere Guardiola** y **Javier de las Muelas** convocaron ambos encuentros.

### PADE-1-07

El profesor Antonio Argandoña fue invitado a impartir una conferencia sobre las perspectivas económicas a esta promoción, que volvió de nuevo al IESE de Barcelona el 16 de diciembre. **Miquel Costa** y **Angels Roqueta** realizaron la convocatoria.

### PADE-1-08

La promoción volvió al IESE convocada por **Ruth Aixemeno** y **Conchita Gassó**, para asistir a una interesante charla-coloquio con el director general del Banco de Santander, Juan Manuel Cendoya, quien trató el tema del “marketing deportivo”, el 11 de febrero en el campus del IESE de Barcelona.

### PADE-A-08

**Ignacio Horcajo** y **Juan Ignacio Fornos** convocaron a sus amigos de promoción a una sesión en el campus del IESE en Madrid el 29 de enero, donde el profesor Javier Díaz-Giménez les impartió una sesión.

### PADE-VLC-05

Fieles a su encargo como responsables de la promoción, **Francisco Carbonell** y **Ana Luz Huete** reunieron de nuevo a sus amigos en Valencia, para participar en una sesión impartida por el profesor Francisco Iniesta, en la que discutieron un caso como en los mejores tiempos.

### PDD-1-78

**Jordi Santafé**, tras casi 30 años al frente de su despacho profesional Bufet Santafé i

Associats, da por finalizada su etapa laboral y agradece a compañeros y amigos del IESE la colaboración y enseñanzas que ha recibido.

### PDD-1-04

**Mercè Franquesa** nos comunica que ha sido nombrada recientemente directora general del Colegio de Arquitectos de Cataluña.

### PDD-1-06

El 11 de diciembre la promoción asistió a una sesión del Programa de Continuidad. **Toni Font**, hasta ahora presidente de la promoción, por razones de nuevos retos profesionales, pasó el testigo a **Núria Braulio**, hasta entonces secretaria de la misma y ésta a su vez concedió su actual puesto a **Lluís Esteban**.



PDG-III-83/84



PADE-1-08



PADE-1-07



PDD-E-08

### PDD-2-06

**David Montañés** y **José Antonio Cortés** organizaron una sesión en el IESE de Barcelona el 12 de diciembre, con el Profesor Pablo Cardona que trató sobre "El directivo como coach". A la celebración le secundó una cena navideña.

### PDD-3-02

El 27 de noviembre se reunió la promoción en una celebración navideña. Asimismo, el 2 de febrero volvieron a ser convocados por **Xavier López-Sautés** y **Eva Gispert** para participar en una conferencia sobre "Identidad digital" dictada por Philippe Bouza. **Xavier** y **Eva** continúan muy activos al frente de su promoción, después de casi nueve años.

### PDD-3-07

El profesor Conor Neill impartió la sesión "Comunicar como un líder" a los Alumni de esta promoción el 17 de diciembre. **Rosa Ortuño** y **Antoni de**

**Weest** reunieron de nuevo a un numeroso grupo de compañeros, que disfrutaron también de una cena de celebración navideña.

### PDD-B-08

El día 21 de noviembre se reunió la promoción para celebrar la cena de Navidad. Los Alumni fueron convocados por **Bartolomé Jiménez** y **Juan Manuel Tierra**, presidente y secretario de la promoción, respectivamente.

### PDD-D-02

El 11 de diciembre se reunió la promoción en el campus del IESE en Madrid, donde disfrutaron de una sesión sobre economía del profesor Javier Díaz-Giménez. **José Luis Prieto** y **M<sup>a</sup> Jesús Biechy** realizaron la convocatoria.

### PDD-D-06

**Rafael Fernández** y **Diego Marchese** convocaron a su promoción el 26 de febrero para participar en una sesión

impartida por el profesor Javier Díaz-Giménez.

### PDD-E-05

**Rafael Burgos** reunió a sus compañeros de promoción el 4 de diciembre para participar en una sesión del profesor Philip Moscoco.

### PDD-E-08

**Emiliano Sacristán** y **David Sánchez** convocaron a sus compañeros el 17 de febrero, para asistir a una charla-coloquio con Eduardo Inda, director general de *Marca*.

### PDG-III-83 y 84

Estas promociones volvieron a reunirse en un aula de AIN (Asociación de la Industria de Navarra), en cuya sede impartió el IESE estos programas en Pamplona, para celebrar las bodas de plata de su promoción. El profesor José Ramón Pin mantuvo un coloquio con los numerosos Alumni asistentes sobre la actualidad económica y también habló de los proyectos

del IESE. El acto estuvo presidido por José María Zarranz, presidente de AIN, José Manuel Zumaquero en representación de la Universidad de Navarra, y por Miguel Ángel Munárriz, director general de AIN.

### PDG-1-05

El pasado 29 de enero tuvo lugar en Barcelona el II Foro de gestión de despachos profesionales de la construcción, organizado por Bernáldez & Asociados, empresa de consultoría dirigida por **José A. Bernáldez**.

Este II Foro abordó la internacionalización de los despachos como alternativa a la crisis del sector. Al encuentro asistieron los principales despachos de arquitectura e ingeniería de Barcelona. Ya está en marcha la organización de la III edición que se celebrará en Madrid.

### PDG-2-08

A pesar de estar recientemente graduados,





PDD-3-07



EMBA '02

esta promoción quiso volver por el IESE el 24 de febrero para asistir a una sesión del Programa de Continuidad que impartía el profesor Pedro Nueno con el tema "Reflotando la empresa".

**Enric Rovira** y **Mercedes Valldosera** animaron la convocatoria.

### PDG-A-03

**Luis Arias** reunió a sus compañeros el 16 de diciembre en el campus del IESE en Madrid, para celebrar la Navidad y asistir a una sesión de economía, impartida por el profesor Pablo Fernández.

### PDG-A-04

La promoción se reunió en una sesión con el profesor Pablo Fernández el 4 de diciembre. Fueron convocados por **Francisco García Rubio** y **Javier Huerta**.

### PDG-A-08

Convocados por **César Horcajo** y **Sandra López**,

la promoción asistió a una charla-coloquio de José Javaloyes sobre el conflicto palestino-israelí, el 29 de enero.

### PDG-C-07

Esta promoción se reunió el 17 de diciembre para una celebración navideña tras asistir a una sesión del profesor José Manuel Campa.

El secretario de esta promoción, **Enrique Lorenzana**, ha sido nombrado director de Operaciones para Europa del Este de Maserati, además de mantener sus responsabilidades como Country Manager Iberia.

### EMPRENDEDORES

**Fernando Gastón** (MBA '95) y **Jorge Cavestany** (PDD-A-00) han fundado IMPROVA, una compañía de consultoría especializada en gestión de operaciones. "Queremos diferenciarnos volviendo a lo básico, la consecución de resultados a través de las mejoras en los procesos, la

gestión y la formación de las personas".

### INICIATIVAS

La Fundación Banco de Alimentos de Barcelona, presidida por **Antoni Sansalvadó** (PDG-II-72), ha hecho posible que durante el año 2008 alrededor de unas 142.000 personas necesitadas de la provincia de Barcelona hayan recibido suministros, aunque ello sólo representa un 10% de la cantidad total necesaria para alimentar a todos los necesitados. La labor se lleva a cabo gracias a las más de quinientas entidades que colaboran con la Fundación, así como las empresas y particulares que les hacen llegar sus donaciones y los más de 60 voluntarios.

### IN MEMORIAM

José Antonio Linati Bosch (1925 - 2008) falleció el día 19 de diciembre en la ciudad de Barcelona. Linati era uno de los profesores más antiguos de la casa y gran amigo del primer director gene-

ral del IESE, Antonio Valero Vicente.

El profesor José Antonio Linati, licenciado en Derecho, entró a formar parte del claustro de Dirección General del IESE tras graduarse en el PDG del año 1962. Un año más tarde comenzó su nueva etapa como profesor a tiempo parcial de Política de Empresa. Durante un tiempo en el IESE fue también colaborador científico. José Antonio Linati dejó de trabajar como profesor del IESE el 7 de mayo de 1975. Residió hasta su muerte en la isla de Malta.

# 23

## Encuentros

# 19

## Ciudades

SAN FRANCISCO

NUEVA YORK

MIAMI

MÉXICO DF

CIUDAD DE PANAMÁ

BOGOTÁ

LIMA

SÃO PAULO

SANTIAGO DE CHILE

# Chapter News

## Noticias de las Agrupaciones Territoriales



**Fráncfort**

2 de diciembre  
10 de febrero



Los Alumni de Alemania se dieron cita el día 2 de diciembre en Fráncfort para asistir a la ponencia *'Me Ltd.: The Business of Managing Oneself'* del profesor del IESE Albert Ribera, centrada en el *self-management*. La inteligencia emocional, el estrés o las habilidades interpersonales fueron algunos de los temas tratados. Asimismo, se debatieron cuestiones como la personalidad y su influencia en la toma de decisiones.

El profesor del IESE Ahmad Rahnema reunió a 80 Alumni de Alemania e invitados el 10 de febrero en una sesión titulada *'Gestionando la crisis financiera'*. El objetivo de este encuentro fue examinar cómo una compañía puede encontrarse con problemas que amenacen su existencia y pensar en cómo desarrollar un plan de reestructuración que incluya reducciones de costes y refinanciación de deudas. ■■■

OSLO  
BRUSELAS  
LONDRES  
FRÁNCFORT  
DÚSSELDORF  
STUTTGART  
MÚNICH

TOKIO

MANILA

SINGAPUR



## Londres

11 de diciembre  
11 de febrero  
27 de febrero



Los Alumni de Londres se reunieron el día 11 de diciembre para asistir a la sesión 'Managing our Careers, from the Headhunter's Point of View', impartida por un amplio panel de ponentes. Martin Bohling, Socio y Executive Advisory Board Member de Courtland Automotive Practice; Nick Eaves, director ejecutivo de comercio e industria en Badenoch & Clark; y **Mark Paviour** (MBA '91), socio de Egon Zehnder International. La sesión fue moderada por **Chris Daniels** (MBA '00), Alumni y presidente de la Agrupación de Alumni del Reino Unido.

Más de 100 personas se dieron cita el día 11 de febrero en las oficinas de Goldman Sachs en Londres para atender a una sesión impartida por el profesor Jan Simon sobre la crisis financiera. Por su parte, el profesor Simon explicó 40 puntos

que resumían el porqué de la crisis. Éstos cubrían un buen número de áreas tanto en el ámbito macroeconómico como en el de la empresa. Tras la sesión, Alumni, invitados y el profesor Simon debatieron sobre estas razones, pero también comentaron las posibles soluciones y salidas a la situación económica actual.

Gracias al apoyo de nuestra comunidad de Alumni, cada vez se celebran más eventos del Programa de Continuidad en colaboración con empresas emblemáticas. En esta ocasión, el acto se celebró en la sede de Goldman Sachs en Londres, facilitada por nuestro alumni **Sam Gratton** (MBA '02).

Los Alumni ingleses se reunieron, de nuevo, el día 27 de febrero para asistir a la Conferencia sobre Políticas Económicas organizada por el IESE y la European Economic Advisory Group (EEAG). El evento marca el lanzamiento oficial del reporte sobre la economía europea de 2009 elaborado por la EEAG. Este documento ofrece una previsión comprensiva de la economía del continente durante este año y repasa las opciones políticas disponibles. La EEAG está compuesta por nueve economistas,

procedentes de siete países europeos, reconocidos internacionalmente. ■■



## São Paulo

11 de diciembre



La profesora M<sup>a</sup> Júlia Prats impartió la conferencia 'High Growth Firms: the Jockey or the Horse?' para los Alumni de Brasil el día 11 de diciembre. En el acto se presentó también el nuevo programa del IESE, Wharton y CEIBS "Global CEO Program for Latin America".

Este programa ha sido especialmente diseñado para ayudar a los CEO y propietarios de empresas de América Latina a integrar conceptos vitales de dirección con nuevas estrategias de organización que mejoren su efectividad como líderes, así como el desempeño de sus compañías. ■■



## Londres

11 de diciembre



## Manila

6 de febrero



## Bogotá

16 de enero



Los Alumni de Colombia se reunieron el día 16 de enero en el INALDE para asistir a la ponencia de la profesora M<sup>a</sup> Júlia Prats 'High Growth Firms: the Jockey or the Horse?' y a la presentación del nuevo programa del IESE, Wharton y CEIBS 'Global CEO Program for Latin America'. ■■

general advirtió de la obligación de recuperar la credibilidad. ■■

## México DF

14 de enero



Los Antiguos Alumnos de México se reunieron en día 14 de enero en el IPADE, donde la profesora M<sup>a</sup> Júlia Prats impartió la conferencia 'High Growth Firms: the Jockey or the Horse?' y se presentó el nuevo programa del IESE, Wharton y CEIBS 'Global CEO Program for Latin America'. ■■

*Teams, Knowledge Sharing and Intercultural Collaboration*'. La ponencia de la profesora Hinds se centró en la colaboración intercultural en equipos globales. Además, se pronunció sobre los modos de pensar de la cultura nacional y de cómo esas perspectivas afectan a nuestra forma de ver la colaboración intercultural y el rol que juega la "inteligencia cultural" en equipos globales. ■■

## Singapur

18 de febrero



El director general y profesor del IESE Jordi Canals ofreció el día 18 de febrero una sesión del Programa de Continuidad en Singapur titulada 'Rethinking Leadership During Times of Uncertainty'. En la ponencia, el profesor Canals precisó que la actual crisis es principalmente de confianza, ya que se ha pasado de un escepticismo generalizado hacia los Gobiernos a una excesiva confianza en ellos. Además, argumentó que se ha incrementado la desconfianza hacia los líderes empresariales, con el riesgo que ello conlleva. Por último, el director

El día 18 de febrero se reunieron los Alumni del IESE en San Francisco, así como los participantes del programa GEMBA, quienes se encontraban en este momento en Silicon Valley, coincidiendo con uno de los módulos del programa, para asistir a la conferencia de Pamela Hinds, profesora de la Stanford University, titulada 'Global

## Tokio

23 de enero



El día 23 de enero se reunieron los Antiguos Alumnos de Japón para asistir a la ponencia de la profesora Johanna Mair titulada 'Emprendedores sociales como socios en los mercados globales'. El objetivo de esta conferencia era hacer un replanteamiento del concepto del éxito de una empresa. La mayoría de los empresarios juzgan su éxito en términos financieros. Por el contrario, los emprendedores sociales proponen nuevos criterios a la hora de juzgar el éxito de una empresa como, por ejemplo, el número de personas a las que se ha servido o el número de puestos de trabajo que han creado. En la conferencia se analizó si realmente pueden competir



**Bogotá**  
16 de enero

**Nueva York**  
9 de diciembre



e incluso colaborar con los negocios de emprendedores normales. ■■

nuevo libro *European Real Estate Markets* en Nueva York. En el acto, organizado por el CIIF (Centro Internacional de Investigación Financiera del IESE) y la Cámara de Comercio española en Estados Unidos, el profesor Suárez analizó los sucesos más recientes ocurridos en el sector inmobiliario europeo y su impacto en el sistema financiero internacional. ■■

Manila. En esta sesión, que llevaba por título 'Mantener el espíritu emprendedor en la compañía y el negocio familiar en tiempos de incertidumbre', el profesor Roure desmintió algunos de los mitos del proceso empresarial, enfatizando durante su discurso en la necesidad de concentrarse en las empresas familiares. «Más importante que la juventud, las ideas brillantes o el capital son la experiencia relevante, la ambición y la pasión», explicó el profesor. ■■



**Stuttgart**  
26 de febrero



Los Alumni de Alemania se reunieron el 26 de febrero en Stuttgart, donde asistieron a la ponencia de la profesora Sandra Sieber que llevaba por título '*From Advertising to Software Services: Google and the Future of eBusiness*'. En la sesión se analizó cómo Google se ha convertido en uno de los actores principales del escenario digital en tan sólo unos años. El buscador ha conseguido la proeza a través de mercados aparentemente distintos como sitios web, publicidad interactiva o *software*. Por ello, los actores tradicionales están redefiniendo sus estrategias, lejos de sus propios modelos de negocio. ■■



**Santiago de Chile**  
2 de diciembre



Los Alumni de Santiago de Chile se reunieron el día 2 de diciembre en la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes para asistir a la conferencia impartida por el profesor del IESE Joaquim Vilà, que trató el tema 'Innovación y gestión: amplia, continua y sistemática'. ■■



**Miami**  
10 de febrero



Los Alumni del IESE en Miami, así como los participantes del programa SEP-MIAMI-08 asistieron el día 10 de febrero a la conferencia ofrecida por el profesor Frederic Sabrià, titulada '*Comdipunt: ZARA's Foreign Legion*'. Comdipunt, uno de los mayores proveedores del Grupo Inditex, continúa prosperando. Julián Imaz, fundador de Comdipunt, denomina a su propia empresa "La Legión". El profesor Sabrià, tras comparar a la compañía con el regimiento francés, encontró un número sorprendente de similitudes entre ambas organizaciones. Este análisis ayuda a entender cómo competirá Inditex en los próximos años. ■■



**Nueva York**  
9 de diciembre



El profesor del IESE José Luis Suárez presentó el pasado 9 de diciembre su



**Manila**  
6 de febrero



Los Antiguos Alumnos de Filipinas asistieron el día 6 de febrero a una ponencia del profesor Juan Roure en



**Oslo**  
11 de diciembre



**Múnich**  
3 de diciembre



Los Alumni de Alemania se reunieron el día 3 de diciembre en Múnich, donde asistieron a la ponencia del profesor del IESE Eduardo Martínez Abascal, que llevaba por título *'The Current Financial Crisis: Analysis, Reasons, Solutions, Lessons Learned'*. En la sesión, el profesor intentó identificar los principales problemas a los que se debe enfrentar el sistema financiero mundial y que han causado la situación actual. ■■



**Bruselas**  
2 de febrero



Los Alumni de Bélgica asistieron el día 2 de febrero a la sesión impartida por Oliver Willocx, director general del BECI (Empresas de Comercio e Industria de Bruselas). En la ponencia, titulada 'Una visión sobre el futuro de Bruselas', Willocx realizó una exposición sobre el plan de acción de la ciudad para 2018, recientemente terminado. ■■



**Ciudad de Panamá**  
15 de enero



El día 15 de enero tuvo lugar en Panamá la conferencia de la profesora M<sup>ª</sup> Júlia Prats *'High Growth firms: the Jockey or the Horse?'*. También se presentó el nuevo programa del IESE, Wharton y CEIBS *'Global CEO Program for Latin America'*. ■■



**Oslo**  
11 de diciembre



El profesor Frederic Sabrià impartió una conferencia el 11 de diciembre para todos los Alumni de Noruega titulada *'Comdipunt: ZARA's Foreign Legion'*

En esta ocasión, la sesión se celebró en las instalaciones de The Boston Consulting Group en Oslo, gracias al alumni **Atle Carlsen** (MBA '97). ■■



**Lima**  
10 de diciembre



El pasado 10 de diciembre se reunieron los Antiguos Alumnos de Perú, que asistieron a la ponencia *'High Growth Firms: the Jockey or the Horse?'*, impartida por la profesora M<sup>ª</sup> Júlia Prats, quien presentó las principales conclusiones de una investigación acerca de las estrategias utilizadas por 60 empresas de alto crecimiento. En el acto se presentó también el nuevo programa del IESE, Wharton y CEIBS *'Global CEO Program for Latin America'*. ■■



**Düsseldorf**  
12 de enero  
17 de febrero



Los Alumni de Alemania se reunieron el 12 de enero en Düsseldorf para asistir a la ponencia del profesor Albert Ribera titulada *'Me Ltd.: The Business of Managing Oneself'*.

El profesor del IESE Mike Rosenberg realizó el día 17 de febrero una sesión a la que acudieron los Alumni alemanes titulada *'Managing our Careers, from the Headhunter's Point of View'*. Hoy en día, el saber gestionar nuestra carrera profesional es un arte y una habilidad necesaria. ■■

# La solución pasa por la competitividad

El 19 de febrero tuvo lugar en Valencia el XIII Encuentro anual de Alumni del IESE residentes en la zona de Levante a iniciativa de la Junta Territorial que preside **Iñigo Parra** (MBA '90). El acto, al que acudieron más de 300 personas, se celebró en las instalaciones del Complejo Cultural - Deportivo La Petxina.

El acto comenzó con una bienvenida a cargo de **Iñigo Parra** y de Mireia Rius, directora de Alumni del IESE. El primero hizo referencia a las actividades y proyectos que viene desarrollando la Junta Territorial entre las que se encuentra la reedición del Programa PDD que dará comienzo en Valencia el próximo mes de abril.

La directora de Alumni comentó a su vez los servicios de la Agrupación destacando el nuevo portal de Alumni y la celebración en Nueva York el próximo octubre, de la Global Alumni Reunion 2009.

Por su parte, Javier Gómez-Navarro, presidente del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, planteó un abanico de políticas para afrontar la crisis.

El profesor Joan Enric Ricart analizó la necesidad de establecer estrategias sostenibles a medio y largo plazo y, bajo esa perspectiva, abordar en esta época las dificultades como una oportunidad.



## Sponsors

URÍA MENÉNDEZ

FERIA  
VALENCIA

# agenda

## Abril

**16**

XI Encuentro de marcas de prestigio: respondiendo a la crisis

Barcelona | Encuentro sectorial

**20-24**

Dirección de empresas inmobiliarias

Madrid | Programas Enfocados

**20-24**

Advanced Management Program. Opening Module

Múnich, Barcelona | Executive Education

**20**, 21, 27, 28 de abril y 4, 5, 11, 12 de mayo

Contabilidad y finanzas para directivos no financieros

Barcelona | Programas Enfocados

**21-23**

Develop your communication skills. It's how you tell them!

Barcelona | Short Focused Programs

**27**

Excelencia en las operaciones: la mejor respuesta a la crisis

Barcelona | Programas Enfocados

**27-30**

Dirección de Recursos Humanos: la nueva responsabilidad estratégica

Madrid | Programas Enfocados



**19-22**

Getting Things Done

Barcelona | Short Focused Programs

**25-29**

Global CEO

Madrid |

Programa Especial

**25-27**

Orientar la organización al cliente: clave para competir con éxito

Madrid | Programas Enfocados

**26**

XIII Encuentro de empresarios de alimentación y bebidas

Barcelona | Encuentro sectorial



## Junio

**01-05**

Un enfoque en la gestión de Instituciones Culturales

Madrid | Programas Especial

**02-03**

Concesión de infraestructuras

Barcelona | Programas Enfocados

**02-05**

Getting Global Strategy Right

Barcelona | Short Focused Programs

**02-03**

Concesión de infraestructuras

Barcelona | Programas Enfocados

**04-05**

XV Encuentro del sector de las Telecomunicaciones

Madrid

**08-11**

Mujer y liderazgo: competencias directivas, *networking* y conciliación

Barcelona | Programas Enfocados

**08-12**

Inside Russia

Moscú, San Petersburgo | Short Focused Programs

**15-19**

Desarrollando la creatividad y la innovación en la empresa

Madrid | Programas Enfocados

**16-18**

Gestión de cambio: de la visión a la implantación

Barcelona | Programas Enfocados

**22-24**

In-Prendedores: Buscando nuevas oportunidades de crecimiento

Madrid | Programas Enfocados

**30** de junio, 1-3 de julio

New Technology Playgrounds

Barcelona | Short Focused Programs



## Mayo

**04**

I Encuentro internacional de turismo

Barcelona | Encuentro sectorial

**04-08**

Creative Cultures: Making Innovation Work

New York | Short Focused Programs

**05**

Cómo mejorar mi gestión comercial en épocas difíciles

Madrid | Programas Enfocados

**05**

El sector media ante el nuevo entorno

Madrid | Programas Enfocados

**05-07**

Gestión de equipos de alto rendimiento (GEAR)

Barcelona | Programas Enfocados

**12**, 13, 19, 20, 26, 27 de mayo y 2, 3 de junio

Contabilidad y finanzas para directivos no financieros

Madrid | Programas Enfocados

**18**- 21 de mayo, 29-30 de junio y 1 de julio

Coaching profesional: desarrollando el talento en la organización

Barcelona | Programas Enfocados



## Julio

**07-09**

Negociar con eficacia. Tarea diaria de la empresa

Barcelona | Programas Enfocados





Soluciones Convergentes para Grandes Empresas.

# Nuestro trabajo es hacer más fácil el trabajo de otros.



Localizar a alguien en segundos aunque no esté en su sitio, compartir datos e imágenes con una sucursal en el otro hemisferio, acceder a Internet desde un teléfono IP, convertir el móvil en un ordenador portátil... Éstos son sólo algunos ejemplos de cómo ayudamos a nuestros clientes a aprovechar las ventajas de la convergencia y a hacer sus infraestructuras de comunicación e informática más eficientes, a sus empleados más productivos y los procesos de relación más fáciles. En eso consiste nuestro trabajo.

FIJO + MÓVIL + TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.



Si quiere ser el primero en acceder a las últimas novedades, capture el código bidi.

*Telefonica*

[www.telefonica.es/grandesempresas](http://www.telefonica.es/grandesempresas)

BE A SAABIST FOREVER

---

Porque en el diseño, la seguridad y la tecnología de nuestros vehículos puedes descubrir que nuestras raíces aeronáuticas han sido nuestra fuente de inspiración.

Porque más de tres décadas de liderazgo en tecnología Turbo se reflejan en motores como el TTID 180CV con Doble Turbo y el gasolina 2.8T de 280CV.

Porque hemos sido capaces de unir Potencia y Ecología, con los motores BioPower, que aumentan las prestaciones respetando el medio ambiente.

Y porque la Confianza en la Calidad de nuestros productos nos lleva a ofrecer 4 años de garantía.

Por eso, un Saabista siempre querrá ser Saabista.

EDICIÓN **Saabistas** POR **26.000€**



24 años de garantía  
años de asistencia  
en carretera

Bea saabist.es

\*P.V.P. sin promoción: 30.705€ en P+8 para Saab 9-3 Sport. Solo LS LTD 110CV con ESP, ABS, TCE, SAHIB, TCE, SAHIB 2, llantas de aleación de 16" Sport, tapicería cuero textil y llantas incluidas en el precio orientado, no corresponden al vehículo. Impuesto de matriculación y descuento promocional incluidos. Hasta fin de existencias. Consumo medio desde 5,4 a 6,7 l/100Km. Emisiones de CO<sub>2</sub> desde 147 a 179 gr/Km. Garantía: 2 años de garantía del fabricante, más 2 años de garantía comercial adicional sin límite de kilometraje. Consulte condiciones de aplicación en su Distribuidor Oficial.

Saab



Potencia y **Ecología**