

P. Miller y T. Wedell-Wedellsborg

El verdadero origen
de las ideas

J. Villanueva y J. González

Broadway
sobrevive

**Abriendo brecha
en Nueva
York**

GLOBAL ALUMNI REUNION

**EL SUEÑO
SE QUEDÓ
MUY CORTO**

NYU





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.



Disfruta como un niño.

Clase C 200 CDI BlueEFFICIENCY por 28.900 €*

¿Te acuerdas de la primera vez que te subiste a un coche? ¿Recuerdas cuánto deseaste poder conducirlo? Con la Clase C de Mercedes-Benz disfrutarás de la conducción con la admiración del niño que nunca dejaste de ser. Vive una experiencia única con un coche que dispone de los últimos avances tecnológicos para reducir consumo y emisiones, sin renunciar a las máximas prestaciones. Clase C 200 CDI BlueEFFICIENCY. Que te diviertas.



*Clase C 200 CDI de 100 kW (136 CV). IVA, IM y transporte incluido. Consumo medio desde 5,0 hasta 6,3 (l/100 km) y emisiones de CO2 desde 131 hasta 164 (g/km). Foto no corresponde con modelo ofertado. Oferta válida hasta 30/04/2010. Compatible con Plan 2000 E (no incluido en esta oferta).

Mercedes-Benz

Automóviles Fernández

Comte d'Urgell, 229
BARCELONA
93 363 29 70

info.afsa@mercedes-benz.es

Enric Prat de la Riba, 92-98
L'HOSPITALET DE LLOBREGAT
93 260 27 30

Riera Roja, 26
SANT BOI DE LLOBREGAT
93 640 27 54

Mercuri, 14
CORNELLÀ
93 377 91 92

Sant Marçal, 6
VILAFRANCA DEL PENEDES
93 890 53 58

Cars Barcelona

Pg. Manuel Girona, 49
BARCELONA
93 203 29 54

info.cars@mercedes-benz.es

Pg. Reina Elisenda, 7-13
BARCELONA
93 204 83 52

Narcís Monturiol, 10-12
SANT JUST
93 470 08 00

Avda. Corts Catalanes, 13
SANT CUGAT DEL VALLÈS
93 590 21 90

PORTADA



NUEVA YORK 2009:

EL SUEÑO SE QUEDÓ MUY CORTO

12

IDEAS



LA CREATIVIDAD DEL ENTORNO

El verdadero origen de las ideas
Paddy Miller
y Thomas Wedell-Wedellsborg 30

ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Broadway sobrevive
Julián Villanueva
y Jorge González 34

ENTORNO LABORAL

Personas sanas,
empresas saludables
Steven Poelmans 40

ÍNDICE PARA PRIVATE EQUITY

Dónde invertir
Heinrich Liechtenstein
y Alexander Groh 44

ABRIENDO BRECHA EN NY

AVANZAN LAS OBRAS
DEL CENTRO DEL IESE
EN NUEVA YORK



CROSSROADS

MBA CAREER FORUM '09
La puerta al futuro 50

**XV REUNIÓN DE LA INTERNATIONAL
COMMUNITY OF CASE PUBLISHERS**
Hay caso en el "caso" 52

**XXIV ENCUENTRO DE EMPRESARIOS
DE AUTOMOCIÓN**
Puesta a punto para salir
de la crisis 54

IESE YOUNG TALENT PROGRAM
El Young Talent Program del
MBA recibe una gran acogida 56

**8TH ANNUAL COLLOQUIUM OF THE EURO-
PEAN ACADEMY OF BUSINESS IN SOCIETY**
"Happy Sobriety", la clave de la
sostenibilidad 58

**I CONFERENCIA ANUAL DE
REPUTACIÓN CORPORATIVA**
La reputación sí influye en
los beneficios 60

XVII FINANCE FORUM
La regulación financiera
en Europa, a debate 62

AGENDA 66

PEOPLE

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP WEEK
Una escuela de emprendedores 68

THE AFRICA INITIATIVE
La formación de líderes
en África 72

FRITZ FOLTS (MBA '91)
Cómo invertir en
tiempos adversos 74

SOIS NOTICIA 78

PREMIOS 88

AUTORES 92



Fritz Folts

LIFE

WSJ BREAKFAST SERIES
Laurence Fink 102

CLAUSURA DE PROGRAMAS 104

ENCUENTROS
Más Alumni & más deporte 106

CHAPTER NEWS 110

IESE & YOU

NUEVOS SERVICIOS PARA MIEMBROS
Un impulso a tu trayectoria 116

NOVEDADES
Comentarios de coyuntura
económica 118

FINAL

JUAN CARLOS VÁZQUEZ-DODERO
Tiempo para
emprender 120

LIFE

GRADUACIÓN

VIII GRADUACIÓN G-EMBA

*Impartió la lección
magistral Johan
Schroeder*

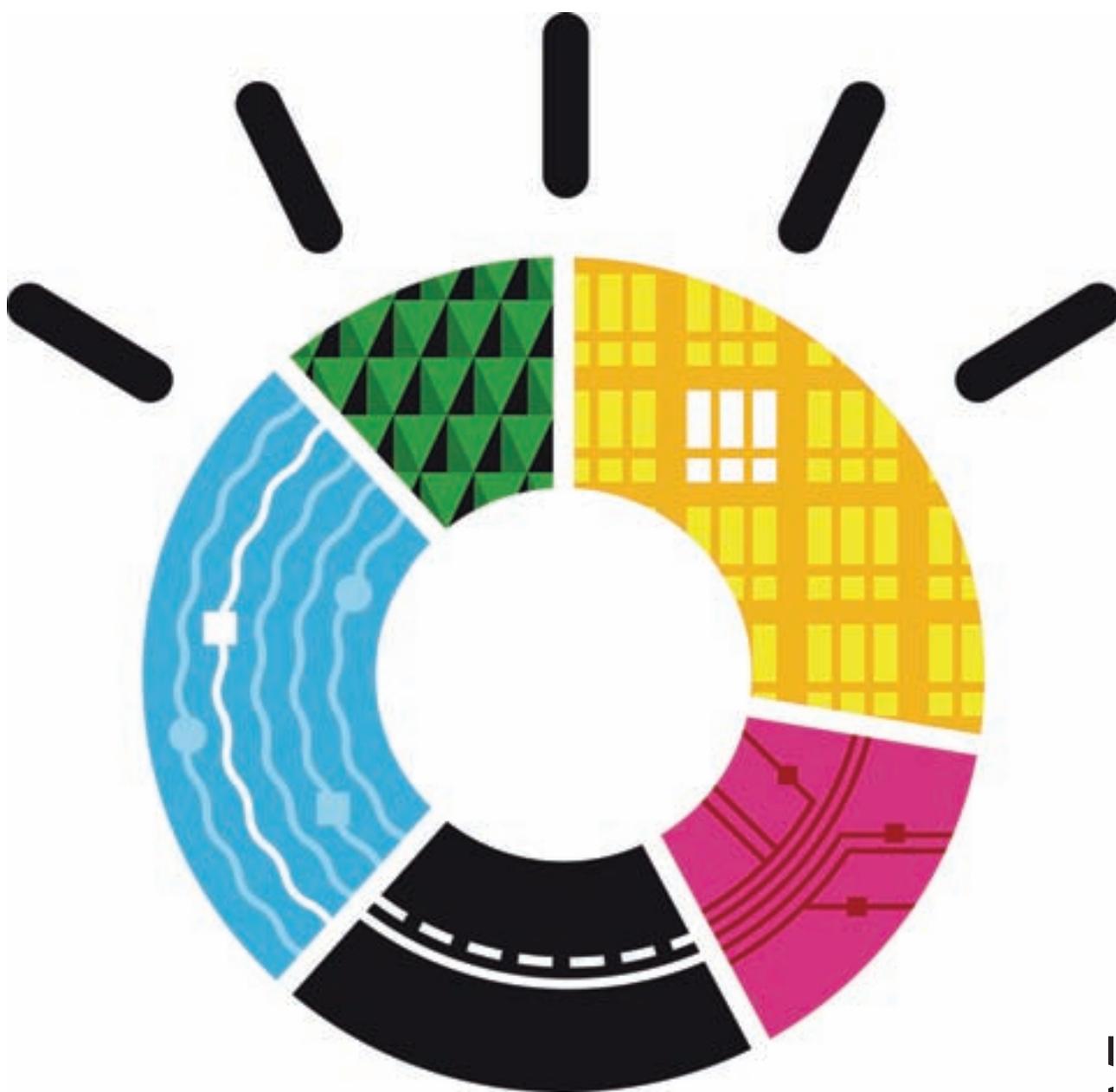
98



En los sistemas distribuidos,
hasta un 85% de la capacidad de
computación está desaprovechada.
Un planeta más inteligente necesita una
infraestructura dinámica que reduzca el coste,
mejore el servicio y gestione la seguridad de su IT.

Construyamos un planeta más inteligente.

ibm.com/systems/es/dynamicinfrastructure



THINK
IBM®

Índice de Alumni

Abad, Antonio (PDG-2-09).....	78	Falgueras, Joaquim (PDD-I-98).....	68	Muelas,	
Abellán, Josep (EMBA '07).....	78	Fernández-Cuesta,		Francisco de las (PADE-1-05).....	78
Abella, Carlos (PDG-C-08).....	106	Nemesio (PADE-II-76).....	78	Olavarría, Lionel (MBA '75).....	106
Aixemeno, Ruth (PADE-1-08).....	78	Ferrándiz, Luis (MBA '72).....	78	Olivé, Toni (PDD-3-04).....	78
Amores, Josep (PDG-I-99).....	78	Folch, Imma (PADE-1-05).....	78	Oliveras, Santiago (PDD-2-07).....	78
Andreu, Enrique (PDD-V-98).....	78	Folts, Fritz (MBA '91).....	74	Ortuño, Rosa (PDD-3-07).....	78
Anta, Albert de (PDD-2-05).....	106	Fornós,		Palau, Montse (PDD-3-04).....	78
Aranguren, Ignacio (PDD-B-09) ...	106	Juan Ignacio (PADE-A-08)....	12, 78	Parera, Enric (PDD-1-09).....	78
Argüelles, Jaime (PDD-E-08).....	78	Franquesa, Núria (PDD-4-08).....	78	Pereda, Ana Isabel (PDG-B-02).....	78
Arias, María (PDD-C-09).....	106	Franzini, Mario (MBA '78).....	110	Pérez-Cerezo, Julia (PADE-II-97)....	68
Asensio, Antonio (PDD-3-09).....	78	Gallardo, Susana (PADE-1-08).....	68	Pérez-Ricarte, Gonzalo (MBA '96)..	78
Asla, Manuel (PDD-A-05).....	78	Gallés, Josep Maria (PDD-I-83).....	78	Perrier-Chatelâin,	
Baón, Luis (EMBA '06).....	78	Gantumur, Tsendsuren (IFDP '03)	110	Gloria (EMBA '93).....	110
Barahona, Flor (PDD-5-03).....	78	García-Hoz, José M ^a (PDG-II-79) ...	78	Piqué, Toni (PDD-3-09).....	78
Bardají, César (MBA '82).....	78	García-Nieto, Jorge (PDD-III-89) ...	78	Pou, Marta (PADE-I-08).....	78
Barrón, Pilar (PDD-C-09).....	106	Gardner, Patricia (MBA '87).....	12	Poveda, Alfonso (PDD-B-09).....	106
Bauer, Manfred (PDG-1-07).....	78	Gassó, Antonio (PADE-1-03).....	78	Poyatos, Juan Miguel (EMBA '98)..	78
Bercial Jaime (PDG-1-08).....	78	Gassó, Conchita (PADE-1-08).....	78	Redondo, Daniel (PDG-A-06).....	106
Bonet, Rubén (MBA '94).....	68	Gispert, Eva (PDD-3-02).....	78	Rey, Meritxell (PDD-4-06).....	78
Bordas, Josep M ^a (PDD-4-06).....	78	González-Barrós,		Riquelme, Juan (PDD-B-04).....	106
Boza, Jordi (PDD-5-03).....	78	Antonio (PADE-I-01).....	68	Ripodas, Francisco (PDG-PNA-05).....	78
Braulio, Núria (PDD-1-06).....	78	González-Serna		Rius, Guillermo (PDD-B-06).....	78
Brossa, Jordi (EMBA '09).....	78	Górriz, Federico (PDD-4-08).....	78	Robert, Ramón (PDD-2-09).....	78
Brufau, Antonio (PDD-II-78).....	78	Gràcia, Xavier (PDG-2-08).....	78	Rodríguez, Charles (PDG-2-06).....	78
Burgos, Rafael (PDD-E-05).....	78	Grau, Marta (PDD-2-07).....	78	Roqueta, Àngels (PADE-1-07).....	78
Bütefisch, Timo (MBA '04).....	78	Guardiola, Pere (PADE-1-05).....	78	Ros Hernández, Xavier (PDG-2-09)	78
Cabuti, Núria (MBA '92).....	78	Guarino, Carlos (PDD-A-07).....	78	Rovira, Enric (PDG-2-08).....	78
Carbonero,		Guerris, Manuel (MBA '00).....	78	Royano, Francisco (PADE-A-06).....	78
José Manuel (PDD-1-01).....	78	Gumma, Lina (PDG-1-07).....	78	Ruiz, Ramón (PDD-5-03).....	78
Carné, Lucas (MBA '99).....	68	Hahn, Alejandro (EMBA '08).....	78	Sánchez, Óscar (PDD-1-99).....	78
Carramiñana,		Hernández, Javier (EMBA '08).....	68	Sanjurjo, Teresa (PDG-B-07).....	78
Ricardo L. (PDD-IX-99).....	78	Herraiz, Pablo (EMBA '97).....	78	Sendagorta, Jorge (PADE-II-90)....	106
Castillo, Ramiro (MBA '98).....	110	Hondius, Caroline (PDD-3-09).....	78	Sinclair, Hugh (MBA '01).....	110
Castro, Joaquín de (PDG-C-08).....	106	Horcajo, Ignacio (PADE-A-08).....	78	Solanellas, Pere (PDD-1-05).....	78
Castro, Raúl (PDD-B-06).....	78, 97	Iglesias, Miguel Ángel (PDD-1-09).....	78	Soriano, Pedro José (PDD-C-08)....	78
Castro, Rosa (PDD-1-08).....	78	Iraburu, Jaime (EMBA-Q-08).....	106	Tabuenca, Pedro (EMBA '02).....	78
Centenera, Natalia (MBA '88).....	106	Jansen, Gijs (MBA '03).....	78	Takahira, Andrea (SEP-Miami-09).....	22
Cirera, Montse (PDD-1-09).....	78	Jottar, Patricio (MBA '88).....	106	Thirlwall, Oliver (MBA '01).....	110
Clemares, Fuencisla (MBA '00).....	106	Juxon, Rob (MBA '02).....	110	Torrallbo, José Ramón (PDG-A-04).....	78
Cool, Hans (MBA '03).....	78	Lafarga, Javier (PDD-1-08).....	78	Torras, Conrad (PDD-2-05).....	106
Corominas, Diana (PDG-1-09).....	78	Larrueca, Alexander (PDD-IX-99).....	78	Torres, Miguel (EMBA '98).....	78
Costa, Miquel (PADE-1-07).....	78	López-Sautés, Xavier (PDD-3-02).....	78	Torres, Mireia (PDD-3-09).....	78
Crusellas, José (PDG-1-09).....	78	Masfurroll,		Uchida, Masaharu (MBA '03).....	78
Cubria, Luis (MBA '94).....	78	Gabriel (EMBA-BCN-09).....	68	Unceta, Luis (MBA '02).....	78
Cumellas, Jordi (PDD-5-03).....	78	Martí, Vicenç (G-EMBA '05).....	78	Unzué, Ruperto (PDG-PNA-05).....	78
De Agostini, Luca (MBA '06).....	78	Martínez, Izaskun (PDD-2-09).....	78	Ugrin, Sean (G-EMBA '03).....	110
De Miguel, Diego (MBA '05).....	8	Martínez, Roberto (EMBA '06).....	78	Urien, Alfonso (MBA '06).....	78
Delgado, Carlos (PADE-I-03).....	78	Melghart, Lorraine (MBA '84).....	22	Valdelomar, Ramón (EMBA '03).....	78
Detry, Nathalie (PDG-1-08).....	78	Millán-Astray, Iñigo (PDD-B-01).....	78	Valdés, Ángel (PDD-B-00).....	78
Díaz-Cruz, Rafael (PDD-B-00).....	78	Mir, Mireia (PDD-2-02).....	78	Valldosera, Mercè (PDG-2-08).....	78
Donnelly, Matt (G-EMBA '09).....	94	Miranda, Rodrigo (EMBA '09).....	68	Vázquez, José Luis (EMBA '05).....	78
Erceg, John (MBA '96).....	68	Monterrubio,		Vega, Miguel (PDD-C-06).....	68
Esteban, Luis (PDD-1-06).....	78	Manuel (PDD-B-01).....	78	Vilà, Jordi (PDD-1-01).....	78
Evan, Paulino de (PDG-2-09).....	78	Mora, Enrique de (PDD-2-01).....	97	Weest, Antoni de (PDD-3-07).....	78
Falcones,		Moreno, José (PADE-II-76).....	78	Yang, Weiyin (MBA '09).....	78
Baldomero (MBA '72).....	12, 58	Morera, David (PDD-5-07).....	78		

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

SONY
make.believe



Crear nos hace únicos

Nuevo BDV-E800W

El único Home Cinema con Blu-ray Disc™
que recrea el sonido de los estudios
Sony Pictures de Hollywood



Índice de empresas

13 MBAs.....	22, 30	Ford.....	106	Qapacity.....	68
Abertis.....	49	Fractus.....	68	Radiometer.....	98
Accor Services.....	78	Fresenius.....	64	Random House Mondadori..	78
Accura Gavà.....	78	Fundación Alares.....	90	Reputation Institute.....	60
Active CP.....	64	Fundación Bufi i Planas.....	90	Roche.....	64
AkzoNobel CR.....	78	Fundación Cares.....	78	Roland Berger Consultants ..	68
Alcon.....	64	GAES.....	78	Ros Roca.....	49
ALM Consulting Limited.....	72	GE.....	22	Sanofi Aventis.....	64
American Heart Association.....	40	General Electric Healthcare.....	64	SBI International.....	78
Anprosa.....	64	Genoma.....	68	SDA Bocconi School of Management.....	46
Autoscout24.....	68	Gensler Architects.....	22	Seat.....	54
Avancar Carsharing.....	118	Global Pulse.....	60	Serino Coyne.....	34
Babson College.....	52	Google.....	34, 68	Siemens.....	58
Banco de España.....	62	Grupo Added Value.....	78	Sony.....	34
Banco Mundial.....	16	Grupo Intercom.....	68	Spanair.....	87
Banco Santander.....	50, 56	Harvard Business School.....	52, 64	Stanford Graduate School of Business.....	22, 52, 90
Barclays Capital.....	50	Havas Media.....	110	Stanford University.....	90
Barclays Wealth.....	110	Hertz.....	22	Stern School of Business.....	62
Baxter.....	64	Henley Business School.....	48	Strathmore Business School.....	72
BBDO.....	97	Honda.....	92	SUNY Stony Brook.....	56
BBVA.....	90	Hospital.....	64	Syngenta.....	48
Beijing Xianglong Bamboo Pine and Plum Business Center.....	68	Hospital Mount Sinai.....	12	T-Solar.....	68
BEK.....	106	H&M.....	47	Telecycl.....	106
Berndorf AG.....	110	IBM.....	88	The Boston Consulting Group.....	22, 56, 64, 98
BGL Asset Management.....	72	IME.....	22	The London School of Economics.....	62
Biomet.....	64	Incid.....	68	The Walt Disney Company... ..	34
BlackRock.....	102	Infiniti.....	106	Time Warner.....	22
Boats24.....	68	INSEAD.....	52, 58, 62	Twitter.....	34, 118
BP.....	56	Instituto de Empresa Familiar.....	68	Unceta Ecosolutions.....	78
Brawn GP.....	96	Instituto Superior da Empresa.....	110	Unidad Editorial.....	118
Brown Forman.....	78	IPADE.....	110	Unipost.....	78
Carat.....	49	Ivex.....	52	Universal Studios.....	34
CEIBS.....	52, 90, 110	iVoox.....	68	Universidad de Navarra.....	52, 54, 90
China Enterprise Appraisals.....	68	Japan Business Solutions LLP.....	110	Universitat Politècnica de Catalunya.....	56, 90
China Enterprise Consultants.....	68	Johnson & Johnson.....	12, 92	Universitat Pompeu Fabra... ..	46
CISCO.....	48	Kellogg's.....	106	University of Amsterdam.....	56
Citi.....	48	Kennedy.....	22	University of Cambridge.....	56
Clacktion.....	68	Kodak.....	12	University of Hong Kong.....	52
Clownfish.....	87	La Fageda.....	49	University of Miami.....	54
CNMV.....	62	Lagos Business School ..	58, 72	University of Michigan.....	87
Color Creations.....	72	Landon.....	68	University of Nanyang.....	50
Columbia Business School... ..	12	Lazard.....	22	University of New South Wales	54
Columbia University.....	22, 86	Lehman Brothers.....	74	University of Oxford.....	56
Custo Barcelona.....	74	L'Oréal.....	56	University of Virginia.....	58
Cyberclick.....	68	Mango.....	49	University of Wolverhampton.....	54
D&D.....	78	McKinsey & Co.....	50, 56	UPS Hospitales.....	68
Darden School of Business.....	52, 58	Metalquimia.....	49	Viacom.....	22
Delta Partners.....	50	Microsoft.....	56, 58	Vinus & Brindis.....	68
Deloitte.....	49	Mondi AG.....	110	Vivaldi Partners.....	110
Dreamworks.....	34	Motorola.....	78	Vodafone.....	50
Educational Broadcasting Corporation.....	110	Muebles Tapizados.....	78	Vueling.....	78
ECGI.....	58	News Corp.....	22	Wharton.....	22, 47
EGADE.....	47	Nexia IMC.....	78	Windward Investment Management.....	74
Emagister.....	68	Nissan.....	54	Yale University.....	54
Endesa.....	56	Novartis.....	64	Youtube.....	118
EnGrande.com.....	68	Nuubo.....	68	Zara.....	47
Ermenegildo Zegna.....	12	Oficinas Ponti.....	68		
Ernst & Young.....	44	Ogilvy One.....	78		
Europe's 500.....	68	Palex.....	64		
Facebook.....	34, 118	Partnership for NYC.....	12		
FCB.....	86	Pontifical University of the Holly Cross.....	54		
FCC.....	12, 58	Pricetion University.....	56		
Fenin.....	64	Pricewaterhouse Coopers... ..	78		
Ficosa.....	54	Prim.....	64		
		Privalia.....	68		
		Pymag Curtin.....	78		

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



Revista 116
Invierno
Diciembre 09-Marzo 10

Control de difusión

33.570

Tirada

29.125 (Edición castellana)
4.445 (Edición internacional)

Director

Antonio Argandoña

Editora

Mercedes Castelló

Redactora jefe

Aída Rueda

Edición en inglés

Larisa Tatge

Director de arte

Alberto Anda

(banda@meanings.es)

Colaboraciones

Cristina Aced, Stephen Burgen, Clara Castillejo, Alberto Chinchilla, Nicholas Corbishley, Tomás Crespo, Eve Goldman, Ángela Martín, Marcella Moohan, Alberto de Olano, Javier Pampliega, Kevin Staley-Joyce, Miquel Utset

Secretaría de redacción

Alejandra Arrocha

Fotografía

Jordi Estruch

Miquel Llonch

Pili Martínez

Fotomobil.com

Diseño y maquetación

Javier Martínez

Meanings

Ilustraciones

Luciano Lozano

(www.ilustracionesposibles.blogspot.com)

Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales

(www.cajaalta.es)

Publicidad

M&N Consulting

Antonio Moré y Sabina Nogués de Trujillo

C/ Orient, 78-84, 1º planta. Of. 14

08190 Sant Cugat del Vallès

Tel.: 93 544 12 34

E-mail: mnconsulting@telefonica.net

Fotomecánica

Anmar

Impresión

Tugrupogràfic

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

DECIDE Y ACIERTA

4.500 ALUMNOS
ESTUDIANDO EN LA UIC

148 CONVENIOS DE MOVILIDAD
INTERNACIONAL

1.268 CONVENIOS DE
PRÁCTICAS EN EMPRESA

87 POR CIENTO
DE INSERCIÓN LABORAL



Ven a las sesiones informativas a partir de enero de 2010

Grados: Medicina, Fisioterapia, Enfermería, Odontología, Derecho*, Ciencia Política y Gestión Pública*, ADE (con opción en Inglés), Arquitectura, Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas, Periodismo*, Ciencias de la Cultura, Educación Infantil y Educación Primaria.

*Grados pendientes de aprobación.

Licenciaturas 2º ciclo: Criminología, Humanidades y Periodismo.

Más de 120 cursos entre **doctorados, másters, postgrados y formación continua.**



Universitat
Internacional
de Catalunya

902 282 000
www.uic.es

Visita nuestros dos campus, en Barcelona y en Sant Cugat.

¿POR QUÉ VAMOS A NUEVA YORK?



ANTONIO ARGANDOÑA

Director de la
Revista de
Antiguos Alumnos
argandona@iese.edu

En el IESE solemos decir que la misión de una empresa se refiere siempre al servicio a las personas: a sus clientes, en primer lugar; a sus empleados, directivos y propietarios, en segundo lugar; y a los demás *stakeholders*, en tercer lugar. Pues esto mismo podemos decir del IESE. ¿Por qué abre el IESE una sede en Nueva York? Porque forma parte de nuestro espíritu de servicio. Primero, a nuestros alumnos, participantes y Alumni, porque tenemos el compromiso de impartir la mejor formación posible en dirección de actividades socioeconómicas, allá donde aparezca una necesidad que el IESE esté en condiciones de satisfacer de manera adecuada. Esto nos obliga a estar abiertos a todo el mundo, pero prestando más atención a aquellos lugares en los que el impacto de nuestra Escuela pueda ser mayor. Y no cabe duda de que Nueva York es uno de esos lugares. Y, en segundo lugar, porque nuestra presencia en Estados Unidos tiene un impacto enormemente positivo para nuestros *stakeholders* internos, sobre todo para los profesores, en términos de desarrollo de investigación, aprendizaje y contacto con un mundo empresarial dinámico. Pero, claro está, abiertos también a otros muchos lugares.

Todo esto se pone de manifiesto en este número de la *Revista de Antiguos Alumnos*. La Global Alumni Reunion 2009 sirve de excusa para explicar por qué nos fuimos, con nuestros Alumni, a Nueva York, el pasado mes de octubre, qué hicimos allí, y por qué aquello no fue una simple reunión de amigos, y menos aún una excursión o un viaje de turismo. Y por qué el IESE está ultimando su sede en aquella ciudad, y para qué va a servir. Pero, además, ojeando este número de la *Revista* encontraréis otras muchas referencias a la globalidad del IESE, tanto por las actividades que llevamos a cabo en el mundo, como por el contenido y enfoque internacional de nuestros programas e investigaciones.

Contamos, además, como siempre, con la pluma de nuestros profesores, sobre el verdadero origen de las ideas, la causa de la supervivencia de Broadway, la contribución que proporciona un entorno laboral saludable en las empresas y las sugerencias para las inversiones de las *private equity*. Y, ya en las últimas páginas, **Juan Carlos Vázquez-Dodero** nos anima a emprender. No os perdáis el artículo sobre “The Africa Initiative”, ni las explicaciones sobre los programas, las entrevistas..., en fin, todo lo que hemos preparado para vosotros en este año que, aunque se presenta complicado, nos parece que puede ser muy bueno, si sabemos aprovechar nuestro potencial, el de nuestras empresas y el de las personas que constituyen nuestros equipos humanos.



**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. 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.

**Consulte las ofertas de servidores, sistemas de almacenamiento y software de IBM llamando al teléfono de MBI
Madrid: 91 594 21 80 / Barcelona: 93 531 60 00
o visitando www.microblanc.es**

MBI
MICRO-BLANC
INFORMATICA, S.L.

IBM

**Premier
Business
Partner**



NUEVA YORK 2009:
**EL SUEÑO
SE QUEDÓ
MUY CORTO**

MÁS DE 1.100
ALUMNI Y
AMIGOS DEL IESE
ACUDIERON A LA
GLOBAL ALUMNI
REUNION EN
NUEVA YORK



En la deslumbrante ciudad de los rascacielos, un millar de Antiguos Alumnos y amigos del IESE procedentes de las cuatro esquinas del mundo se reunieron para celebrar la 48ª Global Alumni Reunion, los días 10 y 11 de octubre. Era la primera vez que la asamblea atravesaba un océano, lo que la convertía en un evento memorable y único... y los Alumni demostraron, una vez más, los fuertes lazos que les unen a su alma máter. “Todas las reuniones de Alumni tienen su atractivo particular. Pero el encuentro en Nueva York, con motivo de la futura inauguración del nuevo edificio del IESE, pone de manifiesto el espíritu de globalización de nuestra escuela”, afirmaba **Juan Ignacio Fornós** (PADE-A-08).

El equipo de Antiguos Alumnos organizó, con la estrecha colaboración de muchos Alumni que viven en Estados Unidos, un completo programa académico y cultural que incluía, por supuesto, un *tour* para visitar las obras del nuevo edificio. Pero, sin duda, lo que más impactó a los participantes fue el nivel de las sesiones académicas. “Las conferencias han sido formativas y motivadoras”, aseguraba **Patricia Gardner** (MBA '87). Los profesores **Paddy Miller** y **Pedro Videla** fueron los coordinadores académicos del evento.

LÍDERES CON IMPACTO

● El célebre hotel Waldorf Astoria
● fue el telón de fondo de las sesiones académicas. El director general del IESE, el profesor **Jordi Canals**, recordó que el mundo empresarial está experimentando una “crisis de los valores éticos”. Por ello, la misión del IESE en el desarrollo de líderes capaces de causar un impacto profundo en las personas, las empresas y la sociedad, a través de la integridad y el espíritu de servicio, es particularmente relevante hoy en día, añadió.



1



3



4



2

Las empresas tienen éxito cuando consiguen prevenir los problemas antes de que los síntomas se presenten.

VALENTÍN FUSTER
DIRECTOR DE CARDIOLOGÍA DEL HOSPITAL MOUNT SINAI DE NY

El profesor **Canals** subrayó también la necesidad de entender mejor las implicaciones de la globalización y destacó cómo el carácter global del IESE -y los estrechos vínculos que mantiene con otras escuelas de alta dirección de todo el mundo- ofrecen a la empresa una perspectiva muy real -cercana y completa- de lo que es la globalización.

El profesor **Canals** concluyó su bienvenida agradeciendo especialmente a los asistentes su presencia en la primera Global Alumni Reunion del IESE en Estados Unidos: “Esto

no hubiera sido posible sin cada uno de vosotros”.

NYC: LA PUERTA DE EE.UU. A LA ECONOMÍA GLOBAL

● **Kathryn Wylde**, presidenta y CEO de Partnership for NYC, definió su ciudad como “la puerta de Estados Unidos a la economía global”. **Wylde** mantuvo una interesante entrevista con **Matthew Bishop**, jefe de la oficina en Nueva York de *The Economist*, en la que analizó las claves de la situación económica actual y futura de la ciudad. **Wylde**

señaló que tanto Nueva York como Londres se enfrentan al reto de permanecer como capitales financieras a la vez que mantienen luchas de poder con sus respectivas capitales políticas, Washington D.C. y Bruselas en la Unión Europea. Además, **Wylde** insistió en que el mundo ha abocado gran parte de la culpa de la crisis a Nueva York, y que la ciudad deberá pagar un precio por ello. Su futuro depende de la capacidad de prestar servicios a las empresas internacionales, especialmente a aquellas centradas en mercados emergentes.



**PARA LOGRAR EL ÉXITO:
PREVENIR**

● El doctor **Valentín Fuster**, director de Cardiología del Hospital Mount Sinai de Nueva York, insistió, durante una entrevista con el profesor **Pedro Nuño**, en la necesidad de valorar la salud como una prioridad económica. Comparando el funcionamiento del corazón humano con el de una empresa, **Fuster** aseguró que los negocios no pueden funcionar correctamente sin que la información circule. Y, además, al igual que en la salud cardiovascular, la empresa tie-

ne éxito cuando consigue prevenir los problemas antes de que los síntomas se presenten. Por ello, el doctor hizo especial hincapié en educar en estilos de vida más preventivos.

Del mismo modo, el doctor **Fuster** señaló las analogías entre las clases de Medicina que imparte y la pedagogía presente en muchas escuelas de dirección. “Lo más importante es la comunicación vertical y la competencia en el liderazgo”, aseguró. Además, recomendó a los directivos aplicar el “ideal de servicio” que está en el corazón de la vocación médica a los nego-

1. Prof. Jordi Canals, Bill Layton, Mireia Rius, Bill Baker, Prof. Eric Weber y Antonio González Adalid.
2. Prof. Eric Weber, Joaquín Duato y Baldomero Falcones.
3. Robert C. Lieber.
4. Lorraine Merghart y Prof. Nuria Chinchilla.
5. Prof. Paddy Miller.
6. Prof. Pedro Videla.
7. Antonio Pérez y Alan Murray.
8. Prof. Charles Calomiris, James D. Wolfensohn y Jordi Gual.
9. Auditorio del Waldorf Astoria.



cios, y tratar a sus “pacientes” como si fueran sus padres y hermanos.

TRES CLAVES PARA SER COMPETITIVOS

● **Antonio Pérez**, CEO y presidente de Kodak, fue entrevistado por **Alan Murray**, editor de *The Wall Street Journal*. El hombre que revolucionó Kodak compartió las lecciones aprendidas durante la metamorfosis de su compañía. “En pocos años hemos pasado de que nuestro negocio sea del 0% digital al actual 70%”, declaró en nombre de la empresa que más cámaras digitales vende en la actualidad.

Según **Antonio Pérez**, las tres claves para ser competitivo a pesar de llegar tarde son: poseer una tecnología innovadora; conseguir cierta ventaja en la cadena de suministro, tarea fácil debido a que la competencia ya ha allanado el camino; y, en tercer lugar, presentar una propuesta de valor que ataque directamente los puntos flacos de los competidores.

La eficacia de esta estrategia la demuestran los datos: Kodak está expe-

Planificar a largo plazo para prevenir lo que hasta ahora ha frustrado los intentos de recuperación.

CHARLES CALOMIRIS
PROFESOR DE LA COLUMBIA BUSINESS SCHOOL

rimentando un crecimiento del 130% cada trimestre.

RECUPERACIÓN ECONÓMICA

● La clásica mesa redonda de coyuntura económica que se celebra en todas las Asambleas contó con la presencia del ex presidente del Banco Mundial, **James D. Wolfensohn** y los profesores **Charles Calomiris**, **Jordi Gual** y **Pedro Videla**.

Wolfensohn advirtió que “el proceso de recuperación es incompleto”. La caída del PIB mundial no sólo representa un ajuste moderado

en el crecimiento, sino que la escala de los actuales cambios globales en la concentración de la riqueza no ha sido previamente observada en la era moderna. Los países asiáticos, como India o China, por ejemplo, pueden rozar el 50% del PIB mundial de aquí a 2050 si continúan en el mismo sentido las tendencias actuales. Es un “desplazamiento tectónico” de las tendencias económicas. China, por ejemplo, “ha adoptado muchas de las cosas que solíamos hacer, y en muchos casos las ha mejorado”.

Por su parte, el profesor de la Columbia Business School, **Charles Calomiris**, argumentó que los principales problemas a los que ha de hacer frente la recuperación económica son los errores de las políticas gubernamentales. Además, **Calomiris** remarcó un dato objetivo de gran importancia: la ausencia de un medio fiable para medir el riesgo. Además, el profesor **Calomiris** incidió en la necesidad de una planificación a largo plazo para prevenir lo que hasta ahora ha frustrado los intentos de recuperación: “el desajuste entre la



voluntad política y las necesidades económicas”.

A continuación, el profesor del IESE **Jordi Gual** aseguró que el “elevado grado de apertura” de la economía europea ha resultado un factor esencial para que los países de Europa hayan sufrido los efectos de la crisis con mayor intensidad que otras economías desarrolladas. Además, a este factor se unen también las dificultades de los bancos europeos para permitir liquidez, así como los lentos movimientos de los tipos de interés. En este sentido, el profesor

Gual destacó la deficiencia de la política financiera que se mantiene en Europa y aseguró que, para que Europa se recupere de la crisis, las políticas deben estar coordinadas para limitar el parasitismo. Finalmente, recomendó reforzar la confianza pública y facilitar el diálogo con EE.UU. y las economías emergentes.

PANEL DE EMPRESARIOS

● El panel de empresarios, moderado por el profesor **Eric Weber**, reunió a **Baldomero Falcones** (MBA '72), presidente y consejero

1. Prof. Pedro Nueno y Valentí Fuster.
2. El auditorio Waldorf Astoria.
3. Prof. Pankaj Ghemawat.
4. Kathryn Wylde.
5. Clemencia Restrepo de Tobon y Andrea Takahira.
6. Terry Jackson, Bill Layton, Joseph Kerwin y Prof. Brian Leggett.
7. Carlos Rebaza en el cóctel de Ermenegildo Zegna.
8. Prof. Jordi Canals.



1. Amaya Morera, Natalia Centenera, Carlos Testor y Mireia Rius.

Si bien lo peor de la crisis ya ha pasado, deben tomarse medidas que conduzcan a un futuro sostenible.

BALDOMERO FALCONES
PRESIDENTE Y CEO DE FCC

delegado de FCC, y a **Joaquín Duato**, presidente para Norteamérica de Johnson & Johnson.

Baldomero Falcones hizo hincapié en que, si bien lo peor de la crisis ya ha pasado, conviene tomar medidas que conduzcan a un futuro sostenible, parte de las cuales pasarían por invertir en energías renovables, con inclusión de la eólica, la solar y los residuos, ya que, según el presidente de FCC, éstas pueden ser el motor de la innovación y la independencia energética.

Por su parte, **Joaquín Duato** sostuvo que “la salud es un pilar del sistema económico”, y habló sobre la creciente tendencia de la asistencia sanitaria universal, tanto en China como en Estados Unidos, pero haciendo hincapié en que la ampliación de la cobertura debe preocuparse por equilibrar el coste y la calidad.

Además, **Duato** ofreció tres sugerencias para aumentar la cobertura y la demanda sanitaria sin coste alguno. La primera consiste en llevar estilos de vida más saludables.

En segundo lugar, centrarse en la Medicina y los diagnósticos personalizados, pues pueden ayudar a identificar las enfermedades con antelación y orientar mejor el tratamiento apropiado para cada paciente. Y, en tercer y último lugar, a través de la tecnología de la información y la convergencia sanitaria, asegurar que los registros y la información del paciente se unan, con el fin de transferir más poder a los consumidores y permitir a los pacientes tomar mejores decisiones.

GLOBALIZACIÓN

● El profesor del IESE **Pankaj Ghemawat** fue entrevistado por **Alan Murray**, editor de *The Wall Street Journal* sobre las estrategias de globalización. El profesor **Ghemawat** advirtió que la globalización no es un fenómeno inevitable en todos los sectores. Cuando se apuesta por la internacionalización conviene saber que el origen de la empresa tiene un impacto enorme en la zona donde se aterriza, y en países con mucha población, como India o Chi-

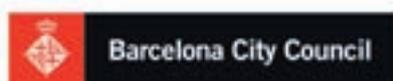
na, es crucial evaluar previamente si la compañía se encuentra en una buena posición para poder competir en sus mercados.

OPORTUNIDAD DE COMPARTIR

● Antes y después de las sesiones académicas, los Alumni pudieron disfrutar de un amplio abanico de actividades culturales: la visita a la que será la nueva sede del IESE en NYC, el cóctel de bienvenida ofrecido en la impresionante *flagship store* de Ermenegildo Zegna en la 5th Avenue y la cena de clausura en el Cipriani fueron especialmente memorables. Aunque las rutas culturales por los museos de la ciudad y el paseo en barco por el río Hudson permanecerán en la memoria de muchos. “El crucero por el río acompañado por buenos amigos del IESE ha sido una experiencia inolvidable”, nos escribieron. Realmente, no solo fue el crucero. Los tres días del IESE en Nueva York superaron las expectativas de los más optimistas: el sueño se nos quedó esta vez muy corto.

A TODOS LOS **PATROCINADORES** Y **COLABORADORES** DE LA **GLOBAL ALUMNI RUNION** **¡MUCHAS GRACIAS** POR **VUESTRA COLABORACIÓN!**

PATROCINADORES



Ermenegildo Zegna



Johnson & Johnson

COLABORADORES



RICOH





ABRIENDO BRECHA EN NUEVA YORK

El IESE se convierte en la primera escuela de dirección europea con sede en Estados Unidos.

La inauguración del nuevo edificio del IESE en Nueva York será todo un hito en la historia de las business schools. Por primera vez, una escuela europea realiza una sólida apuesta por el mercado norteamericano, la cuna de las escuelas de dirección del mundo. ¿Qué aportará el IESE a los empresarios y directivos norteamericanos? ¿Qué aportará al IESE esta nueva “experiencia americana”?

Para **Andrea Takahira** (SEP-Miami-09), Nueva York es “un entorno muy competitivo y con mucha energía. Aquí se nota la necesidad de destacar, de competir, y de cuestionarse las reglas y a sí mismos”. **Takahira** considera que esta ciudad enseña al mundo cómo hay que enfrentarse al cambio. La gran

manzana es un ejemplo de cómo gestionar negocios, y de cómo no. Hoy, Nueva York se reinventa y en este proceso el IESE puede aportar valores diferenciales: “Si en la sociedad no tienes ejemplos positivos y de éxito, no cambiará nada”, dice **Takahira**.

UNA ESCUELA GLOBAL

- La apuesta del IESE por Nueva York forma parte de su estrategia global. Desde Nueva York, será más fácil de dirigir los programas que desarrollamos en Estados Unidos así como reforzar la investigación sobre las empresas estadounidenses. Este es –señala el profesor **Jordi Canals**– un hito importante y necesario si queremos convertirnos en una escuela de negocios global.

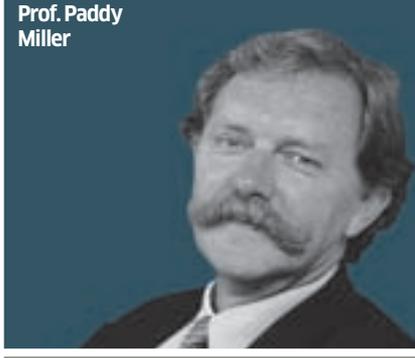
“Y en términos de ubicación, no existe un lugar mejor que la ciudad de Nueva York para establecer el centro americano del IESE”, asegu-

ra el profesor **Eric Weber**, director del IESE en Nueva York.

El profesor **Weber** afirma además que “la capacidad de adaptación de la ciudad la hace excepcionalmente receptiva a la filosofía de dirección del IESE, que aportará una nueva dimensión a la cultura empresarial de Norteamérica”.

Para **Weber** “establecer una base en Nueva York era un paso lógico para consolidar nuestra relación con Antiguos Alumnos y empresas cliente en la zona, así como para expandir nuestras actividades de investigación. Desde el principio, hemos pensado que la apuesta del IESE en Nueva York no es un proyecto más, aislado y local. Es una oportunidad que beneficiará a toda la comunidad IESE que, además, dispondrá en las nuevas instalaciones de su casa en Nueva York.”

“Desde hace diez años, estamos ofreciendo programas en diferentes



zonas geográficas (Alemania, Brasil, China, Egipto, Kenya, Polonia...) y no hay duda de que la experiencia que ha ido adquiriendo el claustro y el equipo del IESE está redundando en toda las actividades de la escuela. Estoy seguro de que la trascendencia de Nueva York será todavía más evidente”, afirma.

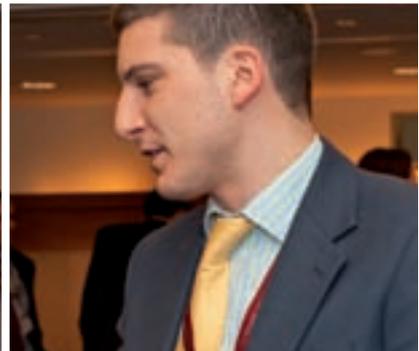
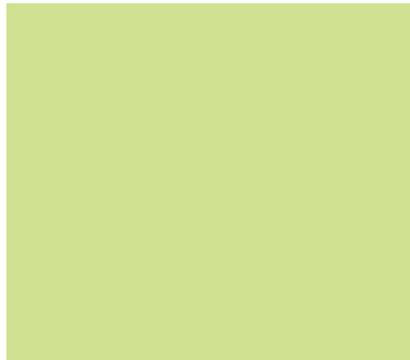
ROMPER EL MOLDE

● Para el mercado norteamericano, ● el IESE es una escuela diferente y única por su gran capacidad de gestionar el fenómeno de la globalización y, por supuesto, por su orientación ética y humanista del mundo de los negocios. Esto es precisamente lo que está conquistando a los empresarios y directivos norteamericanos.

La posibilidad de lanzar nuevos programas e investigación rigurosa directamente con empresas estadounidenses es uno de los principales beneficios de la nueva sede del IESE, apunta el profesor **Paddy Miller**, quien ha formado parte del proyecto de Nueva York desde el principio. “Ahora tenemos la oportunidad de contactar con los directivos y empresas de Estados Unidos más fácilmente y generar material de gran importancia para nuestros grupos de interés”, subraya el profesor. Por supuesto, la relación es recíproca porque nos permite compartir la filosofía del IESE con las empresas de la zona, comenta el profesor **Miller**.

Hélène Sostarich-Barsamian, directora de Desarrollo Corporativo en Estados Unidos, coincide en que una de las principales fortalezas de la filosofía del IESE es su énfasis en la idea de que la persona es la piedra angular de todo el entorno empresarial. En la formación de la escuela se enseña a tener en cuenta que toda decisión individual tiene un efecto dominó, por ello, “el objetivo de los directivos debe ser servir a las personas y a la sociedad”.

Para **Lorraine Merghart** (MBA '84), el IESE en Estados Unidos deberá “continuar definiendo y promoviendo el ‘good business’ entre las corporaciones, grupos y entida-



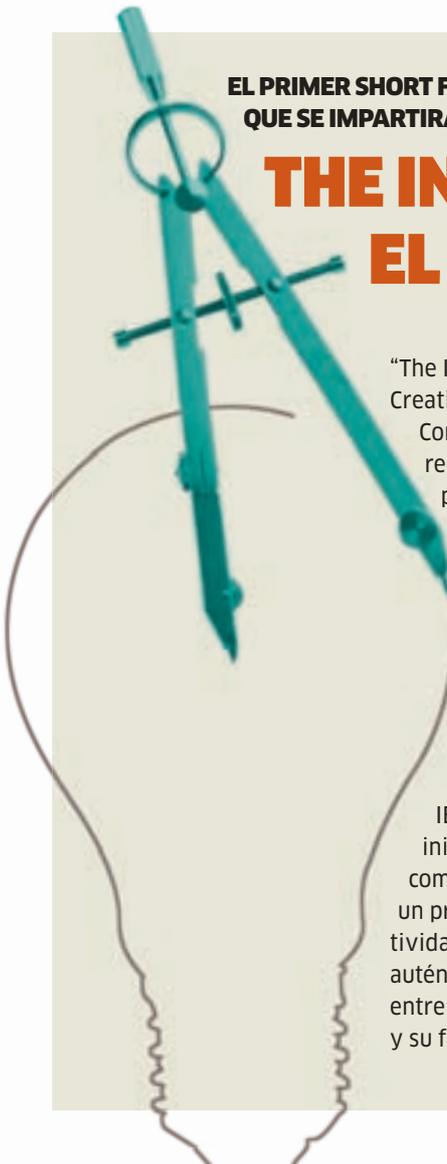
des y así promover un bien común frente a un enfoque más dirigido a la obtención del mero beneficio económico”. En especial, el IESE debe ayudar a desarrollar “tanto al individuo como su lugar en la sociedad, contribuyendo por tanto a una sociedad mejor”, afirma.

El director asociado de Executive Education en Estados Unidos, **Kip Meyer** considera que lo que más atrae a las empresas estadounidenses es la perspectiva global y la conciencia ética del IESE. “La posibilidad de compartir información sobre la conferencia ‘Doing Good, Doing Well’ organizada por los estudiantes del MBA, o la forma en que el IESE ha contribuido al desarrollo de escuelas de dirección

en países emergentes impresiona a las compañías con las que tenemos contacto aquí en EE.UU.”.

“Las personas se sorprenden del alcance internacional que tiene el IESE”, comenta **Begoña de Ros**, directora del Senior Executive Program (SEP) for Latin America -una de las últimas iniciativas norteamericanas del IESE, dirigida a directivos con experiencia en colaboración con IAE e IPADE.

Begoña subraya como los americanos valoran el amplio abanico de alianzas que el IESE mantiene con escuelas de dirección en todo el mundo. Estas alianzas permiten a los profesores acceder a conocimientos de gran valor sobre cómo hacer negocios en mercados emer-



**EL PRIMER SHORT FOCUSED PROGRAM
QUE SE IMPARTIRÁ EN LAS INSTALACIONES DEL IESE EN NY**

THE INNOVATION ARCHITECT: EL SFP QUE HARÁ HISTORIA

“The Innovation Architect: Creating Breakthrough Companies” será recordado como el primer Short Focused Program que se impartirá en las nuevas instalaciones del IESE en Nueva York.

Como no podía ser de otra manera, el nuevo edificio del IESE en Nueva York iniciará su andadura como sede del IESE con un programa sobre creatividad e innovación, un auténtico nexo de unión entre el pasado del edificio y su futuro en el IESE.

El profesor del IESE **Paddy Miller**, director académico del programa, asegura que “gran parte de la industria de la innovación funciona a través de tópicos reciclados: el verdadero secreto es que la innovación va más relacionado con la cultura empresarial que con las ideas lanzadas a través del brainstorming”.

El claustro formado por el profesor **Paddy Miller** y **Thomas Wedell-Wedellsborg**, socio director de 13 MBAs, se propone ayudar a los participantes a sacar el máximo rendimiento del proceso innovador dotándoles de estrate-

gias que les ayudarán a estimular la creatividad en sus equipos. No se trata de una introducción a la innovación, sino de un programa específicamente diseñado para empresarios y directivos empeñados en promover la innovación en su organización que ya han experimentado de primera mano la dificultad de impulsar el cambio cultural.

MÁS INFORMACIÓN:

The Innovation Architect
New York, 5 y 6 de mayo
www.iese.edu/cbc

gentes y esto muy pocas escuelas lo tienen.

EL IESE EN ESTADOS UNIDOS: MÁS Y MEJOR

● El nuevo edificio supondrá un hito en la historia del IESE en Estados Unidos. Una historia que no empezó ayer. Desde la década de los sesenta, el IESE ha mantenido intensos contactos con la comunidad académica norteamericana.

Cabe destacar especialmente, la estrecha relación que se ha cultivado con la Harvard Business School, con quién desde 1962 se mantiene un Advisory Board mixto que ha permitido que la relación personal e institucional entre las dos escuelas sea ininterrumpida y creciente.

Gracia a ello, se han lanzado numerosos proyectos como el primer programa MBA *full time* en Europa, programas conjuntos para directivos, se ha apoyado la creación de nuevas escuelas en otros continentes y, por supuesto, se ha generado material docente y colaborado en numerosos proyectos de investigación.

Pero, además de Harvard, el IESE mantiene acuerdos de intercambio en el Programa MBA con escuelas de primer nivel norteamericanas. De hecho, el Programa de Intercambio del IESE está considerado como el de mayor calidad y volumen de Europa con Estados Unidos.

Además, durante los últimos años, el IESE ha ofrecido programas para directivos y compañías conjunta-

mente con otras escuelas de negocios norteamericanas, como Stanford, Harvard Kennedy School, Wharton o MIT, entre otras.

Todas estas actividades han contribuido a construir una comunidad de Antiguos Alumnos, profesores y empresas que conocen, apoyan y comparten la misión del IESE en Estados Unidos.

No hay duda, de que el anuncio de la apertura de un centro en Nueva York ha supuesto un punto de inflexión. El IESE ha intensificado sus lazos con la comunidad empresarial neoyorquina a través de eventos especiales como los desayunos *Viewpoints Executive Breakfast Series*, en colaboración con *The Wall Street Journal* y BCG. Dirigidos a altos directivos sénior, estos

eventos incluyen entrevistas en vivo con líderes empresariales globales de alto nivel como **Jeffrey Immelt** de General Electric, **Louis V. Gerstner**, antiguo CEO de IBM o **George Soros** de Soros Fund Management y del Open Society Institute.

La celebración de la Global Alumni Reunion ha contribuido a que el nombre y la actividad del IESE ganen visibilidad en la capital neoyorkina, según **Kip Meyer**. Como ejemplo tangible de los avances de la escuela, **Meyer** señala que el IESE ha firmado recientemente un acuerdo con Wal-Mart International para iniciar en 2010 el primer custom program en el centro de Nueva York.

Aunque nada es comparable al efecto que está teniendo el anuncio de la próxima inauguración del Office Center en el corazón de Manhattan.

“CON ENCANTO” Y POLIVALENTE

● El edificio es el símbolo de la intensidad de la apuesta del IESE. “Es el testimonio físico del grado de compromiso del proyecto del IESE en los EE.UU.”, afirma **Paul Gallagher**, director financiero del IESE en Nueva York. “Es increíble ver cómo cambia la credibilidad de nuestro proyecto, cuando las personas se enteran de ello. En un principio asumían que habría unas pocas oficinas, y luego descubren que vamos en serio, que tendremos un centro académico para la enseñanza y un equipo de profesores para investigar.”

El nuevo edificio del IESE en Nueva York destaca entre todos los rascacielos por su peculiar encanto. **Gallagher** señala que fue precisamente la historia del edificio, la principal razón por la que el IESE lo eligió. “Las aulas de la escuela requieren una gran columna de espacio libre sin obstáculos visuales y necesita una altura del techo adecuado”. “Los edificios altos de Nueva York tienen habitualmente un bosque de columnas interno. En cambio la estructura del edificio del IESE fue construida en 1916 para una escuela de ballet de Rusia y por ello hay grandes espacios abiertos con altos techos que han vuelto a su función original de enseñanza”.



Además de una escuela de baile, antes de convertirse en el *flagship* del IESE, el edificio había sido un centro de ensayo y arte que había acogido a grandes actores del *starsystem*. En los últimos años, se había abandonado y con la falta de uso, necesitaba de reformas. El IESE ha encargado el proyecto de remodelación a Gensler Architects. **Ambrose Aliaga-Kelly**, arquitecto principal de esta firma, lo ha asumido con entusiasmo: “El edificio existente tenía casi 90 años por lo que gran parte de los materiales y los sistemas han sido renovados. Trabajar en edificios antiguos, respetar la historia y realzarla, sin salirse del presupuesto, siempre supone un reto”.

“El proyecto contempla la nueva sede del IESE como un espacio polivalente, ya que sabemos por nuestro entorno de trabajo que el mundo empresarial es dinámico, y la optimización del espacio es un elemento básico a la hora de incrementar la eficiencia empresarial. Por eso, las salas en el nuevo edificio son reconfigurables, y han sido diseñadas para albergar seminarios, reuniones, presentaciones, comidas y encuentros informales. Los espacios de aprendizaje más amplios son dos aulas con capacidad para 70 personas cada una”, explica.

IME: UN SOCIO IMPORTANTE

● EL Institute for Media and Entertainment (IME), con base en el centro del IESE en Nueva York, ayuda a impulsar la presencia del IESE en el sector de medios y entretenimiento.

“Nueva York se ha convertido en el centro del universo de los medios,

no sólo por la gran concentración de talento creativo, sino por su importancia como centro de publicidad, producción de televisión y cine y distribución internacional de medios”, afirma **Rich Sabreen**, director del IME. “Además, la zona de Manhattan conocida como Silicon Alley se ha convertido en incubadora para muchas empresas de la nueva generación de medios”.

Desde el centro del IESE se puede ir a pie a las sedes centrales de algunas de las empresas de medios más importantes del mundo, como Time Warner, Hearst, Viacom, News Corp, The New York Times y NBC Universal. “Y muchas empresas de medios y ocio tienen sedes importantes en la zona”, según **Sabreen**.

En la actualidad el IME ofrece dos programas enfocados para ejecutivos: “*Advanced Digital Media Strategies*” y “*Branding in Media and Entertainment*”.

“La estructura internacional del IESE anima a los participantes a pensar de forma global, permitiéndoles ir más allá de los problemas de su región, ampliar miras y, potencialmente, expandir sus empresas y productos de medios y ocio a nuevos países y áreas de operación”, comenta **Sabreen**.

“Estamos construyendo una imagen de marca del IME que se asocie al aprendizaje de más alto nivel para ejecutivos y a la innovación en el sector de medios y ocio. Y lo hacemos no sólo con nuestros programas, sino también con los contenidos que generamos” sobre tendencias de mercado.



Oficina Vodafone

Te traemos la jugada perfecta para la comunicación de tu negocio

Presentamos todas las soluciones de comunicación para no perder ninguna oportunidad de negocio: Internet y tu fijo en tu móvil sin desvíos dentro y fuera de tu oficina.

Infórmate en el 1443 o en www.vodafone.es/empresas

power to you



vodafone

THE IESE NEW YORK CENTER

Las obras avanzan para que el edificio del IESE en Nueva York City se inaugure en primavera. Situado en el corazón de Manhattan, West 57th Street, a dos manzanas del Central Park, este singular edificio pronto se convertirá en la casa del IESE -y de sus Alumni- en la Gran Manzana.



EDIFICIO CHALIF: UNA SEDE CON ENCANTO

El edificio que alberga la sede del IESE es conocido en New York City como el edificio Chalif. Se trata de una construcción singular de siete plantas construida en 1916 para albergar una escuela de baile, la H. Chalif Normal School of Dancing. Diecisiete años después, la escuela se trasladó y, en 1946, el edificio fue adquirido por el productor musical Carl Fischer, que lo acabó vendiendo a la Columbia Artists Management. Esta entidad lo convirtió en su oficina central y en sala de recitales. Gracias a ello, el edificio ha sido testigo de excepcionales actuaciones de artistas de la talla de Luciano Pavarotti, José Carreras, Wynton Marsalis, Lauren Bacall, Meryl Steep, Al Pacino y Harrison Ford.



LOCALIZACIÓN: 165W. 57th Street (at 7th Ave.)

IESE NY CENTER EN CIFRAS

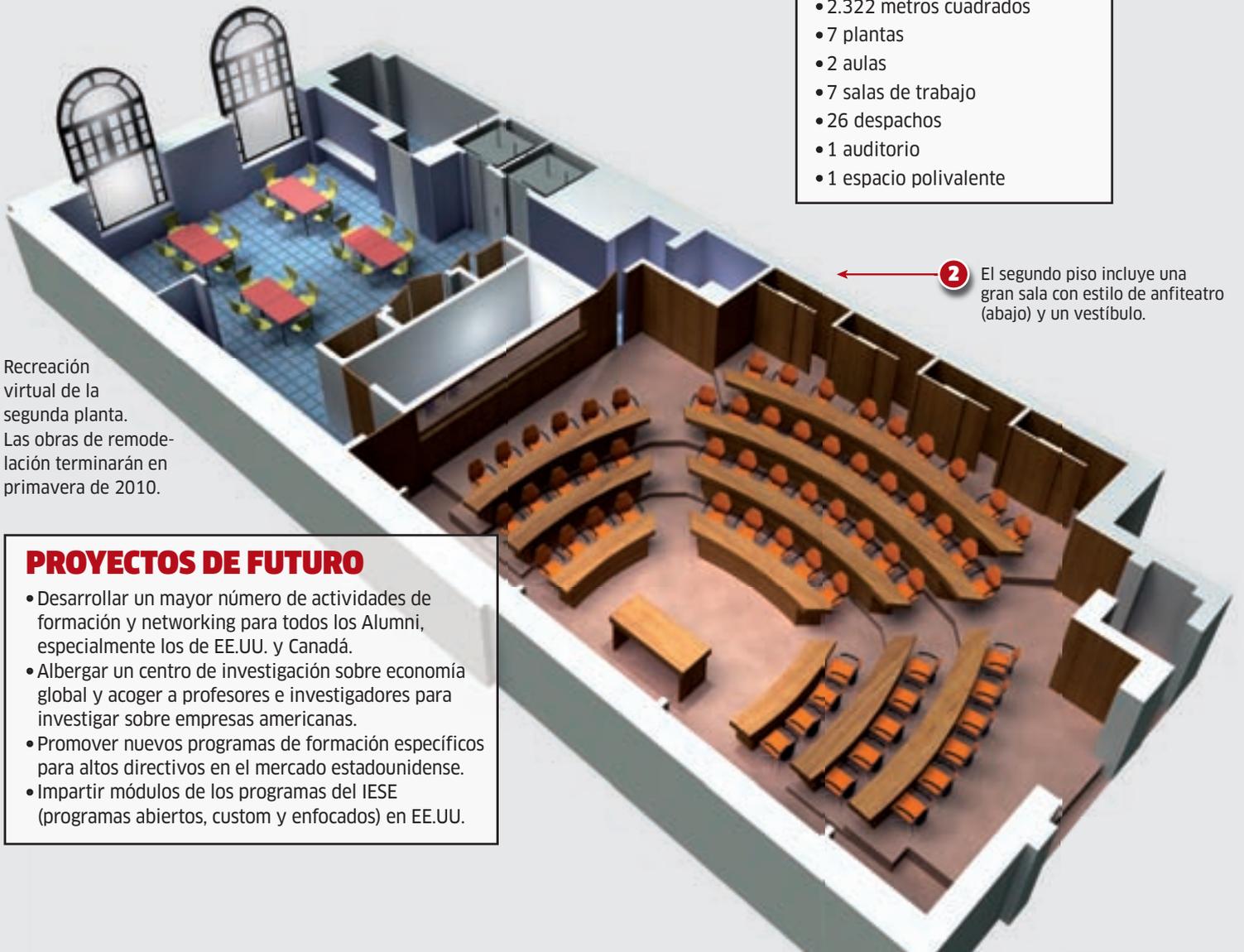
- 2.322 metros cuadrados
- 7 plantas
- 2 aulas
- 7 salas de trabajo
- 26 despachos
- 1 auditorio
- 1 espacio polivalente

2 El segundo piso incluye una gran sala con estilo de anfiteatro (abajo) y un vestíbulo.

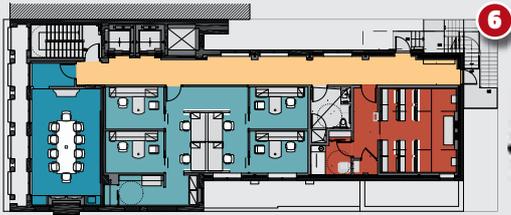
Recreación virtual de la segunda planta. Las obras de remodelación terminarán en primavera de 2010.

PROYECTOS DE FUTURO

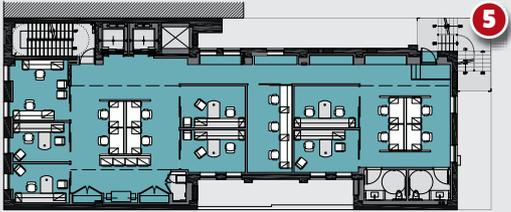
- Desarrollar un mayor número de actividades de formación y networking para todos los Alumni, especialmente los de EE.UU. y Canadá.
- Albergar un centro de investigación sobre economía global y acoger a profesores e investigadores para investigar sobre empresas americanas.
- Promover nuevos programas de formación específicos para altos directivos en el mercado estadounidense.
- Impartir módulos de los programas del IESE (programas abiertos, custom y enfocados) en EE.UU.



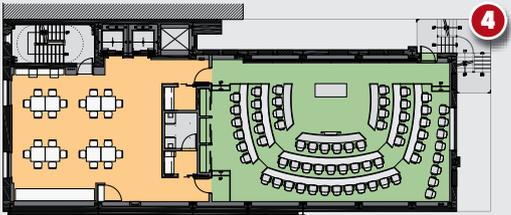
PLANTAS



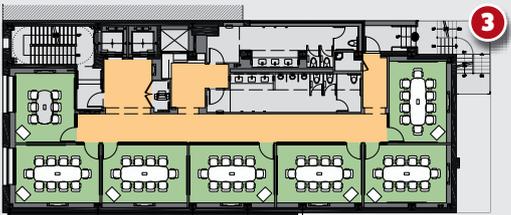
El sexto piso cuenta con una gran sala de juntas, una capilla, oficinas y áreas de trabajo.



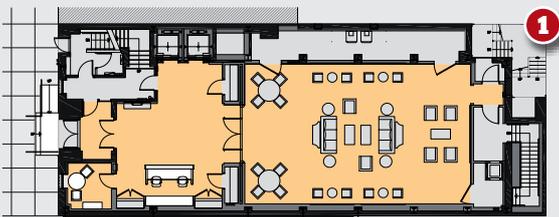
Este piso está destinado para las oficinas del profesorado y demás trabajadores y para las áreas de trabajo de los ayudantes de investigación y su equipo.



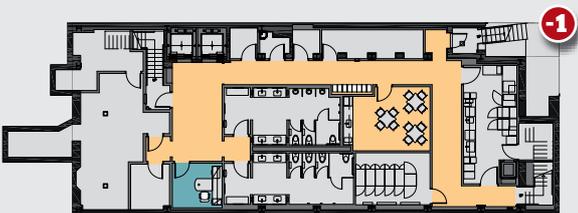
El cuarto piso incluye una gran sala con estilo de anfiteatro y un vestíbulo.



El tercer piso cuenta con 7 salas completamente equipadas para trabajar en equipo.



El primer piso tiene una recepción grande y un espacio acondicionado para diversos eventos.



El piso inferior tiene cuartos de baño, un comedor para el personal, una cocina bufé, un trastero y una aula para la mecánica.



La fachada asimétrica del edificio Chalif se inspira en el Renacimiento y el Manierismo italiano. Su notable policromo en terracota contiene referencias clásicas y teatrales.

LA CREATIVIDAD DEL ENTORNO

EL VERDADERO ORIGEN DE LAS IDEAS

**PADDY MILLER**

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

**THOMAS WEDELL-WEELLSBORG**

Innovation Consultant y Managing Partner, 13 MBAs

La inmersión total en una nueva cultura es una de las mejores formas de crecer en innovación. Con la apertura de una nueva sede del IESE en Nueva York, no sólo sumamos nuestra idiosincrasia a la formación de directivos en Estados Unidos, sino que nos transformamos, cambiando nuestra escuela una vez más y convirtiéndonos en más creativos por el mero hecho de trasladarnos a un nuevo lugar.

INNOVACIÓN Y CAMBIO • LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

El actual culto a la persona nos hace pensar que la mayoría de las nuevas ideas provienen de nosotros mismos. Y esto nos hace olvidar algo muy importante: muchas ideas creativas surgen de los lugares en los que residimos. Por ello, la inmersión total en una nueva cultura es una de las mejores formas de ser más innovador, no sólo para los individuos, sino también para las organizaciones, y entre ellas, las escuelas de dirección.

Si hay algo que caracteriza nuestro anhelo por innovar es la búsqueda de genios creativos y sus brillantes ideas. La mayoría de los investigadores está de acuerdo en que la innovación es la clave de la supervivencia y del éxito a largo plazo, por lo que, ¿dónde debemos buscar esas nuevas ideas? Sin duda, la respuesta es un rompecabezas que debemos resolver, pues parece que el futuro de nuestras empresas depende de ello. A menudo, apostamos por que esas ideas brillantes surjan de las personas, pero quizá estemos equivocados.

LA EVOLUCIÓN DE LA CREATIVIDAD

● Para entender el futuro de la ● creatividad es necesario volver la mirada a su historia. Así, cuando los habitantes de la Roma de los césares hablaban de un “genio” no se referían a individuos creativos como tales. Los romanos creían más bien que las

ideas llegaban de un espíritu orientador, un ser externo que susurraba sabios pensamientos en los oídos de los mortales, similar al concepto griego de las musas. En su época, personas como Arquímedes no eran consideradas genios. Su talento especial consistía en saber atraer al genio, a la musa, para ser los portadores de la inspiración divina, el cáliz que captura el conocimiento de los dioses.

El concepto de que la creatividad proviene de algo externo se puede observar incluso en la etimología de la palabra “inspiración”, que proviene de la creencia de que las ideas llegaban a nuestra mente sopladitas (literalmente), inspiradas por los dioses, transportadas por un aliento divino.

Sin embargo, la percepción de la creatividad como influencia externa fue sustituida, gradualmente, por una forma de pensar más individualista. Así, durante el Renacimiento, la palabra “genio” pasó a hacer referencia a la persona creativa, no solamente al espíritu etéreo que le aconsejaba. Y desde que en la década de los cincuenta surgiera la investigación sobre creatividad con el famoso estudio sobre el tema realizado por el psicólogo J.P. Guilford, el concepto de genio asociado al individuo ha sido el que ha predominado durante la época moderna.

A partir de él, muchos investigadores de la creatividad se centraron en el estudio de los “grandes hombres” de la creatividad mediante el análisis



sis en profundidad de vidas como la de Einstein, Picasso y otros talentos para descubrir cuáles eran las cualidades que les hacían tan especiales.

Desde entonces, el enfoque centrado en el individuo se ha complementado con otras perspectivas. Sin embargo, estos estudios coinciden en que, tratándose de creatividad, no todos somos iguales. En este sentido, las investigaciones demuestran que

hay personas más proclives a tener ideas originales o a inventar cosas nuevas. Para ser más concretos, tal y como mide el modelo *Big Five* de rasgos de personalidad¹, aquéllos que puntúan alto en el rasgo “Openness to experience” (abiertos a la recepción de experiencias) tienen una mayor probabilidad de ser creativos.

Hay razones para creer que nuestra comprensión de la creatividad vuel-

LA CREATIVIDAD NO SE BASA ÚNICAMENTE EN QUIÉNES SOMOS, SINO QUE VARÍA TAMBIÉN EN FUNCIÓN DEL ENTORNO EN EL QUE ESCOGEMOS VIVIR.

va a sus orígenes y la veremos como un factor externo. La clasificación de rasgos de personalidad como el de "Openness" no consigue reflejar exactamente lo que entendemos de forma intuitiva: alguien que tiene un don creativo, una habilidad para combinar la inteligencia y el instinto y, así, resolver problemas complejos. Ese don se ve influido más por el contexto que por el carácter. Así pues, no se trata tanto de quién eres, sino de dónde estás: se trata de entornos creativos.

LOS EXPATRIADOS, MÁS INNOVADORES

● En 2009, los investigadores William Maddux y Adam Galinsky hicieron uno de los descubrimientos más fascinantes en este sentido, cuando investigaban hasta qué punto vivir en el extranjero afecta a la propia creatividad.² Tras realizar numerosos tests de creatividad, Maddux y Galinsky concluyeron que los que habían vivido en el extranjero (los expatriados) eran considerablemente más propensos a encontrar soluciones innovadoras a determinados problemas como, por ejemplo, la negociación de acuerdos complejos.

Lo realmente interesante de su investigación es el hecho de que ambos investigadores controlaron los factores de personalidad incluyendo el de "Openness". Sus conclusiones mostraron que las personas que no habían vivido en el extranjero eran menos creativas que los expatriados, incluso aquellos que puntuaban igual de alto en el rasgo de "Openness". Es decir, no era el rasgo de personalidad en sí mismo lo que les hacía creativos, sino el hecho de estar expuestos a nuevas ideas y a nuevas formas vivir y de trabajar.

En otras palabras: la creatividad no se basa únicamente en quiénes somos, sino que varía también en función del entorno en el que escogemos vivir. Esto hace que el estudio sea útil para ejecutivos, ya que modificar la personalidad propia o la de los empleados es muy difícil y, a menudo, es mucho más fácil cambiar el entorno en el que vivimos.

Por tanto, para incrementar la probabilidad de tener buenas ideas no se debe dudar en contratar y promocionar a gente que ha vivido en el extranjero, así como en alargar las estancias de los empleados en filiales de otros países. No es suficiente una semana en Shanghái, las estancias han de ser de un año, como mínimo.

Al hilo de esta cuestión, el presidente de una multinacional creativa y de éxito con la que hemos trabajado en el IESE lo expresa muy claramente:

"Creo que una de las características clave que hay que fomentar es la diversidad. Nuestro actual equipo de dirección es muy variado, con gente de Turquía, Irlanda, Paquistán, Colombia, Estados Unidos, España, Bélgica y Francia. Y así es como debería ser. Si sólo quieres trabajar con clones de ti mismo, va a ser difícil hacer que ocurra algo".

CREATIVIDAD POR EL MERO HECHO DE INSTALARSE EN UN NUEVO LUGAR

● Por supuesto, la idea de que la creatividad esté relacionada con buscar nuevos espacios es también relevante para el IESE y está directamente relacionada con nuestra expansión hacia el Oeste. Al instalarnos también en Nueva York, no sólo aportamos una educación de dirección de alto nivel a Estados Unidos (por si alguien no se hubiera dado cuenta, en EE.UU. no escasean precisamente las buenas escuelas de dirección), sino que lo que nos encontramos realmente ante una verdadera transformación: trasladándonos a un nuevo lugar nos beneficiamos de la creatividad que esto implica y el IESE se renueva.

1. Más sobre el modelo *Big Five* en GOLDBERG, L. R.: "The structure of phenotypic personality traits", *American Psychologist*, vol. 48, n.º 1, (1993), págs. 26-34.

2. MADDUX, William W. y Adam D. GALINSKY: "Cultural borders and mental barriers: The relationship between living abroad and creativity", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 96, n.º. 5, (2009), págs. 1047-1061.

¿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

Avenida Diagonal 399 · Barcelona · Teléfono 93 5500200
Paseo de la Castellana 66 · 28046 Madrid · Teléfono 91 7902900

ADAPTACIÓN AL CAMBIO

BROADWAY
SOBREVIVE

JULIÁN VILLANUEVA
Profesor de Marketing,
IESE



JORGE GONZÁLEZ
Profesor de Marketing,
IESE

Broadway se ha mantenido contra viento y marea durante la actual coyuntura económica. Si tenemos en cuenta que el coste medio de una entrada para un musical es de 79 dólares, y que en Wall Street estos dos últimos años no han sido buenos, son muchos los que opinan que la industria ha realizado un excelente trabajo al convertir el período comprendido entre mayo de 2008 y el de 2009 en la temporada con mayor recaudación de la historia. ¿Cómo lo han conseguido?

INNOVACIÓN Y CAMBIO • MARKETING •
ANÁLISIS DE DECISIONES

El espacio comprendido entre la 8ª Avenida y Broadway, y las calles 41 y 53 de Manhattan, presenta la mayor densidad de teatros del planeta.

El “theater district” atrae, a diario, a un promedio de casi 34.000 personas dispuestas a desembolsar en total más de 2,5 millones de dólares en entradas, tomar algo en un restaurante y convertir Times Square en un gigante hormiguero humano adornado por las luces de sus enormes *billboards*.

Pero no siempre fue así. Los mismos teatros que hoy vemos saludablemente llenos recibían, en 1993, audiencias un 38% inferiores a las actuales. Si a esto le sumamos unos precios un 81% más altos a los de hace 15 años, comprobamos que Broadway ha multiplicado prácticamente por tres su nivel de facturación sin haber aumentado su capacidad. No está mal, ¿no? ¿Qué podemos aprender de esta industria durante este periodo de crecimiento constante? ¿Con qué retos se encuentra en la actualidad?

NUEVOS PRODUCTOS PARA NUEVAS AUDIENCIAS

- Innovación:
- “The show must go on...”

Así como la crisis económica se ha mostrado como un poderoso enemigo para casi todas las industrias, mayor aún lo es la incapacidad para

innovar. Broadway, sin embargo, ha demostrado en el último decenio ser capaz de lanzar al mercado alrededor de 35 *shows* al año. Siempre hay un espectáculo fresco. El *show* debe, por lo tanto, continuar. Y debe continuar con unos ingresos lo suficientemente elevados que permitan pagar los alquileres, los sueldos, los gastos de comercialización, etc., y todo ello sin que haya en una perspectiva futura nada mejor esperando. Cuando las audiencias flaquean, también flaquean las piernas del productor. Broadway es bastante darwiniano. Al menos eso es lo que opinará la mayoría de los productores de teatro que ven cómo, más del 60% de las veces, sus inversiones son deficitarias. Estas apuestas pueden ir desde los 2 millones que se pueden necesitar para lanzar una obra de teatro, hasta los 20 que se necesitaron para estrenar un espectáculo como *Shrek: The Musical*.

● Expansión de las audiencias: ¡Larga vida al Rey León!

En 1993, Broadway vibraba una temporada más con dos musicales de éxito importados desde el West End londinense: el atormentado amor del Fantasma de la Ópera por Christine, y *Miss Saigon*, un musical inspirado en la ópera de Puccini, *Madame Butterfly*. Quince años después, descubrimos que los *shows* más populares son *Wicked*, una producción de Universal Pictures en la que se cuenta una historia paralela a la de El Mago de Oz, y el musical

de Walt Disney, *The Lion King*, con las canciones de Sir **Elton John**.

Esta comparación ilustra cómo el desarrollo de un producto para una audiencia más familiar ha dado buenos resultados económicos para esta industria. The Walt Disney Company, cuyos tres *shows* representaron durante 2008 ingresos de 153 millones de dólares, es el ejemplo más claro al respecto. Aparte de atraer a una audiencia nueva a Broadway, Walt Disney ha enseñado el camino a otros productores de entretenimiento para el gran público como Universal, Sony o Dreamworks.

Broadway tiene una oferta más diversa hoy que hace quince años. El *new yorker* del Upper West Side que asiste un promedio de doce veces al año a algún *show* en la ciudad estará más interesado en comprar un tique para ver *Race*, la última obra de teatro de **David Mamet**, mientras que la familia con niños que viene un fin de semana de turismo a la Gran Manzana aprovechará para ir a ver *Mary Poppins*.

Otra manera de popularizar Broadway entre sectores más amplios es a través de reputadas estrellas del mundo del cine que actúan durante algunos meses en alguna obra de teatro: **Jude Law**, **Catherine Zeta Jones**, **Daniel Craig**, **Siena Miller** y **Hugh Jackman** han estado entre bambalinas durante los últimos meses de 2009.

En resumen, mientras algunos se lamentan de la excesiva proliferación de divertimento fácil y de la ausencia de un teatro más profundo y con más mensaje, otros actores de la industria afirman sin complejos: *“a ticket is a ticket”*.

RETOS: ENTORNO COMPLEJO

● Hace no mucho tiempo, el modo de comercializar un nuevo *show* de Broadway estaba claramente estructurado: anuncios en *The NY Times* y, tal vez, en otros me-



LA INDUSTRIA ESTÁ AVENTURÁNDOSE A LANZAR SUS SHOWS UTILIZANDO FACEBOOK, TWITTER, GOOGLE Y OTROS MEDIOS DIGITALES.

dios de radio y televisión, campaña de relaciones públicas, preestreno para que los críticos dieran su propia crítica. La gente compraba los tiques en el teatro, asistían al *show* y se lo contaban a sus amigos. El boca-oreja, los cupones en Times Square y los conserjes de los hoteles hacían el resto. Este período de crecimiento de Broadway ha coincidido con muchísimos cambios en los procesos de comercialización. Y la adaptación a este nuevo entorno es, para la industria, unos de los retos más difíciles de gestionar.

● Gestión de canales y precios

● Los tres principales dueños de los teatros (**Shubert, Nederlander** y **Jujamcyn**) controlan el 82% de los asientos y también buena parte de la distribución: las ventanillas de sus propios teatros y la venta directa a través de *telecharge* y *ticketmaster*. Sin embargo, si usted escribe “broadway musicals” en Google, la primera página web que encontrará es *broadway.com*, una empresa que, al contrario de lo que pudiera parecer, no pertenece a estos operadores, sino que es un *broker* independiente que le venderá entradas a un precio muy superior al de lista. Sin embargo, muchos clientes compran aquí pensando que es el canal principal.

El papel de los *brokers* es un aspecto conflictivo en la gestión de la venta de entradas. Por una parte, compran una cantidad considerable de tiques. Por otra, pueden generar un considerable enfado entre los espectadores, ya que estos revendedores se centran en los *shows* más populares y con mayor afluencia de público, ofreciendo posteriormente esas entradas a precios superiores. Por ejemplo, las tasas que añade *broadway.com* son de un 30% del precio de la entrada.

Otro importante canal es “tkts”, un canal que fue desarrollado para vender entradas del mismo día de *shows* con bajas ocupaciones y con descuentos de hasta el 50%. Quizá usted mismo se puso en la cola de

“tkts” en Times Square, pensando que era el sitio adecuado donde comprar sus entradas y descubrió con grata sorpresa que el precio fue muy inferior a lo que esperaba... o se dio cuenta de que sólo podía comprar tiques para el mismo día y que no quedaban entradas para su *show* preferido.

● ¿Qué hacemos con los canales y las promociones?

Es cierto, una entrada es una entrada, pero... ¿No considera un problema que alguien que sólo pueda pagar 100 dólares, se encuentre en *broadway.com* un precio de 120 y que no sepa que hay canales más baratos y, por tanto, termine sin comprar? ¿Y qué hay de los que estaban dispuestos a pagar un mayor precio pero se encontraron en la cola de “tkts” desencantados por su larga espera, aunque quizá finalmente felices por encontrar un descuento del 50%? En resumen, ¿cómo alinear el diseño y la gestión de los canales de distribución con la política de precios?

Aproximadamente una de cada cuatro entradas se venden con descuento, y el descuento medio oscila entre el 35 y el 40%. La industria utiliza “tkts” como principal canalizador de las reducciones de precio, pero también reparte cupones en los alrededores de Times Square, a través de listas de *e-mail*, e incluso otros más creativos anuncian campañas como la de “Kids Go Free”, que trata de acercar los musicales a las familias. Sin embargo, los precios de lista permanecen normalmente fijos. Variando, eso sí, en función de la localización del asiento (hasta cinco precios distintos para un teatro como el *Majestic*) o de si es fin de semana. Pero la industria no utiliza técnicas de “*Yield Management*” como hacen los hoteles cargando distintos precios en función de la temporada y de con cuántos días de antelación compren las entradas. ¿Sería quizá buena idea? En este caso, las dos industrias comparten dos características: altos costes fijos y bajos costes variables.

What's next PRODUCT?

for
your

LEISURE



MONITORING



3:27
Losing my Religion

iPhone iPod

380559623
Llamada entrante

CONNECTIVITY



DOWNLOADING
VIDEO.i3g



ADAPTABILITY



TECNIO
Be tech. Be competitive

More business opportunities
www.cetemmsa.com



CETEMMSA
TECHNOLOGICAL CENTRE

ESTA CAPACIDAD PARA ATRAER TALENTO DISPUESTO A INNOVAR ES EL MOTOR QUE MANTIENE VIVOS ESOS VIEJOS TEATROS.

Si a la confusión en los canales a la que hemos aludido anteriormente le añadimos las fuertes promociones e, incluso, la disponibilidad de páginas web que publican los diferentes códigos de descuento (como *broadwaybox.com*), el resultado podría ser una mayor sensibilidad al precio de los consumidores.

Por otro lado, lo cierto es que la industria ha sido capaz de aumentar el precio medio de sus entradas en los últimos años, a pesar de una leve caída en los niveles de ocupación, hecho que indica que sus directivos están haciendo los deberes o, al menos, parte de ellos.

● Comunicación: audiencias más heterogéneas y más fragmentadas

Para complicar un poco más las cosas, la manera de comunicarse con los clientes está cambiando de manera radical. Por ejemplo, en los años ochenta un anuncio en televisión o en *The NY Times* podía atraer a las audiencias de cierto musical, pero ahora estos medios ya no son una garantía. No basta con tener un buen producto, hace falta una estrategia de comunicación mucho más sofisticada. En este sentido, **Nancy Coyne**, CEO de Serino Coyne, la agencia publicitaria líder en Broadway, comenta: “Cuando lanzamos *Phantom*, la radio y la televisión funcionaban instantáneamente. Ahora, todos están creando un nuevo mundo sin publicidad. Lo único que no ha cambiado es la publicidad exterior (autobuses, vallas, etc.), que sigue exactamente igual que antes”.

La industria, por tanto, está aventurándose a lanzar sus *shows* utilizando Facebook, Twitter, Google y otros medios digitales. El rol de las agencias de relaciones públicas también está cambiando. Si bien la opinión de los medios, especialmente de los críticos, es importante, lo es cada vez menos -sobre todo para audiencias más jóvenes- y por ello las agencias trabajan tratando de potenciar el efecto de boca-oreja en las nuevas redes sociales.

● En busca de las audiencias perdidas

Aunque el éxito de la industria en el desarrollo de las audiencias durante el último decenio es innegable, aún quedan deberes pendientes. Por un lado, existe una brecha en la audiencia de entre 18 y los 34 años. En opinión de **Nancy Coyne**, “este grupo de edad está más interesado en otro tipo de entretenimiento y, además, no dispone de dinero.” No obstante, hace tiempo muchos usaban argumentos parecidos para el segmento de menos de 18 años y Disney ha demostrado que, con el producto y la comunicación adecuada, se puede aumentar el alcance de la industria.

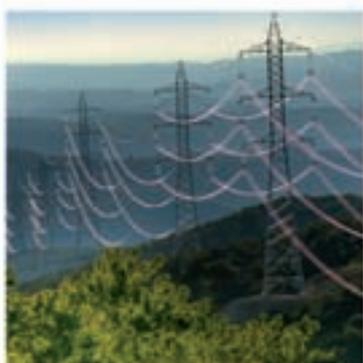
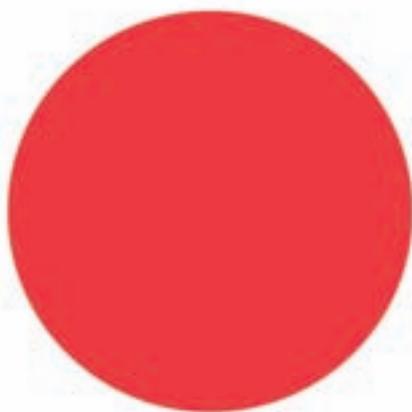
Por otro lado, Broadway sigue siendo muy caro para la mayoría de la población. Es cierto que un asiento en la parte de atrás de la *mezanine* puede salir, con descuento, por menos de 25 dólares, pero también es cierto que el promedio para dos personas se situará fácilmente por encima de los 200 si uno no sabe buscar demasiado bien y decide ir a cenar algo antes de la función. En este sentido, la mayor parte de la audiencia tiene, a día de hoy, un perfil de renta alto, estudios universitarios... y está a las siete de la tarde en *New York City*.

CONCLUSIONES

● Durante estos últimos años,
● Broadway se ha expandido entre nuevas audiencias, ha capitalizado la constante afluencia de turistas a NYC y ha generado una actividad económica de varios miles de millones de dólares alrededor del *theater district*. Estrenar en Broadway sigue siendo el sueño de la mayoría de aquellos que se dedican al teatro. Esta capacidad para atraer talento dispuesto a innovar es el motor que mantiene vivos esos viejos teatros, que respiran por la mañana y cogen aire para que, cuando las luces se apaguen, entren los actores en escena. Al otro lado del foso, les espera una audiencia expectante. Mientras esto suceda, Broadway seguirá respirando. ¿Que este proceso es cada vez más alambicado? ¡Huy..., qué me vas a contar...!

EL CASO EN IESE PUBLISHING

M-1232-E Shubert Organization: The Show Must Go On



Juntos, mejores.

Mejores infraestructuras.
Mejores servicios.
Innovación para mejores soluciones.
Más desarrollo responsable para
una mejor sociedad.

www.comsaemte.com


**COMSA
EMTE**

ENTORNO LABORAL

PERSONAS
SANAS, EMPRESAS
SALUDABLES

**STEVEN
POELMANS**

Profesor de Dirección de
Personas en las Organiza-
ciones, IESE

En este artículo, el profesor Steven Poelmans habla de su nuevo libro, *Workplace Psychological Health*, (2009), y de las implicaciones que tiene para las empresas el bienestar en el trabajo.

En un número de la Revista en el que el tema de la portada es Nueva York, hablar de bienestar en el trabajo es necesario. La ciudad de los rascacielos se caracteriza por tener un entorno de trabajo sin precedentes, debido al ritmo frenético y a la energía creativa que desprende. En estas circunstancias, ¿cómo crear un entorno de trabajo saludable?

Las empresas y los investigadores están cada vez más preocupados por esta cuestión. Un informe publicado recientemente por la American Heart Association (AHA) señala que 864.000 estadounidenses mueren cada año por enfermedades cardiovasculares, constituyendo en la actualidad la principal causa de defunción del país. Estas enfermedades están estrechamente vinculadas al estrés laboral que, según datos de la AHA, afecta al 25% de las mujeres y al 18% de los hombres, en todo el mundo.

Por ello, el informe de la AHA titulado “Los beneficios sociales de una población ocupada saludable se extienden más allá del lugar de trabajo” recoge cómo la implantación de programas de bienestar en el trabajo pueden incrementar el nivel de salud de los empleados y, por lo tanto, de la sociedad en general.

BIENESTAR Y SATISFACCIÓN VITAL

En la última década, los investigadores han llegado a la conclusión de que las enfermedades modernas ya no están tan relacionadas con los virus y las bacterias como con el trabajo y el estilo de vida. De hecho, las enfermedades coronarias, por ejemplo, se han vinculado de forma clara a ciertos patrones de comportamiento. Por otra parte, las principales razones de absentismo laboral son el dolor de espalda y el estrés, que están relacionados directamente con la presión y los hábitos diarios en el lugar de trabajo.

Así, y aunque pudiera parecer contradictorio, unos mayores ingresos no garantizan menos problemas de salud relacionados con el estrés. Si bien es cierto que con más dinero puedes permitirte un seguro médico mejor, buenos médicos o comer alimentos de mayor calidad, la correlación entre los niveles de salud y los ingresos son sorprendentemente bajos.

¿Qué influye entonces en la salud de las personas? Sencillamente, la forma de trabajar y la manera de ver el mundo. Por ello, es importante destacar que existen varios factores que tienen un impacto directo en la felicidad y el bienestar en general. El primero es una vida agradable. En este sentido, tener un trabajo interesante o una relación satisfactoria es útil. Pero estos

factores pueden ser temporales, en el momento en el que emerja el conflicto o la situación positiva termine, la satisfacción puede desaparecer.

La estabilidad del bienestar se alcanza, en mayor medida, a través de una vida “comprometida” y “con sentido”. Esto significa tener un trabajo o algún tipo de actividad externa en la que se disfrute a fondo, y que esté vinculado, de alguna manera, a las fortalezas y los talentos que uno tiene. Una vida “con sentido” implica tener un trabajo que vaya más allá de lo interesante y contribuya directamente con aquello que uno cree que es importante. Sin duda, una de las principales recompensas de disfrutar una vida “con sentido” es que se está más preparado para sortear los obstáculos, particularmente aquéllos que perturban el equilibrio personal.

Los avances científicos han demostrado de forma clara la relación existente entre el bienestar físico y el psicológico. En este sentido, uno de los casos que mejor lo demuestra es la enfermedad coronaria, la segunda causa de muerte a nivel mundial. Los sentimientos de hostilidad o impaciencia hacia el entorno, que incluyen “encenderse” con facilidad y enfadarse rápidamente ante la percepción de incompetencia o lentitud de la gente que nos rodea, son factores de riesgo para la enfermedad coronaria y los ataques al corazón.

ADICCIÓN AL TRABAJO: SEÑALES DE ALARMA

● Algunos investigadores emplean el número de horas trabajadas como criterio para identificar la adicción al trabajo. Sin embargo, en nuestros estudios, hemos encontrado ejemplos de profesionales que, trabajando muchas horas, siguen manteniendo un estilo de vida muy satisfactorio y se sienten muy bien. Entonces, ¿cuál es la clave? La clave es la forma de trabajar. Lo que parece caracterizar la adicción al trabajo es la falta de control o incapacidad obsesiva por no poder trabajar.

A esto se añade una falta de disfrute en el trabajo. Éste se considera algo inevitable: aunque te sientes culpable por trabajar tantas horas, parece que no puedes detenerlo.

Con frecuencia es posible identificar una adicción a través de los síntomas de abstinencia o de comportamientos que se adoptan ante la incapacidad para hacer algo o tomar una determinada sustancia. En el caso de la adicción al trabajo, una clara señal es el hecho de que uno se ponga nervioso por no poder trabajar. También puede serlo cuando las personas que te rodean te critican por trabajar demasiado. Pero, sin duda, la prueba definitiva de la adicción al trabajo se obtiene cuando el trabajo duro llega a dañar la calidad de tus decisiones y relaciones, porque no eres consciente de la situación e, incluso, no te importa.

EL BIENESTAR SE ALCANZA A TRAVÉS DE UNA VIDA COMPROMETIDA Y CON SENTIDO.



SE TRATA DE PREGUNTARSE CÓMO AYUDAR A LAS PERSONAS A DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS QUE NECESITAN PARA QUE ESTÉN SATISFECHOS EN EL TRABAJO Y SEAN MÁS EFICIENTES.

EL TRABAJADOR REACIO

● El trabajador reacio es una persona ● a la que se le presiona para trabajar muy duro, pero él o ella no disfrutan con ello, o preferirían no realizar su trabajo de esa determinada forma. Esto suele pasar cuando se desplaza a las personas dentro de la organización -igual que las piezas de un tablero de ajedrez- sin ser consultadas, o cuando se les pide que lleven a cabo un trabajo para el que no están cualificadas. En estos casos, el profesional debe aceptar la situación, aunque ello le pueda causar una considerable ansiedad y sufrimiento. En el entorno económico actual, es muy probable que estas situaciones sean más frecuentes de lo habitual, debido a que los trabajadores creen que no hay otra opción.

LA SOLUCIÓN: UN NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO

● Un paso importante para mejorar ● el bienestar en el lugar de trabajo es tratar a los profesionales como personas en el sentido más amplio de la palabra, y no estrictamente como empleados. Esto es lo que enseñamos en el IESE. Ello significa, por ejemplo, verlos como personas que también tienen familias, objetivos y ambiciones. A raíz de esta reflexión, los líderes deben centrarse en ayudar a los empleados en su desarrollo personal. Esto implica ir más allá del establecimiento de objetivos, comprobar si éstos se cumplen y recompensar o degradar a una persona basándose en los resultados logrados. Para ello, se ha de dejar atrás el estilo autocrítico de liderazgo que no tiene en cuenta los aspectos humanos de las personas con las que trabajamos. Se trata de preguntarse cómo ayudar a las personas a desarrollar las competencias que necesitan, no sólo para cumplir sus objetivos, sino también que estén realmente satisfechos en el trabajo y sean así más eficientes.

Sin duda, el desarrollo de un programa de bienestar en el trabajo puede ser un componente crítico del proceso. De hecho, dado que requieren recursos y tiempo, estos programas son particularmente difíciles de im-

plantar en las pequeñas empresas. Sin embargo, poseen un historial suficientemente probado de reducción de enfermedades cardiovasculares y son una oportunidad ideal para ayudar a mejorar la salud del mundo en general.

Finalmente, la AHA, en su informe, ofrece una serie de recomendaciones específicas para establecer este tipo de programas entre las que se incluyen la creación de un entorno social y físico que favorezca los comportamientos saludables, incentivos para aquellos que modifican su estilo de vida y el hecho de tener siempre en cuenta las características propias de la gran diversidad actual de los trabajadores. Además, el informe insta a las empresas a que ayuden a las familias trabajadoras, tanto en su equilibrio entre el trabajo y los compromisos familiares, como en la adopción de medidas relativas al cuidado de los niños, los ancianos o las personas dependientes, el teletrabajo y los horarios laborales flexibles.

UN CAMBIO DE MENTALIDAD

● El éxito que está cosechando el ● *coaching* como herramienta de personalización de la formación, revela que estamos asistiendo a un cambio de mentalidad. En nuestra escuela, esta idea está incorporada en las clases, de modo que no sólo hablamos de temas de contabilidad, marketing, finanzas, operaciones y logística, tratamos, además, cuestiones como: ¿cuál es tu propósito en la vida?, ¿adónde quieres ir?, ¿en qué medida has cuidado de ti mismo, condición esencial para cuidar a otras personas? Hablamos de la gestión del tiempo, el estrés y del equilibrio que debe existir entre vida y trabajo.

Todas estas cuestiones están relacionadas, en última instancia, con la salud de las personas y, por lo tanto, con las empresas de hoy. Como afirma la conocida cita latina: “Mens sana in corpore sano”. De la misma manera, podemos concluir: las personas sanas son sinónimo de empresas saludables.

MÁS INFORMACIÓN:

www.circ.ahajournals.org/cgi/content/full/120/17/1725.

Una nueva era en BI y CPM



Corporate Performance Management y Business Intelligence. Todo en Uno

Finalmente una solución que recoge en un solo sistema, las necesidades actuales de las empresas para la optimización del proceso de toma de decisiones.

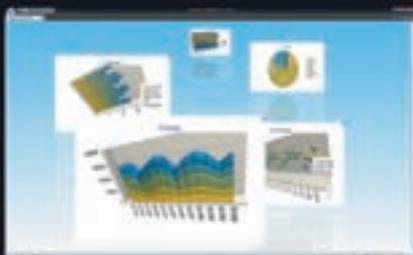
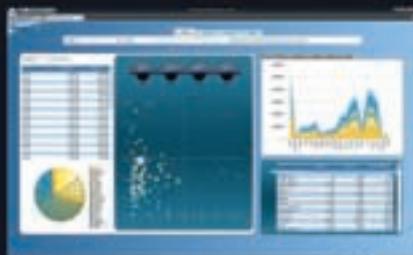
BOARD, como líder en soluciones BI & CPM, incorpora el concepto de Toolkit para simplificar y dar cobertura a todos los procesos relacionados con la planificación y control.

- Planificación y Presupuestación
- Análisis de Rentabilidad
- Cuadros de Mando
- Consolidación Financiera
- Reporting
- Análisis
- Integración con Office
- Integración con ERP's

LOS LÍDERES CONFÍAN EN BOARD:

Aperitivos Snacks, Clarins, Codorniu, Coviran, Damm, L'Oréal, Mahou-San Miguel, Nestlé, Novartis, Nutrexpa, Nutrition & Santé, SSL Healthcare y Vitaldent, entre otros.

BOARD Ibérica - e-mail: Iberica@board.com - Tel: 93 394 44 26



www.board.com

board

www.board.com

ÍNDICE PARA *PRIVATE EQUITY*

DÓNDE INVERTIR

El “Índice global de países más atractivos para el *private equity*” analiza el nivel de atracción de un país como destino para invertir.

El IESE ha creado un nuevo índice internacional que mide el atractivo de los países para las inversiones en sociedades limitadas de capital riesgo o *private equity*. El “Índice global de países más atractivos para *private equity*”, que incluye un total de 66 países, ha sido elaborado en colaboración con Ernst & Young, y detecta dos elementos: contraste de oportunidades y diversidad de los retos a los que se enfrenta el capital riesgo internacional. El proyecto está dirigido por los profesores del IESE **Heinrich Liechtenstein** y **Alexander Groh**.

“Ésta es la primera vez que se evalúa con tal nivel de precisión el atractivo de un país como destino de las inversiones de capital riesgo”, afirma el profesor **Groh**, “y creemos que el índice es un reflejo más exacto de la inversión real que informes similares realizados en este mismo campo”.

Los países que ocupan las primeras posiciones del *ranking* son aquellos que han conseguido mejorar su “competitividad, apertura y profesionalidad” dentro de sus fronteras, explica el profesor **Liechtenstein**.

Estados Unidos ocupa la primera posición del índice seguido de Canadá, Reino Unido, Australia, Hong Kong, Singapur, Japón, Suiza, Holanda y Alemania.

CRITERIOS CLAVE PARA LOS INVERSORES

● El índice está basado en los seis
● criterios clave para los inversores: actividad económica; profundidad de los mercados de capitales; fiscalidad; protección del inversor y gobierno corporativo; entorno social y humano; y oportunidades y espíritu emprendedor.

El objetivo es asesorar a los inversores sobre el desafío que supone decidir dónde asignar el capital riesgo. También pretende ser una ayuda para los políticos en su intento de influir en las condiciones económicas y reforzar la vitalidad de sus regiones.

UNA BRÚJULA

● “El panorama inversor conti-
● nuará evolucionando mientras las propias sociedades limitadas deciden dónde asignar su capital y los fondos de capital riesgo intentan también realizar las inversiones más adecuadas. No hay duda de que habrá ganadores y perdedores, por lo que el “Índice global de países más atractivos para *private equity*” constituye una valiosa herramienta y una brújula con la que estos fondos pueden guiarse en estos tiempos de incertidumbre,” afirman **Simon Perry**, **Alexander Reiter** y **Gil Forer**, de Ernst & Young

ÍNDICE COMPLETO EN:
www.vcpeindex.iese.us

LOS 10 PAÍSES MÁS COMPETITIVOS



1. ESTADOS UNIDOS
2. CANADÁ
3. REINO UNIDO
4. AUSTRALIA
5. HONG KONG
6. SINGAPUR
7. JAPÓN
8. SUIZA
9. HOLANDA
10. ALEMANIA



ESTADOS UNIDOS, EL MÁS ATRACTIVO

Estados Unidos es el principal imán para *venture capital* y *private equity* debido, en parte, a su sistema jurídico, que proporciona flexibilidad y protección a las transacciones comerciales, según comentan los autores

del estudio. A ello se une el espíritu emprendedor y la cultura de la sociedad en Estados Unidos. “Esta mentalidad lleva a una mayor innovación, al empleo y, en definitiva, a la prosperidad”, afirma el profesor **Liechtenstein**.



LOS QUE MÁS HAN GANADO Y HAN PERDIDO

El estudio, que se basa en datos que se remontan al año 2000, revela que China y Polonia han dado pasos importantes en los últimos cinco años en su atractivo para los inversores de capital riesgo y *private equity*. China debe su incremento, en gran parte, a las decisiones de su política económica, mientras que

el atractivo de Polonia está relacionado con su acceso a la Unión Europea, así como a la expansión de los mercados de capital a través de la creación de la Bolsa de valores de Varsovia.

Por el contrario, los países que han perdido más atractivo son Kuwait, Letonia y Omán.

OTRAS VARIABLES DEL ESTUDIO

- Hechos básicos
- *Ranking* VCPE
- Factores del éxito
- Índices de VC y PE
- Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)

IESE INSIGHT Nº 3 RECONSTRUYENDO LA CONFIANZA EMPRESARIAL



El último número del *IESE Insight*, la revista de *management* del IESE, publica un dossier central dedicado a la reconstrucción de la confianza empresarial en el que se recogen cuatro perspectivas de lo que se puede hacer para fomentar la confianza entre personas e instituciones, dentro de las empresas y con los clientes. Además, incluye un análisis de los problemas de confianza que sufre la sociedad española.

Entre los autores de esta edición se cuentan **Robert Solow** (premio Nobel de Economía de 1987), **Sandro Castaldo** (profesor de SDA Bocconi School of Management), **Benito Arruñada** (profesor de la Universidad Pompeu Fabra) y los profesores del IESE **Pablo Cardona** y **Josep María Rosanas**. Este número incluye también una investigación sobre estrategias para atraer a los inversores y otra sobre cómo desarrollar capacidades dinámicas a través de la web 2.0.

PARA SUSCRIBIRSE A LA REVISTA:
www.ieseinsight.com/review/

UNA CARRERA PARA TODA LA VIDA

ESPERANZA SUÁREZ

● Por trabajador ya no se entiende de una persona que ficha por la mañana en la oficina y sale al cabo de ocho horas. Su implicación va mucho más allá. Ahora el empleado tiene que ser capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado laboral y, a la vez, conseguir estabilidad en los ingresos y el desarrollo profesional. Ya no se trata de buscar una “seguridad del puesto de trabajo”, sino una “seguridad del empleo”. Para **Esperanza Suárez**, estamos asistiendo al paso de la flexibilidad a la flexiguridad. En el estudio del IRCO “Tendencias innovadoras de la dirección de personas: de la flexibilidad a la flexiguridad”, la socióloga analiza las medidas que en este sentido han implantado algunas empresas.

ESTUDIO COMPLETO: IRCO-IESE

POCA INFLUENCIA DE LOS INVERSORES

PASCUAL BERRONE Y
RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

● La crisis financiera ha colocado en el punto de mira la gestión de los Consejos de Administración. Por ello llama la atención el “Estudio sobre la estructura de los Consejos de Administración. Una visión contrastada entre Inversores Institucionales y Presidentes” que destaca que el nivel de influencia que tienen los inversores institucionales a la hora de participar en el gobierno de las empresas, ya sea directa o indirectamente, es muy bajo. El 60% de los presidentes de Consejo afirma que su participación es escasa o nula. Además los inversores institucionales estiman que los consejos no cumplen sus expectativas en materia de equidad, independencia y control de la gestión.

ARTÍCULO COMPLETO: *IESE Insight*

La comunicación boca-oreja

JULIÁN VILLANUEVA Y GUILLERMO ARMELINI



Si tuviera que contratar un proveedor de Internet, ¿se fiaría más de la recomendación de un amigo o de un anuncio? Seguramente, de su amigo. El boca-oreja tiene un gran impacto en el comportamiento de los consumidores. Para acelerar el nivel de adquisición del producto es recomendable lanzar acciones de marketing dirigidas a los clientes “evangelizadores”.

ARTÍCULO COMPLETO “WHO ARE THE CUSTOMER EVANGELIST AND WHAT ARE THE WORTH?": *IESE Insight*

La persona en el centro de los negocios

CARLOS CAVALLÉ Y JORDI SOLEY

La universidad y la empresa deben unir fuerzas y cooperar más y más como motores y garantes del crecimiento económico y del desarrollo humano de la sociedad. Esta fue una de las principales conclusiones del encuentro “Empresa, competitividad y formación” que, forma parte de un conjunto de conferencias organizadas por el Social Trends Institute y el Center for Business in Society del IESE. A la empresa y a la universidad les une en sus proyectos, el ser conscientes de la centralidad de la persona humana en el mundo socio-económico y por tanto de la prioridad de impulsar su desarrollo profesional, sobre todo en los niveles de formación humana y humanística.

MÁS INFORMACIÓN EN: www.iese.edu/cbs



PROFESORES DEL IESE, LOS MÁS LEÍDOS

MARTA ELVIRA Y SANTIAGO ÁLVAREZ DE MÓN

El artículo “Best Human Resource Practices in Latin America”, escrito por la profesora del IESE **Marta Elvira**, y **Anabella Dávila**, profesora de la EGADE del Tecnológico de Monterrey, y el caso “Rafael Nadal:

el campeón y la persona”, del profesor del IESE **Santiago Álvarez de Mon**, se colocan entre los diez artículos más leídos del portal de conocimiento de la Wharton School, Universia-Knowledge@Wharton, en lengua portuguesa y castellana.

MODELO DE RESPUESTA RÁPIDA

VÍCTOR MARTÍNEZ DE ALBÉNIZ

¿Donde está el éxito de Zara o de H&M? El modelo Fast fashion es una de sus mayores ventajas. La frecuente rotación de sus colecciones hace que se incremente el consumo de sus productos y que aumenten sus ventajas competitivas. Y esto se consigue a través de una cadena de suministro muy ágil y

rápida y una gestión de las tiendas muy dinámica con el objetivo de que los clientes las visiten más a menudo y así gasten más. Esto significa que son empresas que trabajan con un control de la cadena de suministro muy férreo y que hacen mucho énfasis en los tiempos de diseño, fabricación y envío.

VER VIDEO: www.iese.edu/videos



MEDIDAS FISCALES ESPAÑA VS. JAPÓN

JAVIER DÍAZ-GIMÉNEZ Y R. ANTON BRAUN

El artículo “Spain, Japan and the dangers of early fiscal tightening” compara las medidas fiscales adoptadas por Japón y España y evalúa los riesgos de endurecer las políticas fiscales demasiado pronto. Para ello, se basa en la evolución que tuvieron los precios inmobiliarios y los préstamos en Japón entre 1980 y 1990 y la traslada a la actual situación de España.

ARTÍCULO COMPLETO: *IESE Insight*

HACIA UN MERCADO FLEXIBLE Y SEGURO

JOSÉ RAMÓN PIN, LOURDES SUSAETA Y
ÁNGELA GALLIFA

El mercado laboral español es uno de los más rígidos del planeta. Los autores del libro blanco “Mejores prácticas en recursos humanos: directrices para las empresas en épocas de crisis”, piden aplicar un modelo similar al de los países nórdicos en España. Proponen modelos como el de Holanda, en el que el 30% de trabajadores trabaja a tiempo parcial y la tasa de paro no llega al 4%.

LAS FAMILY OFFICES, RENTABLES

ESTUDIO DE WHARTON SCHOOL E IESE

A pesar de la crisis, el 15% de las *family offices* encuestadas logró rentabilidades positivas desde el segundo semestre de 2008 y el primer semestre de 2009. Del estudio sorprende, según el profesor del IESE Heinrich Liechtenstein, el hecho de que las oficinas familiares con un mayor control del patrimonio familiar y con empleados que participan en todas las operaciones lograron mejores rentabilidades que aquellas que subcontrataron los servicios.

ESTUDIO COMPLETO: *IESE Insight*

Sacar partido a las emociones

CHRISTOPH ZOTT Y QUY HUY

Usar las influencias afectivas puede ser determinante para una *start-up* a la hora de movilizar recursos. La “emotional assuring” es una práctica que permite construir tres dimensiones de confianza de la nueva empresa: la integridad de la firma, las competencias de los fundadores como emprendedores y el carácter benevolente de los mismos.



ARTÍCULO COMPLETO: *IESE Insight*

LAS EMPRESAS NO SABEN USAR LAS REDES SOCIALES

EVGENY KÁGANER

Muchas organizaciones carecen de la capacidad de gestión y la implicación tecnológica suficiente para integrar las redes sociales en sus políticas de comunicación. Así lo confirma un estudio internacional llevado a cabo por el IESE, Cisco, el Rochester Institute of Technology y la Henley Business School, y dirigido por el profesor del IESE Evgeny Káganer. El estudio revela la necesidad de emplear más recursos para hacer un uso eficiente de las redes sociales: sólo una de cada siete organizaciones

entrevistadas ha formalizado su uso, y una de cada cinco identificó políticas establecidas acerca del uso de las mismas. “Se subestima el poder de las redes sociales sobre las empresas”, afirma el profesor Káganer. “No se puede ignorar su creciente influencia y de la web 2.0. De lo contrario, las organizaciones se arriesgan a hacer un mal uso de ellas, y a hacer pública una información que representaría de forma incorrecta a la empresa”, concluye.

MÁS INFORMACIÓN: *IESE Insight*

PARÓN DE LA PUBLICIDAD EN LA PRENSA

IESE-CIEC

El *Libro Blanco de la Prensa Diaria* 2010, publicado por AEDE con la colaboración de Carat, Deloitte, IESE-CIEC y MediaHotline, recoge que el deterioro de los resultados de la prensa se debe a un brusco parón de la venta bruta de publicidad. En los últimos dos años el recorte ha sido del 43%. Por suerte, lo peor de la crisis ha

pasado y es probable que comience pronto una nueva etapa, si bien todo apunta a que la recuperación será muy gradual y costosa.



No existe una única Responsabilidad Social Corporativa

ANTONIO ARGANDOÑA Y HEIDI VONWELTZEIN HOIVIK

Existen muchas definiciones de responsabilidad social corporativa (RSC) porque su contenido y aplicación varía de un país a otro y, además, cambia con el tiempo así como entre las diferentes empresas. La RSC es el resultado de la naturaleza de la firma, de su rol en la sociedad y de sus relaciones con sus accionistas. El documento de investigación repasa los hallazgos sobre la RSC y distingue dos visiones sobre la misma: la europea, más centrada en el aspecto social, y la estadounidense, que hace más hincapié en aspectos como el cambio climático, introducir la democracia y mejoras económicas para el buen desarrollo mundial. Aún así, dentro de la europea se distinguen diferencias entre países centroeuropeos, mediterráneos o anglosajones.

ARTÍCULO COMPLETO: *IESE Insight*

MODELOS DE NEGOCIO EFECTIVOS PARA COMPETIR

JOAN E. RICART

El modelo tradicional basado en la mano de obra barata para proveer mercados locales se ha hecho inviable. Y la innovación y la iniciativa empresarial son fundamentales para cambiar el modelo de negocio. El profesor Ricart estudia en el libro “*Models de negoci per una nova organització industrial*” los casos de La Fageda, Metalquimia, Ros Roca, Mango y Abertis, que han experimentado grandes cambios como el incremento de la demanda, el rápido desarrollo de la tecnología, la desregulación de los mercados o los cambios en el entorno.

LA LEY AUDIOVISUAL, NECESARIA

ESTUDIO ANUAL DE TENDENCIAS DEL SECTOR AUDIOVISUAL ESPAÑOL

La ley audiovisual en trámite era muy esperada por todo el sector. Más del 80% de los líderes del mercado audiovisual español considera ‘muy o bastante’ necesaria la regulación legislativa para determinar el rol de los operadores de radio y televisión, tanto públicos como privados, y que sirva como marco jurídico para modernizar y clarificar las reglas de juego del sector.

LA REVOLUCIÓN DE LAS MARCAS BLANCAS

MARC SACHON Y VÍCTOR MARTÍNEZ ALBÉNIZ

Las marcas blancas han cambiado la industria minorista en las últimas tres décadas, alcanzado cuotas superiores al 30% de la venta al por menor en países como Alemania y España. En el documento de investigación “Private label introduction: does it benefit the supply chain?” se analiza el impacto en los beneficios de la cadena de distribución.

WORKING PAPER: *IESE Insight*

MBA CAREER FORUM '09

LA PUERTA AL FUTURO

Más de 40 empresas internacionales acudieron al Career Forum para conocer a los masters del IESE.

Bajo el lema “Embracing the Future”, el MBA Career Forum atrajo este año a 44 de las principales multinacionales en busca de sus futuros directivos. El evento, organizado por el equipo de Career Services del IESE, tuvo lugar en el campus del IESE en Barcelona entre los días 26 y 28 de octubre.

El MBA Career Forum es el evento de contratación más importante que organiza el IESE cada año y, según las últimas cifras, también uno de los más relevantes de Europa. Gracias a la participación de multinacionales como Citi, Banco Santander, Barclays Capital, Delta Partners, McKinsey, Syngenta y Vodafone, el 40% de los MBA del IESE encuentra trabajo a través de este foro.

Según **Alejandro Herrera**, director de Career Services del IESE, ha sido, una vez más, un éxito. “Aunque las empresas están adoptando un enfoque un poco más conservador, muchos de nuestros estudiantes van ya por la segunda ronda de entrevistas”, afirmó.

Son varias las razones que atraen a las compañías participantes. Tal y como explica **Isabel Markwitz**, de Syngenta, “el IESE es una de las principales escuelas de alta dirección en Europa, y el formato del Career Forum permite valorar a muchos estudiantes en tan sólo un día”.

Por su parte, **Anne Hiedemann**, miembro del equipo de contratación de McKinsey & Co., coincide con **Markwitz** y destaca el talento de los estudiantes del IESE como uno de los aspectos más valorados por su



empresa, además de “la amplia experiencia profesional y el *background* internacional, que son particularmente atractivos para nuestra empresa”, afirmó **Hiedemann**.

La firma Delta Partners también acudió al foro en busca tanto de directivos a tiempo completo como de estudiantes para realizar las prácticas durante el verano del primer año del máster. En palabras de **Rachel Jennings**, miembro del equipo de contratación de Delta, “estamos seguros de que el IESE nos puede brindar el talento necesario para seguir con nuestra exitosa historia”.

Durante la cita, las presentaciones de las empresas se organizaron de forma que permitían a los estudiantes conocer las oportunidades de contratación de la mayor variedad de sectores e industrias posible. Además, los



estudiantes del segundo año de MBA tuvieron la oportunidad de asistir personalmente a reuniones y entrevistas con las empresas participantes, mientras que los alumnos de primer año recibieron información acerca de las posibles futuras prácticas.

UN APOYO CONTÍNUO

Durante todo el año, el equipo de Career Services del IESE organiza actividades destinadas a ayudar a los estudiantes a estar informados de las oportunidades que surgen en su sector. Sin duda, estos servicios son particularmente valiosos en momentos de recesión como éste, cuando las ofertas son más escasas.

“Los graduados necesitan adaptarse al nuevo entorno. Deben ser más activos que nunca”, subrayó **Herrera** y

SPONSORS

Banco Santander • Barclays Capital • Citi • Delta Partners • McKinsey&Company • Syngenta • Vodafone

EMPRESAS

Accenture • Arthur D. Little • A.T. Kearney • Bain & Company • Booz & Company • The Boston Consulting Group • Deutsche Post DHL Inhouse Consulting • Ernst & Young • EuroPraxis Consulting • Everis • Oliver Wyman • Roland Berger Strategy Consultants • Siemens Management Consulting • Bank of America and Merrill Lynch • Banco Sabadell • BBVA • Deutsche Bank • European Bank for Reconstruction & Development • The Financial Services Authority • HSBC International Management • J.P. Morgan • Morgan Stanley • Nomura International • Abbott • Amazon • Bertelsmann • Celsa GroupTM • EDP Renováveis • Guardian Industries Corp. • Johnson & Johnson • Medtronic • Novartis Pharma • Roche • Royal Dutch Shell • SC Johnson • Unibail Rodamco • International Committee of the Red Cross

añadió: “El equipo de Career Services ofrece a los alumnos del MBA todo el apoyo necesario. Les enseñamos estrategias efectivas para gestionar su carrera, así como a mejorar su capacidad de *networking* y a identificar buenas oportunidades”.

En el último *ranking* publicado por *The Economist* (ver noticia en la página 62), el MBA del IESE se ha situado como el mejor del mundo. Además, la publicación destaca como una de las mayores ventajas competitivas de la escuela su capacidad para encontrar prácticas y empleo a sus estudiantes y graduados dentro de una gama muy amplia de sectores e industrias.

Esta importante representación de áreas de negocio se debe, en gran medida, a las activas campañas de ventas dirigidas por el equipo de Career Services. “Las escuelas de alta dirección ubicadas en los centros de negocios internacionales, como Londres o Nueva York, tienen menos necesidad de atraer a *recruiters*, lo que provoca que presenten una variedad más reducida de sectores e industrias”, afirma **Herrera**.

La amplia representación sectorial en el MBA Career Forum es también un reflejo de los intereses generales de los profesores del IESE y del fuerte énfasis puesto por parte de la dirección general en el programa de la escuela. En este sentido, **Alejandro Herrera** concluyó: “Estamos convencidos de la necesidad de atraer una amplia gama de sectores, más allá de la banca y la consultoría, que son las dos industrias líderes en contratación en la actualidad”.

HAY CASO EN EL “CASO”

Cada año, la International Community of Case Publishers se reúne para analizar los desafíos del método del caso.



Triumph, compañía que fabrica motos artesanales, ha sido uno de los nuevos casos del año 2009, estudiado por los profesores F. Iniesta, J. Mitchell y J. Villanueva.

Se considera una metodología clásica, muy eficaz y de referencia. Como responsable de IESE Publishing, distribuidora mundial líder en castellano, **Christine Ecker** y su equipo compartían aquella certeza con sus homónimos de Harvard, Darden, Stanford, Asian Case Center de la University of Nan-yang, CEIBS, Ivey, la CCMP de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, INSEAD, la Universidad de Hong Kong y el Babson College. Y sabían, también, que todos se enfrentaban a los mismos desafíos. ¿No sería útil organizar una reunión anual para impulsarlos?

Hace cinco años que los protagonistas de este “caso imaginario” decidieron que sería una buena idea reunirse y tratar juntos los retos a los que se enfrenta el “caso”. De este modo nació la International Community of Case Publishers. El IESE ha sido este año la escuela anfitriona de la reunión, en la que participaron los veinte editores académicos que producen y distribuyen las colecciones de casos más significativos y prestigiosos del mundo.

UN MÉTODO EFICAZ

¿Por qué es tan importante el método del caso? El profesor **José Ramón Pin** explica que este método es muy eficaz para el aprendizaje de adultos porque éstos “aprenden sobre temas que les interesan, no se les enseña”. Además, la participación en las discusiones durante la práctica del método del caso “mantiene su atención y les divierte”. Asimismo, el adulto se interesa sobre materias que pueda aplicar de manera inmediata; y “el método del caso, al tratar sobre acontecimientos extraídos de la realidad, acerca la temática a los problemas reales del asistente a las sesiones y tiene la virtud de producir enseñanzas aplicables en un futuro próximo”. Por último, “la participación de profesionales, tanto en el trabajo en equipo, como en la sesión general, moderados por el profesor, hace que el método permita la transferencia de las experiencias entre todos los asistentes”.

Por todo ello, “el método del caso es un instrumento ideal para el aprendizaje de materias relacionadas con el mundo de la acción (empresa, política, gobierno...) donde

A

B

C

IESE
PUBLISHING

- El IESE es líder mundial en la producción de casos en castellano.
- El IESE distribuye, a través de IESE Publishing, los casos de dieciocho escuelas, entre ellas Harvard, Ivey, INSEAD, IPÁDE e IAE.

MÁS DE 100 CASOS
Y 50 NOTAS TÉCNICAS AL AÑO

LA COLECCIÓN IESE

Cada año se elaboran un centenar de casos y unas cincuenta notas técnicas. Muchos de estos títulos están disponibles en inglés y en español a través de IESE Publishing, su principal canal de distribución. “Los principales clientes de IESE Publishing son las escuelas de dirección, consultoras... Sin embargo, también tenemos clientes particulares que utilizan los casos para reflexionar sobre situaciones de negocio...”, asegura **Christine Ecker**.

En el IESE sólo se distribuye el material docente que se ha utilizado previamente en clase, un modo de cerrar el proceso de edición del mismo con

garantías, tanto en relación a su uso interno como a su distribución. Además, fomenta el uso de esta metodología entre los académicos a través de un programa propio. Cada año prepara a más de treinta docentes de alrededor del mundo a través del International Faculty Program (IFP). Según el profesor **Javier Santomá**, director académico del IFP, “a través de este programa esperamos traspasar a los participantes lo que creemos que nos ha funcionado a lo largo de nuestra considerable experiencia en producción y enseñanza de casos”. Y añade, “es parte de nuestra responsabilidad social”.

NUEVOS CASOS 2009

- Rafael Nadal: el campeón y la persona
- Triumph: comercializando acero británico (A)
- The KLM Approach to Alliances
- Nike Football Team Sports: la agilidad como motor del crecimiento
- LPP Reserved: estrategias de crecimiento de un minorista de moda en Europa central y oriental
- Goodyear Dunlop Europe: The Private Label Decision
- La Fageda: una iniciativa de locura
- El Navigateur de Aéro-Tec Systèmes: un viaje para tocar las estrellas
- Marco Aldany: la belleza de nuestro negocio (A)
- Valencia: una estrategia basada en eventos deportivos



el criterio es fundamental para analizar situaciones complejas, diferentes, inciertas, definir problemas y aplicar conocimientos a soluciones poco formalizadas”, afirma.

Sin embargo, como en toda metodología de referencia: no es la herramienta, sino cómo se utiliza, lo que incide en su eficacia. “La metodología es eficaz si se cuida el proceso de selección y elaboración de los casos, mediante técnicas que desplieguen su eficacia e impartidos por docentes de calidad. Establecer un proceso que garantice la calidad de los casos, el proceso de implementación y, por supuesto, el nivel de los docentes, marca la diferencia”, explica **Christine Ecker**.

En el IESE, como en Harvard, se ha desarrollado un proceso de calidad en la selección, forma de redacción de los casos y, por supuesto, se sigue una metodología a la hora de implementarlo. “No se trata de discutir por discutir. La discusión es enriquecedora cuando la precede un profundo análisis personal, el trabajo en equipo y la dirección del profesor que dirige la discusión hacia sus objetivos pedagógicos”, comenta la profesora **Sandra Sieber**.

Para el profesor, enseñar a través del caso es todo un desafío. Se calcula que la preparación de una clase con esta metodología puede suponer entre dos y cinco horas, entre la lectura inicial, análisis de las cuestiones relevantes y la puesta en común y discusión entre el grupo de trabajo previo a la sesión propiamente dicha. Cuando una escuela utiliza el método del caso (y sobre todo, cuando lo produce) no sólo gana el alumno, también la institución.

Elaborar un caso es un proceso complejo que asegura la relevancia de la escuela. Un caso puede suponer a un profesor realizar sucesivas entrevistas, analizar en profundidad la documentación que la empresa en cuestión le proporciona y profundizar en los datos de un sector de referencia. Asimismo, “tiene que lograr un encaje entre su objetivo pedagógico y el caso, lo que supone que mentalmente tiene que ir revisando constantemente la eventual secuencia de la clase, para asegurar así que el caso contenga toda la información relevante necesaria para que la sesión pueda llevarse a cabo de manera satisfactoria”, afirma la profesora **Sieber**.

A

B

C

LAS NOVEDADES EN
LA RED

- En la *Newsletter* del IESE Publishing www.iesep.iese.edu
- A través de Twitter <http://twitter.com/IESEP>

XXIV ENCUENTRO DE EMPRESARIOS DE AUTOMOCIÓN

PUESTA A PUNTO PARA SALIR DE LA CRISIS



Juan Llorens, Matías Carnero, Prof. Nueno, James Muir, José Montilla, Fumiaki Matsumoto y Prof. Canals.

Con la crisis, se vaticinaron los peores augurios, pero no ha sido así. El sector automovilístico, pese a encontrarse en uno de sus peores momentos, es ahora mismo un motor a ralentí que está a punto de arrancar. Y así se constató en el XXIV Encuentro de Empresarios de Automoción celebrado durante los días 24 y 25 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona, donde más de 150 empresarios del sector se dieron cita otro año más. El encuentro estuvo coordinado por **Juan Llorens** y el profesor del IESE **Pedro Nueno**.

Con el optimismo como bandera de salida, los representantes de las empresas más importantes de la automoción ofrecieron distintas soluciones para remontar la actividad económica de un negocio que mueve cerca de un millón de puestos de trabajo en España. Entre las distintas medidas, destacaron la reestructuración del sector, la necesidad de una inyección pública y gubernamental, el cambio en la estrategia de ventas (énfasis en resultados y no en participación de mercado), y la inversión en innovación y tecnología.

El encuentro se desarrolló siempre en vistas a un futuro incierto y con una pregunta inquietante en la

mente de todos: ¿en qué situación se encontrará la industria del automóvil en 2020? La respuesta de los ponentes fue esperanzadora, ya que se empieza a ver la luz en un sector que producirá 2,2 millones de vehículos en 2010, un 2% más que en 2009, según la ANFAC. Aunque, como advirtieron los presentes en el encuentro, este pequeño arranque solo será posible retornando la confianza a una industria que se ha visto muy afectada.

BUSCANDO EL PUNTO DE ENCUENTRO CON LA SOSTENIBILIDAD

Los coches eléctricos e híbridos, en plena actualidad, fueron uno de los pilares a debatir durante el



encuentro. Por unanimidad, los empresarios del sector mostraron su satisfacción por este tipo de vehículos que, a la vez, despiertan cantidad de interrogantes aún sin responder. El dificultoso repostaje o el alto coste de las baterías manchan, de momento, el futuro de la automoción limpia y verde de los coches eléctricos, que según los expertos podrían alcanzar en 2020 el 8% de cuota de mercado. Pese a este dato, el director general de FICOSA, **Vicenç Aguilera**, aseguró que “se está produciendo un tsunami de proyectos” de vehículos medioambientales que tienen el objetivo de mejorar la sostenibilidad medioambiental.

CONTRA EL BAJO COSTE, GRANDES SOLUCIONES

● Durante el último año, se han producido numerosos ERE en el sector automovilístico. Este hecho siempre despierta el debate sobre el precio de la mano de obra en España respecto a países como China, primer fabricante mundial con 13 millones de vehículos en 2009. Estos datos los valoró el director general de Nissan en España, **Fumiaki Matsumoto**, que reconoció que “no se puede competir contra el coste laboral de los países en vías de desarrollo”, razón por la que hay que buscar otras fórmulas como aumentar la supremacía y calidad del producto, y ampliar las capacidades de los trabajadores. Además, **Matsumoto** apuntó que, en muchas ocasiones, ese bajo coste que ofrece Oriente se ve encarecido al tener que formar a los trabajadores.

ESPAÑA NECESITA CREÉRSELO

● Muy crítico con el sector automovilístico en España fue el actual presidente de Seat, **James Muir**, que pidió el apoyo tanto de instituciones como de los propios ciudadanos para remontar un sector que “puede ser el motor de la recuperación económica”. Por ello, animó a aprovechar “esta oportunidad única” ante lo que calificó como “un nuevo cambio de orden mundial”.

Respecto a la situación del sector de la automoción en España y, en especial, en Cataluña, habló el presidente de la Generalitat, **José Montilla**, en la clausura del encuentro. Durante su intervención, **Montilla** apostó “por el ingenio, la sostenibilidad y el liderazgo mundial en industria que siempre ha tenido Cataluña” para superar la crisis de un sector que “sobrevive”, pese a lo que se creía hace un año. Por último, el presidente de Cataluña animó a “convertir las amenazas en estímulos” en un sector que cuenta con el pleno apoyo del Gobierno catalán, ya que siempre ha sido pieza clave en su economía.

SOCIAL TRENDS INSTITUTE

Salud y profesionalización en los puestos de trabajo

● Las profesiones culinarias han demostrado cómo algo tan rutinario como la cocina puede estar también sujeta a la profesionalización, afirmó la profesora del IESE **Marta Elvira** durante su intervención en el encuentro “Care and Professions in a Globalized World”, organizado por el Social Trends Institute (STI) los días 5, 6 y 7 de noviembre en Barcelona, en el que numerosos expertos internacionales analizaron la salud y la profesionalización de los trabajos.

Para la **Marta Elvira**, teniendo en cuenta los trabajos de **Andrew Abbott**, la profesionalización de la ocupación viene determinada por diversos factores como por ejemplo una mayor organización de los conocimientos, una necesidad de mecanismos de jurisdicción, o una estructura y divisiones internas del trabajo. Bajo este prisma afirmó que la cocina puede servir de modelo para entender la profesionalización futura de otras tareas consideradas previamente “domésticas”.

El encuentro, dirigido por el Prof. **Carlos Cavallé**, presidente y fundador del STI, y **Lynden Parry**, consultora del STI, contó también con la presencia de otros académicos de alto nivel como los profesores **David Smith**, de la Yale University; **Michael Slote**, de la University of Miami; **Ana Marta González**, de la Universidad de Navarra; **Sally Glenn**, de la University of Wolverhampton; **Marco D'Avenia**, de la Pontifical University of the Holy Cross; **Richard Hugman**, profesor de la University of New South Wales; o **Eva Feder Kittay**, profesora de la SUNY Stony Brook.

IESE YOUNG TALENT PROGRAM

EL YOUNG TALENT PROGRAM DEL MBA RECIBE UNA GRAN ACOGIDA

35 jóvenes talentos admitidos en el programa comenzarán el MBA en 2011

● **Fahey Sheble, Hoy Kwan Lam, Juana Galíndez y Aashish Nawal** son cuatro de los 35 jóvenes universitarios que han empezado su primer trabajo con una silla reservada en el aula del MBA 2013. Se trata de los primeros admitidos en el Young Talent Program (YTP) del IESE, y proceden de España, Estados Unidos, México, India, China, Grecia y Colombia algunos de los cuales ya han comenzado su experiencia profesional en las empresas partners.

El Young Talent Program se estrenó el curso pasado y ha sido recibido con gran éxito por estudiantes, universidades y empresas. Las firmas colaboradoras consideran el programa como una herramienta muy útil para captar talento joven, bien formado,

con inquietudes y expectativas de crecimiento. “Nosotros lo vemos como una excelente oportunidad para acceder a candidatos jóvenes de alto nivel”, asegura **Pedro Moreno**, director de recursos humanos de BP.

La captación y retención del talento son cuestiones cruciales para cualquier compañía en un contexto globalizado y de recesión. Por ello, el YTP pretende ofrecer un plan de carrera profesional inmejorable para candidatos excepcionales. “El nombre del IESE tiene mucho peso, y ser seleccionado por la escuela para formar parte del YTP es un importante mensaje a las empresas sobre el calibre del aspirante”, afirma **Fahey Kathryn Sheble**, una de las jóvenes universitarias que se ha incorporado a trabajar en L'Oréal.

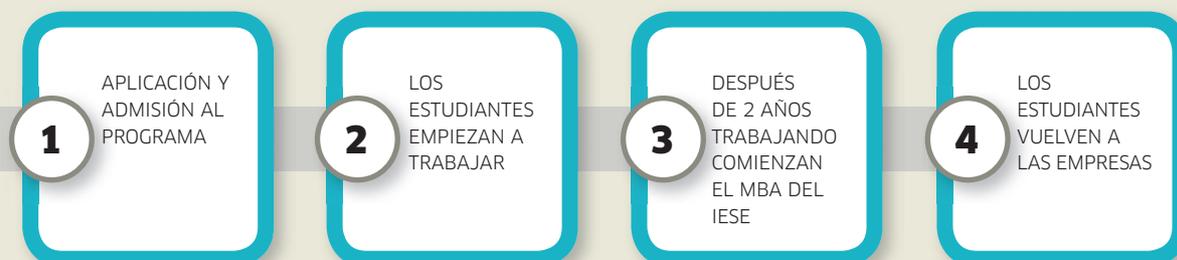
Por su parte, las instituciones universitarias también han apoyado el proyecto promocionándolo entre sus mejores estudiantes. Cambridge, Oxford, Princeton, la Universidad de Navarra o la University of Amsterdam, son algunas de ellas.

El director del Centro de Formación Interdisciplinaria Superior de la UPC, **Pere Pascual**, asegura que el Young Talent Program ofrece a los estudiantes “una oportunidad inmejorable para formarse e incorporarse al mundo de los negocios en un entorno de excelencia”.

El proceso de admisión es muy similar al del MBA.

PARA MÁS INFORMACIÓN:
www.iese.edu/youngtalentprogram

EL YOUNG TALENT PROGRAM DEL IESE PASO A PASO



EMPRESAS COLABORADORAS

The Boston Consulting Group • BP • Celsa Group • Cisco • EADS CASA • Endesa • Johnson & Johnson • L'Oréal • Mango • McKinsey & Company • Microsoft • MSD • Nestlé • Philips • Banco Santander



PH: Arcaea Marfisiadonna



Asymmetrical + PS142 + Qualis

- ASYMMETRICAL design Piero Lissoni .06
- SERIE 142 design Eugenio Gerli .66
- QUALIS design Emilio Ambasz .91
- P40 design Osvaldo Borsani .55
- CENTO design Piero Lissoni .05

TECNO
 Carrera de S. Jerónimo 15 Palacio de Miraflores
 28014 Madrid Spain
agenzia.espana@tecnospa.com

www.tecnospa.com



8TH ANNUAL COLLOQUIUM OF THE EUROPEAN ACADEMY OF BUSINESS IN SOCIETY (EABIS)

“HAPPY SOBRIETY”

La clave de la sostenibilidad

Durante dos días, los directivos de importantes empresas internacionales debatieron en el campus del IESE, en Barcelona, sobre sostenibilidad.

● La clave para crear una economía sostenible está en reinventar la manera de entender la felicidad, basándola en una forma más sostenible de consumo, aseguró **Bruno Berthon**, director global de estrategia, crecimiento y sostenibilidad de Accenture durante el 8th Annual Colloquium of the European Academy of Business in Society (EABIS). Es lo que este directivo vino a llamar la “*happy sobriety*”.

Durante los dos días de duración del evento, directivos de importantes empresas internacionales debatieron en el campus del IESE, en Barcelona, sobre sostenibilidad. Entre ellos, el CEO y presidente de Siemens, **Peter Loescher**, que durante su intervención identificó cuatro tendencias mundiales que deben abordarse en los próximos años si la economía internacional quiere avanzar hacia un futuro más sostenible: el incremento de la población, la urbanización desenfrenada, la globalización y el cambio climático.

Asimismo, **Loescher** aseguró que, mientras la crisis económica empieza a perder fuerza, los líderes políticos y empresariales “deben tratar de establecer un contrato entre las generaciones basado en la



Peter Loescher, CEO y presidente de Siemens.

Una de las prioridades clave es invertir mucho más en I+D, en especial en la UE.

ecología, la economía y la responsabilidad social”.

Para el CEO y presidente de Siemens, en la actualidad existe una serie de prioridades clave para los responsables políticos y empresariales, como por ejemplo: invertir mucho más en I+D, en especial en la Unión

Europea, que se encuentra muy por detrás de países como Japón, China y Estados Unidos; atraer a los mejores talentos de todo el mundo o incrementar la ayuda a los ciudadanos de los países en desarrollo para que puedan alcanzar un

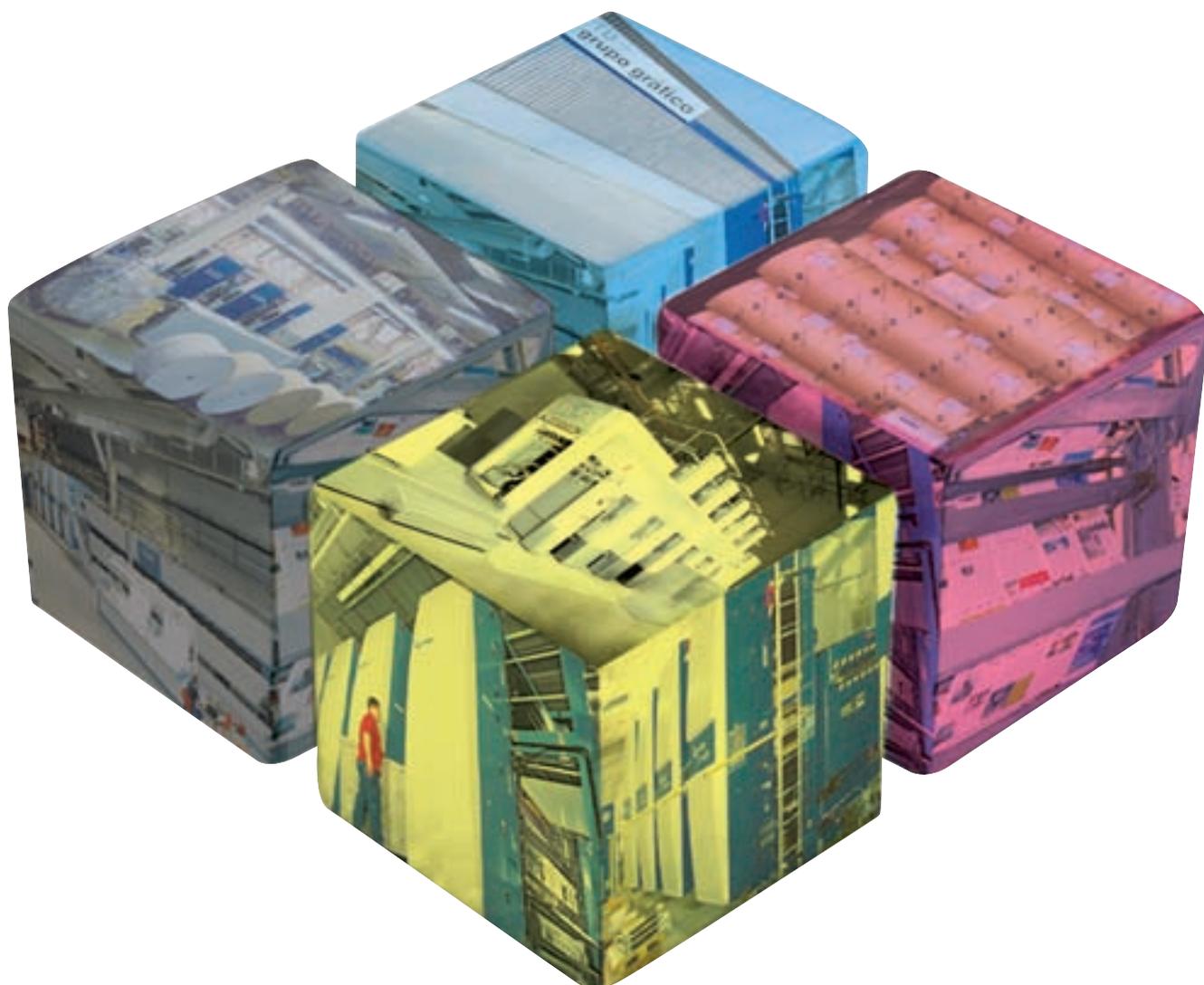
alto nivel de ingresos en sus propios países.

También participaron en las sesiones **Baldomero Falcones**, presidente y director general de FCC, **Antonio Borges**, presidente de ECGI, y **Jan Muehlfeit**, presidente de Microsoft Europa, entre otros.

En la segunda jornada del coloquio de EABIS se planteó un debate entre expertos sobre la gestión y la dirección de organizaciones, que contó con las ponencias de los decanos **Jordi Canals**, del IESE; **Frank Brown**, de INSEAD; **Enase Okanodo**, de la Lagos Business School; y **Patricia Werhane**, de la Darden Business School of the University of Virginia. A su vez, la sesión estuvo moderada por **Chris Marsden**, presidente de la junta fiduciaria del Business and Human Rights Resource Centre.

Tugrupográfico[®]

Printing your dreams



 Impresión en rotativa

 Encuadernación

 Impresión en máquina plana

 Distribución

Control total del proceso al realizar el trabajo íntegramente en nuestras instalaciones

Planta Impresión Rotativa y Oficinas:

C/ Urgell, nº 11 - nave 9 - Local 13
Pol. Industrial Can Bernades-Subirà
08130 STA. PERPETUA DE MOGODA (Barcelona)

C/ Alimentació, 2 - 4
Pol. Industrial La Ferreria
08110 MONTCADA I REIXAC (Barcelona)

www.tugrupografico.com

Empresas del grupo:

GIESA

Tel.: (+34) 934 150 799
giesa@tugrupografico.com

C.G. ANMAR

Tel.: (+34) 933 013 637
cganmar@tugrupografico.com

UNIÓN GRÁFICA

Tel.: (+34) 933 002 754
uniongrafica@tugrupografico.com

I CONFERENCIA ANUAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

La reputación sí influye en los beneficios

● La reputación corporativa influye, de forma directa, en la cuenta de resultados de una empresa y también en su fortaleza para afrontar situaciones de crisis. Por ello, saber gestionar y medir adecuadamente este factor intangible adquiere mayor relevancia en momentos de incertidumbre económica. Éstas son las principales conclusiones que se extrajeron en la primera Conferencia Anual de Reputación Corporativa, celebrada el 15 de octubre en el campus del IESE en Barcelona y organizada por el Center for Business in Society del IESE, en colaboración con el Foro de Reputación Corporativa (FRP) y el Reputation Institute.

La incidencia de la reputación corporativa en la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa se produce a través de su impacto en los comportamientos de los grupos de interés (*stakeholders*), tal como explicó el profesor **Charles Fombrun**, presidente del Reputation Institute. ¿Los motivos? Incrementa los ingresos y reduce los gastos. En este sentido, según un estudio reciente, si una empresa mejora su reputación en 5 puntos, incrementará la recomendación de un grupo de interés en un 6,5% y el número de ventas podría aumentar también de forma proporcional.

Estos datos evidencian la importancia de cuantificar y gestionar adecuadamente la reputación corporativa. Puesto que se trata de un concepto transversal, su gestión precisa del compromiso de las diferentes áreas funcionales y de negocio de la empresa y, en primer lugar, de la alta dirección. El comportamiento de los CEO incide notablemente en las percepciones de los grupos de interés sobre la empresa que lideran, tal como



Prof. Guido Stein, del IESE, y Prof. Charles Fombrun, de Reputation Institute.

afirmó el profesor del IESE **Guido Stein**. En este mismo sentido, **Fombrun** insistió en la necesidad de que lo que la empresa dice y hace sea consistente, porque ambas dimensiones influyen directamente en la forma en que la compañía es percibida, es decir, en su reputación corporativa.

REPUTACIÓN Y CRISIS

● La reputación corporativa ha cobrado mayor trascendencia con la crisis. Sin duda, la recesión ha tenido un impacto negativo sobre la reputación de las empresas y está afectando de forma más significativa a aquellas organizaciones que contaban con una peor reputación corporativa, explicó **Fernando Prado**, director general del Reputation Institute, en la clausura de la jornada.

Asimismo, la reputación va más allá de las variables puramente económicas: es un valor “necesario e imprescindible para que las empresas dejen de ser instituciones meramente mercantiles” y no olviden que también son instituciones sociales, “formadas por personas y orientadas al servicio de las personas”, añadió **Jordi Canals**, director general del IESE.

La primera edición de la Conferencia de Reputación Corporativa contó con la participación de diversas empresas del Foro de Reputación Corporativa: Agbar, Metro de Madrid, Gas Natural, Iberia, Repsol, BBVA, Grupo Telefónica, Ferrovial, Iberdrola y Danone. También participaron en la jornada los profesores del IESE **Vicente Font**, **Joan Fontrodona** y **Antonio Argandoña**.

El comportamiento del CEO incide notablemente en las percepciones de los stakeholders.

Captura imágenes increíbles incluso con poca luz

Con el exclusivo sensor Exmor R™ CMOS la escasez de luz ya no será un problema para tus fotografías



- El sensor Exmor R™ CMOS mejora la sensibilidad al tiempo que reduce el ruido para obtener imágenes soberbias con poca iluminación.
- El modo de barrido panorámico combina automáticamente una ráfaga de imágenes de alta velocidad para capturar paisajes especialmente amplios.
- Grabación de vídeos en Alta Definición 1080 (formato AVCHD 1920x1080i).
- Óptica gran angular de 25mm para no perder ningún detalle en la captura de la fotografía.
- Pantalla LCD táctil de 3,5" y diseño súper-compacto con tan sólo 16mm.



XVII FINANCE FORUM

La regulación financiera en Europa, a debate

El sistema de regulación en Europa es un obstáculo para la integración financiera, según apuntaba el profesor del IESE, **Xavier Vives** durante su intervención en la mesa redonda, apadrinada por la CNMV, que tuvo lugar durante el XVII Finance Forum, organizado por el IESE y la Asociación Española de Finanzas en el campus de Madrid los días 4 y 5 de noviembre. El profesor **Vives** valoró el informe Larosière de positivo, pero se manifestó escéptico ante sus resultados. “No sabemos si realmente será efectivo, tampoco sabemos cómo se repartirán los costes si tenemos un organismo de ámbito europeo, ni conocemos los poderes relevantes que podrán tener los comités de las autoridades”, explicó.

Por su parte, **José María Roldán**, director de regulación del Banco de España, mostró algunas dudas sobre el nuevo sistema propuesto. “El punto de partida de los modelos de supervisión es distinto en cada país, lo que pueden dificultar esta coordinación necesaria”, aseguró. Mientras, **Fernando Restoy**, vicepresidente de la CNMV, se mostró más optimista y aseguró que el Consejo Superior del Riesgo Sistémico



Vicente Cuñat y Prof. Juan José Toribio.

“aportará mayores garantías de independencia de los órganos supervisores, asegurará su competencia y los recursos necesarios para la gestión de la supervisión”.

A lo largo del encuentro, se presentaron 92 *papers* de académicos y expertos de todo el mundo, y hubo dos

conferenciantes invitados: **Alexander Ljungqvist**, profesor de finanzas de la Stern School of Business y **Denis Gromb**, profesor de finanzas corporativas de INSEAD. El foro fue inaugurado por el profesor del IESE, **Juan José Toribio**, y **Vicente Cuñat**, *lecturer* de The London School of Economics.

The Economist sitúa al IESE en la primera posición de su *ranking* de *business schools*

El IESE es la primera escuela de dirección del mundo según el *ranking* de programas MBA de *The Economist*. El lugar preeminente de la escuela viene dado principalmente por el funcionamiento del departamento de Salidas Profesionales del programa MBA del IESE (más información sobre el MBA Career Forum en la página 50). La encuesta valora de forma positiva que el 98% de los alumnos del programa encuentran trabajo a los tres meses de acabarlo. También se destaca la capacidad del

IESE para encontrar otros sectores menos tradicionales donde colocar a sus alumnos, así como el hecho de haber resistido mucho mejor la recesión que otras escuelas. El *ranking*, elaborado a partir de encuestas a más de 19.000 estudiantes y graduados de programas MBA concede especial relevancia a cuatro factores: creación de nuevas oportunidades de carrera, desarrollo profesional y experiencia educativa, incremento de salarios y creación de red de contactos (*networking*).



Eurest Services



Jardinería



Restauración



Limpieza



Seguridad



Mantenimiento



Servicios Auxiliares

Eurest Colectividades, S.L.
 Sede Social
 Camino de la Zarzuela, 19-21
 Aravaca - 28023 Madrid
 Tel.: 91 542 53 39
 Fax: 91 740 25 48

Delegaciones y Oficinas

A. Coruña	Tel.: 981 63 61 74
Alicante	Tel.: 96 568 20 30
Barcelona	Tel.: 93 470 29 80
Bilbao	Tel.: 94 454 15 88
Girona	Tel.: 972 47 40 13
Las Palmas	Tel.: 928 57 44 16
Madrid	Tel.: 91 542 53 39
Málaga	Tel.: 95 236 81 22
Oviedo	Tel.: 98 511 35 80
Palencia	Tel.: 979 16 59 35
P. Mallorca	Tel.: 971 49 14 53
Sevilla	Tel.: 95 418 57 55
Tarragona	Tel.: 977 29 22 73
Tenerife	Tel.: 922 25 60 40
Valencia	Tel.: 96 337 83 10
Vigo	Tel.: 986 26 56 30
Zaragoza	Tel.: 976 22 63 07

Servicios que dan mucho juego para su negocio.



Otras marcas de Compass Group en España



22.500 MILLONES

Ésta es la cantidad que exportará la industria farmacéutica en los próximos tres años



Jesús Acebillo, Prof. Jordi Canals y Prof. Pedro Nueno.

● Tal es el compromiso alcanzado por la patronal Farmaindustria con el Gobierno español, según aseguró el presidente de la patronal y presidente de Novartis España, **Jesús Acebillo**, en el III Encuentro del Sector Farmacéutico organizado en el campus del IESE en Barcelona el 5 de noviembre y dirigido por el profesor **Pedro Nueno**. Y el esfuerzo en

I+D crecerá a un ritmo anual del 15% hasta 2011.

Por su parte, **Belén Garijo**, vicepresidenta para Europa y Canadá de Sanofi Aventis, destacó que en 2015 un 40% del mercado europeo corresponderá a los medicamentos genéricos. Y explicó que la industria deberá adaptarse a los cambios externalizando muchos procesos.

ACUERDO CON EL AYUNTAMIENTO DE BARCELONA

Promover Barcelona en el mundo

● La Agrupación de Antiguos Alumnos y el Ayuntamiento de Barcelona han firmado un convenio de colaboración con el objetivo de promover la ciudad en todo el mundo, captar nuevos proyectos de interés y consolidar su prestigio, especialmente en mercados estratégicos, como por ejemplo Nueva York. De este modo, el Ayuntamiento de Barcelona pone a disposición de

los Alumni del IESE iniciativas de promoción económica como el programa **DO IT IN BARCELONA**, que pretende dar cabida al talento emprendedor, creativo e investigador en la ciudad. Además, el acuerdo permite que Barcelona llegue a todo el mundo de la mano de los 32.000 Antiguos Alumnos del IESE que se encuentran en más de cien países.

TECNOLOGÍA SANITARIA

Encuentro de los directivos del sector



Juan José Hernani y Daniel Carreño.

● El presidente para España y Portugal de General Electric Healthcare, **Daniel Carreño**, el secretario general de Innovación en el Ministerio de Ciencia e Innovación, **Juan Ramón Hernani**, **Regina E. Herzlinger**, profesora de la Harvard Business School, o el presidente y la secretaria de Fenin, **Carmelo Sanz** y **Margarita Alfonso**, respectivamente, fueron algunos de los grandes expertos que reunió el profesor **Pedro Nueno** en el XVI Encuentro de Tecnología Sanitaria. La jornada –organizada por Fenin e IESE– se celebró en la sede del IESE en Madrid el 20 de octubre y contó con la colaboración de Alcon, Anprosa, Baxter, Biomet, Fresenius, Hospal, Palex, Prim y Roche.

AEEDE

Reunión de escuelas

● El IESE fue el anfitrión de la reunión de la Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas (AEEDE) que tuvo lugar el 29 de octubre en el campus de Barcelona. Los miembros de la AEEDÉ conmemoraron los veinte años desde su fundación y visitaron las instalaciones del campus norte del IESE en la ciudad condal.

La idea del diseño de la Ópera de Sydney
surgió justo después de comer



Conectar intuición y conocimiento nos beneficia a todos

La inspiración está en todas partes
Moving Ideas Forward

RICOH



“The World in 2010”

MADRID
1 DE FEBRERO

El director ejecutivo del *The Economist* y editor de la publicación “*The World in 2010*”, **Daniel Franklin**, junto al profesor Juan José Toribio impartieron una sesión sobre *The World in 2010*.

ENCUENTROS

I Encuentro de la dirección de tecnologías de la información Para saber más sobre redes sociales, movilidad, *outsourcing* y *cloud computing* es necesario asistir a este encuentro que tendrá lugar el 3 de marzo en Barcelona y que tiene como lema

“Afrontando los retos del siglo XXI desde la tecnología”.



I Encuentro sobre gestión de la innovación “Colaborando eficazmente para innovar” es el lema del encuentro que tendrá lugar el 10 de marzo en Barcelona en el que, huyendo de tópicos, se abordará cómo podemos innovar mejor y de cómo extender el espíritu innovador en nuestra organización.

XII Encuentro de empresas de marcas de prestigio Para conocer estrategias que pueden ayudarnos a incrementar el valor de nuestras marcas de

prestigio en el futuro en el encuentro del 14 de abril en el campus de Barcelona bajo el lema “Reinventando el prestigio”.

XIV Encuentro de empresarios del sector de alimentación, bebida y gran consumo El 27 de mayo tendrá lugar en Barcelona bajo el lema “Food Wars: las marcas contraatacan. Cómo reconstruir el futuro del sector”.

VI Encuentro bancario Esta nueva edición del sector bancario tendrá lugar el 1 de junio en Madrid.

XVI Encuentro del sector de las telecomunicaciones El campus del IESE en Madrid acogerá los días 16 y 17 de junio.



PROGRAMAS

CEO's Forum Presidentes de destacadas empresas debatirán en este programa sobre las claves del liderazgo, la estrategia y el gobierno corporativo. Las sesiones tendrán lugar en el campus del IESE en Madrid los días 11 de febrero, 4 de marzo y 18 de marzo.

HR Forum Este programa, que ayudará a desarrollar las claves de liderazgo de los directores de recursos humanos, tendrá lugar en Madrid los días 17 de marzo, 9 de junio y 14 de octubre.

Global CEO Program for Latino America Este programa, dirigido a altos directivos sénior que trabajan en empresas de Latinoamérica, comienza su tercera edición el 11 de abril en el IESE en Madrid, visitará The Wharton School en Philadelphia y en junio finalizará en el CEIBS en Shanghai.

PDD Pamplona El programa que se inicia en abril y dura hasta noviembre es una oportunidad para que los empresarios navarros puedan profundizar en su formación de alta dirección.

PDD Valencia Los profesionales de la dirección de la Comunidad Valenciana tienen la oportunidad de acercarse a la formación de primer nivel a través del PDD Valencia que se inicia el 19 de abril y que durará siete meses.

Junta de Gobierno

BARCELONA Y MADRID 9 DE FEBRERO

La Junta de Gobierno de la Agrupación de Miembros del IESE, presidida por **Antonio González-Adalid** (MBA '75), celebrará su reunión anual el próximo 9 de febrero.

DOING GOOD & DOING WELL

BARCELONA 26 Y 27 DE FEBRERO

La séptima edición de la conferencia Doing Good & Doing Well se celebrará bajo el título "From niche to mass market: taking responsible business to the next level".

INTERNATIONAL CASE COMPETITION

BARCELONA 18, 19 Y 20 DE FEBRERO

Las principales escuelas de negocios del mundo participarán en la 15ª edición de esta competición que pone a prueba la capacidad resolutiva de los estudiantes ante un caso.

PROGRAMAS ENFOCADOS

Cómo desarrollar mi capacidad relacional: con mis colaboradores, conmigo mismo, y con el entorno Madrid, 8, 9 y 10 de febrero de 2010.

¿Cómo mejorar mis competencias directivas? Barcelona, 15, 16 de febrero y 15 de marzo.

Cómo diseñar sistemas de remuneración variable en el equipo de ventas Madrid, 17 y 18 de febrero.

Descubre y desarrolla tu capacidad creativa Madrid, 23, 24 y 25 de febrero.

Claves del marketing estratégico en tiempos de incertidumbre Barcelona, 23, 24 y 25 de febrero.

Las grandes cuentas. Estrategia y plan de acción Madrid, 1, 2 y 3 de marzo.

Achieving Operational Excellence Barcelona, 2, 3, 4 y 5 de marzo.

Comunicar con eficacia y persuasión Barcelona, 16, 17 y 18 de marzo.

Dirección de recursos humanos: la nueva responsabilidad estratégica Barcelona, 23, 24 y 25 de marzo.

Dirección de ventas: cómo dirigir, organizar y fidelizar a nuestro equipo de ventas Madrid, 13, 14 y 15 de abril.

La misión del family office: preservar el patrimonio y contribuir a la armonía de la empresa familiar Barcelona, 14 y 15 de abril.

Branding in media and entertainment New York, 20, 21 y 22 de abril.

Develop your communication skills: it's how you tell them! Madrid, 20, 21 y 22 de abril.

Desarrollando la creatividad y la innovación en la organización Barcelona, 27 y 28 de abril, y 11 y 12 de mayo.

Gestión de equipos de alto rendimiento Madrid, 4, 5 y 6 de mayo.

Las tecnologías de la información como arma estratégica y competitiva Barcelona, 4, 5 y 6 de mayo.

The innovation architect: creating breakthrough companies Nueva York, 5 y 6 de mayo.

Getting Things Done Barcelona, 18, 19, 20 y 21 de mayo.



William F. Baker

**MADRID
12 DE FEBRERO**

William F. Baker presidente emérito de WNET y un icónico de la televisión pública estadounidense, con siete premios Emmy, participará en los desayunos del CIEG-IESE.

GRADUACIONES

MBA

Los más de 200 alumnos de la 45ª promoción del MBA celebrarán su graduación el 7 de mayo acompañados de sus profesores y familiares.

EMBA BARCELONA

La tercera promoción del EMBA de Barcelona se graduará el 14 de mayo.

EMBA MADRID

La graduación de la XVIII promoción del Executive MBA de Madrid tendrá lugar el 27 de mayo.

Programas enfocados nuevos

GESTIÓN DE INSTITUCIONES CULTURALES

MADRID, 8, 9, 10 Y 11 DE MARZO

Un programa que ofrece una serie de herramientas que ayudarán al participante a conocer el entramado cultural, y que ofrece un marco metodológico para examinar los recursos, la misión, las oportunidades y los retos de las instituciones culturales.

LA GESTIÓN DEL TIEMPO

BARCELONA, 20, 21 Y 22 DE ABRIL

Este programa aborda el desarrollo de una competencia, contemplada por las organizaciones como una de las más necesarias para el desempeño profesional de un directivo, desde una perspectiva que va más allá de las técnicas tradicionales de la gestión del tiempo.

UNA ESCUELA DE EMPRENDEDORES

La Global Entrepreneurship Week celebrada en noviembre es una actividad internacional coordinada por el Centro de Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora del IESE que pretende inspirar a las futuras generaciones de emprendedores.



“**T**rabajo, perseverancia, esfuerzo y pensamiento positivo” son las claves para conseguir el éxito empresarial, según el emprendedor **John Erceg** (MBA '96). Después de sacrificarlo todo por el éxito de su organización durante los últimos seis meses, **Erceg** ha conseguido posicionar su empresa, EnGrande.com, como uno de los principales buscadores de hoteles de Europa. “Durante los primeros años trabajé más de diez horas al día, seis días a la semana y ni me paraba a pensarlo”, señaló **Erceg**.

John Erceg contó su experiencia en el primero de una serie de desayunos celebrados en el IESE durante la semana del 16 al 21 de noviembre, con motivo de la Global Entrepreneurship Week (GEW). Durante estos desayunos, los emprendedores de éxito hablaron con franque-

za a los alumnos del IESE acerca de sus empresas y los sectores donde actúan.

Como iniciativa global, la GEW contó con actividades en más de 80 países de los cinco continentes. El Centro de Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora (CEFIE) del IESE jugó un papel fundamental en el proyecto, coordinando las actividades en España. En total, 233 eventos tuvieron lugar en todo el país, convirtiéndose en el quinto país con mayor actividad, mientras alrededor del mundo se organizaron unos 32.000. La GEW pretende inspirar a las futuras generaciones de emprendedores con el potencial para crear marcas innovadoras y sostenibles y tener un impacto positivo en sus comunidades. Los eventos organizados en el marco de la iniciativa comprenden desde competiciones a gran escala hasta pequeñas reuniones de *networking*. En ellas participaron decenas de estudiantes, educadores, dirigentes empresariales, líderes de organizaciones sin ánimo de lucro



y funcionarios gubernamentales. Varios emprendedores pasaron por el IESE para compartir sus experiencias.

CENTRARSE EN LO QUE UNO SABE HACER

● Durante su presentación, **John Erceg**, fundador de un portal de búsqueda *on-line* de alojamiento hotelero en Europa, remarcó que la filosofía de su empresa está basada en la voluntad de ofrecer un sitio agradable, limpio y barato a sus clientes; un objetivo empresarial elemental del que no se quieren distanciar a pesar de la evolución de la compañía: “Obviamente queremos crecer, expandir nuestro negocio cada año y mejorar nuestro servicio añadiendo herramientas que faciliten las búsquedas de los usuarios (por ejemplo, nos encantaría estar mejor situados en Google), pero por encima de todo, queremos seguir siendo buenos sólo en aquello que sabemos hacer”.



EL CENTRO DE EMPRESA FAMILIAR E INICIATIVA EMPRENDEDORA DEL IESE COORDINÓ LAS ACTIVIDADES DE LA GEW EN ESPAÑA.



EL DINAMISMO EMPRENDEDOR DE LAS MUJERES EN CHINA

Como parte de la misión del IESE de impulsar la actividad empresarial en todo el mundo, la profesora y directora del Centro Internacional de Trabajo y Familia, **Nuria Chinchilla**, moderó un evento especial celebrado en septiembre en Madrid con tres excepcionales emprendedoras chinas. **Zhang Hao**, **Sue Yehuan** y **Shi Qingqi** están a la vanguardia de una nueva generación de líderes empresariales de dicho país. Ellas son sólo tres de las diez vidas de empresarias que recoge **Julia Pérez-Cerezo** (PADE '97) en su libro: "Emprendedoras chinas".

Todas empezaron con poco o nada. **Zhang Hao**, directora general del Beijing Xianglong Bamboo Pine and Plum Business Center, construyó una fortuna con 18 euros prestados por una amiga. No le quedaba nada. Había perdido todo su dinero en un negocio anterior. Pero aquella mala experiencia no la detuvo y con aquellos 18 euros y su tesón levantó un imperio, comercializando los productos Guozhen Special, de los que hoy es la mayor distribuidora en China y que ahora también exporta al extranjero.

Sue Yuehuan, presidenta y consejera delegada del China Enterprise Appraisals, y presidenta del consejo de administración y directora general de China Enterprise Consultants, lo ha conseguido todo en el mundo de la consultoría. Para ella, el secreto de su éxito radica en "cuidar al máximo a los clientes y darles siempre un estándar alto de servicios y calidad".

Shi Qingqi es una de las mujeres que más ha influido en el perfil tecnológico del gigante chino. Sus teorías sobre cómo China podía usar la tecnología para su desarrollo económico han sido el modelo utilizado por el Gobierno central y sus Gobiernos regionales. **Shi Qingqi** es la vicepresidenta ejecutiva y secretaria general de la Asociación de Mujeres Emprendedoras de China. Ser mujer no supone en China un obstáculo añadido, asegura. "Prueba de ello es cómo, a partir de 1995, empezó a aparecer en la escena empresarial china una generación de pioneras con sed de éxito, a la cual pertenecen muchas mujeres que ahora están en lo más alto del mundo empresarial".

PASIÓN

Tras completar sus estudios en Francia, **Santiago Peribáñez**, el segundo ponente de la GEW, decidió volver a su país natal para centrarse en el desarrollo de redes de franquicia. A pesar de lograr cierto grado de éxito con sus proyectos, en particular con su red de franquicias de lavanderías autoservicio, **Peribáñez** se dio cuenta de que a su empresa le faltaba un ingrediente fundamental: la pasión. Su respuesta fue cambiar radicalmente su línea de negocio y dedicarse a lo que realmente le interesaba y le ofrecía posibilidades de éxito: la venta de vino. Tras estudiar el sector, **Peribáñez** advirtió que el mercado del vino en España carecía de un minorista de lujo que, permaneciendo fiel a los gustos tradicionales españoles, ofreciera una selecta gama de vinos de calidad. Así, en 2003, abrió la primera vinoteca Vinus & Brindis en el barrio de Gracia de Barcelona.

PERSEVERANCIA Y VENTA DE IDEAS

"Desde hace algunos años, cualquier cosa está disponible en Internet: billetes aéreos, servicios, libros, música, etc. Sin embargo, en la industria de la moda ha habido siempre una cierta reticencia a explotar las oportunidades que ofrece la venta *on-line*", señaló **Lucas Carné** (MBA '99), socio fundador de Privalia, durante su presentación en la tercera jornada de la GEW.

El reto más importante al que se han enfrentado **Carné** y el co-fundador de la empresa, **Manuel Villanueva**, consistió en convencer a las principales marcas de moda de que el comercio minorista *on-line* podía ser rentable. Sólo a través de la perseverancia las grandes marcas se dieron cuenta de que una empresa como Privalia representaba una gran oportunidad para ellos, no sólo para limpiar sus *stocks* lo más rápido posible, sino también para reducir significativamente los costes operacionales, afirmó **Carné** durante la charla.

APRENDER DE LOS ERRORES

"Mis pasiones, mi juventud y mi ambición me ayudaron a ser el emprendedor que soy ahora", afirmó **Christopher Pommering**, fundador de Active CP, durante el cuarto desayuno. Pommering logró su primer éxito como empresario hace más de una década con su primer proyecto: la creación de Autoscout24, uno de los portales de automóviles líderes en Europa.

"El éxito que logré con Autoscout24 me ayudó a creer que era capaz de cualquier cosa, pero pronto encontré dificultades cuando intenté crear Boats24 por mi cuenta", confesó **Pommering**, que considera este fracaso como una lección útil, de la que fue capaz de aprovecharse cuando fundó en 2002 Active CP, un fondo de capital riesgo. "Coche, barcos y ahora el capital riesgo han sido las principales pasiones que han encarrilado mi carrera profesional", explicó. **Pommering** ha optado ahora por dedicarse al *venturepreneurship*, lo que significa -explicó- que un emprendedor decide convertirse en inversor para apoyar financieramente a nuevos emprendedores. La riqueza de

este apoyo no es tanto el dinero que pueda invertir, sino el asesoramiento que un emprendedor de éxito puede aportar a los nuevos proyectos en los que se implica.

CONTAR CON UN BUEN EQUIPO

● **David Tomás** siempre quiso ser un emprendedor. Su ambición le permitió finalmente dejar su trabajo de ingeniero agrícola para dedicarse a la publicidad *on-line*. Así fue como nació Cyberclick, un grupo empresarial especializado en la captación de clientes. Dentro del grupo se encuentra la empresa Clacktion, liderada **Alberto Cabezas-Castellanos**, y especializada en publicidad contextual en medios digitales. Tanto **David** como **Alberto** compartieron sus experiencias en el último desayuno de emprendedores celebrado durante la GEW.

Según ambos empresarios, la trayectoria de un emprendedor no es fácil, por lo que resulta indispensable contar con un buen equipo alrededor, preferentemente formado por personas altamente especializadas en sus respectivos campos y que compartan metas comunes. Al mismo tiempo, es fundamental tener una meta como equipo y ser persistente en la misma. Después llega el momento de centrarse en el producto y en el público al que va dirigido. En este sentido, consideran fundamental conocer en profundidad a los consumidores finales, ya que de ellos depende el éxito o el fracaso de una campaña.

OTRAS ACTIVIDADES DE LA GEW

● Además de los encuentros con emprendedores, el CE-
● FIE organizó junto a Roland Berger una sesión sobre cómo los emprendedores pueden ayudar a Europa a salir de la crisis, en la que participaron los profesores **M^a Julia Prats** y **Jan Oosterveld**, así como **Benno van Dongen**, de Roland Berger, **Rodrigo Miranda** (EMBA '09), de Nuubo, y **Javier Hernández** (EMBA '08), de Incide. Durante la se-



PARA ALCANZAR EL ÉXITO ES FUNDAMENTAL TENER UNA META COMO EQUIPO Y SER PERSISTENTE EN EL MISMO.

mana también tuvo lugar un foro de inversores privados moderado por el profesor **Juan Roure** y en el que participaron **Rubén Bonet** (MBA '94), de Fractus, **Toni López-Carrasco**, de Oficinas Ponti, y **Miguel Vega** (PDD-C-06), de Genoma; así como también una sesión con **Antonio González-Barros** (PADE-I-01), presidente y fundador del Grupo Intercom, junto a los tres protagonistas de casos de éxito **Tomy Pelluz**, de Qapacity, **Juan Ignacio Solera**, de iVoox y **Joaquim Falgueras** (PDD-I-98), de Emagister.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

www.iese.edu/cefie

CUMBRE EUROPEA DE EMPRENDEDORES

En el marco de la iniciativa empresarial, el campus del IESE en Barcelona se convirtió en el escenario de la mesa redonda de la Cumbre Europea de Emprendedores, organizada el 6 de noviembre por Europe's 500. El acto reunió a fundadores de grandes empresas y de compañías de alto crecimiento de diversos sectores alrededor de Europa. El tema de la edición de este año se resume en el título "Re-thinking growth: needs is the mother of invention"

El director general y profesor del IESE, **Jordi Canals**, ofreció unas palabras de apertura junto al profesor **Juan Roure** y **Martin Schoeller**, co-fundador y presidente de Europe's 500, respectivamente. Varios ponentes invitados, así como diversos profesores del IESE, tomaron parte en el evento.

Durante la cumbre, los emprendedores repasaron un gran número de temas relevantes, como es el caso de la turbulenta economía global de nuestros días, o el cómo adaptarse a las realidades que este nuevo escenario ha creado para las empresas de todos los tamaños. También la economía de la mujer, tratada en la sesión de **Antonella Mei-Pochtler**, vicepresidente senior de The Boston Consulting Group en Viena; o el auge de las energías renovables, tema principal de la ponencia del consejero delegado de T-Solar y presidente de la Asociación de Industrias Solares española, **Juan Laso**, tuvieron cabida en la cumbre. Entre algunos de los directivos españoles que participaron estaban **Susana Gallardo** (PADE-1-08), de Landon, **Gabriel Masfurroll** (EMBA-BCN-09), de UPS Hospitalares, y **Fernando Casado**, del Instituto de Empresa Familiar.

LA FORMACIÓN DE LÍDERES EN ÁFRICA

THE AFRICA INITIATIVE

Un proyecto que aúna e impulsa las actividades del IESE en África, entre ellas, el Pan-African AMP Module, que reúne a los participantes de los AMP de Strathmore Business School y Lagos Business School.

“El papel del liderazgo transformacional en África va a ser crucial durante los próximos años. Después de todo, la mayor parte del desarrollo de los continentes se derivará de los

logros de sus líderes empresariales”, afirmó **Philip N. Muema**, uno de los participantes de la segunda edición del Pan-African AMP Module del IESE, organizado en el campus de Barcelona entre los días 2 y 6 de noviembre.

El Pan-African AMP Module reúne a los participantes de los Advanced Management Programs de dos de las principales escuelas de negocio de África (Strathmore Business School -SBS- y Lagos Business School -LBS-) con el objetivo de fomentar los vínculos de colaboración tanto de los participantes como de las dos escuelas.

Esta segunda edición del programa, coordinada por **Carlos Hornstein**, director de desarrollo de negocio del IESE en América Latina y África, contó con la participación de 64 directivos de África Oriental y Occidental.

Para ellos, “una de las principales ventajas del Pan-African AMP Module es el *networking* que te ofrece”, aseguró **Bili A. Odum**, director y consejero delegado de BGL Asset Management, con sede en Lagos. “En el fondo, el IESE ha acercado África Oriental y África Occidental”, añadió.

Dado que uno de los problemas más graves que padecen los países africanos es la preocupante falta de un buen liderazgo, un programa de la talla del AMP tiene el potencial necesario para llevar a cabo enormes avances para el continente y su gente. “Se necesita un buen liderazgo enfocado hacia el bien común y las cosas que nos unen. Por ello, los dirigentes políticos deberían tomar ejemplo de los líderes empresariales”, terció **Robert Mugo**, director comercial de Safaricom y participante del programa AMP de SBS.

El director asociado de ALM Consulting Limited, **Nana Dawodu**, secundó la opinión de su compañero de programa añadiendo que “para construir instituciones fuertes necesitamos atraer a los mejores líderes empresariales hacia la política. Después de todo, las leyes erróneas no sólo tendrán un impacto negativo en nuestros negocios, sino en el continente entero”.



Como en otras zonas del mundo, otra área en donde hay que avanzar de manera urgente es en la referente a los derechos de las mujeres. En este sentido, “en muchos países africanos, las leyes de discriminación han levantado barreras que evitan que las mujeres lleven a cabo actividades económicas”, señaló **Eva Muraya**, participante del AMP Kenia y consejera delegada de Color Creations, afirmando además que “necesitamos líderes reconocibles y capaces de desarrollar el potencial que ofrece esta mitad de la población”.

Los participantes del Pan-African AMP Module coinciden en afirmar que uno de los retos primordiales a los que se enfrentan los países africanos es la necesidad de desarrollar instituciones educativas más sólidas. Pocas personas entienden esta necesidad como lo hizo **Nelson Mandela**, quien en su momento dijo: “La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo”.

Para prestar su pleno apoyo y cooperación, así como para desempeñar un papel clave en el desarrollo de la educación en el continente africano, el IESE ha estrenado recientemente The Africa Initiative, un nuevo proyecto que aúna e impulsa las distintas actividades de la escuela relacionadas con África. El profesor **Lluís G. Renart** dirige esta nueva iniciativa, y cuenta con la colaboración de **Izabela Kordecka** como coordinadora de programas.

“Con The Africa Initiative at IESE queremos proporcionar información e ideas y ayudar a coordinar las diferentes iniciativas desarrolladas por el claustro de profesores, las cátedras, los centros de investigación, y todas las divisiones del IESE en el continente africano, así como pensar en nuevos proyectos y programas, además de ofrecer información actualizada sobre las actividades que la escuela ya está llevando a cabo en África”, explica el profesor **Renart**.

Entre los principales cometidos de The Africa Initiative at IESE se encuentran coordinar e impulsar las relaciones académicas con la Lagos Business School en Nigeria y la Strathmore Business School en Kenia, contribuir a la formación de profesores

africanos, apoyar la creación y el lanzamiento de otras escuelas de dirección, como por ejemplo una en Luanda (Angola), dando soporte a la iniciativa de la escuela de negocios AESE; y otra en Abiyán, en Costa de Marfil; además de contactar y cooperar con los distintos organismos y entidades activas o interesadas en África.

La formación de calidad en África es una sólida apuesta del IESE. Mientras, ya se prepara la nueva edición del AMP 2010 y esperamos en Barcelona a la nueva promoción del EMBA africano en un mes, seguimos estableciendo acuerdos de colaboración con empresas que operan, o quieren operar en África para compartir nuestra experiencia y contribuir a que sus proyectos tengan éxito.

“La educación es el arma más poderosa que se puede usar para cambiar el mundo”.

Fritz Folts (MBA '91)

Cómo invertir en tiempos adversos



Hace casi veinte años que Fritz Folts (MBA '91) se graduó en el IESE y hoy es socio principal y miembro del comité de inversión de Windward Investment Management, empresa de asesoría de inversión que tiene entre sus clientes a grandes patrimonios y herencias, fondos de inversión, pensiones y fundaciones. En la actualidad, gestiona más de 3.000 millones de dólares. Con más de 18 años de experiencia en la industria de inversiones, Folts conoce de primera mano la realidad del mercado financiero y nos explica cuáles son los riesgos que conlleva.

A pesar del alto nivel de desempleo actual y la debilidad de la confianza, la tendencia de los mercados es sorprendentemente alcista. ¿A qué se debe?

En nuestro negocio, es importante no confundir el mercado con la economía. Cuando un mercado baja tanto como lo ha hecho desde enero de 2008 a marzo de 2009, hay una tendencia natural que lo hace recuperarse. Es como el *puenting*, cuanto más se hunde el mercado en un momento determinado, más espectacular parece su recuperación. Sin embargo, estas recuperaciones a menudo acaban quedándose sin gasolina y entonces el mercado vuelve a bajar. Además, mientras la economía siga estando en apuros y el desempleo siga siendo un problema (especialmente en Estados Unidos) la Reserva Federal está obligada a mantener su política monetaria expansionista, incluyendo un interés a corto plazo cercano a cero en un intento de invertir la deflación y apuntalar la recuperación económica. En este sentido, los mercados han sido los grandes beneficiarios de estos programas de estímulo monetario y fiscal, ya que las acciones se han revalorizado.

¿Indica esta fortaleza de los mercados que la estrategia de los bancos centrales, de ayudar a las instituciones con problemas, está funcionando?

Inmediatamente después de la caída de Lehman Brothers, los mercados globales de capital se sumieron en un profundo pesimismo. Se tenía la sensación, al menos en EE. UU., de que nos abocábamos a un colapso del sistema bancario



tradicional. Aunque el rescate de Wall Street y los bancos se hizo de forma algo brusca, creo que las acciones realizadas ayudaron a evitar algo peor.

El aumento de la liquidez permitido por los bancos centrales, ¿puede alimentar otra burbuja?

Efectivamente. La altísima inyección de liquidez, alcanzada, al menos en EE. UU., mediante unos tipos de interés a corto plazo de prácticamente cero, y la abundante compra de deuda pública o corporativa (lo que equivale a imprimir dinero), aumenta el riesgo de inflar la próxima burbuja financiera. Se calcula que el déficit fiscal de EE. UU. triplicará el del año pasado, debido al intento del Gobierno de salir al rescate de consumidores, empresas y bancos transfiriendo su deuda al balance del Tesoro estadounidense. A corto y medio plazo, este extraordinario estímulo monetario y fiscal puede ayudar a los precios globales de las acciones, pero a largo plazo puede afectar a la devaluación de la moneda y aumentar las presiones inflación.

¿Qué cambios normativos se deberían llevar a cabo?

No lo sé... Pero de lo que estoy seguro es de que necesitamos mayor transparencia, especialmente en el mercado de derivados, con instrumentos como los Credit Default Swaps (CDS), etc. Además, se necesita una normativa adicional específica sobre el uso del apalancamiento en Wall Street, los bancos y el sistema bancario paralelo (*hedge*

➤ EL IESE ME AYUDÓ A DARME CUENTA DE QUE ÉSE ERA EL CAMINO QUE QUERÍA SEGUIR.

funds, etc.). La crisis que sufrimos en 2008 fue esencialmente una contracción crediticia, una situación en la que se reduce la liquidez del sistema financiero mediante el desapalancamiento.

¿Es necesario que los reguladores aprendan, por ejemplo, a entender el riesgo?

Al menos en EE. UU., con frecuencia me sorprende y decepciona lo poco que la mayoría de los miembros del Congreso saben sobre los mercados financieros. En cambio, me consta que **Geithner**, secretario estadounidense del Tesoro, **Bernanke**, presidente de la Reserva Federal, y asesores del presidente **Obama** como **Larry Summers**, entre otros, entienden perfectamente los mercados globales de capital riesgo. Sin embargo, el problema es que estas personas están demasiado cerca de Wall Street como para actuar con eficacia.

Antes de la caída de la bolsa, el riesgo era un santo y seña; hoy en día, ¿se ha convertido en una palabra malsonante?

Creo que las últimas experiencias han devuelto a los inversores a la realidad del riesgo financiero. Pero la raíz del problema es que los mercados financieros son mucho más volátiles de lo que nos hacen creer y al final los inversores se arriesgan mucho más de lo que ellos piensan.

La opinión de gran parte de la sociedad es que la culpa de todo la tiene la cultura de primas. ¿Está justificado o se trata simplemente de una maniobra de distracción?

La estructura de Wall Street, donde la mayor parte de la retribución se da en forma de primas anuales, no es necesariamente el mejor camino para un comportamiento responsable. Sería mejor contar con un sistema en el que los pagos se realizan en un periodo de tiempo más largo y por un éxito a largo plazo, en vez de forrarse un año con un

➤ NECESITAMOS MAYOR TRANSPARENCIA, ESPECIALMENTE EN EL MERCADO DE DERIVADOS CON INSTRUMENTOS COMO LOS CREDIT DEFAULT SWAPS.

producto que puede llevar a la empresa a la bancarrota al año siguiente. Un sistema de bonificaciones que prime el éxito sostenido a largo plazo obligaría a los ejecutivos de Wall Street a tener en cuenta no sólo la recompensa a corto plazo, sino también el riesgo a más largo plazo en su toma de decisiones y sus acciones. Pero los culpables no sólo son éstos. También podemos hablar de los errores cometidos por el ex presidente de la Reserva Federal, **Alan Greenspan**, que mantuvo el tipo de interés excesivamente bajos durante demasiado tiempo tras la desaceleración económica provocada por la explosión de la burbuja de la tecnología. Esto fue lo que alimentó la burbuja inmobiliaria y la de las hipotecas *subprime*.

Windward define la volatilidad como una medida de riesgo incompleta. ¿Por qué?

La volatilidad es una medida de riesgo incompleta porque está basada en la Campana de Gauss (distribución normal), que mide el grado de variación de la rentabilidad con respecto al promedio. Pero en mi empresa creemos que los beneficios de inversión fluctúan según una ley de poder. Por eso, usamos una función multiobjetivo para analizar el riesgo de inversión. Tenemos en cuenta la volatilidad y también el descenso máximo. El objetivo es maximizar la rentabilidad ajustada al riesgo, al tiempo que se minimizan los descensos de la cartera.

Es necesario enseñar a los clientes el verdadero significado del riesgo. ¿Cómo hacerlo?

La cartera de inversiones de los clientes, especialmente los inversores particulares, no está tan diversificada como debiera y por eso sus inversiones son más arriesgadas de lo que parecen. Históricamente, al menos en EE.UU., la diversificación se refiere a capital (nacional, en su mayoría) y bonos (también mayoritariamente nacionales). Por desgracia, estas clases de activos realmente sólo cubren la mitad del ciclo económico o empresarial y hay periodos en los mercados globales de capital en que ni el capital ni los bonos obtienen buenos resultados. Uno de los ejemplos más claros ocurrió en los años setenta, cuando EE.UU. sufrió una *estanflación*, la recesión perjudicó a las acciones y la inflación perjudicó a los bonos. Sin embar-

go, si disponías de activos duros (como el oro o materias primas) durante ese periodo recibías una recompensa, ya que sus resultados eran muy buenos. Por eso la cartera de inversiones de los clientes de Windward siempre contiene acciones, bonos y activos duros.

¿Se han vuelto más prudentes y enemigos del riesgo los inversores?

Los últimos acontecimientos han devuelto a los inversores a la realidad del riesgo. Pero también hemos notado que, mientras continúa la recuperación de los valores globales, los inversores se resienten no tanto de la pérdida de dinero en los mercados sino de la sensación de que se están perdiendo la recuperación por haber invertido en divisas como resultado del colapso del mercado en 2008.

En líneas generales, ¿cómo puede el sector financiero mostrarse más sensible a las necesidades de la sociedad?

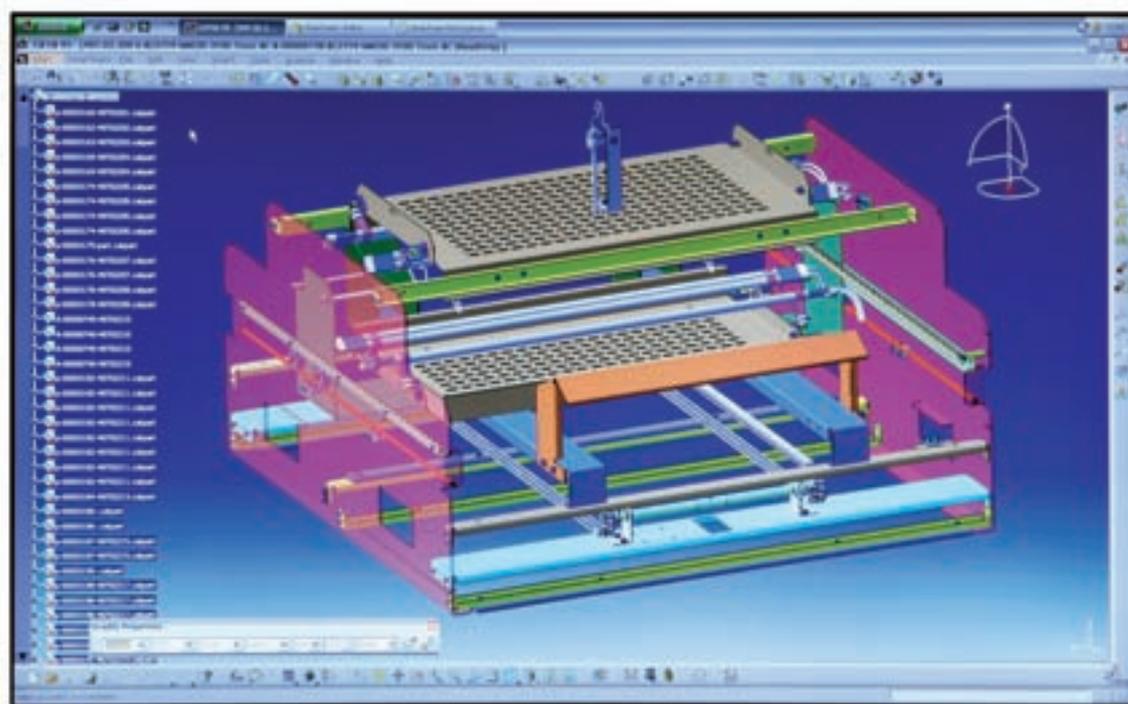
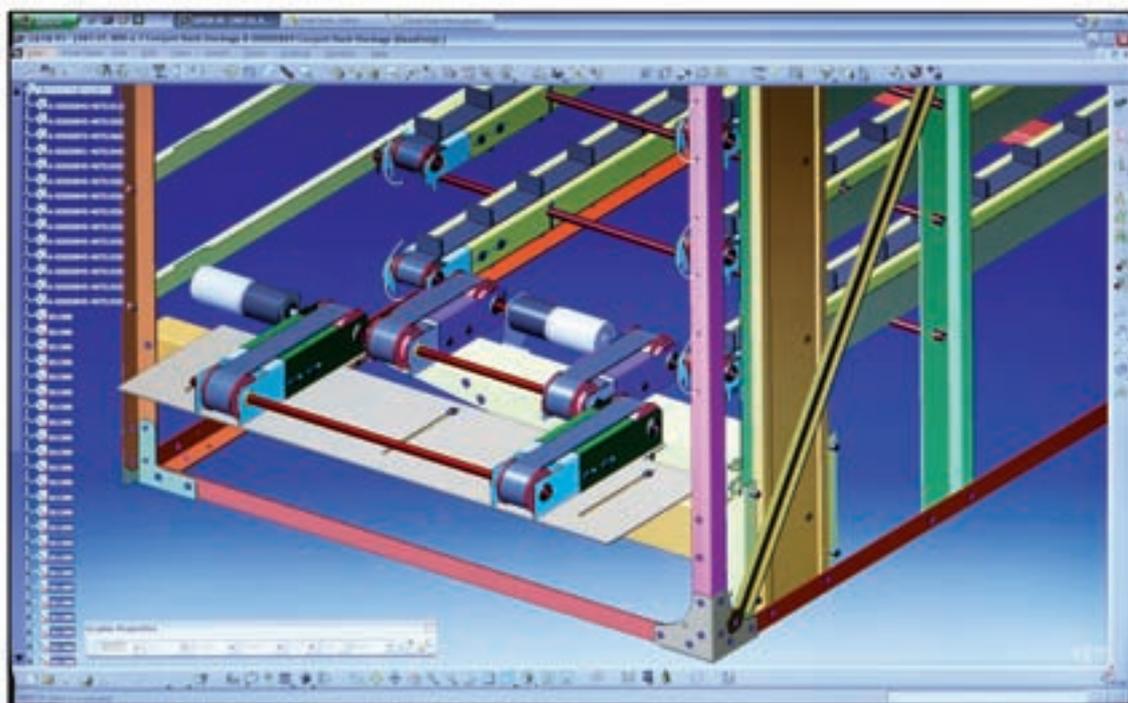
Es una pregunta difícil de contestar. Personalmente creo que el sector de la gestión de inversiones e intermediación en los mercados financieros no ha contado toda la verdad a sus clientes sobre el riesgo adquirido. En parte se debe a que suelen subestimar el riesgo, pero también tienden a no hablar del tema porque tienen miedo de asustarlos. Por otro lado, el cliente busca seguridad, quiere oír que el mercado sube y por eso está más que dispuesto a creerse medias verdades. Y esto tiene que cambiar.

Hace casi veinte años que se graduó en el MBA, un tiempo que le aporta perspectiva para valorar su aportación. ¿Qué aprendió en el IESE?

Aprendí sobre todo tres cosas. Una de ellas fue el desarrollo de mi capacidad de visión y enfoque global, gracias básicamente al entorno internacional del IESE y a estar al lado de estudiantes de distintos países y culturas, dándome cuenta de que hay muchas formas distintas de ver el mundo. También aprendí la importancia de la ética. Y, en tercer lugar, el espíritu del pensamiento emprendedor, algo muy importante y que hay que valorar. El IESE me ayudó a darme cuenta de que ése era el camino que quería seguir.

I+D

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



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



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



SOIS NOTICIA

¿ERES NOTICIA?

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



PDD-III-89. La promoción visitó, el 14 de noviembre, el Museo Picasso de Barcelona, acompañados de Ricard Bru, comisario de la exposición temporal, para luego celebrar un almuerzo. Se tra-

ta de una grupo muy unido, como lo demuestra el hecho de ser el XXI encuentro consecutivo de los Alumni de esta promoción. Fueron convocados por su presidente, Joan Coll.

EMBA '97

Los compañeros de promoción se reunieron el 19 de noviembre para celebrar su 12º aniversario, convocados por **Pablo Herraiz**.

EMBA '98

Juan Miguel Poyatos convocó a sus compañeros de promoción para su reunión anual. En esta ocasión contaron con la conferencia de su compañero, **Miguel Torres**, presidente de Motorola España, que compartió sus experiencias con los asistentes. El encuentro tuvo lugar

el 26 de noviembre en el campus del IESE en Madrid.

EMBA '03

Ramón Valdelomar se ha incorporado a Brown Forman como Country Manager Iberia.

EMBA '05

José Luis Vázquez Antolínez ha sido nombrado presidente de la Asociación Española de Empresas de Televisión Interactiva.

EMBA '06

Los Alumni de esta promoción,

convocados por **Roberto Martínez** y **Luis Baón**, se reunieron el día 28 de noviembre, en una celebración navideña.

EMBA '07

Josep Abellán nos informa que se ha asociado con **Masaharu Uchida (MBA'03)** con el propósito de ayudar a empresas de moda españolas a implantarse en Japón, uno de los mercados más importantes de moda y tendencias del mundo.

EMBA '08

Alejandro Hahn se ha incorporado

a Muebles Tapizados como director comercial y marketing.

EMBA '09

Jordi Brossa nos informa de que ha sido nombrado Europe Supply Chain Manager para AkzoNobel CR Automotive Plastic Coatings.

G-EMBA '05

Custo Barcelona ha fichado a **Vicenç Martí** como director general.

MBA '72

Luis Ferrándiz se ha incorporado a PricewaterhouseCoopers como asesor en materia de consejos y gobierno corporativo.

MBA '79 / PADE-1-03

Juan Manuel González Serna (MBA '79) presidente del Grupo Siro y **Antonio Gassó Navarro** (PADE-1-03), consejero delegado y director general de GAES Centros Auditivos, son dos de los quince finalistas de la decimocuarta edición del Premio Emprendedor del año 2009, organizado por Ernst & Young. La final del Premio tendrá lugar el 18 de febrero en Madrid.

MBA '82

César Bardají ha sido nombrado consejero delegado de Panrico.

MBA '96

Gonzalo Pérez-Ricarte, nos informa de que el 24 de noviembre nació en Madrid su tercera hija a la que han puesto de nombre Macarena.

MBA '92

Núria Cabutí nombrada consejera delegada y directora general de Random House Mondadori.

MBA '00

Manuel Guerris nos informa de que es socio de SBI International, consultora de negocio especializada en acompañar a las organizaciones en la mejora de sus resultados mediante servicios integrales de internacionalización y mejora interna.



PDD-1-08. Javier Lafraga y Rosa Castro convocaron el encuentro anual de la promoción el 24 de noviembre, durante el cual asistieron a la conferencia del profesor Eduardo Martínez Abascal, acerca de las consecuencias de la crisis en la empresa.



PDD-1-09. El 1 de octubre se reunieron en la Torre Agbar de Barcelona para realizar un Workshop sobre la empresa en la nueva sociedad red, convocados por Montse Ciera i Enric Parera. El 25 de noviembre volvieron a reunirse en el campus del IESE en Barcelona, donde asistieron a una sesión con el profesor Martínez Abascal.

MBA '02

Luis Unceta, socio fundador de Unceta Ecosolutions, ha accedido a la junta directiva de la Asociación de Productores de Energías Renovables.

MBA '03

Finaves III, compañía promovida por la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial del IESE y que participa como socio minoritario en empresas creadas por alumnos del programa MBA del IESE, ha tomado recientemente una participación del 5,01% de la empresa Alucha de los Alumni **Hans Cool** y **Gijs Jansen**.



MBA '05. Diego de Miguel y su mujer, Marcella han tenido a su segundo hijo, Gonzalo, que nació el 29 de agosto.



MBA '94. Luis Cubría nos informa de que en octubre junto a José Luis Sánchez (PDG-II-92), Pedro Tabuenca (EMBA '02), Francisco Royano (PADE-A-06) y Jaime Argüelles (PDD-E-08),

visitó las instalaciones de la central nuclear de Santa María de Garoña (Burgos). Les guió durante la visita el director de la central, José Ramón Torralbo (PDG-A-04).



PDD-1-06. Se reunieron el 26 de octubre en el campus del IESE en Barcelona convocados por Núria Braulio y Luis Esteban. En su encuentro anual, disfrutaron de una sesión sobre economía actual impartida por el profesor Pedro Videla.

MBA '04

Cooltra Motos, empresa fundada por **Timo Bütetfisch** y participada por FINAVES III, ha recibido una inyección de capital por parte de un grupo alemán. Esta inversión permitirá a la compañía acometer el plan de expansión que tiene previsto para este año.

PADE-A-08

La promoción se reunió el 26 de noviembre en el campus del IESE en Madrid, donde el profesor **Pablo Fernández** ofreció una sesión sobre valoración de empresas. La convocatoria corrió a cargo de **Ignacio Horcajo** y **Juan Ignacio Fornos**.

PADE-II-76

José Moreno convocó a su promoción el día 12 de noviembre para asistir a una misa en el campus del IESE en Madrid en sufragio de los difuntos de la promoción, especialmente por el último fallecido, **Nemesio Fernández-Cuesta**.

PADE-1-03 / PADE-1-08

Estas dos promociones se reunieron el 24 de noviembre en la sede central de GAES. Contaron con la presencia del profesor del IESE **Joaquim Vilá**, que les impartió la ponencia "Innovación hoy y más allá de la crisis", y de **Carlos Fernández Iñigo**, asistente gerente general de Informa D&D,



MBA'06. Luca De Agostini y Alfonso Urien reunieron a 80 compañeros de su promoción el último fin de semana de noviembre en Madrid. El sábado tuvieron una sesión con el profesor Francisco Iniesta en el IESE.



PDG-1-99. Josep Amores nos informa de que su grupo se reunió el 19 de septiembre en Girona, acompañados por sus

familias. En total, 28 personas celebraron que hace once años que se conocieron.

que habló sobre la situación actual de la economía mundial y en concreto de la española. **Carlos Delgado** y **Marta Pou** fueron los encargados de convocar a sus compañeros del PADE-1-03 y **Ruth Aixemeno** y **Conchita Gassó** a los del PADE-1-08.

PADE-1-05

Los compañeros de promoción se reunieron el pasado 10 de diciembre para celebrar su tradicional cena navideña. La convocatoria corrió a cargo de **Francisco de las Muelas** y **Pere Guardiola**.

PDD-A-B-C-D-Y-E-08/PDG-A-08

Los Alumni de PDD y PDG del 2008 se reunieron el 27 de octubre en el campus del IESE en Madrid, donde el profesor **José Ramón Pin** les habló sobre “Los tótems de las fases de vida de un directivo”.

PDD-A-05

Manuel Asla ha sido nombrado director de marketing de Accor Services en España.

PDD-A-07

Carlos Guarino nos informa de que ha sido nombrado socio-director de Consultoría Estratégica en el Grupo Added Value.

PDD-B-00

Los compañeros de promoción se



PDD-B-01. Manuel Monterrubio e Íñigo Millán-Astray reunieron a sus compañeros de promoción el 3 de diciembre en el campus del IESE en Madrid, donde asistieron a una sesión dirigida por los profesores Juan José Toribio y Javier Díaz-Giménez y titulada “¿Salaremos de la crisis?”.



PDD-2-09. Izaskun Martínez y Ramón Robert convocaron a sus compañeros el 26 de noviembre para su encuentro anual y asistieron a una sesión del profesor Pedro Videla en el campus del IESE en Barcelona. También se reunieron el 13 de noviembre, para celebrar una cena que contó con la participación de más de la mitad del grupo.



PADE-1-05. Imma Folch, nueva responsable de marketing para la región EMEA de Worldcom PR Group.



PDD-1-99. Óscar Sánchez crea una ONG para fomentar el carácter emprendedor de los alumnos del sistema educativo español.



PDG-2-06. Charles Rodríguez ha sido nombrado director financiero corporativo del Grupo Chemo en España.

reunieron convocados por **Rafael Díaz-Cruz** y **Ángel Valdés** para mantener una cena-coloquio, en la que contaron con la presencia del profesor **Cósimo Chiesa**.

PDD-B-06

Los Alumni de la promoción fueron convocados por **Raúl Castro** en el campus del IESE en Madrid, donde asistieron a la charla de **Guillermo Rius**, compañero de promoción, acerca de las redes sociales y el marketing 2.0.

PDD-C-08

Desde noviembre, **Pedro José Soriano** ha asumido el cargo de director del aeropuerto Federico García Lorca Granada-Jaén. Anteriormente había sido el director del aeropuerto de Melilla.

PDD-E-05

Rafael Burgos reunió a 32 de sus compañeros de promoción el 3 de diciembre en las instalaciones del IESE en Madrid, donde asistieron a una ponencia sobre economía dirigida por los profesores **Juan José Toribio** y **Javier Díaz-Giménez**.

PDD-V-98

Enrique Andreu celebró el pasado 24 de septiembre el 10º aniversario de la Fundación Cares (Centro de Alto Rendimiento Empresarial y Social), la cual dirige desde sus inicios. La

fundación nació en el año 1999 con el objetivo de promover la inserción laboral de colectivos discapacitados, principalmente psíquicos. La profesora **Nuria Chinchilla** realizó una ponencia durante el acto de celebración en el Service Center de la ZAL del Puerto de Barcelona.

PDD-II-78

Antonio Brufau, presidente de Repsol, galardonado con el Global Business Leader Award de la Cámara de Comercio de Estados Unidos por su contribución a una compañía “más ética, más internacionalizada y más sostenible”.

PDD-IX-99

Los Alumni de esta promoción se reunió en el salón de actos de la CAI, en Zaragoza, donde contaron con la participación del profesor del IESE **Miguel Ángel Ariño**. La promoción fue convocada por **Ricardo L. Carra-miñana** y **Alexander Larrueca**.

PDD-1-01

José Manuel Carbonero nos informa de que ha sido padre por tercera vez. Su hijo Bertrán nació el 26 de octubre en Barcelona.

PDD-1-01

Jordi Vilá inicia una nueva singladura profesional, como consultor independiente para empresas públicas y

privadas a través de la prestación de servicios de *coaching* y *outplacement*.

PDD-1-05

Los Alumni de la promoción, convocados por **Pere Solanellas**, se reunieron el 5 de noviembre en el centro Accura Gavà, donde contaron con la presencia de **Jordi Urbea**, de Ogilvy One, cuya sesión llevó por título “Always on consumer”.

PDD-1-09

Miguel Ángel Iglesias ha sido nombrado director de organizaciones y sistemas de Unipost.

PDD-2-02

La promoción celebró el tradicional encuentro navideño el jueves 26 de noviembre, convocados por **Manuel Sala** y **Mireia Mir**.

PDD-2-07

Los compañeros de la promoción se reunieron el 2 de diciembre para celebrar su reunión anual, convocada por **Santiago Oliveras** y **Marta Grau**.

PDD-3-09

Mireia Torres invitó a sus compañeros de promoción el pasado mes de septiembre a visitar las Bodegas Torres y compartir un almuerzo en la Finca Mas Rabell. La presidenta y el secretario de la promoción, **Caroline Hondius** y **Toni Pique**, encabezaron



PDG-2-08. Xavier Gràcia i Lacalle nos informa de que participó en el Marathón de NY e hizo una marca de 3h y 46'.



PDD-3-02. Se reunieron en el campus del IESE en Barcelona el 26 de noviembre en su encuentro anual, convocados por Xavier López-Sautés y Eva Gisbert. Durante el encuentro disfrutaron de la ponencia del profesor Pedro Videla.

la lista con más de 70 participantes, entre ellos el director del programa, **Antonio Asensio**.

PDD-4-06

Los Alumni de la promoción celebraron su encuentro anual el pasado 16 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona, convocados por **Josep M^a Bordas** y **Meritxell Rey**. En esta ocasión contaron con la presentación del profesor **Jaume Llopis**, que impartió la sesión "Mitos y mentiras en la dirección de empresas".

PDD-5-03

El pasado 26 de noviembre esta promoción eligió a **Jordi Boza** como presidente y a **Flor Barahona** como secretaria, que sustituyen a **Jordi Cumellas** y **Ramón Ruiz**.

PDD-5-07

David Morera emprendió en abril un nuevo proyecto, **Nexia IMC**, una consultora de marketing integrado.

PDG-B-02

Ana Isabel Pereda ha sido nombrada directora adjunta del diario **ABC**.

PDG-B-07

La Fundación Príncipe de Asturias ha nombrado **Teresa Sanjurjo** directora general de la entidad. Teresa lleva diez años de dedicación profesional y personal al sector fundacional español.



PDG-1-08. La promoción celebró su encuentro anual el 10 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona. Jaime Bercial y Nathalie Detry convocaron a sus compañeros para asistir a una sesión del profesor Jordi Gual.



PDG-1-09. Convocados por José Crusellas y Diana Corominas, la promoción se reunió el día 10 de noviembre en el IESE en Barcelona, donde asistieron a una sesión del profesor Jordi Gual sobre la situación económica actual.



PADE-1-07. Se reencontraron nuevamente este año. Convocados por Miquel Costa y Angels Roqueta, asistieron el 17 de noviembre, en el campus del IESE en Barcelona, a una ponencia del profesor Eduardo Martínez Abascal.



PDD-4-08. Se reunieron el 26 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona, donde asistieron a una sesión sobre economía actual con el profesor Pedro Videla. Los Alumni fueron convocados por Núria Franquesa y Federico Górriz.



PDD-3-04 / PDD-3-07. Los Alumni de estas promociones se reencontraron el 11 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona, donde disfrutaron de una ponencia del profesor Xavier Oliver. Convocaron la promoción de 2004 Toni Olivé y Montse Palau y a la de 2007 Rosa Ortuño y Antoni de Weest.

PDG-PNA-05

El 23 de octubre en Albelda (La Rioja) los miembros de esta promoción se reunieron con motivo de su encuentro anual. En esta ocasión visitaron las instalaciones de la empresa de alimentación Palacios y compartieron impresiones sobre la situación económica y actividad empresarial para el año 2010. Convocaron **Ruperto Unzué y Francisco Javier Rípodas.**

PDG-II-79

José M^a García-Hoz ha sido designado nuevo presidente de Alumni-Universidad de Navarra por el rector, **Ángel J. Gómez-Montoro.**

PDG-1-07

Lina Gumma y Manfred Bauer convocaron a la promoción el 16 de noviembre para participar en su encuentro anual en el campus del IESE en Barcelona. Los compañeros asistieron también a la ponencia del profesor **Jaume Llopis** titulada "Mitos y mentiras en la dirección de empresas", acerca de su nuevo libro *Management by Lies.*

PDG-2-08

La promoción volvió al IESE en Barcelona el 21 de octubre convocados por **Enric Rovira y Mercè Valldosera.** Un nutrido grupo de compañeros asistió a la sesión impartida por el profesor **Carlos Sánchez-Runde.** Los Alumni pudieron disfrutar también de una cena-tertulia en compañía de **Sandro Rosell.**

PDG-2-09

Los compañeros de promoción se reunieron en su cena navideña anual el 14 de diciembre en Barcelona. Fueron convocados por **Paulino de Evan y Antonio Abad** y disfrutaron de una oferta gastronómica dirigida por **Martín Berasategui.**

Xavier Ros Hernández, uno de los siete ganadores de la primera edición del premio SyC Jóvenes Directivos con Talento.

Mejore la productividad de su organización ...con nuestras soluciones de telepresencia

- Reduzca costes de viajes y desplazamientos
- Ahorre tiempos improductivos
- Acelere la toma de decisiones
- Aumente la productividad y competitividad
- Mejore la calidad de vida de sus directivos
- Contribuya a reducir las emisiones de CO₂



TANDBERG

Acredited Service Partner

Platinum Partner

Center of Excellence

- Telepresencia y videoconferencia
- Webconferencia y *streaming*
- Proyectos “llaves en mano”
- Terminales, infraestructura y soluciones SW
- Suministro e integración de audiovisuales
- *Help Desk*, Soporte y Mantenimiento
- Formación y Asistencia Técnica
- Servicios Gestionados (alquiler y *outsourcing*)

902 902 628

**Techno
Trends**
Audio, Video y Webconferencia

www.ttrends.es

**Desde 1995 somos especialistas en soluciones
de videoconferencia y comunicación visual**

PROGRAMA DE CONTINUIDAD. 1 DE DICIEMBRE, BCN

“La crisis financiera no debería haber sucedido”



La debacle financiera a la que se enfrenta hoy el mundo se ha debido a una serie de fracasos y errores políticos que se podían haber evitado, según afirmó **Charles W. Calomiris**, profesor de la Columbia University. Cuatro son los factores que nos han llevado a la recesión: “el dinero fácil” de los bajos tipos de interés, las subvenciones gubernamentales para la vivienda, las puntuaciones de crédito poco fiables y, el último, el fracaso de la prudente regulación.

WORKSHOP ON FOOTBALL ECONOMICS. 24 DE NOVIEMBRE, BCN

EL PRESIDENTE DEL FÚTBOL CLUB BARCELONA EN EL IESE

El presidente del Fútbol Club Barcelona, **Joan Laporta**, y el célebre ex entrenador y jugador del club, **Johan Cruyff**, inauguraron el “Armand Carabén Workshop” organizado por el club de fútbol y el centro Sector Público-Sector Privado del IESE y coordinado

por los profesores **Jordi Galí** y **Xavier Vives**. “Tener un club con alma es muy importante. El fútbol necesita jugadores, líderes, identidad y una buena gestión”, señaló Laporta. Pero añadió que “la identidad se relaciona con la gestión”.

CONFERENCIA *THE ECONOMIST*

CONFIANDO EN EL POTENCIAL DEL TALENTO EMPRESARIAL EN ESPAÑA

Bajo el título “Trazando el futuro rumbo de España”, la revista británica *The Economist* reunió al Presidente del Gobierno, **José Luis Rodríguez Zapatero**, al líder de la oposición **Mariano Rajoy**, y a muchos empresarios y personalidades, para estudiar las medidas que pueden ayudar al país a salir de la crisis.

Uno de los panelistas fue **Jordi Canals**, director general del IESE, quien se mostró optimista con respecto al futuro de España, destacando el gran potencial de crecimiento del país. “España cuenta con un excelente capital humano, -explícito-, con muchos directivos en las cúpulas empresariales a nivel internacional, unas muy buenas infraestructuras, y unas empresas multinacionales líderes en muchos sectores económicos a nivel mundial”. Sin embargo, indicó que la mejora sólo será posible si se introduce una serie de medidas y reformas que juzgó imprescindibles para detener y salir de la actual recesión.

CONFIANZA EN EL SECTOR PÚBLICO

A este respecto, el director general del IESE explicó que cuando se produce una crisis financiera se han de introducir disposiciones que, en primer lugar, ayuden a detener la recesión; a continuación, que reestructuren los sectores afectados; y, por último, que eviten que se dé una situación similar en el futuro. Según **Jordi Canals**, las medidas adoptadas hasta el momento han sido insuficientes, sobre todo con respecto al sistema bancario, y muy lentas en su ejecución. “Las reformas”, explicó, “han sido hasta ahora mediocres”, pero trasladó al público su confianza en la nueva Ley de economía sostenible, que el Gobierno ha hecho pública en noviembre. En este sentido, afirmó que una salida de la actual recesión dependería, en gran parte, de la confianza que pueda generar el sector público.



EUROPE'S 500. 16 DE NOVIEMBRE, BCN

Sobreviviendo a lo imposible

“A pesar de los grandes éxitos que uno pueda lograr en su vida, no hay que perder nunca la conexión con la gente a quien se ama ya que, simplemente, no se sabe lo que pasará mañana”. Así se expresaba Nando Parrado, uno de los 16 supervivientes del accidente del vuelo 571 de la Fuerza Aérea Uruguaya que se estrelló en los Andes el 13 de octubre de 1972. Parrado habló sobre su dramática experiencia en los Andes, uno de los mejores ejemplos de excelencia en el trabajo de equipo, liderazgo, creatividad y dirección estratégica.

IRCO-IESE. 19 DE OCTUBRE, MD

“El liderazgo hay que construirlo y trabajarlo”

Dave Ulrich, profesor de la University of Michigan y cofundador de Results-Based Leadership, asegura que el liderazgo se construye “creando una marca de tu persona que te distinga”. “Es importante despuntar y sobresalir”, afirmaba. Pero, ¿cómo? Hay que trabajar cinco aspectos: el físico, el emocional, el social, el intelectual y el espiritual.

PROGRAMA DE CONTINUIDAD. 21 DE OCTUBRE, BCN

EL RELANZAMIENTO DE SPANAIR



El presidente de Spanair, **Ferran Soriano**, aseguró que su

compañía apuesta claramente por Barcelona, ya que cree que “se merece una mejor conexión al mundo” y que tiene demanda suficiente para convertirse en un aeropuerto internacional que pueda ofrecer servicios completos. En la sesión también participaron el CEO de Spanair, **Mike Szücs**, el director del aeropuerto de Bar-

celona **Fernando Echegaray**, el director general de Puertos, Aeropuertos y Costas de la Generalitat de Catalunya, **Oriol Balaguer**, y el profesor **Pedro Nuño**, quien moderó la sesión.

Spanair ha sido la primera compañía en operar en la nueva terminal del aeropuerto de Barcelona, y tanto el director del aeropuerto como el representante de la Generalitat coincidieron en señalar que la nueva T1 es el escenario perfecto para mejorar las conexiones internacionales de la ciudad.

CONFERENCIA CIEC. 11 NOVIEMBRE, MD

“CONSTRUIR PUENTES ENTRE RSC Y MARKETING”

Fue la afirmación de **Diana Verde Nieto**, CEO de Clownfish, en la conferencia que ofrecieron su empresa, CIEC y Carat. Los consumidores actuales buscan honestidad en las marcas. Por ello, “hay que bajar los contenidos de responsabilidad social corporativa al nivel de las marcas para aportar contenido y riqueza a la comunicación. Sólo así conseguiremos que la marca se humanice y alcanzaremos sólidas conexiones emocionales con el consumidor”, apuntó **Verde Nieto**.

GALARDONES DE LA AGRUPACIÓN DE MIEMBROS

PREMIOS A LA EXCELENCIA INVESTIGADORA

En reconocimiento a la labor investigadora y docente del claustro

Los profesores del IESE **Pinar Ozcan**, **Beatriz Muñoz-Seca**, **Josep Riverola**, **Joan de Dou** y **Alberto Ribera** han sido galardonados con los Premios a la Excelencia Investigadora que otorga la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE. La entrega tuvo lugar durante la junta de gobierno de la Agrupación de Miembros, que se celebró el 9 de febrero.

El comité ejecutivo de la Agrupación, que se reunió el 1 de diciembre de 2009, decidió otorgar a la profesora **Pinar Ozcan** el premio al mejor artículo publicado. Se trata del “Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Per-

formance”, escrito conjuntamente con **Kathleen M. Eisenhardt**, de la Stanford University, y publicado en el *Academy of Management Journal*.

Por su parte, los profesores **Beatriz Muñoz-Seca** y **Josep Riverola** han recibido el premio al mejor libro presentado, “*The New Operational Culture. The Case of Theatre Industry*”.

Los profesores **Joan de Dou** y **Alberto Ribera** han obtenido el premio al mejor curso “Personality and Leadership” (versión MBA) y “Managing Oneself” (versión G-EMBA).

La Agrupación de Miembros del IESE creó en 2002 los Premios a la Excelencia Investigadora de los

profesores del IESE, que reconocen la trayectoria de algunos profesores de la escuela en diversos campos del mundo de la empresa.

COMPROMISO CON LA INVESTIGACIÓN

Estos premios reconocen el mejor artículo académico publicado en prensa diaria de primer nivel internacional, el mejor libro publicado durante el año por su impacto internacional y empresarial, y el desarrollo de un nuevo curso o conjunto de material docente.

El jurado del premio estuvo formado por profesores del IESE y una representación del comité ejecutivo de la agrupación: **Antonio González-Adalid**, **Alejandro Beltrán**, **Antoni Esteve** y los profesores **Fernando Peñalva** y **Julián Villanueva**.

Esta es la octava edición de los premios que apoyan la investigación en el IESE



Prof. de Dou.



Prof. Muñoz-Seca.



Prof. Ozcan.



Prof. Ribera.



Prof. Riverola.



BECAS BECAS BECAS
BECAS BECAS BECAS

BECAS BECAS BECAS
BECAS BECAS BECAS

IMPULSAMOS TU FUTURO

En el curso pasado se concedieron 2.766 becas a alumnos de la Universidad de Navarra.

¿Quieres ser uno de ellos?

Infórmate en www.impulsamostufuturo.es



Universidad
de Navarra

El Prof. John Roberts recibe el premio IESE-Fundación BBVA

El IESE, conjuntamente con la Fundación BBVA, premió al profesor John Roberts, catedrático de la Graduate School of Business de la Universidad de Stanford, con el Economics for Management Lecture Series IESE-Fundación BBVA Prize. El galardón reconoce y apoya la labor investigadora de un experto internacional y de reconocido prestigio en el área

de Economía, cuya contribución al ámbito empresarial haya sido especialmente relevante. Durante la entrega, el profesor Roberts presentó una conferencia titulada "Elogio de los incentivos débiles", que trató sobre los sistemas de incentivos empleados por la banca de inversión estadounidense y británica, muy criticados en los últimos meses.



PROFS. PEDRO NUENO Y ALFREDO PASTOR

Los profesores **Pedro Nueno** y **Alfredo Pastor** fueron premiados por la China Europe International Business School (CEIBS) por su excelente labor en China. El profesor **Nueno** recibió el CEIBS Outstanding Contribution Award por el trabajo excepcional que ha desarrollado en la fundación, desarrollo y proyección internacional de la escuela. Por su parte, **Alfredo Pastor** fue galardonado con el CEIBS Excellence Award por la espléndida labor que realizó entre 2001 y 2004, fechas durante las cuales fue el decano de la CEIBS. Asimismo, el CEIBS agradeció los servicios prestados por el IESE y otros profesores y personas de la escuela que han ayudado a su desarrollo, concediendo el CEIBS Honorary Award al director general del IESE, **Jordi Canals**.

PROF. XAVIER VIVES

El profesor **Xavier Vives** recibió el premio al mejor artículo del *Journal of Industrial Economics* en 2008, por su *paper* "Innovation and Competitive Pressure", donde se analizan y evalúan los efectos de la competencia en la innovación de productos y procesos.

Prof. Vázquez-Dodero, premio a la excelencia

El profesor del IESE **Juan Carlos Vázquez-Dodero** recibió el Premio Florencio Yus de la Fundación Buñi i Planas. El galardón reconoce el compromiso del profesor por promover la colaboración entre capital y trabajo como valor humano y motor de progreso social y económico. El acto de entrega tuvo lugar el pasado 3 de diciembre en el campus del IESE en Barcelona. La Fundación Privada Buñi i Planas inició en 1998 la concesión de estos galardones, rindiendo así homenaje a **Joan Buñi Gurdó** y **Joan Planas Llagostera**, fundadores de **Euroquímica** y **empresarios convencidos de que capital y trabajo no son antagónicos, sino complementarios y sinérgicos, frente al objetivo común de creación de riqueza**.

PROF. NURIA CHINCHILLA

La profesora **Nuria Chinchilla**, obtuvo la "Mención Especial" de los Premios Nacionales Alares 2009 que entrega la Fundación Alares. Estos galardones reconocen a aquellas personas e instituciones que durante el último año han fomentado acciones dirigidas a la conciliación de la vida familiar y laboral, así como al desarrollo de servicios para la autonomía personal y atención a la dependencia.

PROF. MARTA ELVIRA

La profesora **Marta Elvira** ha sido elegida para recibir la prestigiosa beca Marie Curie, que otorga la Comisión Europea, para financiar durante cuatro años su proyecto de investigación "Emergent health care occupations & quality of Life: a cross-country study".

IESE INSIGHT

El portal IESE Insight ha recibido el premio a la mejor buena práctica de procesos por la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la UPC. La Cátedra reconoce su labor de difusión de la investigación realizada desde el IESE entre la comunidad académica y directiva, así como su contribución a la gestión de conocimiento de la escuela.

Medallas de Plata de la Universidad de Navarra

Los días 21 (en Madrid) y 22 (en Barcelona) de diciembre se entregaron las Medallas de Plata de la Universidad de Navarra, otorgadas por el Vice-Gran Canciller de la Universidad. En esta edición, los galardonados fueron las profesoras **Nuria Chinchilla**, **M^a Jesús Grandes**; **Juana Medina**, del departamento de Executive Education; y el profesor **Paddy Miller**. Las medallas se entregan en honor a los 25 años que estas personas han trabajado en el IESE. El director general felicitó a los premiados, agra-

decio su trabajo, e incentivó a los presentes a seguir luchando para mantener el IESE como una institución viva y ejemplar.

También tuvo unas palabras recordatorias para el profesor **Eduardo Ballarín**, fallecido en abril, y apuntó que “nuestra ilusión es ayudar a que la vida de muchas personas y sociedades sea mejor”. La entrega de las Medallas de Plata, en palabras del propio **Jordi Canals**, es “uno de los actos más entrañables del año en el IESE, y ya se ha convertido en una tradición”.

NOMBRAMIENTOS

PROF. ANTONIO DÁVILA

● El profesor **Dávila** ha sido nombrado director del departamento de Iniciativa Emprendedora.

PROF. JAVIER QUINTANILLA

● Es el nuevo director asociado de personal científico, se encargará del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones, Dirección Comercial y Ética de la Empresa.

PABLO MAELLA

● Se ha incorporado al IESE como colaborador científico del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. Licenciado en Filosofía por la Universidad de Barcelona, MBA por el IESE y Máster en Industrial Relations & Personnel Management por la London School of Economics. Ha trabajado como consultor estratégico y de RR.HH. en varias consultoras. Actualmente es socio-director de D.O. Consultores. Sus campos de interés

profesional son: estrategia de negocio y políticas de RR.HH.; liderazgo y gestión de personas; autogestión eficaz y toma de decisiones directivas.

PROF. AHMAD RAHNEMA

● Es el nuevo director asociado de personal científico responsable del departamento de Contabilidad y Control, Dirección Financiera, Sistemas de Información y Análisis de Decisiones.

PROF. JOAN ENRIC RICART

● Ha sido nombrado director asociado de personal científico y estará al frente de los departamentos de Dirección Estratégica, Economía, Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones e Iniciativa Emprendedora.

PROF. JUAN CARLOS VÁZQUEZ-DODERO

● Es el nuevo director asociado de personal científico responsable del departamento de Nuevas Incorporaciones.

El prof. Díaz Giménez

en el Foro de Liderazgo Europeo



● **Javier Díaz Giménez** ha sido el profesor del IESE que ha participado este año en el Foro sobre Liderazgo Europeo organizado por BusinessWeek Events y copatrocinado por el IESE. Desde su creación en 2001, este foro está considerado como uno de los de mayor éxito e influencia en Europa en el que se analizan las últimas tendencias económicas. El evento, celebrado el 17 de noviembre, contó con la participación de numerosos altos directivos de diferentes sectores como por ejemplo Roger Bone, presidente de Boeing España; Andy Green, CEO de Logica o de Stephen Green, presidente del Grupo HSBC Holdings. El profesor del IESE aseguró en su intervención que gran parte de la culpa de la crisis se debe a una combinación de pobres marcos regulatorio y de supervisión y de actuaciones irresponsables de ciertos directivos bancarios. El prof. Díaz Giménez también participó en otra mesa redonda titulada “Mapping the future: el G-20 and beyond”.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Aprender a tomar buenas decisiones

MIGUEL A. ARIÑO
PABLO MAELLA



Iceberg a la vista

Empresa Activa



Recurriendo a la tragedia del Titanic, los autores trazan un paralelismo entre las malas decisiones que se tomaron entonces y las que se adoptan en la vida laboral. En este manual se desvelan las claves para decidir bien.

● “A andar se aprende andando.
● A nadar se aprende nadando, y a tomar decisiones se aprende... ¿tomando decisiones? Pues no, uno puede estar tomando decisiones toda su vida y no mejorar el modo de tomarlas”, comenta el profesor del IESE **Miguel Ángel Ariño** cuando habla de su nuevo libro, *Iceberg a la vista. Principios para tomar decisiones sin hundirse*, que acaba de publicar junto a **Pablo Maella**, profesor del IESE.

Uno puede tomar una buena decisión y no conseguir el resultado que pretendía y al revés. Este hecho nos está diciendo que no es posible saber, a la vista de los resultados, si se ha decidido bien. “La toma de decisiones es algo complejo, y observar los resultados de nuestras decisiones no nos permite hacer un juicio sobre si estamos decidiendo



bien o no”, afirma el profesor **Ariño**. En estas condiciones, ¿cómo podemos mejorar nuestras decisiones?

Iceberg a la vista es una buena guía para ayudarnos a tomar mejores decisiones que nos permitan conseguir nuestros objetivos. Para ello, los autores recurren a la conocida tragedia del Titanic y trazan un paralelismo entre las malas decisiones adoptadas en el hundimiento del barco bautizado como “el insumergible” y las decisiones que todos adoptamos en nuestra vida laboral y personal.

¿Algunas claves para decidir bien? “Identificar cuáles son nuestros objetivos; plantear

los problemas de forma realista; no autoengañarnos pensando que las cosas son como pensamos que son en lugar de como en realidad son; tener claro qué información es relevante en cada situación; reconocer que la incertidumbre existe y gestionarla...”, nos avanza el profesor. “Si se siguen estas claves, aunque nunca podremos garantizar que en una dirección determinada nos

van a salir las cosas bien, sí que se puede garantizar que estamos tomando bien las decisiones, que cada vez aprendemos a tomarlas mejor y que, a la larga, obtendremos mejores resultados

que si adoptamos un proceso defectuoso”, concluye.

No se puede saber, a la vista de los resultados, si se ha decidido bien.



¿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 www.sdltridion.es

Grandes mentiras del *management*

JAUME LLOPIS



Management by lies

DEUSTO



Una gran cantidad de falsedades circulan en la práctica empresarial de nuestro tiempo. El profesor Jaume Llopis las analiza para evitar su aceptación, cada vez más común.

La crisis actual ha puesto en evidencia muchas de esas mentiras, así como el perjuicio que suponen para la economía y el buen funcionamiento de la empresa. ¿Cree que la recesión va a forzar un cambio positivo en este sentido?

Toda crisis tiene la semilla de la responsabilidad. Estoy convencido de que el cambio no se debe limitar al aspecto financiero, sino al ámbito de los negocios en general. En este sentido, parece que va a haber un regreso a los valores sólidos de la ética, la austeridad, la responsabilidad social y el trabajo bien hecho, tanto por parte de los directivos como de las empresas. Espero que la crisis sanee el sistema y permita el regreso a la economía real, aquella que no estaba basada en la especulación y el enriquecimiento fácil. Dicen que no hay mal que por bien no venga.

¿Cómo se podrían erradicar algunas de las prácticas que describe en el libro?



Los mayores esfuerzos para evitar la aceptación de estas prácticas deben concentrarse en el gobierno corporativo. Gran parte de la culpa de la recesión, más allá de los propios estafadores, recae sobre los consejos de administración, que han pecado de dejadez en sus responsabilidades. No han supervisado los productos que vendían las entidades financieras, y no han sabido delimitar las funciones de los principales directivos. En este sentido, creo que es necesario un gobierno más estricto y riguroso.

Por otro lado, forma parte de la labor de las escuelas de alta dirección educar a los futuros líderes empresariales para evitar que se lleven a cabo tales prácticas. El IESE, por su parte, lleva años desarrollando esta idea y trabajando para incorporar la ética en los negocios. En 1999, por ejemplo, fuimos pioneros en crear una Cátedra de Ética Empresarial y de los Negocios.

MENTIRAS AL DESCUBIERTO

El profesor del IESE **Jaume Llopis** describe, con un estilo provocador e irónico, los grandes mitos y mentiras aceptados y puestos en práctica sin ningún rubor en el ámbito de la dirección de empresas. Tras cuarenta años como directivo en compañías de diversos sectores, **Llopis** tiene una dilatada experiencia que le permite analizar numerosos casos reales. Asimismo, invita al lector a extraer conclusiones y aprender de los errores propios y ajenos para llegar a ejercer una dirección inteligente. Pero además, el libro transmite la pasión del profesor en sus reflexiones críticas, e incluso ácidas, sobre algunas prácticas empresariales.

EN EL
PRÓXIMO
NÚMERO...

IESE insight

Las reglas de tu sector
están cambiando...

¿ESTÁS PREPARADO?



◀ Nando Parrado:
"No hay nada imposible"

Descubre las claves para liderar el cambio:

- Nuevos modelos de negocio
(Joan Enric Ricart, IESE)
- Operaciones *low cost*
(Adrian Ryans, IMD)
- Estrategias inspiradas
en Hollywood
(Fabrizio Ferraro, IESE)
- Estilos de liderazgo
para los nuevos
tiempos
(Tom Malone, MIT)

Entrevista con
Jan Muehlfeit,
Microsoft Europe



Y además...

- ¿Por qué fracasan los CEO?
- El secreto de unos
empleados felices
- Lecciones de liderazgo de
un superviviente
- PUMA: el dilema de aliarse
- La oportunidad está
en la nube para Microsoft



▲ PUMA:
el dilema de aliarse

- SÍ, deseo suscribirme a la revista por 1 año, 4 NÚMEROS por 30€
- SÍ, deseo suscribirme a la revista por 3 años, 12 NÚMEROS por 70€

NOMBRE:

E-MAIL:

EMPRESA:

DIRECCIÓN:

CIUDAD:

PROVINCIA:

PAÍS:

C.P.:

PREFIERO RECIBIRLO EN: INGLÉS ESPAÑOL

¡Suscríbese
AHORA y reciba
12 NÚMEROS con un
22%!
DE DESCUENTO!

FORMAS DE PAGO:

- TARJETA DE CRÉDITO
(Nos podremos en contacto con usted)
- POR TRANSFERENCIA
CUENTA: 0182-6035-43-0010285800
IBAN: ES44018260354300 10285800
SWIFT: BBVAESMMXXX



SUSCRÍBASE ONLINE EN:

www.ieseinsight.com/suscripcion

IESE insight

Avenida Pearson 21, 08034, Barcelona
Telf. (+34) 93 253 42 00 | Fax (+34) 93 253 43 43
www.ieseinsight.com/review

En cumplimiento de la LOPD 15/ 1999 se informa que los datos que se faciliten se incorporarán a un fichero automatizado, cuya titularidad y responsabilidad viene ostentada por el IESE, y por ESTUDIOS Y EDICIONES IESE, S.L. y serán tratados con absoluta confidencialidad. Puede ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición enviando un correo electrónico a: feedback@ieseinsight.com, indicando "cancelar mis datos" en el apartado asunto/subject.

Grandes 'océanos azules' inexplorados

**JAVIER SANTOMÁ
FRANCESC PRIOR**



Los nuevos océanos azules para productos financieros

Deusto



Las empresas que operan en mercados tradicionales necesitan grandes esfuerzos para ganar un punto de cuota a los competidores, y aún mayores si quieren mantener la distancia durante un cierto tiempo. Por ello, existe una teoría, desarrollada por **W. Chan Kim** y **Renée Mauborgne**, que defiende que las empresas que serán líderes en el futuro deben crear "océanos azules", es decir, nuevos mercados seguros y listos para crecer.

El profesor del IESE **Javier Santomá** publicó en noviembre, junto al investigador **Francesc Prior**, su último libro, *Los nuevos océanos azules para productos financieros. Oportunidades de negocio en la base de la pirámide*. Orientado al sector financiero, pretende dar a conocer algunos de estos 'océanos azules', grandes sectores del mercado aún sin explorar, o con los que se ha experimentado poco.

Es el caso de las experiencias con sectores "no bancarizados", es decir, en las que no existe el dinero virtual y los cobros y pagos se realizan en mano. Este tipo de operaciones todavía son recientes y tímidas en los países desarrollados. Sin embargo, los países en vías de desarrollo ya llevan años ofreciendo con gran éxito servicios y productos financieros a personas que no tienen cuenta corriente. En este título se analizan algunas de esas experiencias.



El libro se divide en cinco partes con el objetivo de analizar cómo, en los países en desarrollo, las entidades financieras públicas o privadas pueden resolver el problema de la falta de acceso a los servicios financieros básicos que padece la población.

En el primer capítulo se presentan las funciones que deben cumplir los modelos de negocio de las entidades financieras para contribuir al crecimiento económico. A continuación se analiza el problema que sufren los países en desarrollo en términos de falta de acceso a servicios financieros básicos.

Los dos capítulos siguientes presentan las mejores prácticas observadas para resolver esos problemas, tanto desde el punto de vista privado como del público para, finalmente, ofrecer las soluciones propuestas por los autores. Se trata de un libro imprescindible para conocer de primera mano algunas de las oportunidades de negocio que brinda el sector financiero.

Las claves de una escudería con éxito

El profesor del IESE **Pedro Nueno** firma el prólogo de este libro, en el que se analiza la exitosa irrupción de la escudería **Brawn GP**, vestigio de **Honda**, en la **Fórmula 1**. Gracias a la rapidez y la habilidad para aprovechar las oportunidades y adaptarse a las nuevas circunstancias, el ingeniero **Ross Brawn** ha dado una lección de humildad a las grandes marcas. El libro recoge, en clave empresarial, las 10 lecciones que **Brawn** ha demostrado con su triunfo: nuevas ideas y soluciones frente a viejos privilegios y jerarquías y, sobre todo, flexibilidad para adaptarse a las circunstancias de cada momento.



Lecciones de Brawn GP

Antoni Gutiérrez-Rubí
Alienta



Religión, política y pensamiento utópico

Considerado uno de los filósofos vivos más importantes de la actualidad, **Leszek Kolakowski** reúne en este volumen, en forma de artículos y conferencias, lo más representativo de su pensamiento entre los años 80 y 90, y aborda otras preocupaciones máximas como la religión, el pensamiento utópico o la política. El libro está dividido en cinco partes y, a través de un estilo agudo y penetrante, trata con gran profundidad los temas que configuran la sociedad actual, comprometiéndose y arriesgándose por sus creencias, y empuja al lector a la reflexión.



Por qué tengo razón en todo

Leszek Kolakowski
Melusina



La ética empresarial en acción



● Dirigir la empresa con sentido ético es crucial para la excelencia humana en las organizaciones y para su buen funcionamiento. Esta es la tesis de **Domènec Melé**, profesor del IESE, en su nuevo libro *Business Ethics in Action. Seeking human excellence in organizations*. En él presenta la ética como una guía para la excelencia humana, a través del respeto y la solicitud por las personas. Este enfoque se aleja de quienes consideran la ética como una mera herramienta de gestión, y

más aún de quienes ven la ética empresarial o responsabilidad social de la empresa como una táctica para ganar reputación o una simple cortina de humo para mantener satisfechos a sus clientes u otros grupos de interés.

El profesor **Melé** recoge diversos casos prácticos para introducir los temas y para ayudar a profundizar en el análisis de la moralidad y la responsabilidad en cada acción y, sobre todo, en el papel de las personas y las consecuencias para la organización. Los casos incluyen ejemplos de comportamientos empresariales ejemplares, así como fracasos igualmente instructivos. El libro incluye bases conceptuales relevantes que aúnan rigor, claridad y sentido práctico, con esquemas, resúmenes y palabras claves que lo hacen útil y asequible.

Publicidad creativa sometida

● El negocio de la publicidad, cuyo mayor activo debería ser la creatividad, está viviendo una época decadente en la que el talento se ha visto subordinado a la lógica del capital y a las ansias de dominar el mercado. Tras más de 30 años trabajando en uno de los gigantes de la publicidad, al frente de BBDO España, el profesor del IESE **Xavier Oliver** repasa en este libro las motivaciones de creativos y ejecutivos de cuentas, pone sobre la mesa los males de un sector asediado por la cara más cruel del capitalismo y propone un nuevo modelo de gestión para crear más valor en la comunicación comercial.

En *¿Publicidad?: No, Thank You!*, **Xavier Oliver** repasa la historia de la publicidad, en cuyos inicios la creatividad y el talento eran el factor indispensable



y el capital no regía el negocio. En la actualidad, la existencia de cuatro grandes grupos de publicidad dominados por los diseños de la Bolsa ha creado un sector en el que sólo existen empresas pequeñas y grandes, y donde las primeras son absorbidas por las segundas cuando crecen.

Estrategias creativas para alcanzar el éxito profesional

● Tras el éxito de *Funny-Pop*, **Enrique de Mora** (PDD-2-01) publica su segundo libro, *Zigzag. Estrategias creativas para el éxito en el trabajo y en la vida*, en el que presenta ocho relatos sobre el comportamiento directivo y el humano, enfocados principalmente en conciliar con éxito la vida laboral y personal, siempre acompañados de las dosis de humor e ironía características del autor. En el libro se abordan habilidades directivas y personales como la comunicación, la negociación, el aprendizaje de terceros o la capacidad de reflexión.



Toma de decisiones en equipo

● **Raúl Castro** (PDD-B-06) presenta una ingeniosa comparación entre el mundo de la empresa y el del baloncesto. En ambas prácticas, el líder debe plantearse retos como formar un equipo, lograr una visión de conjunto, conseguir que cada uno aporte lo mejor de sí mismo en beneficio del equipo o implicar a las personas en un proyecto común. El autor escribe desde la experiencia, basándose en su propia premisa "no hay nada mejor para inferir una buena teoría que una práctica bien vivida".



VIII PROMOCIÓN DEL GLOBAL EXECUTIVE MBA

“EN MUCHAS DECISIONES DIRECTIVAS

no es tan importante
buscar la solución con
el mayor beneficio”

Johan Schroeder, ex CEO de Radiometer y miembro del International Advisory Board del IESE, impartió la lección magistral en la graduación de la octava promoción del Global Executive MBA, en la que compartió con los graduados su experiencia en la toma de decisiones empresariales.

Los 36 graduados de la octava promoción del Global Executive MBA del IESE vistieron toga y birrete para recibir sus títulos en la ceremonia de graduación celebrada el 8 de octubre en el campus del IESE en Barcelona. El evento fue apadrinado por **Johan Schroeder**, antiguo consejero delegado de la empresa danesa de tecnología sanitaria Radiometer y miembro del International Advisory Board (IAB) del IESE.

En su intervención, **Schroeder** destacó que, cuando él ha tenido que hacer frente a decisiones empresariales difíciles, siempre le ha resultado de gran ayuda dedicar un tiempo a formular el problema del mismo modo que se hace en el método del caso. “Es necesario pensar acerca del problema en vez de ir dando saltos para encontrar una solución”, aseguró. Pero, en las decisiones empresariales, como en la vida real, toda elección tiene diversos elementos inciertos. Por ello, **Schroeder** recomendó a los graduados considerar las incertidumbres que afectan a una decisión, una por una; averiguar si un elemento seguro podría ser



1



2



3

incierto; considerar cuánto pueden variar estos elementos y, posteriormente, analizar hasta qué punto puede influir esta variación en el resultado de la decisión.

Para el miembro del IAB del IESE es importante tener en cuenta que “un considerable cambio en algunos elementos inciertos no influye en que la toma de decisión sea la mejor, sino en el resultado de la misma”. Por ello, “en muchas decisiones directivas no es tan importante buscar la solución con el mayor beneficio”.

Por último, **Schroeder** les recordó que en el IESE no sólo han aprendido habilidades directivas, sino también valores éticos y morales.

Por su parte, el presidente de la promoción, **Matt Donnelly**, agradeció la pasión de los profesores y el incesante trabajo de los responsables del programa en aras de crear un entorno de aprendizaje sorprendente.

TIEMPO DE OPORTUNIDADES

● El director general y profesor del IESE, **Jordi Canals**, ● afirmó en su discurso que, a pesar de la recesión económica, “éste es un tiempo de oportunidades. Una buena época para que los graduados pongan en marcha su espí-



4



5



6

- 1. Johan Schroeder.
- 2. Joaquim Vilà, Franz Heukamp, Govert Vroom y Carlos García Pont.
- 3. Lamees Qasem y su familia.
- 4. Matt Donnelly y Murray Duncan Grainger.
- 5. Juan José Hanze y Akintunde-Ayokunle Fagbamiye.
- 6. Cesar Calvo Ortega y su hijo.



1



2



3



4



5

ritu emprendedor”. Asimismo, subrayó la importancia de mantener el optimismo ante la adversidad: “La esperanza nace de la convicción en el poder transformador del espíritu humano, las aspiraciones nobles, los ideales, el trabajo duro y la perseverancia”.

Finalmente, el director del programa, el profesor **Eduardo Martínez Abascal**, felicitó a los graduados, y aseguró que el IESE entrega este título “con orgullo”. “Estoy seguro de que haréis grandes cosas, tanto individual como colectivamente”, afirmó el profesor **Martínez Abascal**, que los animó a no abandonar nunca el espíritu de servicio que han perfeccionado a lo largo del curso: “Ofreced servicio a los demás sin esperar nada a cambio”, concluyó.

MÁSTER GLOBAL

● El Global Executive MBA es un máster de dirección general diseñado para directivos que cuentan con más de siete años de experiencia laboral. El programa se estructura en tres módulos con periodos presenciales y se imparte en tres continentes. La diversidad de las promociones, tanto cultural como profesional, es una de sus peculiaridades más características y enriquecedoras. Concretamente, este año los graduados procedían de Alemania, Andorra, Argentina, Bahréin, Canadá, Costa de Marfil, Ecuador, El Salvador, Francia, India, Irlanda, Italia, Kenia, Países Bajos, Nueva Zelanda, Nigeria, Perú, Rusia, España, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos.



6



7



8

1. Prof. Luis Palencia junto a Eduardo Gutiérrez de Cabiedes Hidalgo de Cabiedes y su esposa.
2. Pascal F. Chapon y su hija.
3. Viresh Prashar y Natalia Bochkova.
4. Youb Loukil, Akintunde-Ayokunle Fagbamiye e Isabelle Orhan.
5. Isabelle Orhan, Youb Loukil, Lamees Qasem, Marc Martínez y María José Granero París.
6. La clase del 2009 del Global EMBA con Maria Puig (executive director) y Ling Tee (program director).
7. Yashwant Nath Singh y su hija.
8. Federico Ciardelli, Pascal F. Chapon e Ignacio Iglesias Arauzo.



LAURENCE FINK

“LA REGULACIÓN
HA DE SER GLOBAL”



Laurence Fink
CEO y presidente
de BlackRock



Se necesita regulación en el mundo de las finanzas, sí, pero para que sea efectiva, la regulación ha de ser global, aseguró **Laurence Fink**, CEO y presidente de BlackRock, en la última edición de los *Wall Street Journal's Executive Viewpoints Breakfast Series*, que ha tenido lugar esta semana en Nueva York con el patrocinio del IESE y The Boston Consulting Group.

En su entrevista con Deputy Managing Editor del *The Wall Street Journal*, **Alan Murray**, Laurence Fink aseguró también que, si bien el riesgo ya se ha reducido sustancialmente en la industria, todavía queda mucho trabajo por hacer en los grandes organismos.

Debemos asegurarnos de que el riesgo desaparezca del sistema financiero mundial.

El CEO de BlackRock insistió en que, “obviamente”, los reguladores deberán dedicar tiempo a comprender en profundidad el riesgo, con el objetivo de crear normas que sean efectivas. Asimismo, el riesgo tendrá que ser más transparente para los inversores, añadió.

De todas formas, las nuevas regulaciones se tienen que hacer de forma global: “Con desplazar el



riesgo de un país a otro. Debemos asegurarnos de que el riesgo no desaparezca únicamente del sistema estadounidense, sino del sistema financiero mundial”.

La empresa BlackRock tiene presencia en 21 países y clientes en más de 60, y sus activos, entre patrimonio, ingresos fijos e inversiones varias, alcanzaban a finales de septiembre 1,4 billones de dólares.

CLAUSURA DE PROGRAMAS EXECUTIVE EDUCATION





P Presidente/a • **S** Secretario/a

1. PDD-C-09 P: José Carlos Montes • S: Francisco Vargas

2. Executive MBA Kenya

3. PDG-B-09 P: Pablo Ramallo • S: Javier Medina

4. PDD-Vic-09 P: Rafael Sáez • S: Emilio Llopis

5. AMP Brasil 09 P: Carlos Alberto Campilongo • S: Alexandre Castanho

6. PDD-3-09 P: Caroline Hondius • S: Antoni M. Piqué

7. PDD-4-09 P: Francisco Ortín • S: Manel Vivas

8. PDG-2-09 P: Paulino de Evan • S: Antonio Abad

9. PDD-5-09 P: Mercè Cuesta • S: Moritz Carretta

10. PMD Brasil 09 P: Susana de Souza • S: Adriana Mozzine

I Torneo de Pádel
VI Torneo de Golf
Madrid
I Torneo de Golf
Barcelona



MÁS ALUMNI & MÁS DEPORTE

El deporte tomó protagonismo durante los últimos meses de 2009 entre los Alumni del IESE: mientras en Madrid se disputaron el I Torneo de Pádel y el VI Torneo de Golf IESE Alumni Madrid, los Antiguos Alumnos barceloneses celebraron el I Torneo de Golf IESE Alumni Barcelona.

El 26 de septiembre se celebró el I Torneo de Pádel Alumni Madrid, que reunió a más de 60 parejas de

Alumni en el Sport Center Manolo Santana, en Boadilla del Monte. Las ganadoras de la categoría femenina fueron **María Arias** y **Pilar Barrón** (PDD-C-09), mientras en la primera categoría masculina obtuvieron el triunfo **Juan Riquelme** (PDD-B-04) y **Jaime Iraburu** (EMBA-Q-08). Por su parte, **Carlos Abella** y **Joaquín de Castro** (PDG-C-08) fueron los ganadores de la segunda categoría masculina. El encuentro fue organizado por Telecyl, agradecemos a su director general, **Daniel Redondo**

(PDG-A-06), su contribución al éxito del Torneo. Contó también con el patrocinio de Kellogg's y Ford.

TORNEOS DE GOLF

● En Boadilla del Monte tuvo lugar también el VI Torneo de Golf IESE Alumni Madrid, celebrado el 2 de octubre en el Golf Ciudad del Santander. El evento contó con la participación de 108 Alumni que disfrutaron de un *picnic* ofrecido por el servicio de *catering* Mesa de Temporada en el Hoyo 10. Los ga-



1. Natalia Centenera, Jorge Sendagorta, Ignacio Aranguren y Joaquín Díaz-Guardamino. 2. Prof. Victoriano Vila. 3. Foto de grupo del Torneo de Padel. 4. Joaquín de Pablo (PDD-B-09), Miguel Irisarri (EMBA-92) y Lorenzo Castilla (PDD-C-08).

nadores del Torneo fueron **Ignacio Aranguren**, **Alfonso Poveda** (PDD-B-09) y **Fuencisla Clemares** (MBA-00).

Los premios fueron entregados por **Jorge Sendagorta** (PADE-II-90), presidente de la Agrupación Territorial de Madrid; **Natalia Centenera** (MBA '88), directora de la División de Alumni de Madrid, y **Joaquín Díaz-Guardamino**, representante de Infiniti, empresa patrocinadora. Desde el IESE queremos agradecer muy especialmen-

te a **Carlos Martín Cubillo**, socio de BEK, la organización del evento deportivo.

Finalmente, el 13 de noviembre tuvo lugar el I Torneo de Golf IESE Alumni Barcelona, que se celebró en el Real Club de Golf El Prat, en la localidad catalana de Terrassa. En esta ocasión sólo había una categoría *handicap* y la modalidad de juego fue *stableford*. Los dos primeros clasificados, **Albert de Anta** (PDD-2-05) y **Conrad Torras** (PDD-2-05), recibieron un trofeo.



LA TELEPRESENCIA ATERRIZA EN EL IESE

- Primer y único centro educativo del mundo que incorpora la solución TANDBERG T3, la telepresencia más avanzada del mercado y la única de 2ª generación.
- Acuerdo de *partnership* tecnológico con TANDBERG y TECHNO TRENDS, destinado al aprovechamiento de oportunidades innovadoras en el ámbito de la formación directiva y la gestión empresarial.

A finales de los 90, el IESE se convirtió en la primera escuela del mundo en incorporar, en sus campus de Barcelona y Madrid, una solución de videoconferencia profesional con capacidad “duovideo”, es decir, capaz de soportar **dos videoconunicaciones simultáneas y sincronizadas** hacia uno o múltiples puntos remotos (multivideoconferencia), utilizando únicamente **estándares internacionales de conexión (ITU-T)**: una **señal principal de vídeo** proyectada sobre un pantalla de plasma de 50”, sincronizada con la **presentación simultánea de un documento de trabajo** en otra pantalla idéntica, **marcando la que sería la tendencia de todos los sistemas de videoconferencia del mercado a partir del año 2000.**

Ese hito fue posible gracias a un **acuerdo tecnológico con la compañía TECHNO TRENDS**, primera distribuidora e integradora española de soluciones de videoconferencia del **fabricante noruego TANDBERG**, actual líder mundial de este mercado.

EL NUEVO ACUERDO DE **PARTNERSHIP** TECNOLÓGICO: EL SALTO A LA TELEPRESENCIA

● Una década más tarde, en 2009, esa fructífera colaboración ha permitido que el IESE disponga de una sofisticada red de sistemas de videoconferencia IP, incluso en alta definición, que culmina ahora con la firma de un **nuevo y potente acuerdo de *partnership* tecnológico entre el IESE, TECHNO TRENDS y el propio fabricante, TANDBERG**, el pasado 19 de noviembre de 2009.

Este nuevo acuerdo ha permitido al IESE convertirse en la **primera escuela del mundo que incorpora una solución de telepresencia de última generación**, destinada a marcar, una vez más, el futuro de las videoconunicaciones en la próxima década.

La telepresencia representa el estado del arte tecnológico de la evolución de las conocidas videoconferencias y, en particular, la solución T3 de TANDGERG es la más avanzada del mundo y la única de segunda generación, habilitando un entorno totalmente “inmersivo”, desa-



rollado por antropólogos sociales, que permite una sensación de realismo y 3D única en su género.

Geir Olsen, presidente de EMEA de TANDBERG, firmó el acuerdo en la sede del IESE de Barcelona junto a Jordi Canals, director general del IESE, y Ernest Companys, director general de TECHNO TRENDS. Olsen se muestra muy satisfecho con este proyecto, ya que “nos convierte en *partner* tecnológico del IESE y nos permite aportar nuestra amplia experiencia, servicios y soluciones en el campo de las comunicaciones audiovisuales”.

Jordi Vallet, director de Innovación y desarrollo tecnológico del IESE también se muestra apasionado con el proyecto, dado que “supone un salto sin precedentes en el ámbito de la videocomunicación e interacción virtual remota entre individuos y equipos de trabajo distantes, recreando un entorno de trabajo casi tan real como el de una reunión presencial. Abre nuevas oportunidades para redefinir conceptos como el de *e-learning*, *e-training*, *e-coaching*... puesto que ya no es necesario renunciar a la calidad e intensidad del contacto presencial entre profesores, alumnos, directivos, colaboradores...”

INTERCONEXIÓN DE LA RED DE TELEPRESENCIA/VIDEOCONFERENCIA CON LA RED MUNDIAL

- El acuerdo incluye una ventaja estratégica adicional para el IESE que complementa la ya de por sí diferencial ventaja tecnológica de la solución de TANDBERG: la interconexión directa y privada de la red de telepresencia/videconferencia del IESE con la red mun-

dial de TANDBERG, a través del operador de telecomunicaciones común “Verizon”, hito sin precedentes entre sus clientes internacionales que permitirá extender la cobertura del servicio a cualquier punto de presencia de TANDBERG, en más 90 países, más allá de la propia presencia internacional del IESE en Barcelona, Madrid, Nueva York, Múnich...

En este sentido, el IESE y TANDBERG están trabajando conjuntamente el máximo aprovechamiento de estas innovadoras oportunidades, incluyendo su aplicación en el ámbito de la formación directiva.





NOTICIAS DE LAS
AGRUPACIONES
TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

BUENOS AIRES

1 de septiembre

Los Alumni de la Agrupación Territorial de Argentina-Uruguay acudieron a la presentación del profesor del IESE **Vicente Font**, quien les habló del caso Rein en la ponencia titulada "Crisis por un comportamiento dudoso desde el punto de vista ético". Desde la Agrupación de Antiguos Alumnos se agradece a **Ramiro Castillo Marín** (MBA '98) y a Havas Media su apoyo en la organización del encuentro.

1 de octubre

Los Antiguos Alumnos de la Agrupación Argentina-Uruguay invitaron al profesor del IESE **Sanjay**

Peters, para hablar sobre los efectos que la crisis ha producido sobre los mercados emergentes en una ponencia titulada "To what extent have emerging markets become obsolete markets by the 2008 Financial Crisis?". Les dio la bienvenida **Mario Franzini** (MBA '74), presidente de la Junta Territorial de los Alumni del IESE en Argentina y Uruguay.

26 de noviembre

La Agrupación Territorial de Argentina y Uruguay reunió a los Alumni argentinos, que asistieron a la ponencia del profesor **Alberto Ballvé** acerca del reputado equipo de fútbol argentino Boca Juniors. El acto tuvo lugar en la sede de Havas Media en Buenos Aires.

SANTIAGO DE CHILE

10 de septiembre

El 10 de septiembre fueron convocados los Alumni de la Agrupación Territorial de Chile para celebrar la tradicional Reunión anual de los Antiguos Alumnos del IESE en ese país, y contaron con la participación especial del profesor **Pedro Nuño**, galardonado por los Alumni con el premio Profesor Destacado 2008. El profesor Nuño, que recibió la distinción en el encuentro, presentó su ponencia "Emprendiendo hacia el 2020", donde explicó las claves para que la empresa salga reforzada de la crisis y avance hacia la próxima década. En la misma sesión, **Patricio Jottar** (MBA '88), hasta ahora presidente de la Junta Territorial de Alumni del IESE

en Chile, cedió su cargo a **Lionel Olavarría** (MBA '75).

19 de octubre

● La Agrupación Territorial de Chile reunió a los Antiguos Alumnos de la región para celebrar un encuentro que contó con la presencia del profesor del IESE **Alberto Fernández**, quien les impartió una ponencia titulada “Errores habituales en la planificación y el seguimiento y cómo solucionarlos”.

LONDRES

15 de septiembre

● Los Alumni de la Agrupación Territorial del Reino Unido asistieron a la presentación de **Greg B. Davies**, jefe de Behavioural Finance and Investment Philosophy de Barclays Wealth e investigador asociado de honor en la University College London. En su ponencia, “Behavioural finance and the psychology of investing”, repasó las nuevas técnicas que se están aplicando para hacer frente al comportamiento de los mercados. Según **Greg**, los inversores deben mantenerse al frente de la multitud ahora más que nunca, y discutió acerca de cómo la personalidad puede afectar a las decisiones inversoras de una persona. Desde la Agrupación se agradece la colaboración de **Rob Juxon** (MBA '02) y Barclays Wealth.

11 de diciembre

● Los Antiguos Alumnos del Reino Unido se reunieron el 11 de diciembre para asistir a la ponencia del profesor del IESE **Laureano Berasategui**, “Managing high performance teams”. El profesor centró la sesión en cómo dirigir equipos hoy en día, una época en la que es necesario un conocimiento profundo acerca de qué es un equipo y los factores que propician su buen funcionamiento, así como los factores que pueden contribuir a hundirlo.



1. La profesora Nuria Chinchilla con los Alumni que participaron en el encuentro del 21 de septiembre en París.

2. El profesor Pedro Nueno recibiendo el premio Profesor Destacado 2008 en el encuentro del 10 de septiembre en Santiago de Chile.

3. Un momento del encuentro el 10 de septiembre en Santiago de Chile.

4. Un momento de la sesión del 1 de septiembre en Buenos Aires.

PARÍS

21 de septiembre

● Los Alumni de la Agrupación Territorial francesa asistieron a la ponencia de la profesora **Nuria Chinchilla** basada en su último libro *Masters of Our Own Destiny: How to Reconcile Professional, Family and Personal Life*, escrito junto con **Maruja Moragas**. La presentación arrojó un poco de luz a la eterna lucha por la conciliación de la vida laboral con la vida personal y familiar. La profesora **Chinchilla** mostró que el primer paso hacia el equilibrio reside en nuestra “voluntad de mejorar la realidad en que vivimos y de ser dueños de nuestro propio destino”. El evento estuvo patrocinado por la Asociación France-Amériques.

25 de noviembre

● **Wim den Tuinder**, director asociado de la Agrupación de Antiguos Alumnos visitó a los Alumni franceses. En la conferencia “What the IESE Alumni Association can mean for you”, **Wim den Tuinder** compartió con los asistentes las últimas novedades de la Agrupación de Antiguos Alumnos. Se agradece a la presidenta de la Agrupación Territorial francesa, **Gloria Perrier-Chateláin** (EMBA '93), y a SAP la sponsorización del evento.

VARSOVIA

21 de septiembre

● En la Agrupación Territorial de Polonia tuvieron la oportunidad

de escuchar al profesor del IESE **Josep Valor** en su conferencia titulada “Competing with infrastructures”. Las empresas de telecomunicaciones ya establecidas alrededor del mundo están inmersas en un frenesí de regulación que las obliga a competir con otras que entran en su mercado con modelos de negocio distintos. El profesor **Valor** analizó el impacto de estos cambios y las posibles soluciones para enfrentarlos. Se agradece la esponsorización de Telekomunikaya Polska.

9 de diciembre

- Los Alumni polacos pudieron disfrutar el pasado 9 de diciembre de la tradicional celebración navideña organizada por la Agrupación Territorial de Polonia.

SÃO PAULO

23 de septiembre

- Los Alumni de Brasil recibieron al profesor del IESE **José Ramón Pin**, quien les habló sobre la encíclica “*Caritas in veritate*” del Papa Benedicto XVI. En su coloquio, el profesor **Pin** presentó los principales mensajes de la última encíclica y las consideraciones que pueden ser útiles en la búsqueda de soluciones eficaces y la toma de decisiones para que la empresa sea más humana y, al mismo tiempo, más competitiva.

29 de septiembre

- La Agrupación Territorial de Brasil convocó a los Alumni en un encuentro organizado en colaboración con la revista brasileña *Época Negócios*, donde el profesor del IESE **Juan José Toribio** ofreció la ponencia “La salida de la crisis: una visión desde Europa”.

28 de octubre

- Los Antiguos Alumnos del IESE se reunieron en la sede del Instituto Superior da Empresa (ISE), en São Paulo, con motivo de un encuentro que tuvo como protagonista al



profesor del IESE **Joan de Dou**. En el acto, organizado conjuntamente con la revista *Época Negócios*, se ofrecieron dos conferencias. La primera versó sobre el equilibrio entre la vida personal y la profesional, mientras que la segunda giró en torno a la prevención del estrés.

27 de noviembre

- El 27 de noviembre se reunieron los Alumni de Brasil para acudir a la conferencia de **Fábio Zambelli**, director del área de Producción, Tecnología y Operaciones del Instituto Superior da Empresa (ISE) de Brasil, y el doctor **Georges Landau**, fundador y editor de *Focus Brazil*. El encuentro giró en torno al efecto de la industria petrolera en la economía brasileña. Se estima que, en diez años, esta industria representará el 20% del PIB brasileño.

MÉXICO D.F.

14 de octubre

- La Agrupación Territorial de México convocó a los Antiguos

Alumnos en la sede del IPADE, donde la profesora del IESE **M.ª Julia Prats** impartió una conferencia titulada “Financiando nuevos proyectos: el capital privado”. Durante la sesión, la profesora **Prats** exploró las figuras más relevantes dentro de la industria del capital privado: *business angels* y empresas de *venture capital* y *private equity*. Asimismo, **M.ª Julia Prats** profundizó en las ventajas e inconvenientes y los momentos apropiados para cada tipo de inversión. Por otra parte, también revisaron la evolución de la industria de capital privado en los últimos meses y analizaron cómo se ha visto afectada por la crisis.

VIENA

20 de octubre

- Los Alumni austríacos recibieron a **Peter Oswald**, consejero delegado en Europa y de la división internacional de **Mondi AG**; **Norbert Zimmermann**, presidente de la Junta de Supervisión en **Berndorf AG**; y al profesor del IESE **Pedro Videla**, quienes presentaron la ponencia titulada “Ethik und



6



7



8

5. El profesor Juan José Toribio el 29 de septiembre en São Paulo.

6. Hugh Sinclair, Tsendsuren Gantumur y Oliver Thirlwall en Mongolia.

7. El Alumni Hugh Sinclair en Ulán Bator.

8. Sesión del 2 de diciembre en Miami.

Wirtschaft Ausblick auf das Jahr 2010” (Ética y perspectivas de la economía para el 2010).

TOKIO

29 de octubre

El director general y profesor del IESE, **Jordi Canals**, y el doctor **Peter Baron**, fundador y socio de Japan Business Solutions LLP, se reunieron con los Alumni de Japón. **Baron** les ofreció una ponencia centrada en planear la propia carrera profesional, mientras que el profesor **Canals**, en una ponencia titulada “Beyond the financial crisis: Building a more stable global economy”, analizó las posibilidades que se presentan para conseguir una economía más estable después de la crisis. El evento estuvo organizado por el IESE y Tokyo Leadership Forum.

SHANGHAI

31 de octubre

La Agrupación Territorial de China reunió a los Alumni del país asiático en la sede de la CEIBS en Shanghái, donde el director general y profesor del IESE, **Jordi Canals**, habló de las posibilidades que ofrece la crisis para conseguir una economía más estable en el futuro en la conferencia “Beyond the financial crisis: Building a more stable global economy”.

BRUSELAS

10 de noviembre

La Agrupación Territorial de Bélgica y Luxemburgo reunió a los Alumni en Bruselas, donde **Sébastien de Fooz** les habló de su

experiencia cuando, en 2005, dejó su ciudad natal, Ghent, y caminó más de 5.000 km durante seis meses con tan solo 50 euros en el bolsillo. **De Fooz** introdujo a los Alumni en su viaje lleno de descubrimientos.

FRÁNCFORT

11 de noviembre

Los Alumni alemanes recibieron al profesor del IESE **Laureano Berasategui**, quien presentó la ponencia “Managing high performance teams”. La charla se centró en cómo dirigir equipos hoy en día, una época en la que hace falta un conocimiento muy profundo acerca de qué es el equipo, cuáles son sus factores de éxito y las amenazas que pueden llevarlo al fracaso.

STUTT GART

19 de noviembre

La Agrupación Territorial de Alemania convocó a los Alumni para asistir a la ponencia del profesor **Josep Tàpies**, que presentó la sesión titulada “The family council: key elements in good governance of family owned business”. El profesor **Tàpies** habló sobre el papel del consejo de familia en la empresa familiar, pues es tan importante como el consejo de administración en una empresa no familiar.

NUEVA YORK

19 de noviembre

Los Alumni estadounidenses recibieron al laureado periodista **William F. Baker**, presidente emérito de Educational Broadcasting Corporation (EBC), propietaria de las cadenas Thirteen/WNET y WLIW21 New York, tras 20 años como consejero delegado en la misma compañía. **Bill Baker** ofreció a los Alumni una visión única y de primera mano de lo que Estados Unidos está “viendo”, una revisión de los cuatro hábitos de visualización de Nielsen en EE.UU. y

REUNIONES EN LA GRAN MANZANA

Distintas promociones y grupos de Alumni aprovecharon la Global Alumni Reunion de Nueva York para reencontrarse. Así, un nutrido grupo de Alumni respondió gratamente a la convocatoria conjunta realizada por las Agrupaciones Territoriales de Estados Unidos, Canadá y Sudamérica, a través de la cual se propuso un encuentro para celebrar algunos de los hitos que el IESE ha alcanzado recientemente. Se trató la celebración de la primera edición de la GAR en el continente americano, así como del exitoso desarrollo del centro del IESE en Nueva York. Unos 70 Antiguos Alumnos acudieron a la cita, organizada gracias a la iniciativa de la Antigua Alumna **Lorraine Merghart Ballard** (MBA '84), junto a varios miembros de la Junta Territorial de Estados Unidos.

Por su parte, más de 40 Antiguos Alumnos del programa Global Executive MBA se reunieron la noche anterior a la Global Alumni Reunion. Durante el reencuentro, **Sean Ugrin** (G-EMBA '03) les dio la bienve-

nida y afirmó estar orgulloso de “ver cómo ha crecido la comunidad del G-EMBA”. Por su parte, la directora del Global Executive MBA, **María Puig**, dio las gracias a todos los asistentes: “Os agradecemos que seáis los embajadores del programa alrededor del mundo y es maravilloso ver hoy a todos aquí”, afirmó. El profesor **Eric Weber** también tuvo unas palabras para los asistentes. Así, “ver a muchos Global EMBA en Nueva York representa dos sueños juntos: comprobar cómo ha crecido el programa desde su lanzamiento en 2000, y la creciente presencia del IESE en Estados Unidos a través del módulo mensual que se desarrolla en Nueva York y la inauguración del centro del IESE en la Gran Manzana en 2010”.

Finalmente, algunos compañeros del programa PADE-A-09 aprovecharon también la ocasión para reencontrarse con motivo de la GAR y, entre otras actividades, disfrutaron de un paseo en bicicleta por la ciudad de Nueva York.



9



10



11

echó un vistazo al colapso del periodismo como consecuencia de estos nuevos hábitos, así como de la caída de la publicidad. Agradecimientos a **William Baker** por facilitar las instalaciones de la sede de WNET Studio.

10 de diciembre

● La Agrupación Territorial de Estados Unidos convocó a los Alumni americanos para asistir a la ponencia de la profesora del IESE **Sandra Sieber**, bajo el título “From advertising to software services: Google and the future of the digital landscape”. En esta sesión se analizó cómo Google se ha convertido en uno de los principales protagonistas de la Red en tan pocos años.

MÚNICH

10 de diciembre

● El profesor **Steven Poelmans** reunió a los Alumni de la Agrupación Territorial de Alemania, a los que dirigió la sesión “Cultural intelligence: adapting to a diversifying workforce”. **Poelmans** les habló sobre cómo adaptarse a la gran diversidad de culturas, estilos de comunicación y formas de trabajo a las que tenemos acceso debido a la globalización. Agradecimientos a Service Plan por permitir el uso de su sede, así como a Vivaldi Partners por la coesponsorización del evento.

MIAMI

21 de septiembre

● Los Alumni americanos se reunieron en Miami para asistir

9. Alumni del Global Executive MBA.

10. Antiguos Alumnos del PADE-A-09 en el metro de Nueva York.

11. Foto de grupo de los Alumni del PADE-A-09 durante la Global Alumni Reunion.

a la ponencia del profesor del IESE **Fabrizio Ferraro**, quien les presentó la sesión “Socially responsible investing, sustainability reporting, shareholder advocacy: What it means for business?”. La Agrupación agradece a Isaac Freites (G-EMBA '04) y a PricewaterhouseCoopers su colaboración en el evento.

2 de diciembre

- El 2 de diciembre se reunieron
- los Alumni estadounidenses en Miami, donde el profesor Guillermo D'Andrea, de la IAE Business School, presentó la sesión titulada “Catering to emerging consumers. retailers' response and its implications for manufacturers”. Guillermo D'Andrea es también profesor del Senior Executive Program (SEP), un programa que reúne la experiencia de las tres escuelas de negocios (IESE, IPADE e IAE) que empezó su segundo módulo esa semana.

SANTO DOMINGO

9 de diciembre

- Los Alumni dominicanos se
- reunieron en la sede de la Barna Business School en Santo Domingo, donde el profesor **José Ramón Pin** habló sobre “El liderazgo trascendente”.

MOSCÚ

10 de diciembre

- Por primera vez, la Agrupación
- Territorial de Rusia organizó la celebración navideña, tradicional ya en otros países, a la que fueron invitados todos los Alumni del país.

ULÁN BATOR

31 de diciembre

- Los Antiguos Alumnos del
- IESE se reúnen allá donde

están, incluso en Mongolia. Con una población de 2,7 millones de habitantes, en un país del tamaño de España, Alemania y Francia juntos, con una temperatura media anual de 2 °C, pocas infraestructuras y con un 50% de la población activa al pastoreo nómada, la creación de redes sociales no puede ser fácil. Pero los Alumni del IESE siempre lo consiguen. En estas circunstancias, **Hugh Sinclair** (MBA '01) y **Tsendsuren Gantumur** (IFDP '03) merecen un importante reconocimiento, por haber organizado la primera reunión de ex alumnos en la capital de Mongolia, Ulán Bator para dar la bienvenida al nuevo año 2010. El motivo de esta reunión tan especial fue la visita del Alumni **Oliver Thirlwall** (MBA '01). El grupo aprovechó para hacer una excursión a caballo por las montañas mongolas.

Richard L. Brandt

Las dos caras de Google™

Lo utilizamos a diario. ¿Pero cuánto sabemos en realidad acerca de sus fundadores, Larry Page y Sergey Brin, y de sus intenciones?

viceversa negocio

www.viceversaeditorial.com

Teóricamente, hasta media docena de sus competidores podrían haber llegado hasta la posición en la que se encuentra Google hoy en día. Pero en la práctica, ninguno de ellos podría ser Google. Porque no cuentan con Larry y Sergey.

NUEVOS SERVICIOS PARA MIEMBROS: UN IMPULSO A TU TRAYECTORIA

La renovación del portal de la Agrupación de Antiguos ha supuesto el lanzamiento de nuevos servicios virtuales y profesionales que permitirán a los miembros de la Agrupación contar con mayor apoyo personal y profesional.

A través del conjunto de herramientas e información que ofrece el portal de Alumni, los miembros podrán identificar sus fortalezas en aquellas áreas menos desarrolladas, y reflexionar -y en su caso rectificar- su trayectoria profesional. Los servicios de apoyo profesional se encuentran entre los más demandados por los Miembros de la Agrupación. A través del nuevo apartado de “Desarrollo profesional”, el nuevo portal de Alumni pretende fortalecer estos servicios gracias al asesoramiento y colaboración de los profesores del departamento de Dirección de Personas del IESE.

START! DESARROLLA TU TALENTO

● START es un servicio exclusivo que la unidad de Desarrollo de Talento del IESE ha creado para los miembros de la Alumni Association. Este programa *on-line* permite identificar las competencias directivas que hay que mejo-

rar y las que se deberían reafirmar. Se basa en el autoconocimiento como punto de partida para crecer como líder.

José M^a Moreno (MBA '96), director general de Voltimum Iberia, explica que Start “ha sido una gran experiencia” y añade que “me ha ayudado a conocer mejor mis puntos fuertes y áreas de mejora”.

A través de un test de autoevaluación y ejercicios de reflexión, el programa permite conocer el perfil del directivo, comparar los resultados con la media de otros ejecutivos, compartir la experiencia con otros Alumni y, lo mejor de todo: diseñar un plan de acción de mejora con el apoyo de un *coach* a lo largo de todo el desarrollo. Los responsables del Talent Development son Pablo Cardona y Helen Wilkinson, director y colaboradora del departamento de Dirección de Personas del IESE, respectivamente.

ASESORAMIENTO EXPERTO

● El profesor Cardona es también el responsable del servicio de *Coaching* profesional, cuyo objetivo es facilitar al directivo su propio autoconocimiento, el descubrimiento de retos personales de mejora profesional y la consecución de los mismos. Es uno de los tres tipos de asesoramiento presencial que la Agrupación pone a disposición de todos sus miembros, junto con el Apoyo personal y el *Life coaching*. Esta red estructurada de asesoramiento está liderada por profesores del claustro del IESE y, en todos los casos, la primera consulta es gratuita.

También se puede solicitar una entrevista de apoyo personal en la que se podrá exponer la situación, prioridades e intereses personales, con el objetivo de recibir orientación y consejo profesional, bajo la dirección del profesor José María Rodríguez Porras.

Por último, *Life coaching* es un proceso de acompañamiento para la toma de decisiones en diferentes etapas de la trayectoria profesional y personal, a partir de la visión global integrada de los distintos ámbitos de la vida (profesional, personal, familiar, socia, etc.). Este tipo de *coaching* es idóneo para momentos de cambio, incertidumbre, confusión, desmotivación..., y cuenta con la dirección académica de la profesora Nuria Chinchilla, directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (ICWF).



TRAYECTORIA, OPORTUNIDADES Y SESIONES DE CONTINUIDAD

Además de estos servicios, el área de Desarrollo Profesional del portal de Alumni, ofrece tres herramientas más para potenciar el crecimiento personal y profesional de los miembros de la Agrupación.

- Desde la Agrupación se han mejorado las funcionalidades en la base de Oportunidades de Carrera. El directivo puede realizar búsquedas personalizadas por sector, área, rango salarial, lugar de trabajo, etc. Además la plataforma permite guardar las preferencias para futuras consultas.

- La plataforma *SUCCEED*, que nace de la iniciativa de un grupo de Alumni que aportó grandes ideas en los servicios de esta área, y del departamento de Career Services de IESE, que participó en su conceptualización inicial. A través del material proporcionado por la *faculty* del IESE y

expertos en distintas materias, la plataforma proporciona al miembro contenidos y conocimientos específicos en las siete grandes fases en las que ésta se ha estructurado (más información en la Revista 114, pag 42).

Desde que hace unos meses se lanzara el nuevo portal de Alumni, los servicios no han parado de crecer. La plataforma interactiva disponible en dos idiomas (español e inglés), seguirá creciendo en función de las necesidades e intereses de los miembros de la Agrupación.

- Por último, los Alumni cuentan con un ciclo de sesiones de continuidad, centrado en la trayectoria profesional, que les permite actualizar conocimientos a través de Eventos y seminarios.

Finalmente, se incorporarán al portal los materiales y presentaciones de las sesiones, en la medida que los ponentes autoricen su difusión.

LA NUEVA COYUNTURA ECONÓMICA

La publicación mensual del IESE *Comentarios de Coyuntura Económica*, que goza de un merecido prestigio entre los miembros de la Agrupación por sus prácticas aportaciones, ha empezado el año con una renovación destinada a proporcionar un mejor servicio y mantener un contacto más cercano a los Antiguos Alumnos.

Entre las novedades destaca la nueva sección de cartas de los lectores, en la contraportada, donde se publicarán cada mes algunas de las cartas recibidas, junto a la respuesta escrita por el profesor **Pedro Videla**. La incorporación de esta sección responde al deseo del IESE de mantener la máxima proximidad con sus Alumnos.

Otra de las novedades es la introducción de un artículo más en la publicación. Hasta ahora, *Comentarios de Coyuntura Económica* contaba con dos artículos, y la incorporación de un tercero permite abordar una mayor variedad de temas en el mismo número.

Por otro lado, desde enero los artículos incorporan la firma del autor, hecho que facilita el contacto del lector con él, si fuera preciso, para responder a las cuestiones que se puedan plantear.

Finalmente, se ha destina-

do también un espacio a los hechos más relevantes de la Agrupación, para mantener el vínculo de los miembros con éste y otros servicios que ofrece el portal de Alumni.

Comentarios de Coyuntura Económica es una publicación mensual dirigida a los miembros de la Agrupación, en la que el consejo editorial, integrado por los profesores del departamento de Economía del IESE, analiza la coyuntura económica y sus perspectivas. *Comentarios de Coyuntura económica* figura, junto con la *Revista de Antiguos Alumnos* del IESE, entre los servicios más apreciados por los miembros de la Agrupación.

El consejo de redacción de *Comentarios de Coyuntura Económica* está formado por los profesores del IESE **Antonio Argandoña**, **José Manuel Campa**, **Jordi Canals**, **Javier Gómez Biscarri**, **Nuria Mas**, **Alfredo Pastor**, **Juan José Toribio**, **Pedro Videla** y **Xavier Vives**.



PROF. TORIBIO: “ALGO MÁS QUE BROTOS VERDES”

“Tenemos motivos para pensar que algunas cosas empiezan a ir mejor”, señaló el profesor **Juan José Toribio**. Concretamente, destacó cuatro puntos que comienzan a invitar al optimismo: la recuperación bursátil general, la recuperación de la economía de Estados Unidos, la recuperación de la economía europea, y los indicadores de la OCDE, que comienzan a augurar un futuro mucho más optimista para los países europeos. El profesor **Toribio**, junto al profesor **Javier Díaz-Giménez**, impartieron una sesión extraordinaria del programa de continuidad el día 3 de diciembre en el campus del IESE en Madrid titulada “¿Saldremos de la crisis?”. Si no pudiste asistir y eres miembro de la Agrupación tienes una nueva oportunidad a través de la página web de la Agrupación (www.iese.edu/alumni). En la sección de *e-conference*, y si eres miembro de la Agrupación, podrás escuchar lo que dijeron nuestros profesores sobre las posibles salidas a la crisis.

El IESE se enreda

YOUTUBE, FACEBOOK, TWITTER Y MUCHO MÁS

¿Quién no ha oído hablar de las redes sociales? El fenómeno que está cambiando la forma de comunicarnos en Internet no es ajeno al IESE, que está presente desde hace tiempo en las redes más importantes. La novedad es que, además de topar con ellas navegando por la Red, ahora se puede acceder a cualquiera directamente desde una misma página web.

www.iese.edu/Network

¿Qué se puede encontrar en esta dirección?

YOUTUBE

En primer plano, el último vídeo subido al canal del IESE en YouTube, y, fácilmente accesibles, todos los vídeos relacionados.

FACEBOOK

La red social por excelencia, en versión IESE Business School. Sus ya más de 500 fans siguen las últimas novedades de la escuela a través de ella.

TWITTER

Si se prefiere, tal y como lo hacen sus más de 300 *followers*, también se pueden seguir las noticias del

IESE desde Twitter, el revolucionario sistema de *microblogging*.

ITUNES

Los vídeos producidos por el IESE también están disponibles en la sección de *podcasts* del famoso programa audiovisual de Apple iTunes.

Además, desde <http://www.iese.edu/Network> se puede acceder a varios recursos informáticos que nos hacen la vida más fácil (*wid-gets*, barras de herramientas) así como, por supuesto, a los próximos eventos, las últimas noticias y, *last but not least*, todos los blogs relacionados con el IESE. ¿A qué esperas para entrar en la página de las redes?

DISFRUTA DE LA TARJETA CON MÁS VENTAJAS

DESTACAMOS

Unidad Editorial

Condiciones especiales para la suscripción a los periódicos (*Expansión*, *El Mundo*, *Marca*) y las revistas (*Actualidad Económica*, *Telva*, *Golf Digest*) del grupo editorial.
902 113 750
www.unidadeditorial.com

Avancar Carsharing

Disfruta de condiciones exclusivas para el alquiler de vehículos por horas, en régimen de autoservicio, 24 horas al día y muy cerca de tu domicilio.

www.avancar.es/iese

Hotel Le Meridien

Tarifas especiales para que los miembros de la Agrupación disfruten de un simbólico edificio en el centro comercial y artístico de Barcelona. Reservas:
+(34) 93 316 4646

www.lemeridienpromotions.com



Recuerda que con la tarjeta que te identifica como miembro de la Agrupación puedes acceder a atractivas ofertas de empresas, tanto de los acuerdos de la Agrupación de Alumni del IESE, como de la Universidad de Navarra. En la página web encontrarás la lista completa, pero aquí destacamos tres interesantes oportunidades.

Tiempo para emprender



JUAN CARLOS VÁZQUEZ-DODERO

Profesor de Contabilidad y Control y Ética Empresarial, IESE

Hace casi treinta años, en los inicios de la *Revista de Antiguos Alumnos*, publiqué un artículo sobre iniciativa emprendedora que hoy vuelve a estar de actualidad. Sorprende que, tres décadas después, muchas de las ideas que comentaba entonces no sólo sigan vigentes, sino que hayan adquirido aún mayor relevancia. Recupero para esta ocasión algunas de aquellas ideas, con el objetivo de reflexionar sobre las oportunidades que brinda el momento actual, unos retos no tan distintos, en esencia, de aquéllos a los que nos enfrentábamos en 1981.

Estamos pasando por una dura prueba, llena de oportunidades difíciles y exigentes, pero oportunidades al fin y al cabo. Hemos tenido que aprender a convivir con una nueva realidad laboral y económica, y hay que enfrentarse a esta situación con una postura decididamente constructiva, con el deseo y la voluntad de luchar y mejorar esa realidad presente que, queramos o no, nos ha tocado vivir.

El empresario, el ejecutivo, el directivo, han tenido y continúan teniendo dos grandes alternativas: afrontar la situación o abandonar. Esperar, confiando en la llegada de tiempos mejores, es una forma de abandono. Abandonar consiste en resaltar todas las dificultades; en echar la culpa a quien sea sin reparar en las omisiones de uno mismo; en no aceptar con buen ánimo la imperiosa necesidad de actualizarse

constantemente; en no buscar oportunidades *in situ*, que las hay, o más allá de nuestras fronteras; en no estar dispuesto al nuevo esfuerzo que requiere la situación actual.

Sin embargo, hay también quienes, en la misma profesión, han interpretado las actuales circunstancias como una difícil oportunidad, pero oportunidad al fin y al cabo, para acometer con ahínco nuevas empresas; quienes, pese a la incertidumbre, han continuado la lucha con renovados esfuerzos; quienes se han replanteado en profundidad lo que continuaba vigente y lo que había que cambiar, en lo técnico y lo político, en los medios de producción y en las situaciones de mercado, en las nuevas posibilidades de información y las nuevas necesidades de control, y en tantos otros aspectos que han cambiado, cambian y continuarán cambiando.

Tal como escribí hace treinta años, éste es un momento para emprender lleno de posibilidades. Pero hay que estar dispuesto a emprender, con todo lo que ello supone, y a trabajar, con todo lo que ello significa. ¡Ojalá que dentro de unos años muchos hayamos sabido responder al nuevo reto! Es cierto que siempre ha habido, hay y habrá quienes no actúen rectamente; pero no nos llamemos a engaño: el triunfo es de quienes lo persiguen y el éxito de quienes trabajan. Y ahora, en este tiempo para emprender, habrá que trabajar con los medios que tenemos y en las circunstancias en las que vivimos.

Que así lo hagamos.

Soluciones Convergentes para Grandes Clientes.

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.

The logo for Telefonica, featuring the word "Telefonica" in a yellow, stylized script font, set against a dark blue background with a subtle circular pattern.



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.