

Jordi Canals

Empresas y empresarios,
motores de la confianza

Pedro Nueno

Sacando el máximo
partido al Consejo

Josep Tàpies y María Fernández

Cinco claves para perdurar
con éxito

Javier Zamora

Big data: el nuevo petróleo
de la economía

EMPRENDER: NO HAY NADA IMPOSIBLE

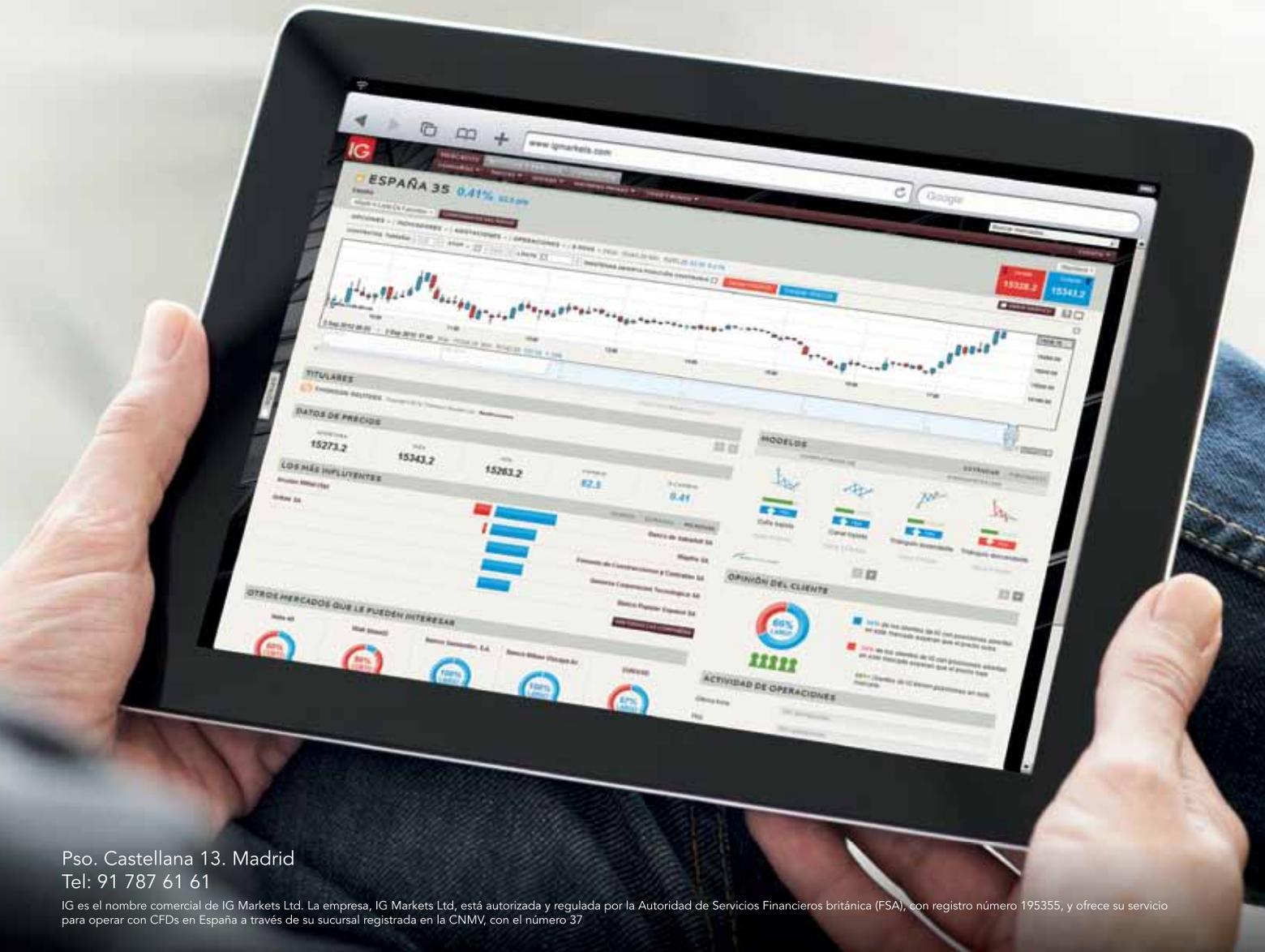




BARCELONA
IESE GLOBAL ALUMNI REUNION
8 DE NOVIEMBRE



UNA NUEVA FORMA DE OPERAR EN BOLSA



Pso. Castellana 13. Madrid
Tel: 91 787 61 61

IG es el nombre comercial de IG Markets Ltd. La empresa, IG Markets Ltd, está autorizada y regulada por la Autoridad de Servicios Financieros británica (FSA), con registro número 195355, y ofrece su servicio para operar con CFDs en España a través de su sucursal registrada en la CNMV, con el número 37

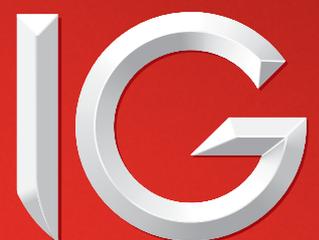
ABRA POSICIONES CORTAS Y LARGAS CON CFDs

Los CFDs permiten abrir posiciones largas y cortas, con la seguridad de los stops garantizados. Acceda a más de 7.000 mercados del mundo y empiece a operar hoy con tamaños mínimos. Descubra más en igmarkets.com

Mencione esta revista al contactar con nosotros y le obsequiaremos con un seminario online individual, para resolver con usted de forma personalizada las dudas que pueda tener sobre los CFDs.

Los CFDs son un producto apalancado y pueden ocasionar pérdidas que excedan su depósito inicial, por lo que deberá hacer un seguimiento constante de su inversión.

CREANDO OPORTUNIDADES
CFDs: ACCIONES | DIVISAS | INDICES





PORTADA

EMPRENDER: NO HAY NADA IMPOSIBLE

12

IDEAS



UNA VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN
Empresas y empresarios,
motores de la confianza
Jordi Canals **22**

GOBIERNO CORPORATIVO
Sacando el máximo partido
al Consejo
Pedro Nuño **28**

EMPRESA FAMILIAR
Cinco claves para perdurar
con éxito
Josep Tàpies y
María Fernández Moya **30**

BIG DATA:
El nuevo petróleo de la economía
Javier Zamora **34**

U.S. ADVISORY
COUNCIL

LA BRÚJULA
DEL IESE
EN EE.UU.



40

CROSSROADS



DOING GOOD & DOING WELL
La fuerza de trabajar unidos **44**

MBA CAREER FORUM
En busca de talento **48**

VIII ENCUENTRO DEL SECTOR BANCARIO
Los cimientos de una
banca sólida **50**

X ENCUENTRO DEL SECTOR ENERGÉTICO
La energía en el nuevo
paradigma global **52**

AGENDA **60**

Í N D I C E

PEOPLE

EGGERT GUDMUNDSSON (MBA '97 Y AMP '12)
 “Un líder debe saber hacia dónde va” **62**



LUIS I. COLLANTES (MBA '06)
 Albyn Medical: Otra apuesta de FINAVES en Healthcare **70**



MIGUEL LÓPEZ-REMIRO (EMBA '12), DIRECTOR DEL MUSEO UNIVERSIDAD DE NAVARRA
 Conectando el arte y el emprendimiento **72**

“VOLTIUM, INC.”, GALARDONADO EN LA CASE WRITING COMPETITION
 La EFMD premia un caso del IESE **74**

SOIS NOTICIA **80**

AUTORES **84**

LIFE

WSJ BREAKFAST SERIES
 Leslie Moonves y John Donahoe **90**

CHAPTER NEWS **92**

2º ENCUENTRO DEL PADE EN MADRID
 Los PADE vuelven al IESE **96**

V EMBA ALUMNI REUNION
 La gran cita de los EMBA **98**

CLAUSURA DE PROGRAMAS **100**

FINAL

ALFREDO PASTOR
 ¿Sirven de algo los economistas? **104**

PEOPLE

66

PHILIP MOSCOSO Y PASCUAL BERRONE
 DOS NUEVAS CÁTEDRAS

IMPULSAR LA INNOVACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN PARA LAS EMPRESAS



IESE & YOU

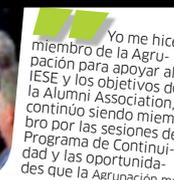
102

JUNTA DE GOBIERNO

MÁS FORMACIÓN, NETWORKING Y EMPRENDIMIENTO PARA LOS ALUMNI



Las sesiones que organiza la Agrupación son extraordinarias y realmente amplían tus horizontes: es un lujo poder acudir a ellas”
ROSER VILARÓ (PDD '10)



La Agrupación te da la oportunidad de contrastar con expertos, y ello me ha ayudado a trazar las pautas de mi desarrollo profesional, definiendo metas claras y objetivos”



Yo me hice miembro de la Agrupación para apoyar al IESE y los objetivos de la Alumni Association, y continúo siendo miembro por las sesiones del Programa de Continuidad y las oportunidades que la Agrupación me



La Agrupación te da la oportunidad de contrastar con expertos, y ello me ha ayudado a trazar las pautas de mi desarrollo profesional, definiendo metas claras y objetivos”





Alfa consulting

Highland Worldwide

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.

Barcelona Madrid Lisboa Sao Paulo y más de 45 oficinas en todo el mundo
www.alfaconsulting.com

Índice de Alumni

Abdulkarim, Mahir (AMP '12).....	92	García-Madrid, Tomás (MBA '88)..	98	Patau, Jordi (MBA '02).....	80
Alarcón, Gabriel (PDG '09).....	80	Gómez, Pablo (MBA '89).....	80	Pathak, Richa (MBA '11).....	44
Alarcón, Mar (PDD '08).....	12	González de Riancho, Alberto		Pecorara, Luca (PDD '06).....	80
Alcocer Koplowitz, Esther		(PDD '94).....	92	Pereyra, Manuel (IFP '10).....	80
(PADE '10).....	80	Gudmundsson, Eggert		Perrier-Châtelain, Gloria	
Alegre, Hugo (MBA '91).....	92	(MBA '97 y AMP '12).....	62	(EMBA '93).....	102
Arteaga, Jorge (AMP '09).....	80	Gutiérrez, José Martín (MBA '96) .	12	Pershad, Devyani (MBA '12).....	44
Awosika, Ibukun		Gringaus, Ariel (GCLA '10).....	12	Piferrer, Just (PDD '07).....	80
(G-EMBA '04 y GLP '13).....	12	Hahn, Alejandro (EMBA '08).....	80	Polo, Luis (PDG '12).....	80
Balarezo, Eduardo (GCLA '09).....	12	Herencia, Óscar (PDD '06).....	80	Quemada, Enrique	
Betrian, Jaume (MBA '12).....	56	Hoogerwerf, Martijn (MBA '06)....	92	(MBA '94 y PADE '04).....	80
Botet, Pere (PADE '94).....	12	Huber, Sven (MBA '01).....	12	Rausell, José (PDG '12).....	80
Burgos, Rafael L. (PDD '05).....	80	Ibáñez, Helena (PDD '06).....	80	Raventós, M ^a del Mar (PADE '01) .	80
Caldés, José Antonio (PDD '08)....	80	Jaramillo, Luis Fernando		Riba, Juan Carlos (PDG '02).....	80
Carreras, Oriol (MBA '12).....	56	(MBA '86).....	80	Rilling, Jürgen (MBA '99).....	12
Cebrián, Javier (MBA '78).....	12	Jiménez, Alberto (PDD '10).....	80	Rodrigo, José Manuel (PDD '84) ...	80
Coles, Emma (MBA '04).....	44	Juan, Rafael (PADE '01).....	80	Rodríguez, Fernanda (G-EMBA '03)12	
Collantes, Luis I. (MBA '06).....	70	Julià, Óscar (PDD '10).....	80	Roggendorf, Thomas (MBA '12)	56
Collery, Arnaud (AMP '12).....	80	Kazim, Isaam (AMP '12).....	92	Rovira, Joan Carles (PADE '10).....	58
Cristeto, Begoña (PLGP '06).....	58	Llorente, Ignacio (MBA '92).....	80	Ruiz de Velasco, Eduardo	
De Swaan, Dye-Sun (MBA '08).....	102	López, Diego (PDG '11).....	80	(MBA '02).....	80
Ehrensperger, Manuel (PDD '06) ..	48	López-Remiro, Miguel (EMBA '12) 72		Santiago Corredoira (G-EMBA '11)12	
Enrich, Agustín (PDG '12).....	80	Lueth, Elisabeth (MBA '10).....	44	Sendagorta, Jorge (PADE '90).....	102
Erceg, John (MBA '96).....	12	Martí, Miquel (MBA '78).....	80	Tarradellas, Joan (MBA '92).....	80
Estapé, Salvador (PDG '09).....	80	Martínez, Guillermo (PDG '02).....	80	Tinao, Juan (MBA '92).....	80
Fábregas, Mar (PDG '12).....	80	Martínez, Marta (PADE '05).....	80	Tous, Salvador (PADE '98).....	12
Farias, Néstor (MBA '68).....	12	Moreno, Jorge (PDG '10).....	80	Túnica, Josep (PDG '04).....	80
Ferrer, Jaime (G-EMBA '07).....	12	Muñoz, Lucio A. (PDD '09).....	12	Unceta, Luis (MBA '02).....	80
Ferrer, Luz (PDG '08).....	12	Mwangi, James (AMP '06).....	80	Vela, Ricard (PDG '12).....	80
Forjan, Mayte (PDD '04).....	102	Núñez, Antonio (EMBA '02).....	80	Velázquez, Victoria (G-EMBA '10) 12	
Gabarró, Salvador (PDG '74).....	52	Núñez, Roberto (PDG '08).....	12	Vilaró, Roser (PDD '10).....	102
Gallart, Eduard (PDD '95).....	80	Oriol, Rosa (PADE '98).....	12	Vilas, Susana (PDD '07).....	80
García, Emilio (PDD '05).....	80	Parra, Catalina (MBA '96).....	12	Westcott, Phil (MBA '11).....	12

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

En el próximo número

LIDERAR
MÁS ALLÁ DE
LAS FRONTERAS

Prof. Paddy Miller

Directivos y arquitectos de la innovación

Prof. Miguel Ángel Ariño

y M.^a Luisa Blázquez

Presente y futuro de la economía china

Entrevista con Gloria Perrier-Châtelain

(EMBA '93 y AMP '10), directora global de estrategia de marketing digital SAP.com

B Sabadell

**PROteger
PROmover
PROmocionar**

PROgresar

PROfesional

Si eres profesional y buscas promover tu trabajo, proteger tus intereses o tus valores profesionales, con Banco Sabadell puedes. Te beneficiarás de las soluciones financieras de un banco que trabaja en PRO de **IESE Alumni Association**. Un banco que trabaja en PRO de ti.

Al fin y al cabo, somos el banco de las mejores empresas.
O lo que es lo mismo, **el banco de los mejores profesionales: el tuyo.**

Llámanos al **902 383 666**, organicemos una reunión y empecemos a trabajar.

bancosabadell.com



El banco de las mejores empresas. Y el tuyo.

Índice de empresas

88mph..... 80	Eurogroup Human Resources..... 12	Media Markt..... 38
AC Hoteles..... 75	ExxonMobil..... 44	MetLife..... 80
Accenture..... 48	FCC..... 48, 80	MiraBlau..... 12
Aegon..... 75	Ferro..... 80	Moventia..... 80
Agbar..... 44	Ferrovial..... LfPade	MSG..... 80
Albyn Medical..... 70	FM Logistic..... 80	N1..... 62
Almirall..... 48	Fnac..... 30	Natuzzi..... 80
Allianz..... 48	Ford..... 12	Nestlé..... 44
Altair..... 48	Gas Natural Fenosa..... 48, 52, 54	Ofertia..... 56
Amazon..... 48	General Cable..... 78	PAD Escuela de Negocios..... 92
Arteche Turnkey Solutions..... 80	General Electric..... 12	ParkHelp..... 80
Áureo Wealth Advice..... 80	Goldman Sachs..... 52	PPR..... 30
Banco Popular..... 50	Google..... 34, 92	Pricewaterhouse-Coopers..... 12
Banco Privado do Atlântico-Europa.. 92	Grameen Bank..... 12	Regus Group..... 92
Bank for International Settlements..... 50	Graphene Batteries..... 44	Saïd Business School..... 44
Bankinter..... 80	Grupo Amma..... 80	Schneider Electric..... 48, 66, 54
BBVA..... 50	Grupo Villar-Mir..... 98	Sener..... 80
Bertelsmann..... 30, 48	Haier..... 76, 92	Smarter Impact..... 12
Blue Font..... 92	Hazloposible.org..... 12	Social Car..... 12
Blue Font..... 92	HEC Paris..... 44	Social Energy..... 12
Bonsai Enterprises... 12	Hewlett-Packard..... 12	Solvay..... 92
Boolino..... 12	Hill Capital Partners..... 92	Sony..... 40
Booz & Co..... 40	Hope Project..... 12	Stada..... 80
Boston Consulting Group..... 54, 56	Hoss Intropia..... 44	StepOne..... 12
BP..... 54, 92	IBM..... 80	Strathmore Business School..... 56, 92
Budgetplaces.com.... 12	Ikea..... 30	Swarovski..... 48
CaixaBank..... 44, 50	INALDE..... 80	Syngenta..... 48
Canalsolidario.org ... 12	Inderhabs Investment..... 12	Telefónica..... 12
Canteen..... 92	Indra..... 80	The Grove..... 80
Caprabo..... 12	ING Direct..... 76	The North Face..... 44
CBS..... 90	INSEAD..... 44	The Living Springs..... 92
Codorníu..... 80	Intermon Oxfam..... 44	Tous..... 12
Colegium..... 12	JG Ingenieros..... 80	TÜV Rheinland Group..... 80
Compass Group..... 66	King..... 48	UEIA Generation..... 12
Dupont..... 48	Lagos Business School..... 56	Universidad de La Sabana..... 80
eBay..... 90	Librerías Bertrand... 12	Universidad de Navarra..... 72, 78, 80
Electrolux..... 80	Lleida.net..... 80	UP Capital..... 80
Endesa..... 52	Lonesome George & Co..... 12	Wal-Mart..... 34
Equity Bank..... 80	LVMH..... 30, 48	Yale University..... 72
Ernst & Young..... 48, 50, 80	Mango..... 48	
ESADE..... 44	Madbid.com..... 48	
Eulen Seguridad..... 80		
Eurest..... 66		

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



Control de difusión

37.326

Tirada

31.401 (Edición castellana)
5.925 (Edición inglesa)

Director

Antonio Argandoña

Editora

Aïda Rueda

Redactora jefe

Olga Boluda

Edición en inglés

Stephen Burgen

Sally Davis

Director de arte

Enric J. Gisbert

Colaboraciones

Cristina Aced, Laia Antúnez, Marisa Bombardó, Mercedes Castelló, Clara Castillejo, Nicholas Corbishley, Edu Ferrer, Alberto de Olano, Alejandro Lavara, Álvaro Lucas, Javier Pampliega, Marta Sardà, Sara Sicart, Larisa Tatge, Gemma Tonijuan y Miquel Utset

Concepto de portada

Enric J. Gisbert

Luis S. Ruiz

Secretaría de redacción

Alejandra Arrocha

Fotografía

Javier Arias
Jordi Casañas
Jordi Estruch
Miquel Llonch
Pili Martínez
Roger Rovira
Fotomobil.com

Diseño y maquetación

Enric J. Gisbert

Ilustraciones

Luciano Lozano
(www.ilustracionesposibles.blogspot.com)
Fhil Navarro

Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales
(www.cajaalta.es)

Publicidad

M&N Consulting - Antonio Moré
Tel.: 93 544 12 34

Impresión

Centro Gráfico Anmar

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.



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



**32 años
formando
profesionales
y empresas**

¿REALMENTE SIGUE FORMANDO A SUS EMPLEADOS SIN CERTIFICACIÓN?

CICE es una Escuela con **más de 30 años de experiencia** en la planificación, organización y desarrollo de formación personalizada para profesionales y empresas. Homologada por las principales compañías del sector tecnológico, **CICE** es una referencia de calidad y éxito formativo a nivel internacional.

ÁREAS FORMATIVAS

- ◆ Gestión de servicios TI. ITIL e ISO 20.000
- ◆ Virtualización, Seguridad y Cloud Computing
- ◆ Informática Forense y Hacking Ético
- ◆ Administración de Sistemas Microsoft, LINUX y Solaris
- ◆ Redes y Comunicaciones Avanzadas de CISCO y Huawei
- ◆ Administración de BB.DD. Oracle
- ◆ Desarrollo para Móviles IOS SDK y ANDROID
- ◆ Programación en Entorno .NET y Java EE
- ◆ Programación de Videojuegos. Unity 3D y UDK
- ◆ Marketing Online y Gestión de Clientes 2.0
- ◆ Analítica Web, SEM y SEO
- ◆ Diseño Web Adaptativo, Accesibilidad y Usabilidad
- ◆ Animación 3D, Sonido y Postproducción Digital
- ◆ Diseño Gráfico y Motion Graphics
- ◆ Arquitectura BIM, Ingeniería y Modelado Arquitectónico
- ◆ Habilidades Profesionales y Coaching
- ◆ Idiomas e Internacionalización

Presupuestos a medida y sin compromiso. Infórmese.

91 401 07 02

info@cicempresas.com

www.cicempresas.com

CERTIFICAMOS A SUS EMPLEADOS



**TRAMITAMOS SUS BONIFICACIONES
DE LA FUNDACIÓN TRIPARTITA**



**CICE, formación
certificada a medida
para sus empleados**



CICE

Escuela Profesional de Nuevas Tecnologías

DISFRUTAR CON EL TRABAJO Y CREAR VALOR



**ANTONIO
ARGANDOÑA**

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

Buena parte de este número de la *Revista de Antiguos Alumnos* trata de emprender, innovar, hacer “otras cosas” o hacerlas “de otra manera”. Y de prepararse para dar ese paso. Y de tener los apoyos necesarios, dentro y fuera –mejor si están próximos y nos entienden–. Y, claro, de pasarlo bien. Os encantará, seguramente, la frase de **Thomas Edison** con que empieza el tema de “En Portada”: “No he trabajado un solo día de mi vida, todo ha sido diversión”. ¿Os imagináis que hubiese dicho: “no me he divertido un solo día en mi vida, todo ha sido trabajo”? Como para tirarse por la ventana. Pero, afortunadamente, en el IESE estamos rodeados de personas como vosotros, que sabéis trabajar, y pasarlo bien, y relacionaros con los demás, y hacerles la vida agradable, y servir al cliente, y crear valor (¡claro!), y ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional a los que colaboran con la empresa, y tener un impacto positivo en la sociedad... Bueno, con este párrafo ya os he explicado de qué va el artículo de **Jordi Canals**.

Pedro Nuño nos habla del Consejo de Administración, y viene muy bien, porque, probablemente, no le sacamos todo el provecho que ese instrumento promete. **Josep Tàpies** y **María Fernández Moya** vuelven sobre el tema, siempre viejo pero siempre retador, de la continuidad y el éxito en la empresa familiar. Y **Javier Zamora** nos presenta la oportunidad de los *big data*. Como véis, seguimos hablando de innovar y de emprender, que, en los tiempos que corren, se ha convertido en una condición necesaria para el éxito empresarial.

Hay más temas de interés en este número. Las buenas noticias del “Doing Good and Doing Well” (que sí, que es posible: nos lo han explicado hace pocos días en el IESE), de los programas internacionales, de los encuentros en sectores clave, como la energía y la banca... Y las ideas de **Eggert Gudmundsson** sobre el liderazgo, las nuevas cátedras y los premios para nuestros investigadores... Y, como siempre, “Sois noticia”, que es la parte de la *Revista* que hacéis vosotros. Gracias por ello y por vuestro continuo apoyo al IESE y a la *Revista de Antiguos Alumnos*.

No hay camino al éxito.
El éxito, es el camino.



COMPASS
GROUP



- Líderes en Restauración y Facility Services
- Más de 45 años de experiencia
- 75 millones de comidas al año
- Especialización en B&I, Educación, Hospitales y Clínicas, Tercera Edad y Sector Social
- Más de 14.000 profesionales
- 2.000 establecimientos en las principales ciudades



Camino de la Zarzuela, 19
28023 Madrid | 91 542 53 39

Constitución 1-3ª Local 1/2
08960 Sant Just Desvern
(Barcelona) 93 470 29 80

www.compass-group.es

Si quieres acertar, elige al líder.
Confía en **Compass Group**.





EMPRENDER: NO HAY NADA IMPOSIBLE

CRISTINA
ACED



“No he trabajado un solo día de mi vida, todo ha sido diversión”. Así se expresaba Thomas Edison, fundador de General Electric, cuya extraordinaria carrera empresarial ejemplifica el espíritu emprendedor: una persona inquieta que ve la vida llena de oportunidades, de emociones y, por supuesto, también de riesgos y errores. Emprender no es solo poner en marcha una empresa, sino mucho más. Steve Jobs no inventó el iPhone, fue Apple, pero Jobs fue, sin duda, el catalizador. Y esta es la verdadera definición del emprendedor: alguien con la visión y la determinación de reunir las ideas, el talento y las finanzas para hacer real lo posible.

“La palabra ‘emprender’ tiene una dimensión muy amplia”, asegura **Juan Roure**, profesor de Iniciativa Emprendedora y fundador de la Red de Inversores Privados y Family Offices del IESE. “La clave radica en identificar una oportunidad y ser capaz de darle

una respuesta rentable: eso es común a cualquier tipo de emprendimiento”, asegura el profesor **Pedro Nuevo**, titular de la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial del IESE. Pero emprender no siempre es sinónimo de crear un proyecto nuevo, también se puede emprender dentro de la empresa en la que trabajamos, invirtiendo en los proyectos de otros... y, por supuesto, a cualquier edad.

CONVERTIRSE EN BUSINESS ANGEL

● Sin duda, invertir en una empresa es una forma de ● emprender. “No hay iniciativa emprendedora sin inversión”, afirma **Jürgen Rilling** (MBA ‘99), fundador y director general de Mirabla, grupo alemán de inversión y consultoría. **Rilling** es inversor de FINAVES, el fondo de capital semilla del IESE creado por el profesor **Nuevo** en el año 2000. FINAVES “financia, con el apoyo de inversores privados e institucionales, proyectos empresariales liderados por antiguos alumnos del IESE”, explica el profesor **Alberto Fernández Terricabras**, director de la gestora de sociedades de capital riesgo FINAVES.

Rilling trabajó en diversas compañías antes de centrarse en su faceta inversora. A la hora de apostar por un proyecto tiene en cuenta varios factores, pero el principal son las personas que hay detrás de aquel. “Para atraer al inversor la credibilidad es fundamental”, comenta el profesor **Christoph Zott**. Así, los emprendedores que lideran el proyecto han de ser capaces de transmitir la pasión que sienten por su idea. Además, es importante que compartan con el inversor la forma de entender los negocios. La relación inversor-emprendedor es un *win-win*. El emprendedor gana “un amigo que le acompaña” y un consultor con experiencia que le asesora en su puesta en marcha, y el inversor actualiza sus conocimientos, conoce nuevos sectores y tiene la satisfacción de contribuir a hacer realidad un sueño.

Para **Pere Botet** (PADE ‘94), “invertir te enriquece como persona y como profesional”. Hasta el 2001 se dedicó en cuerpo y alma a Caprabo, cadena de supermercados de la que es cofundador. Cuando iniciaron el proceso de profesionalización de la compañía, decidió dedicarse a invertir. Actualmente es administrador de Inderhabs Investment y colabora con FINAVES. Este empresario e inversor considera que su experiencia previa es “esencial”. No es solo un acto de financiación, sino “una aportación y creación de valor junto a los emprendedores”.

A futuros inversores privados les advierte de que “hay muchas posibilidades de que el proyecto por el que apuesten fracase”, pero también aclara que “las iniciativas que salen bien compensan a las que no, y el beneficio obtenido va más allá



JÜRGEN RILLING
MBA '99



PERE BOTET
PADE '94



NÉSTOR FARIÁS BOUVIER
MBA '68

del dinero”. De hecho, no recomienda optar por la inversión privada si solo se busca rentabilidad económica, pues para ese fin “existen otras opciones mejores”.

Néstor Farías Bouvier (MBA '68) se convirtió, muy joven, en emprendedor. Una vez finalizado el programa MBA del IESE, volvió a su Argentina natal con una idea de negocio bajo el brazo. El entonces director del IESE, **Juan Ginebra**, le propuso llevar a su país la consultora SAPIN, en la que el profesor **Ginebra** trabajaba junto a otros empresarios. El objetivo era crear puentes de colaboración entre España y Latinoamérica. SAPIN España desapareció un año después, pero **Farías Bouvier** ya había puesto en marcha la consultora en Buenos Aires, Caracas y Río de Janeiro. Así, de la noche a la mañana, se vio convertido en un emprendedor en busca de proyectos y de inversores. Actualmente sigue presidiendo esta empresa, también presente en Brasil y con socios en China y en la India.

A lo largo de estos años ha emprendido otros muchos proyectos en sectores muy diversos: telefonía pionera en Latinoamérica, comunicaciones terrestres, construcción, *software*... **Farías Bouvier** forma parte de la Red de Inversores Privados y Family Offices del IESE, que describe como “un ámbito de discusión en el que se comparten buenas prácticas y se crean sinergias muy útiles”. Además, esta plataforma permite contactar con otros inversores con los que coinvertir, algo “muy recomendable”, según el profesor **Roure**, no solo para minimizar riesgos, sino porque permite aprender de otros inversores. El profesor del IESE recomienda también diversificar, ya que “los proyectos jóvenes siempre implican cierto riesgo”. Además, así los inversores viven una experiencia “más variada y más enriquecedora”.

NUNCA ES TARDE

- Una de las ventajas de convertirse en *business angel*, nombre con el que se conoce a los inversores privados, es que este tipo de emprendimiento permite regular el grado de implicación según la disponibilidad, explica el profesor **Roure**. Por eso, muchos inversores empiezan compatibilizándolo con su actividad profesional y luego algunos acaban convirtiéndolo en su actividad principal. Esta flexibilidad hace que muchas personas vean la inversión como una buena forma de emprender cuando se tiene cierta edad. “Entonces, la actividad inversora está relacionada con la segunda carrera profesional”, apunta el profesor.

Es el caso de **Javier Cebrián** (MBA '78). Presidente y fundador del grupo Bonsai Enterprises, desde hace más de una década invierte en los sectores de Internet desde Bonsai Venture Capital SCR. “Buscamos integrar la ambición y el rigor de un *venture capital*, la proximidad y la implicación de un *business angel* y la pasión de un emprendedor que apoya a otros emprendedores”, explica. Cree que el capital riesgo en España y en Europa tiene un enfoque “excesivamente financiero, olvidando con frecuencia la importancia de las personas”.

Antes de animarse a invertir, este ingeniero puso en marcha varias empresas, a nivel nacional, y *joint ventures* internacionales. En su caso, el espíritu emprendedor tiene su origen en “una mezcla de genética, formación y circunstancias”. Su padre le transmitió la cultura de aventura empresarial, que él

CONSEJOS PARA SER UN BUEN BUSINESS ANGEL

- Analizar la viabilidad y la rentabilidad del proyecto.
- Valorar la originalidad de la idea y las personas que hay detrás.
- Compartir con los emprendedores los valores y la forma de entender los negocios.
- Buscar algo más que rentabilidad económica.
- Tener espíritu emprendedor.
- Disfrutar aprendiendo cada día.
- Estar dispuesto a compartir el conocimiento y la experiencia.
- Asumir los riesgos: el proyecto puede salir bien, regular o mal.
- Coinvertir con otros inversores.
- Formar parte de una asociación profesional, como FINAVES o la Red de Inversores Privados y Family Offices del IESE.
- Diversificar las inversiones.
- Invertir capital que no sea necesario para su día a día.

EL 3 DE JUNIO SE CONMEMORARÁN LOS 10 AÑOS DE VIDA DE LA RED DE INVERSORES PRIVADOS Y FAMILY OFFICES DEL IESE



JAVIER CEBRIÁN
MBA '78



SANTIAGO CORREDOIRA
G-EMBA '11



LUZ FERRER
PDG '08
ROBERTO NÚÑEZ
PDG '08



JOHN ERCEG
MBA '96



intenta infundir a sus hijos. Reconoce que en su caso tuvo una influencia clave el profesor **Nueno**, que “alimentó” su entusiasmo por emprender. Y es que “para crear y desarrollar una nueva empresa se necesitan cantidades ingentes de optimismo y energía, así como una gran capacidad para sobrevivir en aguas turbulentas”, afirma **Antonio Dávila**, profesor y director del Departamento de Iniciativa Emprendedora del IESE.

Cebrián fue uno de los primeros inversores en unirse a FINAVES, de la que destaca “la importante aportación” que hace al espíritu emprendedor, “tan necesario hoy”. “Emprender es una de las cosas que más necesita nuestra sociedad”, señala el profesor. Con cincuenta años, **Cebrián** vio en la inversión “una forma de continuar emprendiendo y aprendiendo” de las nuevas generaciones. Desde entonces, Bonsai Venture Capital ha invertido y ha acompañado a más de 30 proyectos en Internet.

“Es una forma de mantenerse al día”, añade el profesor **Nueno**. Explica que emprender en la madurez es cada vez más habitual, porque la esperanza de vida ha aumentado: cada vez se viven más años y con buena salud. “Si te prejubi-

lan a los 55 años, ¿qué haces el resto de tu vida?”, se pregunta el profesor. Él mismo responde: “Puedes vivir a costa de la sociedad o ser productivo”. Pone como ejemplo a los economistas **Paul Samuelson** y **Peter Drucker**, a quienes unía una estrecha relación, y que se mantuvieron en activo hasta que murieron, con más de 90 años.

La edad no ha de verse como una limitación, sino como una fuente de ventajas. En primer lugar, porque la experiencia ofrece un bagaje que es de gran ayuda a la hora de poner en marcha un proyecto. En segundo lugar, porque “te conoces mejor a ti mismo, conoces tus valores y tus limitaciones, y eso te hace más eficiente”, asegura **Santiago Corredoira** (GEMBA '11).

Corredoira se ha reinventado en varias ocasiones desde que inició su trayectoria profesional. Tras estudiar Derecho, trabajó como asesor jurídico en varias empresas. En el 2001 se unió a Lanetro, un proyecto que sufrió el estallido de la burbuja de Internet y las circunstancias hicieron que sus funciones fueran más allá del ámbito jurídico. “Necesitaban a alguien versátil: que fuera capaz de negociar los aspectos comerciales de los contratos y a la vez supervisar los temas jurídicos del desarrollo de negocio”. Lejos de asustarse, **Corredoira** se sintió “muy cómodo”. Más tarde ocupó una posición directiva en una empresa tecnológica, Zed, y de ahí dio el salto a Silicon Valley, donde actualmente dirige una pequeña consultoría, StepOne, que asesora a compañías españolas que quieren aterrizar en Estados Unidos.

Desde entonces ha participado en varias iniciativas empresariales, pero asegura que es ahora, a los 43 años, cuando realmente se siente “fundador” de su propio proyecto. Animarse a emprender le llegó de forma “natural”. En San Francisco, donde dirige el Spain Tech Center, una incubadora del Gobierno español que ayuda a *star-tups* tecnológicas a levantar el vuelo, conoció a “dos grandes profesionales” con los que comparte intereses y valores, y pronto surgió la ilusión por trabajar juntos en un proyecto común. De hecho, asegura que lo que le animó a emprender fue el equipo. “Encontrar a las personas adecuadas para emprender no es sencillo y no es fácil que suceda durante la juventud”, explica.

Luz Ferrer (PDG '08) conoció a su actual socio en las aulas del IESE. En su caso, emprender también supuso un cambio de rumbo en su trayectoria profesional. Tras 19 años trabajando en el sector bancario, el inicio de la crisis afectó directamente al área de negocio que dirigía y fue entonces cuando se planteó dejarlo para poder dedicar más tiempo a sus tres hijos. “Era la responsable nacional de pymes, comercio y autónomos de Barclays. Disfrutaba de mi trabajo, pero los horarios y los continuos viajes eran incompatibles con mi vida familiar”, explica.

Tras tomar la decisión, **Ferrer** estuvo seis meses trabajando en el plan de negocio de su nuevo proyecto: ‘Hoy no cocino’, comida casera para llevar “preparada con cariño”, como explican en su página web. El primer local abrió en Aravaca (Madrid) en el 2009. El éxito le animó a abrir un segundo establecimiento en Alcobendas. Para ello, contó con la ayuda de **Roberto Núñez** (PDG '08), que desde entonces es su socio, ocupación que compagina con su trabajo como

ASPECTOS CLAVE PARA EMPRENDER

- Tener una mentalidad abierta.
- Detectar una oportunidad y darle respuesta de forma rentable.
- Ser ambicioso, soñador y atrevido.
- Encontrar financiación.
- Tener muy clara la misión del proyecto.
- Ilusionarse y ser capaz de ilusionar a otros (inversores, equipo...) con la idea.
- Apoyarse en un buen equipo.
- Trabajar mucho.
- Disfrutar con lo que se hace.

¿QUÉ HACE LA AGRUPACIÓN POR LOS EMPRENDEDORES?

- Asesoramiento por parte del *faculty* del IESE.
- Consultas con expertos emprendedores.
- Posibilidad de presentación del proyecto y búsqueda de inversores, a través de FINAVES y la Red de Inversores Privados y Family Offices.
- Ciclos especiales del Programa de Continuidad: “Iniciativa Emprendedora” y “FINAVES”

www.iese.edu/programacontinuidad



consultor en Everis. Actualmente están a punto de abrir dos locales más, en la Gran Vía y en Puerta de Hierro.

Ferrer asegura que ha ganado en calidad de vida y que le resulta más fácil conciliar trabajo y familia. “Ahora soy yo quien gestiono mi tiempo”. Reconoce, eso sí, que emprender requiere mucho esfuerzo, constancia y prudencia, y le gustaría que hubiera más apoyo por parte de la banca y de las instituciones.

John Erceg (MBA '96), fundador del portal de reservas Budgetplaces.com, recomienda compaginar el lanzamiento del nuevo proyecto con el empleo que se tenga, siempre de forma ética. “Crea tu empresa en tu tiempo libre, en ese tiempo que otras personas dedican a su *hobby*, pero sin desatender tu trabajo actual”. **Erceg** trabajaba en Hewlett Packard cuando lanzó su primer proyecto empresarial, que fracasó al poco tiempo. “Las dos primeras ideas de negocio que puse en marcha fracasaron, pero aprendí mucho de ellas”, explica este californiano que encuentra en el fracaso una “dura pero gran escuela”. En julio de 2011, tras 10 años de *bootstrapping* (autofinanciación), **Erceg** vendió una participación mayoritaria de Budgetplaces.com a Palamon Capital Partners. Actualmente, la empresa emplea a 100 personas y tiene su sede en Barcelona.

EMPRESAR EN LA EMPRESA

● “Hoy en día, las compañías buscan crecer de forma rentable, y el *intrapreneurship* es una excelente forma de lograrlo”, expone **M.ª Julia Prats**, profesora de Iniciativa Emprendedora del IESE. De hecho, el crecimiento rentable es el principal objetivo del intraemprendimiento.

Se puede emprender a tres niveles, sin salir de la empresa: con iniciativas que ayuden a crecer, poniendo en marcha proyectos rompedores y buscando una transformación estratégica. La clave, explica la profesora **Prats**, es cómo integrar la iniciativa emprendedora dentro de la empresa, y esto puede conseguirse con una organización flexible y que sepa cómo lanzar proyectos de forma sistemática para ir renovando la empresa, a través de adquisiciones, como en el caso de ISS; a base de *joint ventures* o de *corporate venture capital*, o creando una incubadora de proyectos, como ha hecho Telefónica con Wayra, lanzada originalmente con el objetivo de acelerar los proyectos innovadores nacidos en el seno de la compañía y que, desde hace un tiempo, impulsa iniciativas externas. A través de la Academia Wayra y de la organización de diferentes eventos, buscan las mejores ideas de negocio en el entorno digital para hacerlas crecer.

Ariel Gringaus (GCLA '10) fue jurado de la Wayra Week Chile 2012, una convocatoria que se realiza en diversas ciudades del mundo, como Madrid, Alemania y Londres. El objetivo es seleccionar 10 proyectos emprendedores que luego contarán con el apoyo de Wayra para su puesta en marcha. **Gringaus** es socio-fundador de la Asociación de Emprendedores de Chile y emprendedor Endeavor, una distinción que reconoce a los emprendedores con mayor impacto alrededor del mundo. Desde sus años de estudiante, ha creado varias empresas. Su última aventura emprendedora es Colegium, que desarrolla herramientas

ARIEL GRINGAUS
GCLA '10



PHIL WESTCOTT
MBA '11



de gestión para escuelas. “Los principales colegios de Latinoamérica utilizan este sistema para su gestión y para comunicarse con las familias. Durante los próximos años esperamos poder exportarlo a Europa”, explica.

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de emprender dentro de la empresa son los recursos disponibles, si se prefiere recurrir a financiación externa o a dinero propio. No hay que olvidar que “el objetivo es lograr un crecimiento sostenible”, apunta la profesora **Prats**. En PricewaterhouseCoopers optaron por el *intrapreneurship* para el desarrollo interno y lo hicieron con fondos propios. En el caso de IBM, en algunas ocasiones recurren a financiación externa, según explica **Phil Westcott** (MBA '11), que se unió a la empresa en el verano de 2011. Al estudiar la cartera de servicios, le sorprendió descubrir que algunos buscaban conseguir un planeta mejor y más inteligente. Sin embargo, echó en falta alguna línea de trabajo centrada en reducir la desigualdad global. Fruto de esta inquietud nació Smarter Impact, que **Westcott** puso en marcha compaginándolo con su trabajo como consultor de estrategia.

Smarter Impact es en realidad un nuevo enfoque que persigue el desarrollo económico inclusivo. Se trata de encontrar soluciones basadas en datos que promuevan el desarrollo económico de las zonas menos desarrolladas. Un ejemplo: solo el 50% de las personas en la India tiene una cuenta bancaria, pero el 90% tiene un teléfono móvil. “Esto representa una gran oportunidad: esta conectividad es una fuente de datos muy útil”, dice **Westcott**. Añade que el reto es aprovechar, consolidar y dar sentido a estos datos para que los líderes de todos los sectores dispongan de los indicadores necesarios para lograr el crecimiento económico inclusivo, una tarea en la que han de colaborar empresas y Gobierno.

Poner en marcha un proyecto de *intrapreneurship* no es un proceso sencillo ni lineal, advierte **M.ª Julia Prats** “Los directivos han de estar preparados para afrontar los contratiempos que aparecerán a lo largo del proceso”, añade. Además, hay que hacer frente a las limitaciones estructurales de la empresa (cambiar procesos y ganar flexibilidad sin perder

eficacia) y superar las resistencias internas de los trabajadores y directivos (cambiar modelos mentales y costumbres e incentivar nuevas formas de hacer las cosas).

No obstante, existen mecanismos para incentivar la iniciativa dentro de la empresa. Según **Westcott**, ya desde la selección de personal se puede intentar detectar “la chispa emprendedora”. Además, hay que incluir la iniciativa emprendedora en los programas de formación y alentar la búsqueda de nuevas ideas a través del *mentoring*. En este sentido, es muy recomendable permitir a los empleados que dediquen parte de su tiempo de trabajo a desarrollar sus propios proyectos y premiar esta iniciativa a través de bonus y en los procesos de promoción, explica **Westcott**. Por último, anima a crear una plataforma que ayude a encontrar financiación, porque esto “hará que el empleado trabaje en su idea con la convicción de que podría ponerse en práctica”.

UN PLAN DE NEGOCIO PARA UN MUNDO MEJOR

● A **Mar Alarcón** (PDD '08) siempre le motivó todo lo relacionado con la sostenibilidad y la optimización de recursos. Colaboró con el Grameen Bank, en Bangladesh, y tras fundar Social Energy, una empresa de energías renovables, en China, decidió volver a España. Al llegar, lo primero que hizo fue comprarse un piso y un coche, casi por acto reflejo. Un año después, se dio cuenta de que había llenado el depósito del automóvil una sola vez. Descubrió entonces el incipiente movimiento global de consumo colaborativo y algunas iniciativas de alquiler de coche entre particulares que existían en otros países, y decidió importar el concepto a España. En julio del 2011 nacía Social Car, dedicada a la gestión de alquiler de coches entre particulares.

Pese a las dificultades iniciales, hoy tienen más de 3.000 propietarios dispuestos a alquilar sus coches y una comunidad de 9.000 personas interesadas en usarlos. **Alarcón** asegura que sus clientes “quedan tan satisfechos que repiten”, e incluso acaban creando vínculos entre ellos.

MAR ALARCÓN
PDD '08

EDUARDO BALAREZO
GCLA '09



LA APUESTA DEL IESE POR LOS EMPRENDEDORES

La escuela dispone de numerosas plataformas relacionadas con la iniciativa emprendedora:

- **Centro de Iniciativa Emprendedora e Innovación (EIC)**
www.iese.edu/eic
- **Global Entrepreneurship Week**
www.gewspain.es
- **La gestora de sociedades de capital riesgo FINAVES**
www.iese.edu/finaves
- **Red de Inversores Privados y Family Offices**
www.iese.edu/businessangels
- **Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial**
www.iese.edu/catedrafertran
- **Programa de emprendimiento en colaboración con la obra social “la Caixa”:**
Bases del programa: obrasocial.lacaixa.es/ambitos/convocatorias/emprendimientosocial_es.html
- **Clubes de emprendedores del MBA y del EMBA**
 - MBA: www.iese.edu/mbaentrepreneursclub
 - EMBA: www.ceemba.org
- **Blog Social Entrepreneurship del IESE:**
blog.iese.edu/socialentrepreneurship
- Dentro de la red LinkedIn existe el grupo **IESE Entrepreneurs & Venture Capital Hub en LinkedIn** para desarrollar iniciativas de emprendeduría entre alumni.
- Para saber más sobre investigaciones de profesores del IESE sobre emprendeduría: **portal del conocimiento empresarial IESE Insight**
www.insight.iese.edu

Puede parecer un simple gesto, pero **Eduardo Balarezo** (GCLA '09) está convencido de que las pequeñas decisiones pueden generar grandes cambios. Con esta filosofía creó Lonesome George & Co. en 2006, que pretende lograr transformaciones sociales a través de la formación de agentes de cambio. **Balarezo** se inspiró en Solitario George, el último ejemplar de tortuga gigante de Pinta que quedaba en las Islas Galápagos y que murió en 2012. Advierte que “en los últimos años, la actividad humana ha alterado drásticamente los ecosistemas. Necesitamos un cambio, una nueva forma de pensar y actuar que sea más responsable con nuestro entorno”.

Puso en marcha el proyecto para evitar la extinción de cualquier otra especie, lenguaje, cultura o comunidad, porque “siempre hay un Solitario George en nuestro entorno por quien luchar”. Social Car y Lonesome George & Co. son ejemplos de compañías sociales, porque sitúan el beneficio social y el cuidado del entorno al mismo nivel que los beneficios económicos. “Este tipo de emprendedores ponen sus empresas al servicio de la sociedad. Crean compañías dotadas con esta clara vocación, se obligan a sí mismos a mantener un compromiso ético y moral con la sociedad”, explica **Lucio A. Muñoz** (PDD '09), fundador de Eurogroup Human Resources y autor del libro *El nuevo emprendedor socialmente responsable* (EUNSA, 2012). “Evidentemente –añade– sin olvidar los criterios de rentabilidad económica, puesto que ambos conceptos son perfectamente compatibles”.

“Si quieren garantizar su sostenibilidad, han de velar también por los aspectos económicos”, coincide con el profesor, **Fernández Terricabras**. Por eso, el producto o servicio que ofrecen ha de ser de calidad y tener un precio razonable, porque “nadie va a comprar sus productos por el hecho de ser sociales si no son buenos”, aclara.

Como en cualquier empresa, el objetivo es la creación de valor para sus grupos de interés o *stakeholders* (accionistas, empleados, clientes y proveedores). La diferencia es que, en las compañías con vocación social, “el objetivo social se convierte en un *stakeholder* más”, según **Sven Huber** (MBA '01). Es socio y fundador de boolino, una red social dirigida a padres que quieren fomentar la lectura entre sus hijos.

“El hábito de lectura a una edad temprana influye en el desarrollo cognitivo y la capacidad de aprendizaje, así que incentivarlo aumenta sus posibilidades educativas y profesionales”. Aunque de momento solo está presente en España, boolino tiene una clara proyección internacional y está previsto que a lo largo del 2014 llegue a Europa y a Latinoamérica.

Huber anima a todo aquel que esté pensando en lanzar un proyecto con vocación social a que lo haga, porque “la felicidad profesional tiene que ver mucho más con el contenido y el entorno de tu trabajo que con el aspecto económico”, siempre que las necesidades básicas estén cubiertas.

Tras una década trabajando en el grupo Bertelsmann, **Huber** sintió la necesidad de iniciar un proyecto propio. Apostó por el sector editorial, que conocía muy bien tras haber sido el director general de Librerías Bertrand. Dice que los puntos clave para que el proyecto saliera adelante fueron la creación del equipo, “aprender a conseguir mucho con pocos recursos” y la búsqueda de financiación, que “no fue nada fácil”.

Esta es una de las principales dificultades que encuentran los emprendedores al poner en marcha su proyecto. Conscientes de esta realidad, **Fernanda Rodríguez** (G-EMBA '03), **Jaime Ferrer Dalmau** (G-EMBA '07) y **Pablo Turletti** (G-EMBA '07) han creado Hope Project, que pretende ser el punto de encuentro entre emprendedores e inversores sociales. Esta plataforma digital inicialmente contó con el apoyo de **Victoria Velázquez** (G-EMBA '10) como *strategic advisor*, que hizo de ella un verdadero medio de inversiones de impacto para los emprendedores sociales, que, además de hallar apoyo económico, pueden encontrar otro tipo de ayuda, como recursos materiales (alguien que les ceda un espacio en su oficina, que les preste ordenadores...) y voluntarios dispuestos a echarles una mano.

Catalina Parra (MBA '96) y **José Martín Gutiérrez de Cabiedes** (MBA '96) también encontraron en Internet el lugar ideal para emprender. En 1999 crearon Canalsolidario.org, “el primer sitio web vertical del mundo de la solidaridad”, explica **Parra**. Más tarde llegó Hacesfalta.org, una web que pone en contacto voluntarios y ONG. Desde entonces han lanzado varios proyectos con un denominador común: impulsar la interacción y la participación de la sociedad en causas solidarias utilizando las nuevas tecnologías.

“Nuestra función es ser catalizadores entre la sociedad civil, las empresas y las ONG, contribuyendo a que las cosas buenas sucedan”, asegura **Parra**. Añade que es esencial

que las empresas sociales tengan clara su misión y sepan transmitírsela a sus colaboradores. El trabajo en equipo es la clave para que estos proyectos funcionen: “los emprendedores sociales han de entender que ellos no son los protagonistas de la iniciativa que ponen en marcha, sino parte del colectivo que conseguirá sacar la adelante”. Pese a la crisis, **Parra** considera que están surgiendo “decenas de emprendedores sociales”. Precisamente a ellos se dirige su último proyecto, UEIA, la primera aceleradora de emprendimiento social basada en las nuevas tecnologías de España y una de las pocas del mundo. Ya han recibido más de 100 propuestas, de las que solo 10 llegarán a la fase de incubación, aunque en un futuro tienen previsto abrir nuevas convocatorias. Además, no solo ofrecen financiación, sino también formación.

Parra y **Martín Gutiérrez de Cabiedes** decidieron emprender en pareja. No es algo nuevo, aunque cada vez es más común. “Incluso hay multinacionales que han nacido de la mano de un matrimonio”, comenta el profesor **Nueno**. Un ejemplo es Tous, empresa fundada por **Salvador Tous** (PADE '98) y su esposa, **Rosa Oriol** (PADE '98), y que actualmente está liderada por la tercera generación de la familia.

Todas estas experiencias nos muestran que la iniciativa emprendedora no entiende de edad, de ocupación, ni de situación personal o profesional. El primer paso para emprender es querer. Como decía el filósofo **Lao Tzu**, “Un camino de mil millas comienza con un solo paso”.

LUCIO A. MUÑOZ
PDD '09



SVEN HUBER
MBA '01



CATALINA PARRA
MBA '96



JOSÉ MARTÍN
GUTIÉRREZ DE
CABIEDES
MBA '96



FERNANDA RODRÍGUEZ, GEMBA '03
SERGIO SÁNCHEZ
JAIME FERRER DALMAU, G-EMBA '07
VICTORIA VELÁZQUEZ, G-EMBA '10



UNA VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN EMPRESAS Y EMPRESARIOS, MOTORES DE LA CONFIANZA



JORDI CANALS
Director general,
IESE

Una reflexión sobre la necesidad de recuperar una visión de la empresa a largo plazo y de la alta dirección de las empresas que contribuya directamente al desarrollo de una sociedad libre y próspera, y a la generación de confianza.

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS
• DIRECCIÓN ESTRATÉGICA • GOBIERNO
CORPORATIVO

La crisis financiera que comenzó en el verano de 2007 se ha transformado, en Occidente en una crisis económica sin precedentes recientes y que cuestiona el funcionamiento de la economía y del sistema político en las sociedades democráticas. La crisis ha adoptado un carácter global debido a la combinación de diversos factores: la incapacidad de los gobiernos para regular el sistema financiero y los mercados de capitales; la deficiente gestión pública, que ha llevado a déficits públicos insostenibles; el retraso en la adopción de medidas económicas con el horizonte del largo plazo; la negligencia de los reguladores financieros; el comportamiento inapropiado de algunos bancos, y la falta de sensibilidad de algunas grandes empresas en el mundo anglosajón hacia el desempleo u otros problemas sociales, que llevan a cuestionar el papel de la empresa y de los Gobiernos, así como su capacidad para crear una sociedad próspera y justa.

En este contexto, los gobiernos parecen haber sucumbido a la fuerza de

atracción irresistible del corto plazo y se han olvidado del largo plazo de la sociedad. La incapacidad para resolver los problemas del corto plazo y el olvido sistemático del largo plazo generan una desconfianza creciente entre los ciudadanos. Muchas voces reclaman el retorno de la sociedad civil, pero en momentos de crisis, hay pocos actores empresariales y sociales con capacidad para movilizar los esfuerzos colectivos. No obstante, y a pesar de estas dificultades, hoy más que nunca es necesario recuperar el prestigio social de la empresa y del empresario, y no sobre el fundamento endeble de la imagen o las relaciones públicas, sino sobre la renovación de su misión y de su tarea en una sociedad dinámica.

El fuerte crecimiento de los mercados financieros durante los últimos treinta años, acompañado de un proceso de desregulación global de las finanzas, ha provocado que, en las grandes empresas, la dimensión financiera de la gestión empresarial acabe siendo dominante. Las finanzas son importantes, pero no son la única dimensión relevante en la dirección de empresas. En particular, la necesidad de obtener una remun-



FRENTE A UNA VISION SOLO FINANCIERA DE LA EMPRESA PROPONEMOS UNA NOCIÓN DE ESTA FUNDAMENTADA EN LA REALIDAD, ES DECIR, UNA ORGANIZACIÓN DE PERSONAS QUE PRETENDE UNOS FINES DETERMINADOS

neración adecuada del capital invertido es una exigencia lógica y justa, pero solo si se tiene presente que la empresa logra generar esos retornos cuando invierte a largo plazo, presta un buen servicio a sus clientes, desarrolla adecuadamente a sus empleados y construye, así, su reputación en la sociedad. La dimensión financiera de la empresa no es, por tanto, la única a tener en cuenta, y siempre debe considerarse con un horizonte temporal razonable. De hecho, uno de los valores perdidos que conviene recuperar en las empresas que cotizan en bolsa es el accionista comprometido a largo plazo, interesado en el crecimiento del valor de sus acciones con el tiempo.

La dimensión financiera de la empresa ha conducido también a exagerar la importancia de los incentivos económicos de la alta dirección de las empresas para alcanzar los resultados económicos a corto plazo. Estos incentivos pueden acabar siendo perversos, forzando a la alta dirección a jugar con los resultados que se presentan para alcanzar el supuesto cumplimiento de los mismos. Algunos fenómenos relacionados con el mercado *subprime* en Estados Unidos, con las prácticas de colocación de productos bancarios en Europa o el reciente escándalo del LIBOR son demasiado importantes como para tratarlos como problemas aislados.

Es cierto que muchos sistemas de compensación no son intrínsecamente perversos, pero aquellos hechos ponen de manifiesto que sin un sistema de valores éticos que procure el bien de la empresa a largo plazo, que se fundamentan en las virtudes de la justicia, la veracidad, la lealtad y la diligencia, y que aplican sin excepciones, la ruptura de las reglas de juego se convierte en un fenómeno frecuente.

La empresa contemporánea ha sido una de las grandes instituciones sociales del siglo XX: ha generado inversión, ha creado puestos de trabajo, ha estimulado la innovación, ha ayudado a resolver numerosos problemas sociales y ha impulsado en Occidente y en otras regiones del

mundo un crecimiento sin precedentes. Es cierto que determinadas empresas, en ciertos países, han tenido un impacto negativo en los últimos años. Sin embargo, la mayoría de ellas siguen siendo pilares sólidos de la sociedad occidental. En este contexto, es urgente la necesidad de recuperar una noción de la empresa y del empresario que destaque la importancia de su contribución a la sociedad, y que conecte directamente con las necesidades de la sociedad, para ayudar a superar la actual crisis económica y devolver a las empresas la credibilidad que unas pocas han podido echar por la borda.

En este artículo proponemos recuperar una visión de la empresa y de la dirección de empresas que contribuya directamente a este objetivo, imprescindible para el logro de una sociedad libre y próspera.

UNA NOCIÓN POSITIVA DE LA EMPRESA

● Frente a una visión exclusivamente financiera, proponemos una noción de la empresa fundamentada en la realidad, es decir, como una organización de personas que pretende unos fines determinados. El profesor **Juan Antonio Pérez López** en su obra *Fundamentos de dirección de empresas* destacaba que “la empresa es un grupo de personas que trabajan de manera coordinada, con algunos objetivos comunes, aunque cada participante puede tener motivaciones distintas para alcanzarlos. Ese grupo de personas ofrecen unos productos o servicios a clientes y crean valor económico a largo plazo, en un contexto que permite su desarrollo personal y profesional. A la luz de esto, resulta indudable que una empresa así tiene un impacto positivo en la sociedad”.

Esta definición incluye unas consideraciones esenciales para una visión renovada de la empresa.

La primera es que se trata de una realidad humana, formada por personas con aspiraciones y motivaciones diferentes, y que el empresario debe tener en cuenta.

La segunda es que estas personas coordinan sus esfuerzos profesiona-

les para servir a unos clientes, ofreciendo unos productos o servicios; es decir, se trata de una organización orientada al servicio al cliente.

La tercera es que, en este proceso, la empresa necesita crear valor económico, es decir, ingresar más de lo que gasta satisfaciendo a sus clientes. Este valor debe ser creado no solo a corto plazo, sino a largo plazo, lo que acentúa la importancia de buscar la sostenibilidad de los resultados mediante la innovación, la formación, la mejora continua y la inversión.

La cuarta dimensión es que la empresa puede ofrecer a las personas que colaboran en un proyecto empresarial una oportunidad de crecimiento como profesionales y como personas. Esto es, no solo en el sentido de promociones profesionales – que siempre son bienvenidas –, sino también respecto a la posibilidad de mejorar como personas gracias a un aprendizaje positivo que se genera en el contexto de las relaciones profesionales desarrolladas en el trabajo. Este proceso de mejora supone tanto el crecimiento profesional como el desarrollo explícito de virtudes humanas que ayudan a mejorar, encontrar sentido en el trabajo y desarrollar todo el potencial que una persona lleva dentro.

Resulta evidente que una empresa que opera de esta manera tiene un impacto positivo en la sociedad, a través de los productos y servicios que ofrece dentro del marco legal, de la riqueza que genera y del desarrollo de las personas que estimula. Una compañía que actúa de este modo acaba creciendo, generando empleo e inversión y pagando impuestos. Es decir, no solo no se sitúa por encima ni al margen de la ley, sino que promueve el bien común de la sociedad. Lógicamente, una empresa que actúa así requiere un gobierno que no sea un extractor indiscriminado e injusto de rentas privadas, sino un agente que persiga con sus políticas el bien común.

Una empresa con este planteamiento merece la confianza de la sociedad, al mejorar el bien común de todos los ciudadanos. Si, además,

se plantea alguna actividad adicional conectada con sus objetivos específicos y con un impacto en la sociedad, su papel transformador puede crecer. Por tanto, lo esencial de la contribución de la empresa no son las políticas de responsabilidad social corporativa, puesto que una empresa que hace todo lo anterior ya está teniendo un impacto positivo y transformador enorme en la sociedad.

En ocasiones, algunas empresas pueden olvidarse de la sustancia de su contribución a la sociedad y se quedan en los accidentes, es decir, en algunas acciones sociales buenas, pero no indispensables para su misión. A veces, estas pueden ser un complemento excelente, sin embargo, en otras simplemente esconden objetivos menos claros, o bien transpiran una convicción débil sobre la contribución a la sociedad que realizan como empresas.

Frente a unas nociones no siempre equilibradas de responsabilidad social, hoy más que nunca es necesario afirmar el valor positivo que para una sociedad tiene la contribución de una empresa que hace las cosas bien. La misión de la empresa en la sociedad es ser una organización de personas que trabajan para lograr unos objetivos económicos y no económicos, y quienes participan en el proceso deben poder mejorar como profesionales y como personas.

Esta es la grandeza de la empresa: la satisfacción de necesidades materiales de los clientes, generando valor económico para los accionistas y ofreciendo un contexto en el que las personas que la integran crecen como profesionales y como seres humanos. Estos aspectos incluyen una visión ética de la empresa: solo desde unos fundamentos éticos se puede lograr un desarrollo humano sostenible y un auténtico servicio a los clientes, así como un impacto positivo en la sociedad.

De hecho, si bien es cierto que una compañía con este sentido de misión tiene retos más exigentes, al mismo tiempo cuenta con dos activos extraordinarios: el compromiso de sus colaboradores y la reputación

UNA EMPRESA ES... CINCO DIMENSIONES ESENCIALES

- 1 Una realidad humana formada por personas con aspiraciones y motivaciones diferentes.
- 2 Un grupo de personas orientadas al servicio al cliente.
- 3 Una organización que necesita crear valor económico a largo plazo.
- 4 Un organismo que ofrece a sus empleados una oportunidad de crecimiento personal y profesional.
- 5 Una institución que debe tener un impacto positivo en la sociedad.

FUNCIONES CLAVE DE UN ALTO DIRECTIVO

- * Llevar a término la misión que la empresa tiene en la sociedad.
- * Ser competente y buscar la excelencia profesional.
- * Conseguir la mejora de las personas que conforman su empresa.
- * Practicar un conjunto de valores éticos centrales. Y convertirse en una referencia positiva para todos.
- * Orientación al servicio de los demás.

ante sus clientes, sus accionistas y la sociedad. Sin duda, la exigencia que una empresa que se plantea su acción en este contexto es enorme, pero, al mismo tiempo, sabe que dispone de personas comprometidas y de una reputación reconocida.

No es exagerado afirmar que una parte de la pérdida de la reputación de algunas empresas en Occidente procede no solo del posible comportamiento deshonesto de algunos de sus directivos, sino de haber expresado su misión en la sociedad reduciéndola a criterios estrictamente financieros. Hoy en día, las organizaciones con un sentido claro de su papel en la sociedad, constituyen un elemento pedagógico de primer nivel para transmitir a todos los ciudadanos que una empresa es un proyecto a largo plazo y que busca no solo unos resultados económicos, sino la mejora de todos los que participan en él.

Una noción con estas características ataca también un severo problema presente en las sociedades occidentales: la denominada “mercantilización” de la vida social, en la que hemos convertido ciertos valores económicos como los referentes más importantes de nuestra conducta. Una empresa que plantea una perspectiva multidimensional de su misión es también una referencia para toda la sociedad, al ayudar a situar los objetivos económicos en el lugar que realmente le corresponden.

LA FUNCIÓN DEL EMPRESARIO Y DE LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

● Peter Drucker afirmaba que “la función de los directivos consiste en establecer unos objetivos, aplicar políticas para alcanzarlos y organizar y movilizar el trabajo de las personas para aquella finalidad”. Un alto directivo, un líder empresarial, debe hacer aquello que propone Drucker, pero por un motivo claro: llevar a término la misión que la empresa en cuestión tiene en la sociedad. Esta noción nos aleja de una visión del primer ejecutivo o de un alto

directivo como una persona orientada a alcanzar resultados. Estos son importantes, pues forman parte de su función específica de la empresa, pero resulta necesario recordar que hay muchas dimensiones a considerar en los resultados y que no se pueden lograr de cualquier modo.

De nuevo, la misión de la empresa nos ayuda a perfilar mejor la función de un alto directivo y, por extensión, de cualquier persona que tenga una función de dirección en una organización. Un alto directivo orienta su esfuerzo a lograr que la misión y los objetivos de la empresa que hemos definido anteriormente se alcancen. La misión no constituye una restricción, sino una plataforma que engrandece el trabajo de un directivo.

En efecto, la noción de empresa que hemos propuesto destaca que esta es, ante todo, una organización compuesta por personas. La realidad humana aparece como su elemento central. Por ello, la mejora de esas personas debe ser un objetivo explícito del trabajo de un alto directivo. Esta mejora se produce mediante la actividad ordinaria de la empresa y el ejercicio de la función que cada persona tiene en ella: sirviendo, directa o indirectamente, a los clientes, y generando un valor económico en este proceso. Una sana concepción de las personas facilita comprender sus motivos personales y, a partir de ellos, permite apelar a los mejores valores de las personas; también ayuda a comprometerlas en un proyecto, a corregirlas cuando su trabajo no esté a la altura y a desplegar todo un conjunto de virtudes humanas centrales, como la justicia, la cordialidad o el afecto.

Por otra parte, esta noción de la empresa destaca la necesidad de la competencia profesional en el trabajo de la alta dirección. Sin competencia profesional no se puede servir bien a los clientes, ni generar valor económico, ni dirigir adecuadamente a un grupo de personas para alcanzar unos fines. Si bien el trabajo de la alta dirección mejora con la experiencia, se adquiere

también mediante la formación y el aprendizaje permanentes, en programas regulares o con la interacción con otros altos directivos de empresas y sectores diferentes.

A su vez, un alto directivo que actúa de aquel modo debe practicar un conjunto de valores éticos centrales: la preocupación por cada persona que colabora en la empresa; el sentido de la justicia en las relaciones con los clientes, empleados, proveedores y la sociedad; la magnanimidad para plantear proyectos de futuro; la fortaleza para acometerlos o para afrontar problemas agudos; la humildad para admitir errores y la posible fragilidad personal; la prudencia para no precipitarse a la hora de tomar decisiones y la capacidad de reacción para no alargar innecesariamente la solución a un conflicto; o la sobriedad y la templanza necesarias para poder tomar decisiones sin dejarse llevar solo por las preferencias personales. Un alto directivo que valora adecuadamente esta noción de la empresa acaba, sin pretenderlo, siendo una referencia positiva para otros.

Una última dimensión del trabajo de un alto directivo es su orientación al servicio. Esta es una faceta que, si bien está de alguna manera incluida en la dimensión de excelencia profesional, en la preocupación por la atención de sus colaboradores o de sus clientes merece la pena destacarla de forma individual. La profesión de alto directivo tiene una perspectiva de servicio inequívoca, a la sociedad. Del mismo modo que un cirujano con toda la experiencia profesional y los conocimientos imprescindibles para el ejercicio de su profesión debe fomentar la dimensión de servicio al paciente y a su salud, un alto directivo debe cultivar también esta actitud esencial.

LA EMPRESA, INSTITUCIÓN CLAVE PARA GENERAR CONFIANZA

● La actual crisis financiera de Occidente es una crisis de valores éticos que se manifiesta a través de un déficit de confianza de los ciudadanos hacia los gobiernos y las em-

presas para solucionar los problemas que padecemos. La superación de esta crisis no se producirá como resultado de grandes políticas que acierten a poner de nuevo en marcha la economía, sino será un fruto del esfuerzo y compromiso de muchas empresas y ciudadanos que contribuyen con su trabajo a que una sociedad funcione cada día mejor.

En este sentido, el papel de la empresa y su buen funcionamiento en una sociedad dinámica resulta clave para recuperar la confianza.

Es cierto que hoy las empresas se enfrentan a la debilidad del mercado interior en algunos países de Europa, a una mayor competencia internacional y a unas restricciones crediticias que no les permiten afrontar nuevos proyectos. Sin embargo, en la mentalidad de un empresario, de un alto directivo, la identificación de los problemas es importante, pero conviene no paralizarse ante ellos. Por ello, es necesario buscar nuevos mercados, idear y lanzar nuevos productos y descubrir nuevos modos de servir mejor y más eficazmente a los clientes y, en este proceso, formar a magníficos profesionales. Todas estas acciones serán motivo de generación de confianza.

Pero todo esto puede, incluso, no ser suficiente. La recuperación sostenible de la confianza exige que las empresas –especialmente las más visibles– renueven el compromiso de tener un impacto positivo en el bien común de la sociedad. Hacerlo exige pocos recursos económicos; más bien requiere un cambio de mentalidad en la alta dirección. Del buen funcionamiento de las empresas y del trabajo de los empresarios y altos directivos depende, hoy más que nunca, una buena parte del bienestar de los ciudadanos y la recuperación de la confianza. La buena noticia es que, para ello, no es necesario que la empresa ni los altos directivos tengan que hacer malabares o perseguir retos inalcanzables, sino que basta únicamente con llevar a término, en toda su plenitud, el potencial de su misión y su función transformadora.

DEL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS Y DEL TRABAJO DE LOS EMPRESARIOS Y ALTOS DIRECTIVOS DEPENDE, HOY MÁS QUE NUNCA, UNA BUENA PARTE DEL BIENESTAR DE LOS CIUDADANOS Y LA RECUPERACIÓN DE LA CONFIANZA

PARA SABER MÁS:

- *Building respected companies*, Jordi Canals. Cambridge University Press, 2010.
- *Towards a new theory of the firm*, Joan Enric Ricart y Josep María Rosanas, Fundación BBVA, 2012.

GOBIERNO CORPORATIVO

SACANDO
EL MÁXIMO PARTIDO
AL CONSEJO**PEDRO NUÑO**

Profesor Ordinario,
Iniciativa Emprendedora,
IESE

Una visión precisa sobre cómo conseguir que el Consejo de una empresa sea un activo para esta, valorando su estructura, funcionamiento y evaluación más adecuados, con el objetivo de conseguir un idóneo desempeño.

Es el Consejo un activo o un pasivo? Lo que les interesa a los accionistas es que sea lo primero, pero, para ello, el Consejo debe tener una estructura adecuada. Por un lado, los accionistas invierten su capital en la compañía esperando recoger ganancias cuando lo necesiten, y por otro lado, la empresa aspira a crear valor de forma sostenible y a largo plazo.

Para crear ese valor, las compañías necesitan innovación, crecimiento, inversiones adecuadas, presencia internacional, capacidad para aprovechar las oportunidades (adquisiciones, diversificaciones); todo ello en un entorno financiero estable que genere y mueva efectivo, sin dejar de lado la solidez financiera. Es también importante que la empresa haga un buen uso de los mercados de capitales, teniendo en cuenta todas sus posibilidades: los mercados de capital tradicionales, los de capital riesgo y los de capital privado, la deuda a corto y a largo plazo, y la cotización en bolsa.

El papel del Consejo, en ese sentido, es asegurarse de que todo se hace de la mejor manera, de acuerdo con una estrategia, y de una forma equilibrada y sostenible. En principio, el Consejo suele estar sometido a menos presión que el equipo directivo de la empresa y puede incidir en diferentes áreas y momentos, con una perspectiva de largo plazo. También puede evaluar la actuación de la dirección de la em-

presa y determinar si su capacidad de gestión debe ampliarse o mejorarse en algún sentido.

FACTORES A TENER EN CUENTA

La naturaleza dispar de los accionistas condiciona a los consejos. Los accionistas minoritarios de las empresas cotizadas, por ejemplo, exigen una capacidad de liquidez inmediata y total: si necesitan su dinero para otra inversión –si en un momento dado, pongamos por caso, creen que lo mejor es invertir en el mercado inmobiliario–, lo que quieren es poder liquidar sus acciones rápidamente. Otros inversores tienen una perspectiva a medio plazo: prefieren invertir en fondos con acciones de distintas empresas cotizadas y apuestan por su evolución a medio plazo. Y están también los accionistas de la empresa familiar, cuya perspectiva es a largo plazo: creen en la acumulación de valor en la empresa, que, en definitiva, mantiene la riqueza familiar.

CUMPLIR CON LAS EXPECTATIVAS

Cuanto mayor es el compromiso de los accionistas con la compañía, más presión sufre el Consejo. Se puede dar el caso, por ejemplo, de que los miembros del Consejo de una empresa familiar tengan que responder a preguntas detalladas de miembros de la familia y que deban adaptar sus decisiones a ciertas directrices dictadas por esta. Entre otras cosas, se puede poner sobre la mesa el acceso de los miembros de la familia a la compañía



yal equipo directivo, o temas de gobernanza, de sucesión y de distribución de las ganancias creadas o acumuladas (en lugar de reinvertir en diversificación de la empresa, por ejemplo). En realidad, no siempre resulta fácil cumplir con esas expectativas, y destacados miembros de este tipo de consejos no hacen un buen papel y acaban renunciando.

Decíamos al principio que el Consejo debe tener una composición adecuada para generar valor. También para una buena gobernanza de la compañía. En ese sentido, sus miembros deben tener amplios conocimientos: tanto del ámbito industrial e internacional, como de empresas familiares y cotizadas, iniciativas empresariales, mercados financieros o conociemien-

tos económicos. No es necesario que todos los miembros del Consejo sepan de todo, lo importante es el conjunto. Además, la experiencia ha demostrado que una cierta renovación del Consejo es pertinente, para que, conforme la empresa vaya evolucionando, este pueda ir enriqueciéndose con la rotación de miembros. Lo correcto en estos casos será, probablemente, contar con una evaluación profesional regular del propio Consejo y de sus miembros.

Afortunadamente, hoy disponemos de amplios conocimientos sobre la composición, el funcionamiento y la evaluación del Consejo. Y si se aplica bien esta información, se puede producir un impacto positivo en el desempeño del Consejo y, en consecuencia, de la empresa.

EL CONSEJO DEBE TENER UNA COMPOSICIÓN ADECUADA PARA GENERAR VALOR

PARA SABER MÁS:
Programa Enfocado: "Maximize your Board's Potential", del 4 al 7 de junio, Barcelona
www.iese.edu/MYBP

EMPRESA FAMILIAR

CINCO CLAVES
PARA PERDURAR
CON ÉXITO

JOSEP TÀPIES
Profesor, Dirección
Estratégica, IESE



MARÍA FERNÁNDEZ MOJA
Investigadora de la Cátedra
de Empresa Familiar
del IESE

El profesor Tàpies ofrece un análisis detallado del modelo de negocio de las empresas familiares y de aquellos aspectos clave en su organización que influyen en sus posibilidades de éxito a largo plazo.

EMPRESA FAMILIAR • ANÁLISIS DE
DECISIONES • DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

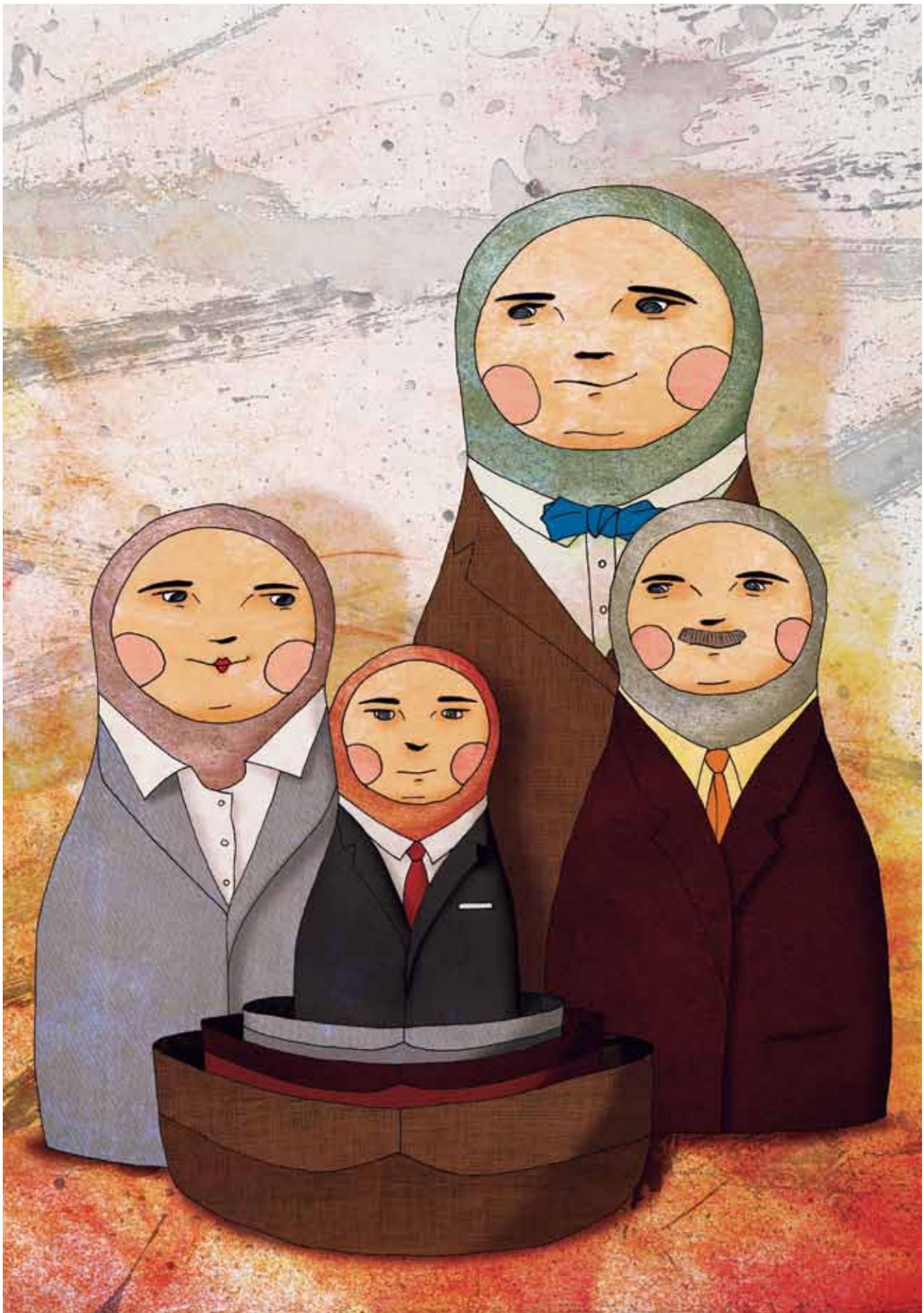
Las empresas familiares ocupan un papel central en la recuperación y desarrollo económico de cualquier país, puesto que son la estructura de propiedad mayoritaria en el tejido empresarial de todo el mundo. Sus modelos de negocio están siempre basados en una visión de futuro, lo que les permite hacer frente con mayor serenidad a los vaivenes del entorno económico. Para que esa visión a la larga se concrete en una realidad, conviene prestar atención a una serie de aspectos clave, que se revisan en este artículo.

ESTRUCTURAS DE PROPIEDAD

● El European Group of Owner
● Managed and Family Enterprises (más conocido por sus siglas en francés, GEEF) impone, como una de las condiciones necesarias para que una empresa sea considerada familiar, que una familia posea un porcentaje mínimo de acciones para influir en las grandes decisiones de la compañía. Ese porcentaje mayoritario

de propiedad puede articularse de múltiples formas. Las necesidades de la empresa, el marco legal del país en el que opera y, especialmente, la voluntad de la familia son los ejes centrales que marcan las estructuras de propiedad.

Cuando analizamos la casuística internacional, vemos que es muy variada. Por ejemplo, en algunas empresas el cargo más alto de la jerarquía lo desempeña una fundación. Como es el caso de Ikea o Bertelsmann. La empresa sueca Ikea creada por **Ingvar Kamprad**, abrió su primera tienda en 1958. Y en 1982, el fundador decidió que la empresa sería propiedad de una fundación, Stichting INGKA Foundation y, de esa forma, garantizaba la independencia y la visión a largo plazo de la compañía. En la misma línea, la empresa alemana Bertelsmann, tercer grupo editorial más grande del mundo, está participada en un 80,9% por varias fundaciones (Bertelsmann Stiftung, Reinhard Mohn Stiftung y BVG Stiftung). El 19,1% está en manos de la familia **Mohn**. En este caso, sin embargo, el 100% de los derechos de voto de



“LO QUE EXPLICA LA LONGEVIDAD DE NUESTRA COMPAÑÍA ES EL HECHO DE TRATAR A NUESTRA EMPRESA FAMILIAR COMO UN BIEN PRECIOSO Y DE GRAN VALOR. NOSOTROS SOMOS SUS CUIDADORES DURANTE UNOS AÑOS, Y LUEGO LE DAMOS EL RELEVO A NUESTROS SUCEORES, DESPUÉS DE HABERLO MEJORADO EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE”

Bertrand Passot, presidente de la empresa francesa Revol Porcelaine, fundada en 1789.

“LA TRADICIÓN Y LA HISTORIA INDUSTRIAL ESTÁN EN EL ADN DE NUESTRO NEGOCIO, Y SON LAS QUE PERMITEN RECONOCER QUÉ NOVEDADES PUEDEN PROMOVER UN DESARROLLO DURADERO Y CREAR VALOR AÑADIDO”

Federico Falck, presidente de Gruppo Falck, empresa italiana creada en 1906.

Fuente: www.henokiens.com

la compañía pertenece otra sociedad, Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG), que tiene como objetivo mantener los rasgos fundamentales de la cultura corporativa y su característico estilo de gestión.¹ BVG tiene seis accionistas: tres miembros de la familia **Mohn** y tres miembros externos.

ESTRUCTURAS DE GOBIERNO: EL EJE CENTRAL

- Una vez definidas las estructuras de propiedad, las familias empresarias deben tener en su agenda el diseño de unas estructuras de gestión que faciliten el gobierno de la empresa y de la familia. Dichas estructuras son los ejes centrales en la gestión de cualquier empresa. Un administrador único o un Consejo de Administración han de velar por la correcta gestión de la compañía, y en este tipo de empresas se han de tener también en cuenta las necesidades de gestión y organización de la familia propietaria. La asamblea familiar y el consejo de familia son los dos órganos más habituales para cumplir ese objetivo.

El primero es el órgano en el que está representada toda la familia, tenga o no vínculos directos con la empresa. Y el segundo, el consejo, es el órgano formado por miembros de la misma elegidos por los propietarios, y su objetivo es facilitar la unidad y el compromiso de la familia empresaria, unificando posturas dentro de la misma para que ésta se comunique como una única voz con la compañía. En ocasiones, junto con estos órganos de gobierno, los propietarios deciden crear una empresa, denominada genéricamente *family office*, diseñada ex profeso para mantener su riqueza, tanto en términos de patrimonio económico como de capital humano, a la vez que ayuda a transmitir el legado de generación en generación.

LA SUCESIÓN

- Se trata de la piedra angular, la condición sine qua non para empresas familiares que aspiran a perdurar. Cuando se afronta un

proceso de sucesión, es importante tener en cuenta que:

- La sucesión es un hecho previsible y, por tanto, susceptible de planificación.
- La sucesión en la propiedad y en la gestión no necesariamente tienen que producirse al mismo tiempo.
- La sucesión en el liderazgo es más compleja que las dos anteriores.

Planificarla es una condición necesaria, aunque no suficiente, para conseguir un traspaso generacional ordenado. Una transición generacional mal planificada o mal gestionada, que acabe provocando problemas, tiene consecuencias catastróficas no solo para la empresa, sino también para la familia. Y esta debe definir el tipo de empresa familiar con el que se sienten cómodos. Se puede optar, por ejemplo, por una organización empresarial en la que la familia esté a distintos niveles de las instancias de gestión. A lo único que no se puede renunciar es a la propiedad; lo demás es subcontratable, aunque no sea lo idóneo.

Si la familia decide que quiere gestionar la empresa, se deberán definir las pautas que regirán la incorporación de miembros de esta a la empresa, estableciendo qué condiciones han de cumplir los familiares para ocupar puestos en la compañía, en términos de edad, formación, experiencia, etc. Y en ningún caso hay que forzar la incorporación de miembros de la familia a la empresa, hay que respetar la libertad de decisión de la siguiente generación.

Exigir niveles de formación en el protocolo para ocupar cargos en la empresa; fomentar y/o exigir experiencia en otras compañías no familiares; y diseñar una carrera dentro de la propia empresa para que los sucesores la conozcan son algunas de las políticas habituales de las familias empresarias. A título de ejemplo, el actual presidente y CEO de la multinacional PPR –propietaria de marcas como Alexander McQueen, Boucheron, Stella McCartney, Yves Saint Laurent, Fnac o Puma–, **François-Henri Pinault** (hijo del fundador de la empresa

François Pinault), comenzó su carrera profesional en la empresa en 1987 como vendedor en el departamento de importación y comercio al por menor de la marca Evreux, dentro de Pinault Distribution. Desde ese momento, ha estado desempeñando distintos puestos en las empresas del grupo: presidente de Pinault Distribution, presidente y CEO de FNAC y codirector de Financiere Pinault; hasta que, en el 2005 fue nombrado presidente y CEO de PPR.²

LA PROPIEDAD SE HEREDA, EL TALENTO, NO

● Atraer y retener talento externo
● es útil y enriquecedor, y suele resultar muy beneficioso para las empresas familiares. La propiedad se hereda mientras que el talento para la gestión, no. Es necesario recordarlo aquí, pues, a veces, algunos empresarios familiares parecen olvidar este hecho, y las consecuencias para la empresa son obvias.

La necesidad de contratar profesionales ajenos a la familia se hace patente en el instante en el que la empresa adquiere cierto tamaño. En algunos momentos y situaciones clave de las empresas familiares, el papel de los profesionales externos puede ser determinante. En el proceso de sucesión, por ejemplo, un profesional de confianza puede ayudar a conseguir una transición generacional ordenada, actuando de puente.

En el Consejo de Administración, la participación de profesionales externos puede enriquecerlo y dinamizarlo. Las grandes empresas familiares multinacionales tienen consejos de administración de primer nivel. La compañía americana Walmart, fundada como una tienda individual en Arkansas, en 1962, por **Sam Walton**, era en 2010 la empresa más grande del mundo, según la revista *Fortune*. Walmart sigue siendo una empresa familiar, ahora en manos de la segunda generación, aunque solo dos miembros de la familia se sientan en el Consejo de Administración de la misma: **Timothy y Robson Walton**, hijos del fundador.³

En el caso de la francesa LVMH, líder en el sector del lujo, el presidente y CEO de la empresa es el propio fundador, **Bernard Arnault**; pero en el Consejo se sientan dos de sus hijos, **Antoine Arnault y Delphine Arnault**, junto con destacadas personalidades como **Bernadette Chirac**, empresarios europeos especialistas en el sector del lujo, como **Diego Della Valle**, y miembros de familias empresarias cuyas compañías han sido adquiridas por el conglomerado, como es el caso de **Gilles Hennessy**.⁴

EL LEGADO

● El concepto de *largo plazo* es consustancial con las empresas familiares. El objetivo de traspasar, como un legado, la empresa de generación en generación lleva a los dueños de empresas familiares a tener un horizonte lejano, lo cual ayuda a evitar la “miopía” de la gestión cortoplacista. Esos proyectos a largo plazo generan valor y riqueza para la sociedad y para la propia familia. Además han sido valorados por los propios empresarios familiares como el factor más importante para el éxito empresarial, según un reciente estudio de Credit Suisse basado en una encuesta a miembros de 280 compañías familiares en 33 países.⁵ La búsqueda de la sostenibilidad financiera y social es el *leitmotiv* de las empresas familiares. Imbuidas de esa mentalidad, aquellas prestan especial atención a temas relacionados con la responsabilidad social corporativa y la filantropía, bien sea desde la empresa o desde la familia.

No se trata solo de heredar, sino también de recibir y aceptar un legado. Ese legado es, por supuesto, un patrimonio, pero también un conjunto de valores, creencias, principios y modos de hacer que se transmite de generación en generación en cada familia empresaria. Así, los miembros de esta se sienten custodios de ese legado y responsables de entregárselo a la siguiente generación y la idea central es mantener la tradición, los sellos de identidad de la empresa y de la familia, pero sin descuidar la capacidad de renovación.

EL LEGADO ES, POR SUPUESTO, UN PATRIMONIO PERO TAMBIÉN UN CONJUNTO DE VALORES, CREENCIAS, PRINCIPIOS Y MODOS DE HACER QUE SE TRANSMITE DE GENERACIÓN EN GENERACIÓN EN CADA FAMILIA EMPRESARIA

1. www.bertelsmann.com/Bertelsmann/Shareholder-Structure.html
2. www.ppr.com/en/press/biographies/board-directors/francois-henri-pinault
3. El consejo de administración de Walmart está compuesto por diecisiete miembros. Fuente: <http://investors.walmartstores.com>
4. www.lvmh.com/investor-relations/governance/board-of-directors
5. “Family businesses: Sustaining performance”, Research Institute, Credit Suisse, septiembre de 2012.

PARA SABER MÁS:

Puedes seguir al profesor en su blog o en twitter: [@JosepTapies](http://blog.iese.edu/empresafamiliar)

Consultar sus casos en: www.iese.com

Adquirir vídeos formativos en: www.empresafamiliar-iese.com

BIG DATA:

EL NUEVO PETRÓLEO DE LA ECONOMÍA

**JAVIER ZAMORA**Colaborador científico,
Sistemas de Información,
IESE

Hoy en día tenemos acceso a más datos de los que nuestros sistemas son capaces de absorber. Podemos usar esta información para mejorar nuestra toma de decisiones, pero solo resultará eficaz si sabemos lo que buscamos y distinguimos lo importante de lo superfluo.

La información es poder, pero solo si se sabe qué hacer con ella. En estos momentos estamos entrando en una nueva era, la del *big data*, la de la información que va más allá de los típicos datos transaccionales que manejan las empresas. Cada día nos enfrentamos a una ingente cantidad de información procedente de las redes sociales y de los dispositivos, como el móvil, que también transmiten un gran volumen de datos. Sin embargo, esta información debe cribarse del mismo modo que se criba el oro, ya que si no se filtra y traduce en datos que tengan sentido y permitan tomar buenas decisiones, carecerá de todo valor.

EL VALOR DE LOS DATOS

Existen tres fuentes principales de *big data*. La primera hace referencia a los tradicionales datos estructurados que las empresas poseen sobre sus clientes o que recaban con cada transacción. En segundo lugar, existen múltiples datos no estructurados que engloban desde la conducta de los clientes al navegar por una página web, hasta los *blogs* o el tono y los sentimientos que se expresan en un correo electrónico, sin olvidar los comentarios en las redes sociales acerca de distintos productos y servicios. La

tercera fuente de información son los dispositivos, como el móvil, que aportan mucha información interesante sobre el usuario, empezando por su ubicación y continuando con las transacciones y llamadas realizadas o las aplicaciones usadas. La cuestión es: ¿cómo puede usarse toda esta información para mejorar el proceso de toma de decisiones?

El *big data* se caracteriza por las tres “uves”: volumen, velocidad y variedad. Y una cuarta “uve” se refiere al valor que puede obtenerse a partir de estos datos. Las empresas deben entender que manejar el *big data* no es una mera cuestión tecnológica, sino que requiere un cambio en la cultura y los procesos corporativos.

Muchas decisiones empresariales se basan en la intuición y, aunque el *big data* no pretenda reemplazarla, sí puede aportar más información. No se trata de elegir entre las corazonadas y los datos, sino de combinar el instinto con el pensamiento analítico. Buen ejemplo de ello es la película *Moneyball: Rompiendo las reglas*. El filme relata la historia real de **Billy Beane**, propietario de los Oakland Athletics, y su lucha por crear un equipo de





EL *BIG DATA* REQUIERE UNA NUEVA MANERA DE PENSAR, A LA VEZ QUE PLANTEA IMPORTANTES PROBLEMAS COMO LA PRIVACIDAD, LA SEGURIDAD Y EL RIESGO DEL USO DE LA INFORMACIÓN

béisbol ganador con una mínima parte del presupuesto de sus competidores. Según la intuición –personificada por los ojeadores del club–, la única manera de ganar consiste en fichar a estrellas consolidadas o a jóvenes promesas de este deporte, pero el Oakland no puede permitírselo.

El béisbol es un deporte basado en los números, en el que cualquier aficionado conoce el promedio de bolas bateadas y los *strikes* conseguidos por un determinado jugador. En esta película, un genio de la informática que trabaja en las oficinas del club realiza un análisis estadístico de varios jugadores que podrían ser asequibles para el equipo, bien porque se encuentran al final de su vida deportiva, bien porque su carrera se ha visto afectada por diversos problemas sociales. Este analista convence a **Beane** de que la suma de sus talentos les permitiría crear, desde un punto de vista estadístico, un equipo ganador. Tanto los ojeadores como los directivos del equipo encuentran la idea ridícula, pero tras un inicio de temporada desastroso, el Oakland consigue ganar veinte partidos seguidos y batir el récord de victorias consecutivas.

Esto no significa que a los ojeadores del club les hubiera fallado el instinto. De hecho, muchos grandes equipos de béisbol se han forjado alrededor de unas pocas estrellas apoyadas por un grupo de jugadores complementarios. Lo que demuestra esta historia es que los datos pueden ser un buen complemento de la intuición y la experiencia.

BUSCAR LAS CONEXIONES ENTRE LOS DATOS

- El volumen de datos que es capaz
- de manejar un ordenador permite establecer correlaciones que no serían identificables de otro modo. Por ejemplo, en la área metropolitana de Atlanta (EE.UU.), se decidió realizar un estudio en las escuelas públicas del condado de Gwinnett, el decimocuarto más grande el país, que siempre obtenía malos resultados académicos, pese a haberse implantado varias medidas de mejora, como aumentar el número de profesores o reducir la cantidad de alumnos por clase. Al analizar los datos de dicho distrito se observó que los

alumnos que se habían graduado con las mejores notas destacaban en Álgebra 1 y, a continuación, se descubrió que los alumnos que sacaban buenas notas en Álgebra 1 también obtenían buenos resultados en la asignatura de Escritura creativa. Esta correlación no es evidente a simple vista, pero cuando se dispone de un gran volumen de datos, aparecen nuevas conexiones que permiten abordar y resolver un problema desde nuevos enfoques.

El pionero en las conexiones basadas en grandes volúmenes de datos fue Google, que contrató como director económico a **Hal Varian**, profesor emérito de Economía de Berkeley. Google aprovecha la enorme cantidad de datos a la que tiene acceso para mejorar sus modelos predictivos. Por ejemplo, la herramienta Google Flu permite trazar un mapa de las personas que buscan información sobre los síntomas de la gripe. Si alguien consulta los síntomas de la gripe en Google es bastante probable que lo haga porque los padece él o alguien próximo, por lo que estas búsquedas permiten estudiar la propagación de la enfermedad con mayor precisión que los centros de vigilancia epidemiológica y control de enfermedades. Este proceso también es aplicable al precio de la vivienda: en lugar de analizar las tendencias de los precios en el último trimestre, es cuestión de observar la manera en las personas buscan casa en Google en distintas regiones o través de diferentes agencias inmobiliarias. La previsión resultante de estas búsquedas será más exacta que cualquier predicción basada en otros modelos económicos que emplean datos del pasado en lugar de información actual.

Este método, denominado *now casting* (predicción inmediata), permite generar previsiones muy exactas gracias a la enorme cantidad de datos que maneja. El *now casting* analiza datos de diversas fuentes para prever las tendencias económicas. Por ejemplo, si se extrapolan los datos de desempleo y de la balanza comercial, entre otros, puede obtenerse una previsión bastante precisa del Producto Interior Bruto (PIB) de este trimestre antes de que se publiquen las cifras oficiales.

Otro ejemplo de la enorme escala del *big data* es Wal-Mart, que realiza un millón de transacciones por hora, lo cual se traduce en 2,5 petabytes de información, o lo que es lo mismo, en todo el contenido de la biblioteca del Congreso de Estados Unidos reproducido 167 veces por hora. Si Wal-Mart fuera capaz de analizar toda esta información, podría optimizar su cadena de suministro y decidir cuándo y dónde debe colocar cada producto en las distintas tiendas. Este es justamente el principal problema del *big data*: hay que saber lo que se está buscando. De lo contrario, es fácil caer en la trampa de confundir la correlación con la causalidad.

La explosión de los datos es un fenómeno exponencial. Si una ciudad de 300.000 habitantes creciera al ritmo propuesto en la ley de Moore, en 20 años tendría la población actual del planeta. No solo son los ordenadores los que evolucionan a gran velocidad, sino también los algoritmos. Esta nueva masa de información generará más riqueza a medio y largo plazo, pero en estos momentos nos hallamos en el año cero del *big data*, en una especie de “salvaje oeste”, en lo que a los derechos de la propiedad intelectual y la privacidad de los datos se refiere.

NUEVAS FORMAS DE PENSAR

- En la última reunión del Foro Económico Mundial de Davos, el *big data* se presentó como un nuevo activo, como el nuevo petróleo de la economía. Pero si el *big data* es un activo para el cual desea crearse un mercado, lo primero que hay que hacer es establecer su titularidad. Para ello se requiere una legislación que defina los datos que pueden emplearse y los que pueden recabar y usar las empresas. Además, a pesar de que es necesario crear un mercado para el *big data*, la cuestión de la propiedad de la información será un tema complicado y controvertido.

El *big data* cambiará la arquitectura del mundo de los negocios del mismo modo que la dínamo eléctrica cambió el diseño de las fábricas cuando sustituyó al motor de vapor como fuente de energía. Con la dínamo,

las fábricas pasaron de ser edificios altos y estrechos a edificios bajos y horizontales con unos nuevos procesos de trabajo. El *big data* cambiará los modelos de gobernanza y los procesos, pero para ello es necesario ir más allá de los esquemas tradicionales. Es como tener un reloj analógico y querer que se convierta en uno digital: no es posible porque se trata de algo totalmente diferente. Con el *big data* pasa lo mismo: seguimos pensando en términos analógicos e intentando reproducir experiencias analógicas en el nuevo mundo digital. El *big data* requiere una nueva manera de pensar, a la vez que plantea importantes problemas como la privacidad, la seguridad y el riesgo del uso de la información.

UN CAMBIO DE MODELO

- Sony Music se enfrentó a la revolución digital con un ejército de abogados, pero la tecnología ha venido para quedarse y, por lo tanto, las cosas deben cambiar. Por ello, lo mejor sería pensar en un nuevo modelo de negocio que pudiera aportar valor, en vez de luchar por defender el modelo antiguo. El problema es que los viejos modelos se han visto amenazados tan rápido que no ha habido tiempo de generar unos nuevos. Ahí radica la tensión entre ambos. Las cosas están avanzando a una velocidad tan vertiginosa que se están desmoronando las capas de la economía sin que haya tiempo para adaptarlas. Esto es lo que está sucediendo en Estados Unidos, donde la economía se está recuperando de la crisis del 2008, pero el empleo, no.

Einstein dijo que la información no es conocimiento. Esto es cierto, ahora más que nunca, no solo por el hecho de que exista tanta información, sino porque se está convirtiendo en una “commodity”. La cuestión es cómo pueden transformarse estos datos en conocimientos y decisiones. La situación actual es opuesta a la que había hasta ahora, cuando la información era escasa y estaba filtrada por expertos. Hoy en día, el reto consiste en descartar datos para conseguir tomar buenas decisiones.

HOY EN DÍA, EL RETO CONSISTE EN DESCARTAR DATOS PARA CONSEGUIR TOMAR BUENAS DECISIONES

Media Markt: a la segunda... ¿va la vencida?

MARC SACHON Y ERIC LAUX

La venta *online* supone una oportunidad que ninguna empresa quiere dejar pasar. Pero si la estrategia multicanal no está bien diseñada puede provocar disfunciones importantes que perjudiquen al negocio. El primer salto de Media Markt a Internet se saldó con un conflicto entre canales que acabó con el cierre de la tienda *online*. Tras aprender la lección y comprar Redcoon, vuelve a la carga.

PARTICIPA EN EL FORO DEL CASO:
www.ieseinsight.com/review

“Tanto la globalización como la obesidad han aumentado a la vez, sin embargo, mientras que la globalización económica no parece tener una correlación positiva con el incremento de la obesidad mundial, la globalización social es un factor determinante en nuestro peso”

Costa-Font, Joan; Mas, Núria y Navarro, Patricia:
“Globesity: Is a Globalization a Pathway to Obesity?”,
IESE, WP-1057-E, 12/2012

PARA SABER MÁS:
IESE Insight/ Economía

Para llevar a cabo la actual estrategia multicanal, determinaron cinco pilares fundamentales:



1. Usar el modelo *online* plenamente integrado con las tiendas.



2. Utilizar la misma marca, Media Markt, o Saturn, dentro y fuera de Internet.



3. Fijar en Internet precios competitivos y transparentes, vigentes en todo el país.



4. Contar con una amplia gama de productos *online* y mantener en las tiendas su selección descentralizada.



5. Organizar la logística basándose en un almacén central combinado con la externalización de ciertos módulos, la cooperación con los mejores proveedores y la completa integración de las tiendas.



LOS CONSEJEROS CONTROLAN AL CEO

GUIDO STEIN
Y MANUEL GALLEGO

¿En qué medida influye la presencia en una empresa de consejeros dominicales y de aquellos que pertenecen a más de un Consejo en la decisión de destituir a su máximo directivo? Tras revisar las sucesiones de los CEO de grandes compañías españolas de mercado continuo entre el 2006 y el 2011, los autores demuestran por primera vez dos hipótesis:

1 La presencia de consejeros dominicales en el Consejo aumenta las posibilidades de despido del CEO cuando no cumple con las expectativas. Estos consejeros participan en el capital accionarial, o actúan en representación de accionistas significativos, y tienen un interés directo en que la compañía funcione. Si perciben que su máximo gestor es ineficaz, no dudan en despedirlo.

2 La probabilidad de cese del CEO también aumenta cuando este está rodeado de consejeros que participen en otros consejos de administración. Por dos razones: acumulan más experiencia y porque apoyar el despido es más asumible para quienes diversifican su riesgo personal entre varios consejos.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight/ Gobierno corporativo

Videoteca de la empresa familiar

El profesor **Josep Tàpies** publica una colección de vídeos en los que desgrana y analiza todos los tópicos de gestión de las empresas familiares, a la vez que repasa de manera argumentada las principales claves del éxito su gestión y supervivencia. El objetivo, en palabras del propio profesor Tàpies, no es otro que el de “tratar a la empresa como a una empresa y a la familia como a una familia”. Con ese mismo objetivo, actualiza periódicamente su *blog*, publicando comentarios de actualidad, reflexiones y muchas de las experiencias que ha acumulado a lo largo de su amplia trayectoria como asesor. La colección completa, ya a la venta, consta de un total de 26 vídeos agrupados en nueve lotes temáticos que también pueden adquirirse de forma independiente:



• Introducción

• Fundamentos de la familia empresaria

• Institucionalización

• Family Office

• Principales reglas y errores

• Claves para perdurar en el tiempo

• El rol de la propiedad

• La sucesión

• El protocolo familiar

PARA SABER MÁS:
www.empresafamiliar-iese.com

TRAS EL ESPEJISMO DEL CRECIMIENTO

JAVIER ESTRADA

● Muchos inversores se ciegan ante las perspectivas de crecimiento de las economías emergentes o de algunas *start-ups*.

El artículo “Blinded by Growth” analiza este efecto sobre el retorno de la inversión, frente a los beneficios relativos de invertir en aquellas compañías orientadas al valor.

Los hallazgos del profesor **Javier Estrada** muestran que una elevada revalorización no está indisolublemente asociada a una volatilidad superior, un mayor riesgo de déficit o una beta más alta. La evidencia muestra que, a largo plazo, el valor supera al crecimiento. De todos modos, el profesor advierte que, aunque aportar fondos a empresas que el mercado rehúye evitando las que adora es un camino por el que pocos se aventuran, los inversores que mantienen su apuesta por el valor más allá de los vaivenes del mercado obtienen los mayores retornos.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Finanzas

Llegar tarde pasa factura a las compañías

PAULO ROCHA; JUAN CARLOS FERRER
Y A. PARASUMARAN

“Los retrasos en los vuelos tienen efectos ocultos: un descontento desproporcionado de los clientes más valorados, que acaban cambiando de compañía y confiando en otra que les parezca más fiable” aseguran los profesores en su artículo “Journal of Air Transport Management” tras examinar una importante compañía aérea internacional durante más de 29 meses. Además, limitarse a prestar servicios adicionales no compensa ni reduce la probabilidad de que estos se vayan con las maletas a la competencia.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Marketing



U.S. ADVISORY COUNCIL

LA BRÚJULA DEL IESE EN ESTADOS UNIDOS

El U.S. Advisory Council del IESE se reunió el 1 de marzo para continuar trazando el rumbo de la escuela en el país norteamericano.

El U.S. Advisory Council del IESE celebró su reunión anual en el campus del IESE en Barcelona. Este Consejo, creado en 2010, reúne a líderes empresariales y sociales estadounidenses procedentes de varios sectores con el fin de orientar a la escuela en sus actividades en el país norteamericano.

Durante la jornada, los miembros del Consejo tuvieron un encuentro con los alumnos de MBA en unas sesiones especiales para intercambiar puntos de vista sobre la actualidad económica y empresarial de los Estados Unidos.

UN ANÁLISIS DE LA ACTUALIDAD

El profesor **Eric Weber** fue el encargado de presentar la sesión “Global Business Outlook: How Global Companies Look at the World”, en la que la buena parte de la temática giró en torno a la realidad de los medios, en una mesa integrada por **William F. Baker**, de Channel Thirteen; Sir **Howard Stringer**, de Sony y **Chris Vollmer**, de Booz & Co.

Edward T. Reilly, de la American Management Association (AMA); **Carmen DiRienzo**, V-Me Network, y **John Sturm**, de la Universidad de Notre Dame, explicaron cómo las políticas del segundo mandato del presidente del Gobierno iban a afectar a las empresas de los Estados Unidos, durante la sesión “U.S. Economic Policies with the new Obama Administration”, presentada por el profesor **Carlos García Pont**.

La tercera, moderada por el profesor **Alejandro Lago**, versó sobre tecnología y nuevos medios. En ella participaron **Gerry Byrne**, de Penske Media Corporation; **Alan Glazen**, de Glazen Creative; **Tom Kane**, de CBS Corporation y **Kate O’Sullivan**, de Microsoft Corporation.



1



2



3



4



5

1. Eric Weber, Thomas Kane, Kate O'Sullivan, Jordi Canals y Sir Howard Stringer
2. Alan Glazen y Gerry Byrne

3. Carmen DiRienzo y William F. Baker
4. Edward T. Reilly, John Sturm y Mireia Rius
5. Chris Vollmer

US ADVISORY COUNCIL

William BAKER
Channel Thirteen

Gerry BYRNE
PMC (Penske Media Corporation)

Jordi CANALS
IESE Business School

Tom CASTRO
El Dorado Capital and Time Warner Cable

Carmen DI RIENZO
V-Me Network

Alan GLAZEN
Glazen Creative

Frank J. HAGER
Opp CAP

Claire HUANG
JPMorgan Chase & Co.

Jay IRELAND
GE Africa

Tom KANE
CBS Corporation

Katherine OLIVER
NYC Mayor's Office of
Media & Entertainment

Kate O'SULLIVAN
Microsoft Corporation

Carlos PADULA
Stelac Advisory Services

Juan PUJADAS
PriceWaterhouseCoopers

Edward T. REILLY
American Management Assn.

Tom ROGERS
TiVo Inc.

John SCHMITZ
Bingham Consulting LLC

Sir Howard STRINGER
Sony Corporation

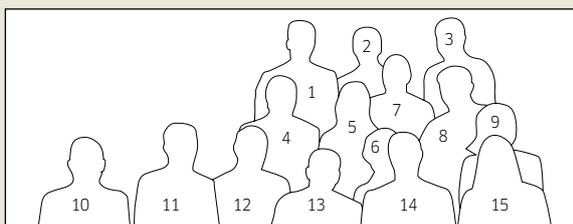
John STURM
University of Notre Dame

Chris VOLLMER
Booz & Co.

Eric WEBER
IESE Business School

Josh WESTON
Automatic Data Processing Inc. (ADP)

Kathryn WYLDE
Partnership for New York City



- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. Chris Vollmer. | 9. Mireia Rius. |
| 2. Kip Meyer. | 10. Prof. Eric Weber. |
| 3. Sir Howard Stringer. | 11. Prof. Jordi Canals. |
| 4. John Sturm. | 12. Thomas Kane. |
| 5. Kate O'Sullivan. | 13. William F. Baker. |
| 6. Carmen DiRienzo. | 14. Alan Glazen. |
| 7. Gerry Byrne. | 15. Sandra Sieber |
| 8. Edward T. Rielly. | |



Take Your Place. Get Ready to Perform

Extreme Brand
Management

Global Web Content
Management

Integrated Multi-Channel
Publishing

Targeting, Profiling &
Personalization

Successfully engage with your audiences through multiple websites,
in multiple languages, across multiple channels, with multiple brands.

Online Customer Experience Management

DOING GOOD & DOING WELL

LA FUERZA DE TRABAJAR UNIDOS

La necesidad de colaboración entre entidades ha sido el tema escogido para la décima edición de estas conferencias que cada año organizan los MBA del IESE.

Cerca de 550 personas se reunieron el 22 y el 23 de febrero en el campus del IESE en Barcelona, en la décima edición de la Conferencia Doing Good and Doing Well. Los alumnos del MBA del IESE organizan cada año estas conferencias, cuyo objetivo es generar un debate en torno a las prácticas de gestión responsable, el emprendimiento social y la sostenibilidad. Bajo el lema “The Power of Collaborative Advantage”, la conferencia contó con la presencia de 104 ponentes y se organizaron 15 mesas redondas, además de un concurso de moda colaborativa y otro de Cleantech, en el que empresarios con propuestas de tecnología limpia entraron en contacto con profesionales del capital riesgo. Caixa Bank, The Franklin and Catherine Johnson Foundation, Exxon-Mobil y Agbar han patrocinado este año el evento.

“Lo importante es tener claro que una empresa no se puede dirigir solo rindiendo cuentas a sus accionistas sino que también hay que rendir cuentas a la sociedad”, aseguró **Bernard Meunier**, CEO de Nestlé España, quien destacó la necesidad de una cooperación entre entidades.

En esta décima edición también participó **Douglas Tompkins**, creador de la marca The North Face, de ropa, calzado y equipamiento para realizar actividades deportivas al aire libre, pero también conocido por su labor de conservación de áreas vírgenes de Chile y Argentina. Para **Tompkins**, economía y medioambiente son lo mismo, y su discurso se caracterizó por afirmaciones como la siguiente: “Lo que es bueno para el mundo es bueno para nosotros, no al contrario. El crecimiento es un callejón sin salida”. Aseguró también que la belleza es intrínseca al paradigma ecológico y que la estética nos da información de todo lo que hacemos”. Según **Tompkins**, debemos desmitificar el dogma de que la tecnología es nuestra salvadora y no tenemos que abrir las puertas a toda la tecnología sin plantearnos antes su impacto en la cultura. Advirtió, por ejemplo, que “es imposible determinar cuál es la huella ecológica de un teléfono móvil”.

Además se proyectó un vídeo de **Laurent Freixe**, *executive vice president* de Nestlé Europa, en el que sostenía que en los últimos años “se ha vuelto habitual criticar



1

1. De izquierda a derecha Jordi Canals, Jo Confino, James Gifford, Sean Ansett, Jem Bendell y Magnus MacFarlane
2 y 3. Dos momentos de la edición del DG & DW de este año
4. Los organizadores, de izquierda a derecha: Pablo Román Chiriboga, Lucy Hirota Takeuche, Candice Uy, Helena Rakosnik Tobeck, Melanie Ajero, Teresa Morenés Bertrán, James Winder, Melissa Quijano, Alan Snyder y Stephen Mannhard



2



3



4

a la Unión Europea (EU) por su lento crecimiento económico, su competitividad rezagada y su burocracia, pero esta percepción negativa, sin negar el complicado entorno europeo, no debe llevar a una profecía autocumplida”. **Freixe** apuntó también que “cada crisis es una invitación a que nos replanteemos nuestra manera de trabajar desde lo más básico”. Los miembros de la UE deben consensuar unos objetivos, unos hitos y unas reformas a largo plazo para crear un desarrollo económico y social” –y añadió que– “en ese sentido, yo defiendo sin lugar a dudas la visión de la Comisión ‘Europa 2020’, por un crecimiento inteligente y sostenible como punto de partida. Estoy seguro de que, tarde o temprano, el resto del mundo asumirá también esa visión”.

La conferencia contó también con otros ponentes como **Mei Li Tan**, directora de Marketing de Citi Transaction Services o **Marc Pfitzer**, director general de FSG.

DEFENDER UNA IDEA

- Dentro del marco del VI Cleantech Venture Forum,
- 11 compañías de todo el mundo defendieron sus

propuestas de negocio frente a representantes de 10 de los principales fondos de capital riesgo de Europa. La empresa ganadora en esta ocasión fue la noruega Graphene Batteries, y la suiza ActLight se hizo con el segundo puesto.

Los fondos de capital riesgo representados en el jurado gestionan más de 3.000 millones de euros de inversión y las empresas de tecnologías limpias buscaban un total de 14 millones de euros de financiación.

En el concurso de inversión social, patrocinado por CaixaBank, cinco equipos de las escuelas de dirección de Oxford, IESE, ESADE, HEC e INSEAD y 10 profesionales del capital riesgo juzgaron las presentaciones de cinco empresarios procedentes de España, Suiza y el Reino Unido. Los equipos de Oxford y del IESE se hicieron con el máximo galardón, compartiendo el primer premio.

Por otra parte, en el concurso de moda colaborativa, nueve equipos, incluidos 7 del IESE, competían por la oportunidad de poner en práctica su proyecto en colaboración con Intermón Oxfam y Hoss Intropia.



10 años de valores sociales

Un repaso por algunos de los mejores momentos y declaraciones de los *keynote speakers* que nos han visitado a lo largo de esta década.

2004  **Mark Albion**, fundador de More Than Money Institute. "Es más importante trabajar en lo que te apasiona que ganar dinero. Si vives tu pasión, el dinero acaba llegando"

2005  **Muhammad Yunus**, fundador del Grameen Bank y premio nobel de la paz 2006. "El modelo de los negocios sociales es el de cambiar el mundo"

2006  **Mark Goyder**, fundador y director de Tomorrow's Company. "Un negocio ha de servir a las necesidades de los seres humanos y debe tener una serie de valores propios y cumplir con ellos"

2007  **William Paul Underwood**, antiguo director ejecutivo del Consejo Empresarial para las Naciones Unidas. "Para conseguir que una idea se convierta en realidad simplemente hay que encontrar a los líderes adecuados"

2008  **Daniel García Guelbenzu**, vicepresidente de General Electric. "La RSC ha dejado de ser la hoja de parra con la que las empresas apenas ocultaban sus vergüenzas, para convertirse en un factor estratégico porque no se puede seguir ignorando a las personas y el medioambiente"

2009  **Anil Soni**, CEO de la Clinton Foundation HIV/AIDS Initiative (CHA). "El sector privado puede jugar un papel decisivo para ayudar a reducir el sufrimiento humano en todo el planeta, con aportaciones económicas, formación, nuevas tecnologías..."

2010  **Michel Camdessus**, exdirector del FMI y gobernador honorario del Banque de France. "La responsabilidad va a convertirse en un valor económico, ambiental y social, y los valores sociales como la solidaridad o la ciudadanía han pasado a ser un valor económico en sí mismos"

2011  **Pamela Hartigan**, directora de Skoll Centre for Social Entrepreneurship de la Saïd Business School. "La finalidad de un emprendedor social no es otra que buscar soluciones innovadoras"

2012  **Gabin Neath**, vicepresidente sénior de Sostenibilidad de Unilever. "Estamos consumiendo los recursos del planeta mucho más rápido de lo que puede renovarlos"

2013  **Bernard Meunier**, CEO de Nestlé España. "Una empresa no se puede dirigir rindiendo solo cuentas a los accionistas; también hay que hacerlo ante la sociedad"

Más que una experiencia

La conferencia DG & DW no solo tiene un impacto sobre los que participan, sino que también deja una impronta indeleble en los alumnos que la organizan. "Fue un punto de inflexión y puedo decir con orgullo que no estaría donde estoy ahora si no fuera por la DG & DW", afirma **Elizabeth Curran** (MBA '09). "Yo siempre había soñado con compartir una cena con **Yunus**, pero ¿cómo podía lograrlo? Fácil, 'solo' tenía que organizar una conferencia e invitarle a dar el discurso inaugural", explica **Katie Duset** (MBA '05). "El objetivo era demostrar a nuestros compañeros que, además de la perspectiva económica a corto plazo, existen otras maneras de ver el mundo, y que el éxito financiero también está relacionado con el impacto social y medioambiental", comenta **Emma Coles** (MBA '04). "Para mí, la DG & DW fue una de las principales experiencias del MBA, sobre todo al comprobar lo que se puede conseguir con el compromiso y la energía de un equipo de alumnos voluntarios", añade **Katharina Elisabeth Lueth** (MBA '10), mientras que para **Richa Pathak** (MBA '11) fue la demostración de que "por muy importante que sea la rentabilidad para la sostenibilidad de una empresa, un negocio puede gestionarse sobre los principios de la ética y la responsabilidad". "Sin duda, fue una gran experiencia de aprendizaje para todo el equipo. No solo te sientes orgulloso del trabajo realizado, sino también más fuerte intelectualmente y más preparado como directivo", relata **Devyani Pershad** (MBA '12). Finalmente, **Teresa Morenés** (MBA '13), una de las organizadoras de la conferencia de este año, concluye que "ha sido una oportunidad única que me ha permitido explorar mis habilidades de gestión en el seno de un equipo y me ha brindado la oportunidad de estar en contacto con emprendedores y visionarios para los que espero poder trabajar algún día".

*¡Gracias por
su apoyo!*

Javier Muñoz Parrondo
Career Services Director

Patrocinadores Platino



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP





Patrocinadores Oro



Morgan Stanley

NOMURA



PHILIP MORRIS INTERNATIONAL

Roland Berger
Strategy Consultants



Patrocinadores Plata


Alto rendimiento. Hecho realidad.





EN BUSCA DE TALENTO

Grandes empresas acuden al IESE en busca de talento MBA. Por primera vez, el MBA Career Forum organiza dos ediciones en un mismo año académico.

“**E**stamos en el IESE porque buscamos a gente apasionada, a la que le entusiasme trabajar con nuestros productos y nuestros clientes. Nos interesan personas que no se conformen con ser un número en la empresa, que tengan aspiraciones, con ideas propias”. Con estas palabras explica **Manuel Ehrensperger** (PDD '06), vicepresidente sénior de Operaciones de Swarovski, su presencia en el MBA Career Forum. La firma

de cristal tallado ha participado este año, por primera vez, en el evento. Y junto a ella otras empresas como Amazon, Almirall, Allianz, Altaír, Accenture, Bertelsmann, Dupont, Ernst & Young, FCC, Gas Natural, King, Louis Vuitton, Mango, Madbid.com, Schneider Electric o Syngenta han acudido en esta ocasión a reclutar MBA del IESE.

Manuel Ehrensperger, como antiguo alumno, conoce muy bien la escuela y asegura que una de las razones por las que su empresa ha apostado por el IESE es por el perfil internacional de sus alumnos, ya que buscaban nuevos fi-



Manuel Ehrensperger



chajes para todo el mundo. “En Swarovski queremos gente joven de todo el planeta que tenga una mentalidad abierta y un perfil multicultural. Buscamos personas a las que no les importe viajar mucho por trabajo y que estén dispuestas a cambiar de ciudad alrededor del mundo. Y este es un factor determinante para nosotros, porque estamos presentes en muchos países con consumidores que tienen comportamientos muy diferentes. Las áreas para las que tenemos ofertas de empleo van desde los recursos humanos, las finanzas, el *retail* o las ventas”.

Manuel Ehrensperger, Julio Rodríguez (PDG '97), vicepresidente mundial de Schneider Electric, y otros altos directivos impartieron, durante el MBA Career Forum, una sesión informativa para presentar su filosofía corporativa a los alumnos y entrevistaron a varios MBA. En total, más de 500 entrevistas de trabajo tuvieron lugar durante las dos jornadas que duró el foro, en la que participaron 470 alumnos del máster.

CUANDO HAY TALENTO, HAY OPORTUNIDADES

● Este año, el IESE ha tenido que celebrar una segunda edición del evento en el mismo curso debido al alto interés de las empresas en reclutar talento en la escuela. El director de Career Services del MBA del IESE, **Javier Muñoz**, destaca que no deja de sorprender que “en un momento de recesión del mercado laboral, la demanda de talento directivo del IESE no ha dejado de crecer”.

“Esto demuestra que, aunque hay mucha competencia entre las personas con este perfil, cuando hay talento también surgen buenas oportunidades”, afirma el director de Career Services. Así, el año pasado, el 90% de los MBA tenían trabajo a los tres meses de haber terminado el programa del IESE. Y, concretamente, el 65% habían aceptado puestos de trabajo en Europa y se duplicó el número de alumnos reclutados para trabajar en Estados Unidos y Asia.

Esta segunda edición, que tuvo lugar el 4 y 5 de febrero en el campus del IESE en Barcelona, estuvo principalmente orientado a los alumnos del MBA del segundo curso, ya que las empresas ofrecían puestos de trabajo concretas, en las que los alumnos deberían incorporarse en pocos meses.

Por sectores destaca el crecimiento de la presencia del sector industrial, en comparación con otros como consultoría o finanzas, que hasta ahora eran los principales ámbitos en los que trabajaban los MBA. Además, se observa que, por primera vez, el sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) supera en contratación al de la banca. Para **Muñoz**, este tipo de empresas se ha dado cuenta de que “el perfil MBA del IESE encaja perfectamente con sus necesidades”.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/CareerForum

VIII ENCUENTRO DEL SECTOR BANCARIO

LOS CIMIENTOS DE UNA BANCA SÓLIDA

Un evento coorganizado por el CIF-Center for International Finance del IESE y Ernst & Young.

“**E**stamos ante un nuevo negocio bancario que sí funciona”. “España dispone de un sector financiero con futuro gracias a una reforma bancaria exhausta, profunda y positiva”. “Todas las medidas que se han tomado van en la dirección correcta”. Estas fueron algunas de las afirmaciones que se pronunciaron durante el VIII Encuentro del sector bancario, dirigido por el profesor **Juan José Toribio**, que se celebró el 13 de diciembre en el campus del IESE en Madrid.

“La banca española va a estar entre las mejores del mundo. Las reformas han propiciado que nuestro sistema financiero esté más fuerte que nunca”, sostuvo el presidente de Ernst & Young, **José Miguel Andrés**, quien también destacó el acuerdo sobre el supervisor bancario europeo al que ha llegado la UE. “Es imprescindible porque así ya estamos más lejos de una posible ruptura del euro”.

Por su parte, el profesor **José Manuel González-Páramo** expuso que se han reducido los riesgos extremos en la eurozona, sobre todo desde el pasado julio. Aun así, lamentó el hecho de que la recuperación económica “todavía es demasiado gradual” y que los mercados “siguen fragmentados”. “Una unión monetaria sin integración financiera amenaza la propia naturaleza del euro: la fungibilidad del dinero”, reflexionó. Para el profesor, “es posible la recuperación económica sin crédito, pero no es deseable. Una recuperación seria y sostenida pasa por reparar los canales de la intermediación financiera”, concluyó.

ESFUERZOS REGULADORES

● **Jaime Caruana**, director general del BIS, Bank for International Settlements, señaló que uno de los principales objetivos de las regulaciones es el de “conseguir un sistema financiero más estable que aguante mejor los riesgos”. Y admitió que la crisis ha provocado cambios en



la percepción y gestión de riesgos, como el de la liquidez. “El paso para dar crédito implica tener bancos fuertes. Solo las entidades bien capitalizadas pueden darlo”.

El director general de Finanzas de Caixabank, **Gonzalo Cortázar**, afirmó que “el nuevo negocio bancario sí funciona, pues se está llevando a cabo con criterios de riesgo más que prudentes, y el coste del riesgo va a ser muy razonable”. Para **Cortázar**, “la crisis supone una oportunidad para cambiar la rigidez del sector”, e insistió en que “este volverá a cubrir el coste de capital”. El ponente destacó, a su vez, la rentabilidad social como la otra clave del cambio.

Por su parte, el profesor **Jorge Soley** remarcó que “el futuro de la banca pasa por la recuperación de la confianza, por adquirir el nivel de beneficios necesarios para mantener la solvencia de las entidades y porque estas satisfagan las necesidades reales de la clientela”.

REALISMO Y TRANSPARENCIA

● **José Ignacio Goirigolzarri**, presidente de Bankia, analizó a fondo el caso de la entidad que preside e insistió en que “el realismo y la transparencia” han sido los dos principios básicos sobre los que trabaja el equipo que dirige la entidad. Y lanzó un mensaje: “Con la aprobación por parte de las autoridades del plan de reestructuración se despeja cualquier duda sobre el futuro del grupo”. “Tras este aumento de capital tenemos una entidad saneada, solvente, capitalizada y con altos niveles de liquidez”, afirmó. Una vez garantizada la solvencia de la entidad, su objetivo es hacer que Bankia sea rentable antes del 2015.

Miguel Martín, presidente de la AEB (Asociación Española de Banca), habló sobre la crisis financiera y el proceso de reestructuración, y mantuvo un coloquio con los asistentes en torno a la situación del sector bancario; por su parte, el profesor **José Manuel Campa** expuso las conclusiones de la comisión Liikanen sobre la reestructuración del sistema bancario europeo.

El presidente del Banco Popular, **Ángel Ron**, destacó la fortaleza que ha demostrado la entidad tras los test de estrés de Oliver Wayman. “Hemos completado una am-

pliación de capital que ha supuesto un gran éxito. Con una sobredemanda del 83,36%, la operación sirve para asentar las bases del futuro”, defendió, y añadió que “la ampliación se ha llevado a cabo en un momento particularmente delicado de la economía y del sistema financiero, lo que representa un apoyo a una entidad financiera española, cuyo negocio se desarrolla principalmente en este país, y ha de entenderse también como un signo de confianza en España”.

SISTEMA DINAMITADO

● El CEO del BBVA, **Ángel Cano**, incidió en que la recepción “ha dinamitado todo el sistema financiero”. Pero apuntó también otros elementos que han contribuido a ello: un cambio en el orden de crecimiento mundial, la tecnología como motor de este cambio, el nuevo poder del consumidor, la presión regulatoria y el uso inteligente de la tecnología.

Por su parte, el vicepresidente del Banco Santander, **Matías Rodríguez Inciarte**, ahondó en la idea de que el sistema financiero español ha supuesto “un ejercicio de reestructuración muy importante”, que ya ha llegado a su recta final. “Vamos hacia un sistema más reducido y más sólido”, dijo. “Ahora queda lo más importante: la ejecución”, añadió. En su opinión, los retos a medio plazo pasan por conseguir la unión bancaria, “un paso crucial para la unión monetaria”, reflexionó. Y la supervisión única es el primer paso. En ese sentido, recordó que, en el 2014, casi todas las entidades españolas serán supervisadas por el BCE.

El gobernador del Banco de España, **Luis María Linde**, clausuró la jornada. **Linde** se felicitó por el acuerdo alcanzado por el Ecofin sobre la supervisión única europea. “Es muy importante. Hace dos o tres años nadie pensaba que esa posibilidad se pudiera materializar a corto plazo. La crisis ha acelerado esta iniciativa”, señaló. “Se trata de un acuerdo fundamental como advertencia para el mercado. Es un mensaje muy positivo para que el mercado crea de verdad que el euro es irreversible”.



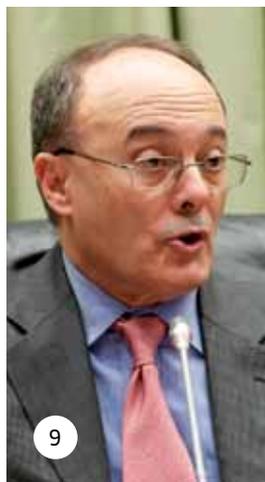
6



7



8



9

1. Juan José Toribio
2. Jaime Caruana
3. Gonzalo Cortázar
4. José Ignacio Goirigolzarri
5. Miguel Martín
6. Ángel Ron
7. Ángel Cano
8. Matías Rodríguez Inciarte
9. Luis María Linde

X ENCUENTRO DEL SECTOR ENERGÉTICO

La energía en el nuevo paradigma global

El encuentro estuvo marcado por el debate sobre el rumbo que debe tomar la política energética española y europea para garantizar un futuro sostenible.

“Somos uno de los países con mayor dependencia energética de Europa”. “Un sector liberalizado, sin precios regulados, permitirá que los consumidores se beneficien de una mayor calidad de servicio y unos precios más competitivos”. “Durante mucho tiempo no se han tenido en cuenta las consecuencias económicas de las decisiones políticas sobre la energía, y eso nos ha llevado a una situación insostenible”. Son algunas de las afirmaciones que se pronunciaron durante el X Encuentro del Sector Energético, que se celebró el 14 de febrero en el campus del IESE en Madrid.

Coorganizado por el IESE y Goldman Sachs, el evento reunió a más de 200 profesionales que reflexionaron sobre ‘Una nueva política energética frente a la emergencia de un nuevo paradigma global’. El encuentro estuvo dirigido por el profesor **Juan Luis López Cardenete** y la apertura corrió a cargo de **Luis Puchol Plaza**, responsable del Sector Energético en Iberia de Goldman Sachs.

ENERGÍA, FACTOR DE CRECIMIENTO

El ministro de Industria, Energía y Turismo, **José Manuel Soria**, explicó tres de los objetivos que persigue su Ministerio: que el sistema energético sea seguro desde el punto de vista del abastecimiento, que sea equilibrado desde el punto de vista tecnológico y que, a nivel financiero, sea sostenible.



Prof. López Cardenete, José Folgado, Borja Prado, José Manuel Soria, Salvador Gabarró y Antonio Llardén

“Prever el futuro de este sector es imposible, pero tengo dos cosas claras: la eficiencia energética es clave y no habrá ninguna energía prescrita dentro de 20 o 30 años”, afirmó el presidente de Gas Natural Fenosa, **Salvador Gabarró** (PDG ‘74), en un panel moderado por **Olaf Díaz-Pintado**, director general de Goldman Sachs España.

En su intervención, el presidente de Red Eléctrica Española, **José Folgado**, trazó los puntos básicos para convertir la energía en España en una fuente de desarrollo y crecimiento, como una mayor electrificación del país y menor uso de hidrocarburos en los transportes, priorizar fuentes energéticas propias como la energía nuclear y el bombeo, garantizar las inversiones adecuadas en todo el país y, sobre todo, trazar estrategias a largo plazo.

Antonio Llardén, presidente de Enagás, indicó que el sector de la energía vive “cierta confusión” debido a las políticas adoptadas en los últimos 20 años. “En la Unión Europea la energía

no es un asunto de política comunitaria, sino que depende de cada país. En su opinión, esto ha tenido una serie de consecuencias como el incremento en los costes de la energía, un sentimiento de cierta inseguridad y un riesgo de deslocalización industrial provocado por el precio de la energía.

El presidente de Endesa, **Borja Prado**, tildó de “incierto” el futuro del sector de la energía eléctrica debido a “cuestiones de carácter regulatorio”. “La crisis pasará, pero hay algo que puede convertirse en un mal endémico: el enquistamiento regulatorio. Me preocupa el futuro del sector”, admitió.

Por su parte, **Alastair Maxwell**, corresponsable global de Energía de Goldman Sachs, aseguró que los precios de la energía son vitales para el desarrollo del sector. “El aumento de los precios del 2004 al 2007 ha motivado la inversión en nuevas tecnologías. Estamos en una nueva época para el sector energético como resultado de esta inversión”.

Optimice el mantenimiento y la gestión técnica de sus edificios

Confíe en la empresa líder en servicios de facility management y mantenimiento de edificios

TEYS le ofrece la mejor gestión técnica integral de edificios. Nuestros expertos en facility management y nuestro personal técnico de mantenimiento le aseguran la experiencia y especialización necesaria para que todo esté bajo control.

Optimice el funcionamiento de sus instalaciones y asegúrese del cumplimiento de toda la normativa legal e inspecciones, minimizando al mismo tiempo costes de explotación y consumos energéticos.

Ahorre tiempo, dinero y preocupaciones.

TEYS

TÉCNICAS DE
INGENIERÍA Y
SUPERVISIÓN S.L.

Líder en ingeniería y gestión de edificios

Llámenos hoy mismo y descubra cómo le podemos ayudar

Ingeniería - Mantenimiento - Energía - Higiene Ambiental

www.teys.es - 900 866 528



EL FT SITUÁ AL IESE COMO LA MEJOR ESCUELA ESPAÑOLA

El MBA del IESE, en el top 10 mundial

La excelencia es un término que define al IESE y su forma de hacer las cosas, un hecho que valoran también los participantes de los programas y los medios especializados. En esta ocasión es el periódico británico *Financial Times* quien reconoce la labor de la escuela de dirección, situándola como la tercera de Europa y la séptima del mundo, según el *ranking* sobre programas MBA que publicó el 28 de enero. Con estos datos, el IESE se sitúa como la mejor escuela de dirección española en programas MBA.

El MBA *full time* del IESE nació en 1964 y fue el primer programa MBA de dos años en Europa. Desde su origen ha contado con la guía y asesoramiento del Harvard-IESE



Advisory Committee. En 1980, el programa se convirtió en el primer MBA bilingüe del mundo. Hoy día al-

rededor del 80% de los alumnos que realizan este programa provienen de distintos países.

18TH INTERNATIONAL CASE COMPETITION

Competir y compartir



“No solo es un fin de semana desafiante, sino también lleno de nuevas perspectivas”, explica **Robert Van Den Breemer**, uno de los organizadores de la 18ª edición de la IESE-Roland Berger Case Competition, celebrada entre los días 14 y 16 de febrero,

y que contó con la participación de equipos de la LBS, Tuck, Yale, Chicago Booth Business School, HKUST, CEIBS, INSEAD y el IESE. En la edición de este año obtuvo el premio el equipo de la London Business School, quedando el equipo del IESE en segundo lugar.

GLOBAL ENERGY DAY:

Energía sostenible

“Queremos energía sostenible desde el punto de vista de la seguridad y medioambiental, pero también queremos que sea económica, y esa combinación es imposible, por lo que hay que compensar por algún sitio”. Fueron las palabras de **Iván Martén**, *senior partner* y director ejecutivo a escala mundial del área de Energía de BCG. **Martén** intervino en el Global Energy Day, organizado por el Club de la Energía del IESE el 15 de febrero en el campus de la escuela en Barcelona y patrocinado por BP, Gas Natural Fenosa y Schneider Electric. Explicó que uno de los principales problemas es que hay un desfase temporal, ya que la política trabaja a corto plazo mientras las implicaciones energéticas son a largo plazo.

Suponer menos. Saber más.
Analytics. Conseguido.

Alto rendimiento. Hecho realidad.

El conocimiento es esencial. Pero no sirve de mucho si no se sabe cómo aplicarlo. En Accenture ayudamos a nuestros clientes a utilizar analytics para convertir los datos en estrategias, las estrategias en acciones y las acciones en resultados tangibles. Eso es alto rendimiento, hecho realidad.

consultoría | tecnología | outsourcing


accenture

INVERSIÓN DE FINAVES

Ofertia, una idea de tres MBA

El sector de los negocios digitales está en expansión, y así lo demuestran empresas como Ofertia, una plataforma para potenciar ventas, creada por **Thomas Roggendorf, Jaume Betrian y Oriol Carreras**, todos ellos MBA '12. En apenas 9 meses desde su lanzamiento, se ha convertido en líder de la difusión de catálogos y folletos digitales en España. Con la incorporación de FINAVES a su accionariado, Ofertia ha conseguido captar más de 1 millón de euros de financiación en dos rondas. La empresa cuenta con más de 30 clientes de la gran distribución y llega, de manera mensual, a 12 millones de usuarios a través de sus aplicaciones móviles, su página web y su red de webs afiliadas. La inversión se destinará al crecimiento y la consolidación del negocio.

LA SANIDAD

en la encrucijada

Más de 200 personas entre antiguos alumnos del IESE, gestores y profesionales de la sanidad se reunieron el 13 de diciembre, en el campus del IESE en Madrid, en una jornada coorganizada por la Fundación Lilly, con la participación de los profesores **Núria Mas** y **Javier Díaz-Giménez**. El encuentro evidenció que la crisis ha puesto sobre las cuerdas a la sanidad española. "Es necesario mejorar la gestión y aumentar la colaboración entre los actores del sector", explicó **Paulo Gonçalves**, *managing director* de The Boston Consulting Group. La profesora **Mas** indicó que "estamos ante un desafío estructural del sistema de salud y que es importante que las medidas que se tomen no se centren solo en la contención del gasto, sino también en gastar bien". Según **José Antonio Sacristán**, director de la Fundación Lilly, "la buena gestión es aún más necesaria en tiempos de crisis".

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/PADIS



AMP PANAFRICANO EN BARCELONA

Más allá del petróleo

"Se dice a menudo que África seguirá los pasos de otros gigantes emergentes. Pero, para cuando hayamos conseguido desarrollar nuestro potencial, el mundo habrá cambiado mucho", afirmaba **Collin Mutambo**, director general de Radion Simba de Uganda, durante su estancia, a finales de octubre, en el campus del IESE en Barcelona. **Mutambo**, junto con otros 44 altos directivos y funcionarios provenientes de la Lagos Business School y de la Strathmore Business School de Nairobi, se reunieron en la escuela para realizar el módulo panafriano del AMP "Comprender el entorno empresarial".

"Creo que África necesita posicionarse estratégicamente como un nuevo tipo de proveedor de 'algo' que saque al continente de la pobreza. El petróleo será un gran catalizador para el desarrollo, pero África también podría convertirse en exportadora de alimentos", comentó el directivo ugandés. Por su parte, **Uzoma Ezeoke**, directora ejecutiva de Emzor Pharmaceuticals en Lagos, le gustaría que se dejara de hablar del petróleo. "Tiene mucho valor,

pero no implica ningún esfuerzo. Una vez se ha extraído, ya existe un mercado a la espera del producto, y esto te vuelve perezoso. En Nigeria, creo que eso ha frenado la innovación. La agricultura es más interesante por el potencial que brinda a las pequeñas empresas. Podríamos desarrollar una agricultura basada en contratos para cultivar productos para mercados específicos".

"Para nosotros continúa siendo un reto saber aprovechar los recursos

naturales de los que disponemos, pese a la financiación que recibimos", reflexiona **Mutambo**. Según **Ezeoke**, lo que atrae a los inversores extranjeros a Nigeria es el tamaño

de su población y la aparición de la clase media. "Al igual que yo, muchos profesionales que tenían previsto permanecer en el Reino Unido o Estados Unidos han regresado a causa de la crisis, y ahora sienten un renovado interés por el país. Si no aprovechamos sus capacidades, nos arrepentiremos. Está claro que las respuestas no vendrán del Gobierno, por lo que debemos mirar hacia el sector privado".

"África necesita posicionarse estratégicamente como un nuevo proveedor de 'algo' que la saque de la pobreza"

Asegurar la pensión emprendiendo

● La experiencia ha demostrado la fragilidad de los sistemas financieros, ya solo falta que demuestre también la fragilidad de los sistemas públicos de cobertura de pensiones y sanidad para los jubilados. En la sesión “El plan de pensiones emprendedor”, celebrada el 22 de enero en el campus del IESE en Barcelona, el profesor **Pedro Nuño** animó a buscar una fuente de ingresos alternativa a las pensiones que, a su vez, produzca un impacto positivo en la sociedad: invertir en proyectos sólidos. Y, tras recordar que hay que ser cuidadoso con las inversiones y con las previsiones, el profesor desglosó los siete pilares que sustentan una buena cartera de inversiones:

● Hay que empezar por “crear un flujo de proyectos”. También es importante establecer un criterio sobre qué condiciones deben reunir.

● El segundo paso es la evaluación. Sobre esto, el profesor ilustró los puntos más importantes a tener en cuenta con un triángulo: en el interior, se encuentra el contexto (económico, tecnológico, marco regulatorio y competencia); en la punta, las personas, y en los dos extremos, los acuerdos y las operaciones.

● Tras la evaluación, es el momento de valorar la inversión, tomando como referencia casos parecidos, transacciones recientes o cotizaciones.

● Posteriormente, será necesario estructurar: buscar acuerdos concre-

tos, establecer un Consejo, conocer a los socios y valorar la profesionalidad.

● El quinto pilar es la negociación, para la cual el profesor recomendó “marcar muy bien los tiempos, valorar el tamaño de lo que se va a hacer” y, sobre todo, “evitar las emociones”, ya que es un apego demasiado grande al proyecto puede provocar decisiones erróneas.

● El sexto es ofrecer todo el apoyo posible al proyecto: ayudar a enfocar el negocio, a vender... La experiencia es fundamental en este aspecto.

● Y en último lugar, aunque no por ello menos importante, recordó que la salida del proyecto debe ser ordenada y siguiendo un plan establecido.



“Llevamos más de un siglo desarrollando programas globales de seguros para nuestros clientes. Somos especialistas en asegurar la tranquilidad de su compañía gestionando sus riesgos y protegiendo sus inversiones en cualquier lugar del mundo”

— Amadeu Jori

PRESIDENTE DE JORI ARMENGOL & ASOCIADOS

Programas globales de seguros para empresas en todo el mundo garantizando las mejores coberturas en las mejores condiciones

- Estudio, implementación y gestión de programas de seguros en todo el mundo para empresas con actividad internacional
- Estudio, implementación y gestión de programas globales de seguros
- Mejora y actualización permanente de coberturas
- Tramitación de siniestros y servicio de reclamaciones en todo el mundo
- Auditoría de seguros
- Gestión de Riesgos
- Estudios de viabilidad y gestión de cautivas
- Información periódica y control estadístico

Jori Armengol & Asociados
Correduría de Seguros S.A.

Barcelona

C. Roger de Llúria 124, 3º 2ª
(08037 Barcelona)
Tel. 0034 934 763 350
Fax. 0034 934 579 480
joribcn@joriarmengol.com

Madrid

C. Ayala 6, 6º dcha.
(28001 Madrid)
Tel. 0034 917 814 650
Fax. 0034 915 751 511
jorimad@joriarmengol.com

www.joriarmengol.com

Wells Fargo Global Broker Network
Global Vision. Local Focus.

SUMMER SCHOOL

Los futuros MBA ya se forman en el IESE

Alba Puig, una joven recién licenciada en Matemáticas y Telecomunicaciones, se prepara para participar en el Young Talent Program (YTP), la antesala del MBA.

● ¿Qué busca un estudiante de 23 años, con el título universitario recién salido de imprenta, en el IESE? Para **Alba Puig**, la clave es lograr una visión más amplia de su profesión. “He dedicado seis años de mi formación a dos ámbitos del conocimiento muy técnicos y necesito una visión que me permita averiguar por qué algunos proyectos tienen éxito y otros no”, apunta.

Con un discurso claro, directo y ambicioso, **Puig** sostiene que no hay mejor momento que el actual para continuar con sus estudios en esta dirección. “Si no aprendes a ver cómo funciona la empresa desde el principio, otro lo hará mejor que tú y te será más difícil progresar”, señala. “Además, vengo de estudiar dos carreras muy duras y tengo que aprovechar esta costumbre y esta capacidad. Así que poder acceder ya a estos estudios es invaluable”.



CREANDO CANTERA

● Las relaciones habituales del MBA con las universidades hicieron posible que **Puig** optara por el IESE: “Tenía claro que quería estudiar en una de las mejores escuelas del mundo. Pero que el IESE viniese a vernos en tercero de carrera para interesarse por nuestras capacidades fue algo único”. “Nos hablaron de la opción de asistir al Summer School y pensé que era la mejor manera de comprobar si me interesaba el mundo de la empresa. En este sentido, lo mejor del IESE es que no tienen en cuenta si has estudiado finanzas o no. Buscan personas con potencial

para luego desarrollarlo”. Tras su experiencia en el Summer School lo vio claro, “el siguiente paso era el YTP, empezar trabajar en una empresa y asistir durante dos veranos al Next Step Seminar”, después de los cuales abandonaría su puesto y se incorporaría al MBA en el 2016. “Creo que tras dos o tres años, me costaráirme de la empresa en la que trabaje, así que lo que espero del YTP es que me mantenga esta ilusión por aprender, por progresar en mi carrera y por volver al IESE”.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/summer-school

Opciones de financiación pública para emprendedores

● El 18 de febrero se celebró en el campus del IESE en Barcelona y el 25 en Madrid, la sesión “Financiación pública para emprendedores: ¿qué hay que saber?” enmarcada en el Ciclo

FINAVES del Programa de Continuidad. **Elisa Robles**, directora general del CDTI destacó que entre sus objetivos se encuentran el estimular la cooperación público-privada en I+D y el fomentar la participación de entidades españolas en programas internacionales de cooperación tecnológica. Asimismo, comentó detalladamente las ayudas Neotec e Innvierte para emprendedores y empresas jóvenes.

Begoña Cristeto (PLGP '06), CEO de ENISA explicó las ventajas del préstamo participativo como instrumento

de financiación y las ayudas de ENISA a la creación de empresas, crecimiento y consolidación, destacando las ayudas que se dan a los emprendedores; también destacó la participación de ENISA en fondos de capital riesgo.

Finalmente, **Joan Carles Rovira** (PADE '10), director general de Negocio Corporativo y Capital Riesgo del ICF citó los productos y servicios que ofrece la institución haciendo especial énfasis en las ayudas para pymes y microempresas y en el efecto multiplicador de la financiación pública.



CUSTOM PROGRAM: **Modelando a los líderes internacionales del mañana**

● Hace siete años, el grupo Santander acudió al IESE en busca de la ayuda necesaria para cumplir sus objetivos de internacionalización. En concreto, estaba tratando de implementar su estrategia, de forma rápida y eficiente, en las empresas recién adquiridas.

Después de años de rápida expansión internacional, el Santander identificó la necesidad de contar con líderes de un perfil más internacional y con habilidades personales y profesionales capaces de guiar el crecimiento mundial del grupo. Había que introducir la cultura y estrategia corporativa de forma rápida y eficiente en las instituciones adquiridas. Para el Santander, estaba claro que, para hacer las cosas bien, era necesario contar con un socio como el IESE, con una extensa experiencia en diseño de programas adaptados y en mejora del liderazgo en empresas multinacionales.

El “Corporate Leadership Program” (CLP), diseñado conjuntamente entre el IESE y el Santander, tiene una estrecha relación con la estrategia del banco, una estrategia

de crecimiento y desarrollo internacional. El CLP combina los valores básicos de ambas instituciones y consolida una amplia gama de enfoques académicos, con clases magistrales, casos prácticos, debates en las aulas, proyectos reales, visitas a empresas, talleres, seguimiento de los alumnos por Internet, tutoría y *coaching*.

Uno de los aspectos más interesantes del programa es su evolución con la expansión del grupo. Tras detectar una clara necesidad de que los participantes obtuvieran una visión global, en la primera edición del CLP uno de los módulos se impartía en Shanghái (China). En el 2009 el programa se rediseñó para incorporar un módulo en São Paulo, pues el Santander había adquirido un banco en Brasil. Y más tarde, la semana en China se dividió en dos ubicaciones: Hong Kong y Shanghái. Finalmente, cuando la presencia del banco en la China continental se consolidó y sus planes de crecimiento en ese mercado estaban claros, se sustituyó el módulo de Hong Kong por el de Pekín.

El completo apoyo de la alta dirección del Santander al objetivo del programa –desarrollar la carrera de los directivos con alto potencial para que se convirtieran en líderes corporativos en el futuro del grupo– es una de las claves de su éxito.

Los participantes logran familiarizarse con la estrategia general del banco; desarrollan habilidades para ofrecer más valor a sus clientes; crean una extensa red entre profesionales de distintos países, departamentos y funciones, y adquieren herramientas para dirigir equipos de distintas partes del mundo de forma más eficiente y productiva.

El CLP es una muestra fehaciente del decisivo crecimiento e internacionalización del banco Santander ha experimentado en la última década. Y demuestra que el grupo concede una importancia fundamental al fomento del talento interno y al desarrollo de aptitudes y actitudes para liderar el grupo en el nuevo entorno económico, geográfico y estratégico del siglo XXI.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/custom



ENFOCADOS

Desarrollo de negocio en empresas de servicios profesionales
Madrid, 8, 9 y 10 de abril

La correcta toma de decisiones: pilar básico en tiempos complejos
Barcelona, 9, 10 y 11 de abril

¿Cómo mejorar mis competencias directivas? (CAD)
Madrid, 16 y 17 de abril, y 23 de mayo

Lograr un equipo de ventas excelente
Madrid, 23, 24 y 25 de abril

Contabilidad y finanzas para directivos no financieros
Barcelona, 6, 13, 21 y 27 de mayo, y 3 y 10 de junio

Marketing relacional one2one: claves del CRM

Barcelona, 7, 8 y 9 de mayo

Coaching directivo: desarrollando el talento en la organización
Barcelona, 13, 14 y 15 de mayo, y 11 y 12 de junio

Visión estratégica de las TIC: Clave para el éxito
Madrid, 20, 21 y 22 de mayo

La dirección de personas: un enfoque estratégico
Madrid, 21, 22 y 23 de mayo

Comunicación corporativa: gestión de la reputación en tiempos turbulentos
Madrid, 28 y 29 de mayo

Estrategias de futuro para empresas inmobiliarias
Madrid, 3, 4 y 5 de junio

Implantación de la estrategia: cómo ejecutar eficazmente el plan definido
Madrid, 4, 5 y 6 de junio

Desarrolla tu capacidad relacional
Barcelona, 11, 12 y 13 de junio

Liderando proyectos estratégicos
Barcelona, 17, 18, 19, 20 y 21 de junio

Claves del marketing estratégico en tiempos de incertidumbre
Madrid, 18, 19 y 20 de junio

Negociar con eficacia
Barcelona, 1, 2 y 3 de julio

Short Focused Programs

Convert business Opportunities into Manageable Projects

Barcelona, 16, 17 y 18 de abril

Develop your Communication Skills: it's how you tell them

Barcelona, 7, 8 y 9 de mayo

Getting Things Done

Barcelona, 21, 22, 23 y 24 de mayo

Maximize your Board's Potential

Barcelona, 4, 5, 6 y 7 de junio

Managing People Across Cultures

Barcelona, 18, 19 y 20 de junio



Encuentros de alumni

MBA ALUMNI REUNION BARCELONA, 25 DE MAYO
QUINQUENIOS MBA Y G-EMBA BARCELONA, 25 DE MAYO

La MBA Alumni Reunion y los Quinquenios del MBA y del G-EMBA confluirán el 25 de mayo en el campus del IESE en Barcelona. Los antiguos alumnos tendrán la posibilidad de reencontrarse con quienes compartieron proyectos y experiencias, así como de poner en común sus anécdotas personales y sus progresos profesionales.

Reunión del Consejo Asesor Internacional del IESE

BARCELONA, 19 DE ABRIL

Formado por destacados líderes empresariales y sociales de Europa continental, Reino Unido, América y Asia, que gozan de reconocido prestigio por su contribución al desarrollo de la dirección y de las empresas, el Consejo Asesor Internacional (IAB) del IESE, se reúne periódicamente para valorar la evolución de la dirección empresarial a nivel mundial y debatir sobre retos y oportunidades.





Anticiparse

BARCELONA, 27, 28, 29, 30 Y 31 DE MAYO

Los participantes del programa Fast Forward adquirirán conocimientos esenciales acerca de las nuevas corrientes socioeconómicas, además de analizar las tendencias globales más relevantes para su empresa.



Encuentros Sectoriales

Entre los meses de abril y junio, el IESE volverá a llenarse de líderes y expertos de distintos sectores que se verán representados en los encuentros sectoriales. Durante este trimestre, los sectores de distribución, dirección comercial, seguros, turismo, alimentación y bebidas, telecomunicaciones, e innovación se analizarán y debatirán a fondo.

X ENCUENTRO DE EMPRESARIOS DE LA DISTRIBUCIÓN

Madrid, 10 y 11 de abril

VI ENCUENTRO DE DIRECCIÓN COMERCIAL

Madrid, 17 de abril

III ENCUENTRO DEL SECTOR SEGUROS

Madrid, 24 de abril

III ENCUENTRO INTERNACIONAL DE TURISMO

Barcelona, 17 de mayo

II ENCUENTRO DE INNOVACIÓN

Barcelona, 22 de mayo

XVII ENCUENTRO DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

Barcelona, 4 de junio

XIX ENCUENTRO DE TELECOM, DIGITAL MEDIA Y SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Madrid, 11 y 12 de junio

MANAGEMENT PROGRAM

Global CEO Program for China

Dará comienzo el 7 de abril, en Shanghai

PADE Bilbao

Empieza el 8 de abril

PDG Barcelona

El primer módulo se cursará a partir del 10 de abril

PDG Madrid

Empezará el 11 de abril

PDD Barcelona

El módulo inaugural comienza el 12 de abril

PDD Galicia

El 12 de abril empieza el primer módulo

PADE Madrid

Empezará el 18 de abril

PDD Madrid

Este programa se inicia el 19 de abril

Healthcare Management Program

El primer módulo dará comienzo el 22 de abril, en Barcelona

PDD Barcelona

El programa se inaugura el 26 de abril

Reconduciendo el rendimiento gubernamental

Madrid, 20, 21, 22 y 23 de mayo

Graduaciones MBA

EMBA

Barcelona, 3 de mayo

MBA

Barcelona, 10 de mayo

EMBA

Madrid, 30 de mayo

G-EMBA

Barcelona, 31 de mayo

Eggert Gudmundsson (MBA '97 y AMP '12)

“Un líder debe saber hacia dónde va”

STEPHEN
BURGEN

Eggert Gudmundsson estudió ingeniería, pero se cambió al sector del marketing antes de convertirse en el CEO de uno de los suministradores de combustible más grandes de Islandia. En esta entrevista el directivo expone su visión del liderazgo y analiza por qué Islandia se mantiene alejada de la Unión Europea.

Eggert Gudmundsson es el CEO de N1, una de las empresas más grandes de Islandia de comercio minorista, distribución y prestación de servicios. La empresa surgió de una cadena de gasolineras y, actualmente, provee de carburante a aerolíneas, a la industria pesquera y a otras grandes empresas, además de abarcar estaciones de servicio y una amplia gama de prestaciones minoristas. **Gudmundsson** ejercía, hasta el año pasado, como CEO de HB Grandi, una de las compañías pesqueras más importantes del país, líder en su sector. Y actualmente, es también el vicepresidente de la Cámara de Comercio de Islandia.

¿Qué le impulsó a cambiar de trabajo?

Llevaba cerca de ocho años en mi antiguo puesto. Y, aunque allí estaba muy contento, cuando me llamaron para proponerme el cambio, decidí que quería afrontar nuevos retos. El mercado minorista es nuevo para mí, así que ha



sido toda una curva de aprendizaje. Cuando acepté el puesto, pasé mucho tiempo visitando nuestras sedes en el país, hablé con el personal y luego me dediqué a analizar los números para ver que se podía mejorar. Hemos empezado a reorganizar la empresa para centrarnos más en los clientes. Yo soy ingeniero eléctrico de formación y trabajé como tal en Islandia durante cinco años, donde me encargaba del desarrollo de productos. Progresivamente, me fui decantando por su comercialización y, aunque era ingeniero, me acabé trasladando al sector del marketing. Después, decidí cursar el MBA en el IESE y... una cosa llevó a la otra, hasta hoy.

Muchos directores generales son ingenieros. ¿Cuál cree que es el motivo?

Creo que la formación en ingeniería supone una buena preparación para cualquier persona a la hora de gestionar una empresa, porque te enseña a pensar de modo sistemático, no solo en los números, sino también en las interrelaciones

entre estos. En ingeniería, interactúas, tratas de gestionar la causa y el efecto, e intentas alcanzar un resultado concreto. Eso es, precisamente, lo que se hace en los negocios.

Islandia tiene una población de unas 320.000 personas. ¿Cuáles son los pros y los contras de ser un país pequeño en un mundo cada vez más globalizado?

Una de las ventajas de ser un país pequeño es que te permite ser ágil, a veces demasiado, lo que en parte llevó a la crisis bancaria. También es más fácil establecer vínculos con otras empresas y otros países. Tenemos un exceso de capacidad en muchos sectores. Por ejemplo, poseemos un número demasiado elevado de establecimientos minoristas para servir al mercado local. Así que, para ser más rentable hay que fijarse en los mercados extranjeros. Eso es lo que hacen tanto las compañías pesqueras como las empresas industriales más avanzadas, y en muchos casos, Islandia representa solo una pequeña parte de sus negocios, aunque siguen manteniendo sus sedes aquí.

➤ EL IESE TE OFRECE UNA PERSPECTIVA MÁS AMPLIA Y TE AYUDA A ENTENDER UNA GRAN VARIEDAD DE INDUSTRIAS. ESO FACILITA EL TIPO DE TRANSICIÓN QUE HE HECHO. ES COMO ASUMIR UN GRAN CASO, AUNQUE CON MUCHAS MÁS EXPOSICIONES

Islandia resultó muy afectada por la crisis. Sin embargo, la nación ha respondido con lo que, para muchos, es un desafío digno de admiración.

La realidad es que el sistema bancario islandés había crecido desmesuradamente, y el país no podía ocuparse de su deuda bancaria; así que, a finales del 2008, cuando todo se venía abajo, tuvimos que tomar medidas drásticas. Las autoridades han manejado la situación con bastante acierto. Obtuvimos unos préstamos de emergencia del FMI (Fondo Monetario Internacional) y de unos países vecinos para ayudarnos a pasar la tormenta, y no nos ha ido mal. No fue Islandia la que incumplió, sino los bancos. El país se negó a hacerse responsable de todos esos impagos. El Gobierno aseguró que cubriría algunas deudas, pero no todas, porque si no, tanto el Gobierno como nuestra moneda, la corona islandesa, no lo hubieran podido pagar. Y mucha gente que había ingresado dinero en los bancos islandeses, con la esperanza de una alta rentabilidad, lo perdió todo.

Dada la situación actual, ¿es positivo que Islandia no esté en el euro?

Sí. Tras el *crack*, estar fuera del euro nos ha ayudado y, aunque ha significado un empeoramiento de las condiciones de vida, el paro no ha subido tanto como en otros países europeos. Esto se logró mediante la devaluación de la corona islandesa, lo que significa que los salarios han bajado con respecto a las monedas extranjeras. Sería beneficioso tener una más fuerte, porque es difícil tener una moneda con fluctuaciones pequeñas cuando tu población es de poco más de 300.000 personas. Aunque, para que nuestra moneda fuera el euro, sería necesario adherirnos a la UE. De hecho, el Gobierno islandés tiene una solicitud pendiente para sumarse a ella, pero nadie cree que sea real, en parte, porque solo uno de los dos partidos de la coalición apoya la idea.

¿Qué ganaría Islandia si se adhiriera a la UE?

Creo que queda muy claro lo que ganaríamos. Una moneda más fuerte supondría más estabilidad, pero podría perjudicar a la industria pesquera que es, todavía hoy, uno de los pilares de la economía islandesa. En mi opinión, no nos interesa adherirnos, sobre todo en este momento, con los problemas que tiene la UE. A la mayoría de la gente le

gustaría tener el euro, pero también existe un importante colectivo que se opone. Por ello, se está considerando la posibilidad de adoptar una moneda distinta, como el dólar estadounidense o canadiense, o la corona noruega.

¿Cuáles han sido los hitos más importantes de su carrera?

El mayor logro tuvo lugar cuando estaba trabajando en Islandia y me pregunté si debía adentrarme más en el mundo del marketing. Mi mujer leyó un artículo sobre el IESE y le pareció interesante, ello acabó de influir en que me decidiera a entregar mi solicitud. Me aceptaron también en INSEAD y en IMD, pero al final me escogí el IESE. Y, tras el MBA, me contrató Philips, en Bélgica, donde trabajé durante tres años, y después cuatro años más con la misma empresa en Estados Unidos.

Y, entonces, en el 2012 volvió para estudiar un AMP. ¿Por qué?

Me gradué en el año 1997 y, desde entonces, no había hecho ningún curso importante. Necesitaba actualizar mis conocimientos en materias claves para los negocios, además de renovar los lazos con mi antigua escuela y con sus profesores. El IESE te ofrece una perspectiva más amplia y te ayuda a entender una gran variedad de industrias. Eso facilita el tipo de transición que he hecho. Es como asumir un gran caso, aunque con muchas más exposiciones.

Tengo muy buenos recuerdos de cuando estudié el MBA. Además, **Idunn Jónsdóttir**, directora de International Open Programs, puede llegar a ser muy convincente, así que cuando entré en su despacho para informarme sobre los posibles programas, salí con los casos del AMP bajo el brazo.

¿Cuáles considera que son las cualidades que debe tener un buen líder?

Tiene que saber hacia dónde van las cosas, y hacia dónde deberían ir. Lo puedes llamar misión, visión o estrategia, pero, en el fondo, lo que tiene que saber es hacia dónde se dirige. También debe asegurarse de contar con la gente apropiada, de que se forme un buen equipo y de que tengan las herramientas adecuadas. Y, por último, ha de dejarlos trabajar. Si todo lo demás está en su lugar, no debe microgestionarlos ni molestarlos en su trabajo.

TALENTO Y ESFUERZO

**El camino
hacia el éxito
profesional
empieza
en la UIC.**



GRADOS. Arquitectura / Periodismo / Publicidad y RR.PP. / Comunicación Audiovisual / Humanidades y Estudios Culturales / Ciencia Política y Gestión Pública / Educación Infantil / Educación Primaria / Derecho / ADE - Administración y Dirección de Empresas / ADE - English Program / ADE + Ingeniería de Organización / Medicina / Enfermería / Fisioterapia / Odontología

DOBLES TITULACIONES. Derecho + Ciencia Política y Gestión Pública / Humanidades y Estudios Culturales + Ciencia Política y Gestión Pública / Educación Primaria + Humanidades y Estudios Culturales / Educación Infantil + Educación Primaria

 **Universitat
Internacional
de Catalunya**

www.talentoyesfuerzo.com

www.uic.es
932 541 800



DOS NUEVAS CÁTEDRAS

IMPULSAR LA INNOVACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN PARA LAS EMPRESAS

El titular de la cátedra Eures/Compass Group de excelencia en los servicios, Philip Moscoso, y el titular de la cátedra Schneider Electric de sostenibilidad y estrategia de negocio, Pascual Berrone, explican el enfoque de investigación de las nuevas cátedras.

En un momento en el que la coyuntura económica internacional nos trae ejemplos de parálisis de iniciativas, de cierre de empresas o secciones de las mismas, en una época en que son muchas las compañías que congelan sus presupuestos de formación y olvidan que en tiempos de recesión es todavía más necesaria, el IESE va a contracorriente. Y apuesta, con determinación, una vez más, por el avance y el impulso de la innovación y la actividad investigadora en áreas de interés para las empresas, la sociedad y la propia escuela. Dos nuevas cátedras se han puesto en marcha este 2013: la Eures/Compass Group de excelencia en los servicios y la Schneider Electric de sostenibilidad y estrategia de negocio, que se suman así a las 16 que ya tenía la escuela.

DOS PROYECTOS A LARGO PLAZO

● Las cátedras cuentan con un fondo financiero aportado por las empresas que les dan nombre respectivamente. Se trata de un fondo económico que permite desarrollar, a largo plazo, sus investigaciones, teniendo en cuenta

que la estructuración de unos conocimientos requiere una continuidad en el tiempo.

El objetivo de la cátedra Eures/Compass Group es, en palabras de su titular, “el de avanzar en el desarrollo y el conocimiento sobre cómo las organizaciones pueden alcanzar la excelencia en su prestación de servicio, por qué deben ambicionarlo y cómo pueden ser innovadoras a este respecto”. Por su parte, la cátedra del profesor **Pascual Berrone** se centra en “fomentar estrategias sostenibles para las empresas que aseguren el crecimiento económico y un progreso social”.

UN PLUS PARA TODOS

● Las cátedras desarrollan multitud de actividades, desde investigación aplicada, seminarios de investigación con expertos internacionales, publicaciones, congresos, foros de debate entre académicos y empresarios, hasta cursos en programas de posgrado, simposios, libros y colecciones editoriales. Y todo este conocimiento se encuentra a disposición de las empresas patrono, de los antiguos alumnos y, una gran parte, de toda la comunidad empresarial y académica.

ENTREVISTA: PHILIP MOSCOSO

● La fuerte competencia a la que se enfrentan las empresas y la mayor exigencia de los clientes han hecho que la prestación de un servicio excelente sea crucial para mantener la ventaja competitiva. **Moscoso**, es profesor de Operaciones y titular de la cátedra de excelencia en los servicios orientada a ofrecer apoyo a los directivos de cara a desarrollar modelos de excelencia en los servicios que generen un crecimiento rentable.

La mayoría de las empresas considera fundamental ofrecer un servicio excelente. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan?

Por una parte, las empresas se enfrentan a retos en el diseño, y por otra, en la puesta en marcha. El error de diseño habitual es intentar mejorar un poco de cada aspecto del servicio para después cobrar un poco más por el mismo. Pero el juego no consiste en eso. Lo que las empresas tienen que hacer es entender cómo va a generar valor el modelo de servicio para la compañía y sus clientes y en función de ello ajustar determinados aspectos del mismo. En cuanto a la puesta en marcha existen dos grandes retos. La excelencia en el servicio depende mucho de la gestión de las personas y, por tanto, pasa por evolucionar la cultura empresarial. Además, aunque la implantación se haga con éxito, los resultados tardarán tiempo en llegar, lo que exigirá al equipo directivo visión a largo plazo.

Su investigación destaca la importancia de adoptar un enfoque integral para la puesta en marcha de un modelo de servicio. ¿A qué se refiere?

Significa entender el servicio como una experiencia completa a través de la cual los empleados de una empresa satisfacen las necesidades de los clientes y crean valor para ellos. Es importante pensar en el servicio desde la estrategia hasta la ejecución, y en todos los pasos que hay entre medias. Un modelo de servicio de éxito tiene, por tanto, que tocar todas las dimensiones que forman parte de esa experiencia: definir el mercado objetivo y diseñar una propuesta de valor clara basada en esa definición; crear una estrategia operativa que te permita vender de forma rentable tu propuesta de valor al mercado objetivo; y, finalmente, poner en marcha un sistema de prestación que satisfaga la promesa al cliente. En este último punto, es importante estar seguros de que el modelo de servicio no solo está alineado con el cliente; los



empleados y los proveedores también necesitan estarlo y encajar en el mismo.

¿Existe una fórmula perfecta para el éxito de un servicio?

No existe, pero si se pueden desarrollar servicios cada vez más personalizados gracias a la creciente sofisticación de los sistemas de información, haciendo uso al mismo tiempo de las economías de escala, a través de la globalización. La tecnología también influirá en la forma en que tienen lugar las interacciones. Está claro que los futuros modelos evolucionarán conforme a los contactos multicanal. Hoy más que nunca, las empresas y los clientes interactúan a través de varios canales, tanto reales como virtuales. Los dispositivos móviles serán especialmente claves en el desarrollo de las nuevas estrategias de servicios.

Finalmente, los modelos innovadores de servicios evolucionarán según lo hagan las palancas de rentabilidad en un sector y viceversa.



CÁTEDRA EUREST/COMPASS GROUP

La cátedra se presentó en enero, en el campus del IESE en Madrid. Durante el acto, el profesor **Moscoso** desgranó algunas de las áreas de interés en las que se focalizará: la cocreación y colaboración empresa-cliente, el desarrollo de modelos innovadores de servicio, el mejor aprovechamiento del factor humano y organizativo, así como de las nuevas tecnologías. La presentación de la cátedra contó con la colaboración de **Andrew Martin**, Group COO para Europa y Japón de Compass Group, y **Alfredo Ruiz-Plaza**, *managing director* de Compass Group Spain & Portugal.



Alfredo Ruiz-Plaza,
Jordi Canals y
Andrew Martin

ENTREVISTA: PASCUAL BERRONE

● “Las empresas deben ser capaces de satisfacer las necesidades actuales sin sacrificar ni comprometer las habilidades y los medios de las generaciones futuras para alcanzar sus propias necesidades. Y, si se puede, incluso, habría que mejorar las herramientas de las que dispondrán”, afirma el titular de la nueva Cátedra Schneider Electric de sostenibilidad y estrategia de negocios, **Pascual Berrone**, profesor de Dirección Estratégica. A lo largo de su trayectoria académica, el profesor **Berrone** ha iniciado y contribuido a la esfera de la gestión sostenible. El tema central de su trabajo es comprender el impacto de las estrategias de sostenibilidad y el análisis de qué condiciones son necesarias para garantizar su eficacia.

¿Cuál es el objetivo de esta nueva cátedra?

Lo que queremos es generar un conocimiento académico profundo, con máximo rigor, que permita a las empresas sacar el máximo provecho de estas oportunidades, destacando fundamentalmente no solo el beneficio económico, sino también la mejora de la calidad de vida de todos los ciudadanos. Para ello, vamos a reunir conocimientos teóricos y prácticos sobre la sostenibilidad en el ámbito de los negocios con el fin de crear valor a largo plazo y, en consecuencia, aumentar la conciencia sobre temas de sostenibilidad en los ámbitos privado y público y en los sectores académicos.

Conocimiento, tecnología e intereses económicos han avanzado reatualizándose, dando lugar a un modelo de entendimiento del mundo y de acción regido por intereses del mercado ¿Qué estrategias deben aplicar las empresas para empezar a modificar esta realidad?

En la cátedra vamos a desarrollar marcos y herramientas que faciliten las decisiones estratégicas y aceleren el cambio hacia un desarrollo sostenible con la idea de promover la responsabilidad social corporativa (RSC) y las prácticas de desarrollo sostenible en el corazón del negocio. Nuestra investigación va a estar focalizada en diversos ámbitos: en la concepción por parte de las empresas, de la innovación como una ventaja competitiva; en cómo identificar oportunidades de negocio en el proceso de resolución de problemas sociales; en evaluar el impacto de iniciativas sostenibles en el desempeño de la empresa; en el estudio de los procesos que les permitan resolver los desafíos de la sostenibilidad global en zonas urbanas (especialmente en la conservación del agua, la gestión energética y la movilidad sostenible); en identificar las estructuras organizativas y los mecanismos de gobernanza que facilitan la innovación y las estrategias sostenibles, para calibrar los beneficios y los riesgos de las diferentes iniciativas sostenibles en los mercados globales y la sociedad en general.



“**LA RSC Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEBEN SER EL EPICENTRO DE CUALQUIER PRÁCTICA EMPRESARIAL Y NO SOLO UN COMPLEMENTO O FACTOR DE IMAGEN O INFLUENCIA**”

Todo ello entendiendo que la RSC y el desarrollo sostenible deben ser el epicentro de cualquier práctica empresarial y no solo un complemento o un factor de imagen o influencia.

¿Por qué es importante la sostenibilidad?

La sostenibilidad es un tema relevante para las empresas porque, durante las últimas décadas, la sociedad en general se ha dado cuenta de que padece una serie de problemas como el cambio climático, la carencia de agua, la pobreza, la desigualdad, el analfabetismo o la contaminación. El conjunto de todos estos elementos ha cambiado las condiciones de competencia. Ante este cambio, las empresas, que tenían sus modelos, sus estrategias, sus métodos y sus procedimientos, necesitan revisarlos y buscar la forma de convertir estos desafíos en oportunidades.



CÁTEDRA SCHNEIDER ELECTRIC

El profesor **Berrone** presentará la Catedra Schneider Electric de sostenibilidad y estrategia en los negocios el 4 de abril en el campus del IESE en Barcelona.

Economics, Leadership & Governance

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE NAVARRA



- » INTERNATIONAL DEGREE IN ECONOMICS (GRADO OFICIAL)
- » PROGRAM IN LEADERSHIP & GOVERNANCE » 5 AÑOS
- » BILINGÜE » 2 INTERCAMBIOS » 2 INTERNATIONAL SEMINARS
- » TERCER IDIOMA



+ INFORMACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE NAVARRA
T +34 948 425 600



Universidad
de Navarra

LUIS I. COLLANTES (MBA '06)

ALBYN MEDICAL

Otra apuesta de FINAVES en Healthcare

• Luis I. Collantes (EMBA '06) y • Hubert Thomassen (MBA '99) presentaron en el 2002 un plan de negocio para Albyn Medical, empresa especializada en la fabricación y el suministro de sistemas y consumibles para urología, ginecología y gastroenterología. Los dos trabajaban para el Grupo Palex Medical, propietaria de Albyn Medical y que por cuestiones de estrategia interna descartó seguir invirtiendo en la compañía. Fue entonces cuando ambos se plantearon adquirir la empresa por su cuenta y, como vehículo para su adquisición, crearon Smart Medical Group.

Desde el 2003, han pasado por momentos apasionantes y también difíciles, como una primera expansión internacional fallida y tensiones de tesorería. Pero han aprendido mucho y han ido consolidando el proyecto. En el 2009, para ser más eficientes fusionaron las tres empresas que operaban en España –la matriz Smart Medical Group, la comercializadora Smart Medical y Albyn España– bajo el nombre de Albyn Medical. “En tan solo tres años hemos conseguido darle la vuelta. Y, hoy, es pionera en innovación y cuenta con una gran proyección internacional dentro del sector de las soluciones sanitarias”, explica Collantes.

“Llegar a una situación financiera estable y continuar con la internacionalización ha sido todo un reto. Cuando decidimos comprarla intentamos encontrar financiación por todas partes, hasta que presentamos nuestro proyecto a FINAVES. Entonces, todo fue muy rápido. FINAVES nos ofreció apoyo financiero y, más tarde, estratégico, como socio de la compañía”.

Albyn Medical tenía su sede central en Barcelona. El plan de negocio se cumplió a rajatabla durante el primer



Luis I. Collantes

año, pero la creación de una sede de la empresa en Francia no fue una buena decisión. “Una serie de errores estratégicos nos obligaron a dar marcha atrás”, explica. En pleno traspiés, la Sociedad de Desarrollo de Navarra (Sodena) –principal instrumento del Gobierno de Navarra para el desarrollo empresarial de la Comunidad Foral, y socia de FINAVES–, les ofreció apoyo financiero y logístico. “En mayo de 2006, Sodena entró a formar parte de la empresa (es el socio mayoritario, con un 42.6%) y trasladamos la sede a Pamplona, única condición que nos puso sobre la mesa”. Albyn Medical posee allí un centro de distribución y de investigación, donde mantiene un programa activo de I+D.

El resultado ha sido espectacular. La compañía genera beneficios con un crecimiento anual de dos dígitos, y el 70% de su facturación es internacional.

El Reino Unido solo representa el 40% de las ventas y la compañía está triplicando los resultados en Alemania, y abriendo nuevos mercados en Méjico y Chile mientras cierra los trámites para estar presente muy pronto en China y Corea y ojea el mercado ruso.

De su paso por el IESE, Collantes subraya la importancia de los valores transmitidos, “la escuela te enseña que ser ético, además de ser bueno en sí mismo, a la larga beneficia a la

empresa, y la falta de ética hace cometer errores fatales”. Collantes destaca también “la oportunidad que me dio de forjar amistades. Un aspecto muy importante, porque el *networking* te permite conocer a mucha gente pero quien te ayuda de verdad es un buen amigo. Y en el IESE haces buenos amigos”.

“En el IESE se enseña que ser ético, además de ser bueno en sí mismo, a la larga beneficia a la empresa”

PARA SABER MÁS:
www.albynmedical.com

Lo que tú quieras, a quien tú quieras, donde tú quieras

Realiza **tus envíos desde 6€** a través de **yatelollevo.com**, el servicio de MRW pensado especialmente para ti, para que envíes todo lo que necesites a cualquier destino, ya sea nacional o internacional.

Puedes contratar el servicio vía on-line y para tu mayor comodidad, recogemos en tu casa o donde tú nos digas.

Para más información, accede a **www.yatelollevo.com**, acude a **tu oficina MRW** o llámanos al **902 300 400**.



info@yatelollevo.com
@mrw_clientes

yatelollevo.com
Mi **MRW** particular

MIGUEL LÓPEZ-REMIRO (EMBA '12), DIRECTOR DEL MUSEO UNIVERSIDAD DE NAVARRA

CONECTANDO EL ARTE Y EL EMPRENDIMIENTO

El director del Museo de la Universidad de Navarra habla de su proyecto museístico y de la estrecha relación entre dos mundos aparentemente antagónicos, como el arte y la economía.

● **Miguel López-Remiro** es licenciado en Economía y doctor en Estética y Teoría del Arte por la Universidad de Navarra, y EMBA '12. Es editor de los textos del artista **Mark Rothko**, con Yale University Press. Desde el 2010, y tras su paso por el Guggenheim de Bilbao, como subdirector, dirige el Museo Universidad de Navarra. Un proyecto llamado a revolucionar la vida artística y cultural de Pamplona cuando se inaugure, previsiblemente, en el otoño del 2014. Un paso más en la internacionalización de la universidad, y en su clara voluntad de conseguir un impacto en el mundo de la cultura.

Ala espera de que esté listo el emblemático edificio proyectado por **Rafael Moneo**, **López-Remiro** avanza cómo va la definición del museo y al respecto comenta que “tiene dos atributos que lo hacen singular. Por un lado, nace con una estructura societaria muy particular: compuesta por 50 socios fundadores que aportan capital, para la construcción del edificio y su sostenimiento futuro, pero también participan de la gestión estratégica y museística”. El segundo rasgo distintivo es su carácter de “museo universitario”. No solo porque está dentro del campus y rodeado de 10.000 alumnos, sino porque en él “se creará conocimiento en torno al arte de una manera interdisciplinar: una institución cultural que mostrará arte y lo pondrá en diálogo con otros

saberes en un contexto universitario”. El arte se convierte así en un lugar de encuentro para muchas disciplinas. Él ya se imagina cómo será el museo: “el objetivo es ser un centro aglutinador, como una plataforma artística que impulse el papel del arte en la vida universitaria, y que tenga impacto en la sociedad. Podrás ver una exposición de **Rothko** e invitar a un profesor de Economía a esa sala, para hablar del *crack* del 29 en Nueva York y de cómo **Rothko** lo vivió allí; o invitar a un neurocientífico para hablar del color en su obra y para que organice un seminario. Queremos un museo vivo”.

ENTRE DOS MUNDOS

● **López-Remiro** transita con total naturalidad entre dos mundos a menudo contrapuestos. Es un apasionado del arte, y además como

economista y gestor cultural, sabe bien la necesidad de aplicar criterios de empresa para moverse en el mundo del arte. “El mundo de la gestión cultural necesita de una gestión eficaz y con criterio de sostenibilidad con el objetivo de proponer un servicio con valor para el cliente final que es el espectador o usuario. Además, defiende que las empresas pueden aprender mucho de la capacidad

de innovación del artista. “Creo en la capacidad transformadora del arte. La atención a lo artístico ayuda a cimentar un juicio crítico, a empatizar, ser creativo y también, por qué no, a emprender”. “Un emprendedor –añade– es alguien que cuenta con una capacidad especial de visionar, de imaginar y de proponer, cosas que el artista hace constantemente”.

“La atención a lo artístico ayuda a cimentar un juicio crítico”



Miguel López-Remiro

XIRRUS®

High Performance Wireless Networks



IESE Business School ha elegido a XIRRUS como proveedor tecnológico, para implantar la nueva Red Inalámbrica de alta capacidad en los Campus de Barcelona y Madrid.

XIRRUS, el líder mundial en redes inalámbricas de alta capacidad

- 4 veces más cobertura
- 8 veces más ancho de banda
- 8 veces más usuarios simultáneos
- 75% menos infraestructura de red

Consulte nuestros Casos de Éxito:
<http://www.xirrus.com/Resources/Case-Studies.aspx>



DOMO INFORMÁTICA APLICADA
<http://xirrus.edomo.net>
xirrus@edomo.net
937 894 206



“VOLTIUM, INC.”, GALARDONADO EN LA CASE WRITING COMPETITION

LA EFMD PREMIA UN CASO DEL IESE

El caso “Voltium, Inc.”, de los profesores **José Ramón Pin**, **Guido Stein** y **Juan Carlos Vázquez-Dodero**, en colaboración con **Eloy del Potro**, ha obtenido el reconocimiento de la European Foundation for Management Development (EFMD) como mejor publicación en la categoría “Responsible Leadership” del premio 2012 EFMD Case Writing Competition, cuyos ganadores se dieron a conocer el 21 de febrero.

El texto de “Voltium, Inc.” –que analiza la influencia de los factores circunstanciales y culturales en la toma de determinadas decisiones empresariales– parte de una historia real de un alumno del EMBA del IESE, que consultó sobre la situación descrita en el caso a su profesor del curso “Toma de decisiones prudentiales”. A partir de esa consulta, los profesores **Pin**, **Stein** y **Vázquez-Dodero**, en colaboración con el profesor **Joan Fontrodona**, consideraron que merecía la pena plasmar en un caso el contenido de una historia tan enriquecedora, desde el punto de vista del directivo.

Según el profesor **Vázquez-Dodero**, lo más difícil de la elaboración del caso “fue reflejar la situación del continente africano que, de hecho, solo puede describir alguien que la haya vivido de primera mano”. “Además de cuestiones relativas a la discreción, el mayor reto quizá ha sido trasladar al ánimo del lector la percepción de un escenario esencialmente diferente –por sus valores, referencias, organización social, etc.– del nuestro. Un entorno, sin embargo, en el que cada vez más directivos occidentales deben aprender a moverse”.

Para el profesor **Pin**, “el conocimiento acumulado por el IESE durante muchos años de estudio de ca-



Los profesores José Ramón Pin, Guido Stein y Juan Carlos Vázquez-Dodero

sos de ética ha sido fundamental para elaborar este trabajo”. “Tiene además la frescura de una experiencia real vivida por un alumno que supo ver cómo la aventura empresarial es un camino educador, si se tienen los conocimientos morales adecuados y el coraje para aplicarlos”.

El profesor **Stein** destaca que frente a los riesgos financieros, comerciales, operativos e incluso éticos, “cabe resaltar que el texto aporta importantes reflexiones acerca de la existencia de riesgos personales, que se asumen a veces sin un análisis adecuado”.

EL TRABAJO DE TODO UN CLAUSTRO

Los tres profesores coinciden en señalar que el premio de la EFMD reconoce el esfuerzo de todo el claustro del IESE para revisar una

serie de conceptos y referencias en los que la persona, sus necesidades reales y su dignidad están en el centro de la labor empresarial. Tal como explica el profesor **Vázquez-**

Dodero, “no es fácil recrear conceptos, muchos de ellos de hace 2.500 años. La desorientación en la que hemos caído exige resucitar algunas referencias esenciales

y básicas respecto del ser humano, la sociedad y el trabajo”.

Los ganadores de las diferentes categorías galardonadas aspiran ahora al premio Best of the Best, que se anunciará a finales de abril y se entregará en la “2013 EFMD Annual Conference”, del 9 al 11 de junio, en Bruselas.

PARA SABER MÁS:
www.iesep.com

El caso analiza la influencia de los factores circunstanciales y culturales en la toma de decisiones empresariales

ANTONIO CATALÁN, PRESIDENTE DE AC HOTELES

“Los ejecutivos debemos reconocer los errores”

“Un gesto así no te resta autoridad, todo lo contrario”. Esta fue una de las reflexiones que lanzó el presidente de AC Hoteles, **Antonio Catalán**, durante la ponencia incluida dentro de las Global Leadership Series celebrada el 15 de febrero en el campus del IESE en Madrid. “La formación es importante en la vida. Pero la cultura del esfuerzo, del trabajo, de la solidaridad y del sacrificio resulta imprescindible, también en el mundo empresarial”, insistió.

Catalán habló de su trayectoria y su experiencia personal en el mundo del sector hotelero, y explicó a los alumnos del EMBA que aplicar el sentido común es básico a la hora de afrontar cualquier negocio. Además, defendió el trabajo en equipo, y dijo que tener confianza en las personas resulta básico para poder pilotar con éxito cualquier proyecto empresarial, concluyendo su charla con una reflexión: “En este negocio no vale todo. No solo son cuentas de resultados y balances. Las personas siempre son importantes”.

J. KIRKPATRICK, CEO DE AEGON ESPAÑA

“Liderar desde la autenticidad”

Adaptarse, arriesgar y aprender. En torno a estas tres ideas giró la ponencia que **Jaime Kirkpatrick** (MBA '96), CEO de Aegon España, pronunció el 1 de marzo en el campus del IESE en Madrid. Durante la charla, incluida dentro de las Global Leadership Series, animó a los alumnos del EMBA a huir del conformismo, a ser valientes a la hora de afrontar nuevos riesgos y retos profesionales, y a enfrentarse a las labores de liderazgo con humildad y credibilidad. “No saber superarse en cada etapa de la vida equivale a una especie de muerte intelectual”, aseguró.

Como directivo, ha tenido que aprender a gestionar el talento de las personas: “Es básico desarrollar la faceta más humana, más cercana con la gente que te rodea, fomentar la capacidad interpersonal”. Apuntó, también en ese sentido, dos claves para poder llevar a cabo esta tarea de forma correcta: la sinceridad y la claridad.

- ✓ Textos y publicaciones
- ✓ Calidad y experiencia
- ✓ Plazos muy ajustados



www.cajaalta.es

✉ info@cajaalta.es

[+34] 91 633 75 27 • Avenida de Europa, 11
28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid, España)



- ✓ Redacción de textos
- ✓ Corrección
- ✓ Traducción
- ✓ Edición
- ✓ Accesibilidad
- ✓ Diseño gráfico
- ✓ Multimedia
- ✓ Comunicación
- ✓ Páginas web
- ✓ Maquetación



Confían en nosotros:

edebé

Wolters Kluwer
Revista de A Pharma Solutions 105 IESE

gestiona
Fundación

IESE
Business School
University of Navarra

ARGOS
CONSULTORES

LIBROSLIBRES
ABRIL

Mc
Graw
Hill

CEU
1020 info Nº 129
Escuela de Gerencia
Internacional

75 años más...

ZHANG RUIMIN, CEO DE HAIER

Transformar la empresa para crecer

“En su estructura organizativa, Haier ha pasado de ser una pirámide a convertirse en un triángulo invertido. Los altos directivos se encuentran en la parte inferior del triángulo: en vez de dar órdenes, prestan apoyo para que los empleados tengan lo que necesitan para hacer su trabajo”, comentó **Zhang Ruimin**, CEO de Haier y responsable de salvarla de la bancarrota e internacionalizarla.

El directivo explicó que la mayor debilidad de una empresa es verse a sí misma como el centro de las cosas, cuando en realidad debe estar abierta a la sociedad. **Ruimin** fue el protagonista en la sesión del Programa de Continuidad “Haier’s management innovation in globalization era”, inaugurada por el director general del IESE, **Jordi Canals**, y moderada por el profesor **Carlos Sánchez-Runde**. El acto tuvo lugar el 10 de diciembre en el campus de la escuela en Barcelona.



CARINA SZPILKA, CEO DE ING DIRECT

“Hay que retarse constantemente”

Con esta premisa clausuró **Carina Szpilka**, CEO de ING Direct, la sesión que ofreció a los alumnos del EMBA el 30 de noviembre en el campus del IESE en Madrid, enmarcada en las Global Leadership Series, añadiendo que “hay que encontrarse cómodo en lo incómodo”.

También opinó sobre los cambios que está experimentando el consumo: hoy es más responsable, y se exige más conciencia ética a la empresa para con sus clientes, sus empleados y la sociedad. Además, el cliente dispone de más información, ofertas y posibilidad de comparar. En este contexto, la relación entre marcas y consumidores es distinta a la de hace unos años y, por ello, hay que reinventarse y adaptarse.



PROF.^a MIREIA GINÉ, COAUTORA DEL *DISTINGUISHED PAPER*

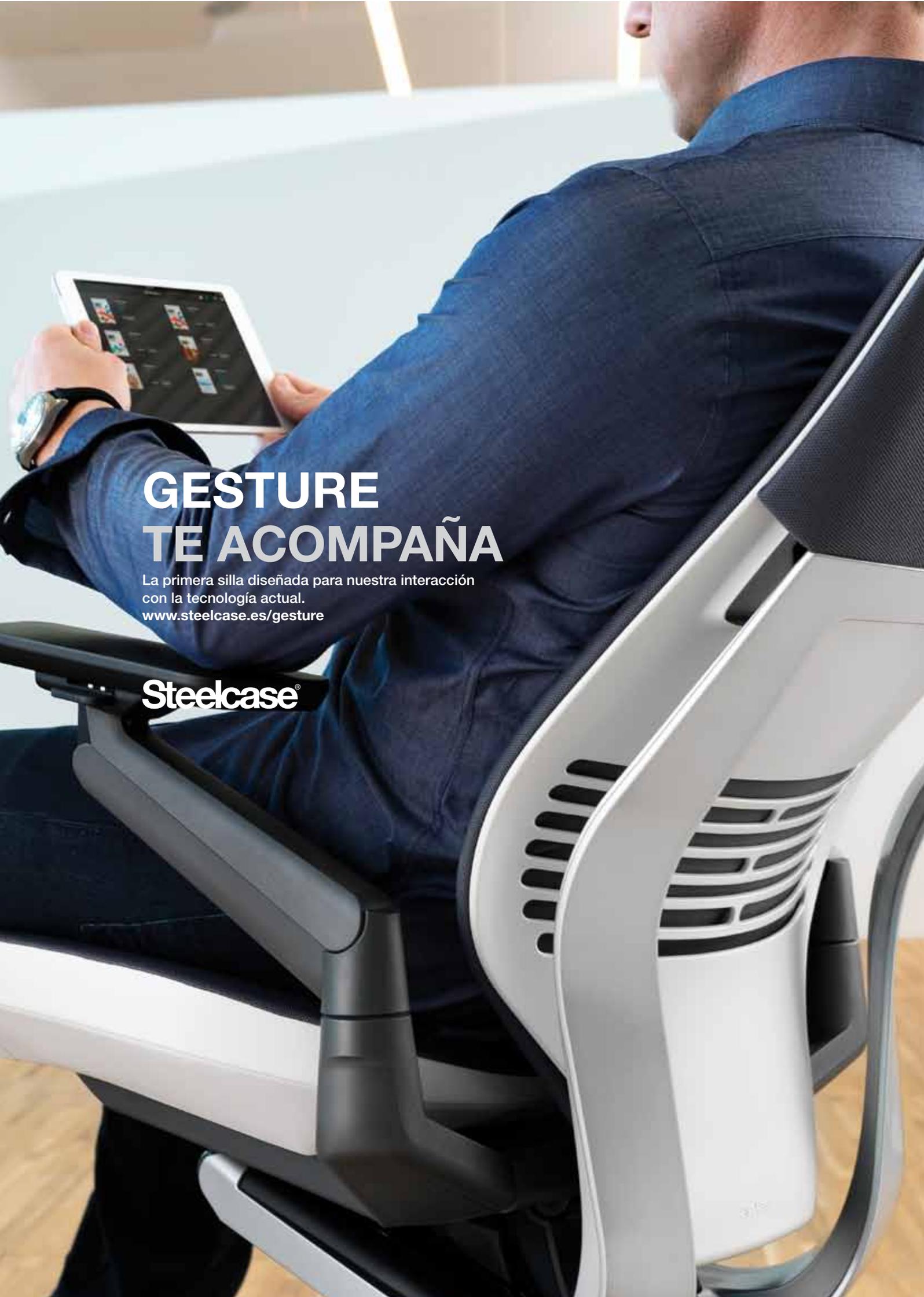
Premiada con el Brattle Group Prize 2012

La American Finance Association y *The Journal of Finance* premiaron el *paper* “The vote is cast: the effect of corporate governance on shareholder value” con uno de los Brattle Group Prize 2012, en la categoría *Distinguished Paper*.

Los autores de este trabajo son la profesora adjunta de Dirección Financiera del IESE, **Mireia Giné**; **Vicente Cuñat**, profesor de la London School of Economics; y **María Guadalupe**, profesora de INSEAD.

Las investigaciones ganadoras de los premios Brattle Group son elegidas anualmente por los editores asociados de *The Journal of Finance*, entre las publicadas en los primeros cinco números del año y en la edición de diciembre del año anterior. Los premios se otorgan en la reunión anual de la AFA, que este año tuvo lugar el 4 de enero en San Diego.

PARA SABER MÁS:
www.iesep.com



GESTURE TE ACOMPAÑA

La primera silla diseñada para nuestra interacción
con la tecnología actual.
www.steelcase.es/gesture

Steelcase®

EMMANUEL SABONNADIÈRE, CEO DE GENERAL CABLE E&M

“Lo difícil no es llegar a la cima, sino bajar sanos y salvos”

Con esta metáfora, **Emmanuel Sabonnadière**, CEO y presidente de General Cable Europa y Mediterráneo, explicaba una de las claves de ser un buen directivo. Y añadía que “su trabajo debe ir más allá de la gestión: debe transformar la empresa” y que “un buen directivo ha de tener corazón, valentía y cerebro”. El CEO participó en las Global Leadership Series del EMBA, el 8 de febrero, en el campus del IESE en Barcelona, donde explicó que su compañía considera clave el mercado europeo, a pesar de los costes que comportan los diferentes regímenes fiscales comunitarios.



MEDALLAS DE PLATA DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Homenaje a las personas

● “El IESE es lo que es gracias a las personas que están aquí, que estuvieron y que estarán”. Fueron las palabras del profesor **Eric Weber**, uno de los premiados con las Medallas de Plata de la Universidad de Navarra, que se entregaron el 21 de diciembre en el campus del IESE en Barcelona. Una emotiva ceremonia, presidida por el rector de la Universidad de Navarra, **Alfonso Sánchez-Taberner**, que se pudo seguir en el campus de Madrid, a través de una videoconferencia, en la que los ga-

lardonados recibieron la medalla que conmemora 25 años de dedicación al IESE. “Cada cosa buena que nos ha pasado en la vida ha sido porque hay muchas personas a nuestro alrededor que nos han ayudado” manifestó el director general del IESE, **Jordi Canals**, esta vez en calidad de homenajeado. También recibieron la medalla los profesores **Miguel Ángel Ariño**, **Carlos García Pont** y **Frederic Sabrià**, así como **Domènec Oller**, **José Luis Patón**, **Miquel Puig** y **M.^a Amelia Salerno**.

JOSÉ FOLGADO, PRESIDENTE DE LA RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

“La energía es el principal condicionante del crecimiento”

José Folgado, presidente de la Red Eléctrica de España, considera que la dependencia energética exterior que tiene el país es tan elevada debido a que no se ha acometido una reforma estructural en algunos sectores como el transporte. “La energía es el principal condicionante del crecimiento económico”, advirtió.

El directivo recordó que “lo realmente importante en la vida es llevar contigo un buen equipaje de principios y valores”. La frase la pronunció durante una sesión de las Global Leadership Series del EMBA celebrada el 8 de febrero en el campus del IESE en Madrid.

Folgado animó a los participantes del EMBA a “asumir riesgos con ilusión y responsabilidad”. “Es imprescindible fijarse objetivos, y no desesperarse si no se logran todos. Pero siempre debemos intentarlo con tesón y tenacidad. La felicidad o infelicidad se cuece en el interior de cada uno de nosotros. Si tienes claros cuáles son tus valores y tus principios, es muy difícil que no te vaya bien”, manifestó, y recordó que “se debe actuar desde la humildad, que es básica en la toma de decisiones y en el ejercicio del liderazgo”.



DEVELOPING LEADERS YOU CAN TRUST

THE WORLD IS MOVING FAST BE FASTER



**FAST-TRACK YOUR
BUSINESS GROWTH
AND LEAD YOUR
ORGANIZATION INTO
THE FUTURE**



WWW.IESE.EDU/FASTFORWARD
INFOFF@IESE.EDU

The Fast Forward Program gives executives and their companies an immediate boost to compete more effectively. A wide variety of parallel sessions allows you to design your individual or team program. Keynote and plenary speakers will inform and inspire you as you develop a new vision for your company's future.

New Program. Barcelona, May 27-31, 2013.

SOIS NOTICIA

¿ERES NOTICIA?

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

www.facebook.com/alumni.IESE
www.twitter.com/IESEalumni

AMP '09

Electrolux Home Products ha incorporado a **Jorge Arteaga** como director comercial para el canal Electrical Retailer en España.

AMP KENIA '06



James Mwangi, CEO del Equity Bank, ha sido nombrado "Personaje del Año 2012" por la revista *Forbes*. Este honor reconoce su labor crucial al

hacer del Equity Bank el mayor banco de África central y del este, con más de siete millones de cuentas solo en Kenia. **Mwangi** ha jugado un papel determinante para garantizar que los servicios bancarios, incluidos los préstamos, estuvieran disponibles para personas con bajos ingresos que no podían acceder a ellos en el pasado.

EMBA '02



Antonio Nuñez, quien dirigió los departamentos de Open Programs, Programas In-Company y Programas Especiales del IESE, y durante

los últimos años creó y fue el director ejecutivo del Center for Public Leadership and

Government, presentó su último libro *El nuevo directivo público. Claves de liderazgo para la gestión pública* (EUNSA, 2012), que recoge su amplia experiencia en escuelas de negocios españolas y extranjeras. El acto contó con la presentación de **Jorge Moragas**, director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno.

EMBA-S-08

Alejandro Hahn ha pasado a formar parte de la compañía Natuzzi Ibérica en calidad de director comercial y de marketing para España y Portugal.

IFP '10

Manuel Pereyra ha recibido una subvención como Reviewer y Scholar One del CRJ Journal de la North American Case Research Association.

MBA '78

Miquel Martí, presidente del grupo de transporte de viajeros Moventia, ha asumido también la presidencia de la asociación patronal Femcat, de la que fue uno de los fundadores.

MBA '86



El Consejo Superior de la Universidad de La Sabana (Colombia), de acuerdo con la propuesta del Consejo Directivo de INALDE Business

School, ha designado nuevo director general de la escuela de negocios a **Luis Fernando Jaramillo**.

MBA '89

Pablo Gómez ha sido nombrado nuevo responsable del negocio en la región de Europa del Oeste de FM Logistic.

MBA '90

Indra ha nombrado a **Juan Tinao** nuevo director general. Se incorporó a la empresa en 1990, y en ella ha desempeñado diversas responsabilidades directivas.

MBA '92

El Consejo Ejecutivo del Gobierno catalán ha nombrado a **Joan Tarradellas** nuevo CEO de la Agència de Suport a l'Empresa Catalana (ACCiÓ).

El Instituto de Estudios Bursátiles ha nombrado a **Ignacio Llorente** nuevo coordinador de Relaciones Institucionales y responsable de Relaciones Internacionales del centro. Ha desarrollado su carrera profesional en el IESE en Madrid durante doce años, primero como director de programas y, más tarde, al frente de los programas de dirección general.

MBA '94

El jurado de los premios Know Square, todos ellos directivos de alto nivel y profesionales independientes, eligieron *¿Puedo comprar una empresa?* (Ediciones Pirámide, 2012), escrito por **Enrique Quemada**, (MBA '94 y



PADE-A-03. Convocados por el presidente de la promoción, **Alfonso Jiménez**, los compañeros se reunieron en diciembre para celebrar una cena de Navidad.

PADE '04), entre las diez mejores publicaciones, nacionales o extranjeras, vinculadas al mundo de la empresa y el *management* que se han editado en España en el 2012.

MBA '02

Eduardo Ruiz de Velasco se ha incorporado a UP Capital, empresa fundada por dos antiguos alumnos de la misma promoción, **Luis Unceta** y **Jordi Patau**.

PADE-A-05

IBM ha nombrado a **Marta Martínez** nueva presidenta de la filial española.

PADE-A-10

FCC ha nombrado nueva presidenta a **Esther Alcocer Koplowitz**.

PDD-1-06

Luca Pecorara ha sido nombrado

CEO de Ferro España, adicionalmente al cargo de director europeo de Operaciones que ya ocupaba.

PDD-1-07

Just Piferrer se ha incorporado como director de Operaciones a ParkHelp, empresa dedicada al suministro de soluciones tecnológicas de movilidad urbana.

EMPRENDEDORES

AMP MEDIA '12

Arnaud Collery ha sido seleccionado para ser el emprendedor residente en lo que será la mayor incubadora tecnológica de África, 88mph. Su actividad se centrará en la creación de las mejores *start-ups* tecnológicas de África y su sede se sitúa en Ciudad del Cabo, Sudáfrica.

PADE-I-01



María del Mar Raventós, presidenta de Codornú, ha recibido el Premio Emprendedor del Año 2012, organizado por Ernst & Young, con la colaboración del IESE y BNP Paribas.

PADE-II-01

Rafael Juan y Seva ha solicitado la aprobación de una EAFI (Empresa de Asesoramiento Financiero) regulada por la CNMV, que operará bajo la marca Áureo Wealth Advice. Entre los servicios que ofrecerá, explica el propio alumni, se encuentran la planificación financiera y patrimonial, el diseño de carteras estratégicas y la negociación y optimización de costes.

PDD ILLES BALEARS '08



José Antonio Caldés ha fundado The Grove, una empresa que, a través de internet, sirve menús naturales en cualquier centro de trabajo. Además, dona el 5% de cada menú que vende a organizaciones sociales como la Sonrisa Médica o Proyecto Hombre.

P E O P L E

PDD-1-07



Susana Vilas se ha incorporado como directora de Comunicación al Grupo Indukern.

PDD-2-10

Óscar Julià ha sido nombrado director de Sener en Cataluña.

PDD-1-95

Bankinter ha nombrado a **Eduard Gallart** director del banco en Cataluña.

PDD-C-06

MetLife Iberia ha nombrado director general a **Óscar Herencia**.

PDD-E-05

Los miembros de la promoción celebraron su tradicional cena de Navidad el 12 de diciembre, convocados por **Rafael L. Burgos**.

PDD-E-06



Elena Ibáñez se ha incorporado a Ernst & Young como *manager* en Advisory Services Social Media & Digital Transformation.

PDD-F-05

Emilio García Perulles ha sido nombrado nuevo director nacional de Eulen Seguridad.

PDD PAMPLONA '10

Alberto Jiménez, hasta ahora director de Operaciones del Grupo Amma, es el nuevo subdirector general económico-financiero del grupo.

PDG-1-04



Josep Túnica, director gerente de JG Ingenieros, ha sido nombrado presidente de ASINCA, patronal que agrupa las ingenierías y consultoras catalanas.



PDD-II-84. José Manuel Rodrigo ha sido nombrado presidente de Adconion Media Group en España, un grupo de representación de medios digitales multipantalla.

PDG-1-09

Salvador Estapé es el nuevo director general de Patrimoni de la Conselleria d'Economia de la Generalitat de Catalunya. Fue gerente Public-Private Sector Research Center del IESE.

Gabriel Alarcón es el nuevo director general de Ingeniería de Sener.

PDG-1-12



Ricard Vela es el nuevo CIO Europe de TÜV Rheinland Group.

PDG-2-02

Lleida.net ha nombrado a **Guillermo Martínez** vicepresidente internacional.



Juan Carlos Riba ha sido nombrado presidente de ByS, Asociación Española de empresas de Búsqueda y Selección de Personal.

PDG-2-10

Jorge Moreno ha asumido el cargo de director comercial de Terminal Catalunya (TERCAT).

PDG-2-12

MSG ha nombrado director general a **Agustín Enrich**.

Mar Fábregas ha asumido la dirección general de la filial española de Stada.

PDG-A-12

José Rausell ha sido nombrado director general de Artech Turnkey Solutions.

PDG-B-11

ACIE, la Agencia de Certificación en Innovación Española, ha nombrado a **Diego López** director general.

PDG-B-12

Luis Polo es el nuevo director general de la Asociación Empresarial Eólica.

PDG PAMPLONA

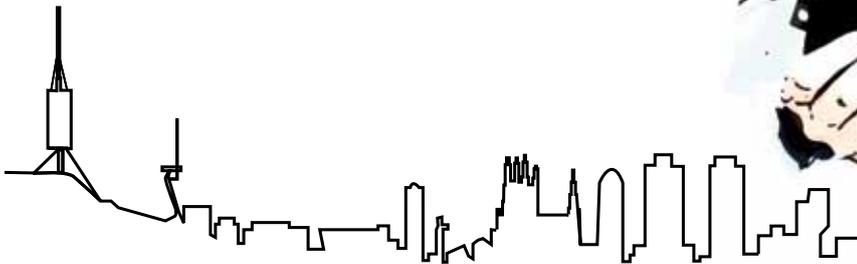
Las promociones del 2003, 2005, 2008, 2010 y 2012 fueron convocadas el 10 de enero en el nuevo edificio Amigos de la Universidad de Navarra para celebrar una reunión que contó con la ponencia "Toma de decisiones directivas: ¿crecimiento del negocio?", del profesor **Rafael Fraguas**.

PMD '11

Los días 3 y 4 de diciembre, Dubái acogió la reunión anual de la promoción del 2011 del PMD, a la que acudieron participantes desde Europa y Oriente Medio. Un encuentro marcado por las reuniones con dos empresas: Dubai WTC, representada por **Hala Kotb**, *senior manager* de Corporate Communications; y HSBC Mena, representada por **Derek Lunt**, *regional deputy head* de Commercial Banking; **Ammar Shams**, *regional head* de Corporate Sustainability; **Francesca McDonagh**, *regional head* de Retail Banking & Wealth Management; **Georges Elhedery**, *regional head* de Global Markets; y **Alexander MacDonald-Vitale**, *regional head* de Investor Relations. La reunión terminó con una sesión académica a cargo del profesor **Ahmad Rahnema**, seguida de un aperitivo para facilitar el *networking* organizado en el club del Dubai World Trade Center, durante el cual los asistentes del PMD '11 pudieron interactuar con otros alumni.

THIS SUMMER GET A GLIMPSE OF THE MBA EXPERIENCE

Barcelona, July 8-12, 2013



JOIN IESE'S **SUMMER SCHOOL**.
MAKE YOUR MOVE
AND SHAPE YOUR FUTURE.

Live part of the MBA experience at our Barcelona campus through the **IESE Summer School** program. Meet students from over 15 countries in a one-week program and immerse yourself in the business world.



www.iese.edu/summerschool
summerschool@iese.edu

#3 BUSINESS SCHOOL IN EUROPE FOR MBA
Financial Times January 2013

#7 BUSINESS SCHOOL IN THE WORLD FOR MBA
Financial Times January 2013

LOS NUEVOS RETOS DE LAS ESCUELAS DE DIRECCIÓN

Perfilando el líder global



La globalización ha cambiado el contexto y las necesidades de las empresas, hasta el punto de que sus líderes afrontan retos de una complejidad insólita. Esta obra recopila una serie de propuestas audaces para situar la formación de líderes a la altura de las demandas de esta nueva era. Entre sus autores se encuentran profesores y decanos de las mejores escuelas de dirección del mundo, entre ellos, el director general del IESE, **Jordi Canals**, editor de la obra.

Si el siglo XX fue de Estados Unidos, el XXI será global, marcado por el peso cada vez mayor de las economías de gran crecimiento, como China, la India y Brasil, asegura **Nitin Nohria**, decano de la Harvard Business School. Estos mercados emergentes necesitan, con urgencia, dotar a su talento local de un punto de vista global. El profesor **Canals** apunta que deben desarrollar líderes capaces de gestionar no solo personas de distintas culturas, sino también entornos complejos e inciertos.

NUEVAS RESPONSABILIDADES

Según el profesor **Pankaj Ghemawat**, lo primero que hay que tener claro es que la globalización no es total. El mundo se encuentra en un estado de semiglobalización: ya no está tan limitado por las fronteras nacionales, pero tampoco es el campo abierto y uniforme que algunos quieren ver. Por tanto, los líderes empresariales tienen



Profesor Jordi Canals

que entender tanto las fuerzas globales como los contextos locales.

Dado que el líder da sentido al trabajo de los empleados y dirige el rumbo de la organización, la escena global complica más su función. “Es esa complejidad, incertidumbre, diversidad y heterogeneidad añadidas al proceso de toma de decisiones lo que distingue el liderazgo global”, explica el profesor **Canals**.

Nohria sostiene que un líder global es una persona capaz de aprovechar distintos tipos de oportunidades y comprender las fuerzas globales que las ofrecen. Y destaca la eficiencia, la respuesta a las necesidades locales y la innovación, como las claves de la creación de valor.

El desarrollo de líderes globales exige que el proceso de aprendizaje incorpore la inmersión en contextos internacionales, según **Pedro Nuevo**. En lugar de los conceptos occidentales de programa de estudios y éxito, los autores subrayan la importancia de la emprendeduría y los nuevos modelos de valor para que las empresas tengan un mayor y mejor impacto social.

Precisamente en esta idea de formar líderes sostenibles abundan la profesora **Marta Elvira** y **Anabella Dávila**: “Cada vez más empresas empiezan a ‘mirar con otros ojos’ para ver más lejos’ y se dan cuenta de que el verdadero éxito es el de quienes saben combinar los objetivos comerciales con un liderazgo humanista y a largo plazo”. Mientras que el decano de la Darden School of Business, **Robert F. Bruner**, junto con **Robert M. Conroy** y **Scott A. Snell**, afirman que los programas deberían ir más allá del mero conocimiento (qué) e incluir competencias (cómo) y cualidades (por qué). “También es esencial la variable cultural”, añaden los profesores **Carlos Sánchez-Runde**, del IESE; **Luciara Nardon**, de la Universidad Carleton, y **Richard M. Steers**, del Lundquist College of Business.

AVANCES PROGRAMÁTICOS

“Aunque es imposible enseñar la complejidad, deberíamos esforzarnos por preparar bien a nuestros graduados, para se conviertan en líderes eficaces en un mundo cada vez más complejo”, constata **Edward A. Snyder**, decano de la Yale School of Management. Algunas escuelas de dirección ya han iniciado nuevos programas en esa dirección como es el caso del IESE, que ha incorporado el CAGE (Cultural, Administrativo, Geográfico y Económico) y cursos de globalización, como GLOBE, al programa de estudios de su MBA y a los de desarrollo de liderazgo.

Como advierte **Narayana Murthy**, fundador y presidente de Infosys: “El desarrollo del liderazgo es crucial para el éxito de las empresas”. Y la finalidad de este libro es dar un primer paso que ayude a cerrar la brecha entre el liderazgo actual y las demandas del entorno económico globalizado”.

CRECIENTE COMPLEJIDAD
DESCENTRALIZACIÓN • CONVERGENCIA CONTABLE
CAPITALISMO 2.0
VALOR RAZONABLE • OPORTUNIDADES
GESTIÓN DE STAKEHOLDERS • INFRAESTRUCTURAS
GOBIERNO CORPORATIVO
PLANES DE VIABILIDAD • REESTRUCTURACIÓN DE COSTES
REDES SOCIALES • ALTA VELOCIDAD • REFORMA LABORAL
EUROZONA • PÚBLICO VS PRIVADO
REFORMA FINANCIERA
DESLOCALIZACIÓN • MODIFICACIONES FISCALES • BUEN GOBIERNO
SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE PENSIONES
CHINA • INVERSIONES
DIGITALIZACIÓN
INESTABILIDAD POLÍTICA • FRAUDE
TECNOLOGÍA
ENERGÍA SOSTENIBLE
INGRESOS FISCALES • INFLACIÓN
MERCADOS EMERGENTES
RECUPERACIÓN ECONÓMICA
REDUCCIÓN DE LA DEUDA • I+D+I
VOLATILIDAD CAMBIARIA
INDIA • RSC
MÁXIMA TRANSPARENCIA
BRASIL
INCREMENTO DE LA COMPETENCIA
CRECIMIENTO
DEUDA PÚBLICA • CONSUMO
MERCADO GLOBAL
SANIDAD
GOBIERNO CORPORATIVO •
DEFLACIÓN
FLUJOS DE CAPITAL • MATERIAS PRIMAS
CAMBIO CLIMÁTICO
INCREMENTO DE LA REGULACIÓN
BASILEA III
IMPUESTO GLOBAL
CADENAS DE SUMINISTRO TRANSNACIONAL
RECONOCIMIENTO DE INGRESOS
RIESGO REPUTACIONAL
TALENTO

© 2013 KPMG, S.A., sociedad anónima española, es una filial de KPMG Europe LLP, miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.



TRAZAR UN NUEVO RUMBO EN LA ALTA DIRECCIÓN

Humanizar la empresa

JOAN ENRIC RICART Y JOSEP M^a ROSANAS



Towards a New Theory of the Firm

FUNDACIÓN BBVA, 2012



Adoptar valores humanos y sociales es el único camino para que la empresa recupere su credibilidad tras los excesos que la llevaron a la crisis.

Tras cinco años de recesión, la caída de imperios empresariales y la explosión de la burbuja inmobiliaria, todavía no disponemos de un buen mapa que nos indique el camino de salida. ¿Por qué perdieron el norte las grandes empresas? ¿Qué hay que hacer para reflotar la profesión de directivo, darle un nuevo rumbo y evitar que vuelva a hundirse en las profundidades del descrédito? En su libro, los profesores **Joan Enric Ricart** y **Josep M.^a Rosanas** tratan de dar respuesta a estas cuestiones aportando las opiniones de prestigiosos autores de las principales escuelas de dirección del mundo.

Donald Hambrick (Penn State University) y **Adam J. Wowak** (Notre Dame) apuntan a las teorías y tendencias económicas que han dominado la práctica moderna de la dirección de empresas en los últimos 30 años. Según afirman, tanto la cultura corporativa como la sociedad ya iniciaron un peligroso descenso en los años ochenta, mucho antes de la crisis, por su adhesión a la teoría de la agencia.



Profesor Joan Enric Ricart

El culto al libre mercado y la maximización del valor de las acciones condujo a que “se buscaran CEO que fueran zorros, pero que después se dejaban sueltos en el gallinero”, explican los autores. Aunque no solo fueron los CEO, sino empresas enteras, quienes se vieron reducidos a una mera operación en una hoja de balance, afirman los profesores **Rafael Andreu** y **Rosanas**. En una cultura semejante, los empleados no eran más que simples operarios de una máquina corporativa de la que querían sacar provecho.

Sin embargo, se han empezado a plantar las semillas del cambio y algunas ya han dado su fruto, revela **Rosabeth Moss Kanter** (Harvard Business School), en referencia a empresas que están consiguiendo buenos resultados tras alejarse de este paradigma. Dichas empresas han colocado a las personas y a la sociedad en el centro de su estrategia, fomentando la delegación de poder en los empleados, el compromiso emocional y el liderazgo basado en valores, entre otros métodos de gestión humanistas. “Estas empresas han creado un marco de decisión que legitima el uso de los valores sociales y humanos



Profesor Josep M.^a Rosanas

como criterios”, afirma **Moss Kanter**. Por su parte, los profesores **Andreu** y **Rosanas** han redefinido el concepto de la buena dirección, donde la persona es un ser integral y la empresa debe dar respuesta a las necesidades extrínsecas, intrínsecas y transcendentales de sus miembros.

El profesor **Antonio Argandoña** va un paso más allá, al abogar porque la responsabilidad social corporativa trascienda el ámbito de la organización para instalarse en el de la dirección. “Si la concebimos como responsabilidad ética, podemos ampliarla a los directivos, puesto que han de ser responsables ética y socialmente para alcanzar la excelencia”. Por su parte el profesor **Jordi Canals** afirma que “una visión más humanista de la dirección tiene por objeto salvar la brecha que existe entre los valores que consideramos correctos y útiles, como ciudadanos en nuestra vida personal, y los que podemos aportar al mundo empresarial”.

Para salvar esta brecha, los autores proporcionan a las empresas una serie de marcos teóricos que ayudan a internalizar los conceptos de sociedad y humanidad.

Banca Partnet

Gracias al acuerdo entre **IESE** y **Bankinter** tienes una oficina virtual en exclusiva para ti.

La oficina Virtual de Banca Partnet pone a tu disposición una amplia gama de productos y servicios financieros con unas condiciones exclusivas y adaptados a tus necesidades.

Si buscas un banco diferente lo tienes en el IESE, llama al **901 116 206** o envía un mail a **oficinavirtual@bankinter.es**, y comprueba todo lo que tenemos preparado para ti en la Oficina Virtual de Banca Partnet en el IESE (clave 6501).

bankinter.

ARQUITECTOS DE LA INNOVACIÓN

Convertir lo inusual en costumbre

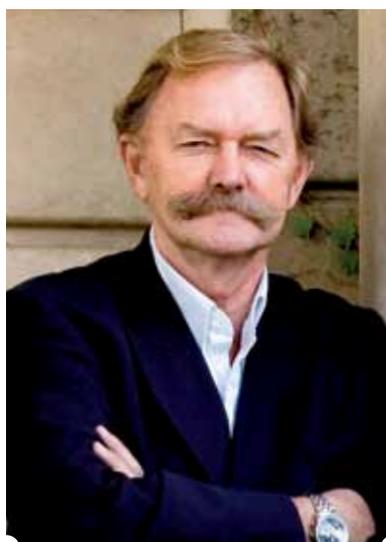


En lugar de tratar la innovación como una actividad ocasional las empresas deben enseñar a sus directivos a convertirse en arquitectos de innovación.

Las empresas suelen considerar la innovación como una actividad secundaria: de vez en cuando, envían a sus empleados a la “isla del *brainstorming*”, un lugar remoto lleno de fabulosas conferencias, talleres creativos..., pero cuando regresan, todo vuelve a ser como siempre. El profesor **Paddy Miller** y **Thomas Wedell-Wedellsborg** abogan para que los directivos sean “arquitectos de la innovación” y creen un ecosistema donde las personas puedan desarrollar, como parte de su día a día, hábitos innovadores.

Lo importante es encontrar un modo de promover la innovación en toda la empresa. Para ello, es fundamental que sus miembros adquieran un conjunto de nuevas competencias.

Muchos directivos tienen ideas brillantes, pero deben sentir que tendrán una buena acogida por parte de la dirección de su empresa. Aunque es habitual



Profesor Paddy Miller

que algunas compañías les transmitan el mensaje de que se les paga para trabajar, y no para pensar. Por lo tanto, el desafío consiste en introducir e implementar la cultura de la innovación y preguntar: ¿cómo puede hacerse este trabajo mejor, más rápido y seguro?

Para ello, un líder debe fomentar lo que los autores denominan “las 5 conductas clave de la innovación+1”: focalizar, conectar, retocar, seleccionar y agitar con sigilo e insistir.

Existe la idea de que los innovadores luchan contra el sistema, que son jóvenes idealistas que aborrecen la idea de la política, pero las empresas son inherentemente políticas e ignorarlo es un peligro. Por tanto, aquí es

donde entra en juego el concepto de la agitación silenciosa. Los “agitadores silenciosos” no piensan que están por encima de la política, sino que la manejan de forma proactiva a su favor. Y los que tienen éxito fomentan la innovación siguiendo unas reglas sencillas: aceptan la política organizativa de la empresa; buscan ejercer su autoridad desde un nivel intermedio; no creen que el arte sea la respuesta; se muestran escépticos ante lo espectacular y, a veces, evitan pronunciar el término “innovación” a propósito.

Tampoco usan técnicas ni métodos vistosos que requieran herramientas especiales. En lugar de eso, confían en hábitos sencillos, en pequeños retoques de los procedimientos que marcan una gran diferencia. Los autores citan el ejemplo de Procter&Gamble, que implantó una norma sencilla para sus reuniones: el directivo de mayor antigüedad debe ser el último en hablar; de este modo las reuniones son mucho más innovadoras, porque se escuchan primero las ideas nuevas que aportan los jóvenes.

Para promover una cultura creativa en el trabajo, primero hay que dedicar tiempo a responder: ¿por qué no se ha implantado ya? ¿qué impide a los empleados ser más creativos? La respuesta no consiste en introducir programas de siete pasos, sino en ofrecer a los directivos la formación necesaria para que sean arquitectos de la innovación y que esta se convierta en norma, no en excepción.

Los directivos deben crear un ecosistema donde se desarrollen hábitos innovadores

Los directivos deben crear un ecosistema donde se desarrollen hábitos innovadores

“Maniobrar” en mercados emergentes

Understanding Organizations in Complex, Emergent and Uncertain Environments

Marta Elvira y otros
PALGRAVE MACMILLAN, 2012



• En Latinoamérica, las multinacionales se enfrentan al aumento del populismo y a la nacionalización de los recursos, entre otros retos. Por ello, deben aprender a sacar el máximo provecho de la innovación, para seguir siendo competitivos y mantener a una plantilla motivada, a la vez que se progresa hacia trabajos basados en conocimientos y proyectos.

La profesora **Marta Elvira** presenta, junto a los coeditores **Anabella Dávila, Jacobo Ramírez** y **Laura Zapata-Cantú**, los resultados de unos estudios realizados en economías emergentes que ilustran el modo en que las empresas sobreviven y prosperan en el marco de la nueva realidad actual.

Según los resultados, los empleados del futuro deberán estar altamente es-



Profesora Marta Elvira

pecializados y ser muy creativos, para poder responder a las necesidades de las empresas, las cuales trabajarán sobre proyectos, lo que presenta, a su vez, numerosos desafíos sociales y de gestión. En definitiva, el cambio impredecible es una constante para las compañías, pero las aportaciones de estos autores ofrecen pistas útiles para ayudar a los directivos de las multinacionales a que sus negocios lleguen a buen puerto en entornos complejos.

El arte de comunicar y persuadir

• Una obra dirigida a todas aquellas personas que estén interesadas en hablar en público. Su autor se centra en tres tipos de discurso: la presentación o el modo forense, el discurso ceremonioso y el discurso deliberado o más político. Y ofrece al lector un modelo para cada caso y algunos ejemplos conocidos.

El libro hace también referencia a otro tema relacionado con el anterior: “el poder blando”, es decir, la capacidad que tienen las personas para usar la atracción y la cooperación como medios de persuasión, en lugar de la fuerza o la intimidación. En él se explican las cuatro dimensiones principales de este poder: la empatía, la visión, la retórica y la comunicación no verbal; a la vez que proporciona un modelo de “poder blando”, de fácil implementación, que permite alcanzar un buen nivel de competencia en esta habilidad.

BRIAN O’C. LEGGETT

The Little Book of Rhetoric: Soft Power

EUNSA, 2012



La familia en las etapas de la vida

BENEDICTO XVI

El amor se aprende

ROMANA EDITORIAL,
2012



• **Benedicto XVI**, pensador de doctrina agustiniana, ofrece una concepción de la familia intensamente

ligada a las etapas de la vida. Esta es lugar de acogida en la infancia, sustento durante las fases del crecimiento y permanente escuela en la que se aprende del amor. Desde aquí parte cada uno a formar, a su vez, una nueva familia, dando así continuidad a la vida.

El desafío que propone la presente obra, es que el amor se puede aprender, que se aprende y se

afianza a lo largo de la vida de cada individuo en el seno de una familia. Así, la sociedad que protege a la familia promueve la armonía social, salvaguarda su propio futuro y favorece la paz entre los hombres. En este libro el papa Benedicto XVI ofrece una visión profunda de la familia, y está dirigido tanto a los fieles católicos como a la sociedad en su conjunto.

MOONVES Y DONAHOE

LA REVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS Y EL *RETAIL*

The Wall Street Journal Viewpoints Executive Breakfast Series,
organizadas por el IESE y The BCG

Leslie Moonves, CEO de CBS, y John Donahoe, CEO de eBay, fueron los invitados en las Viewpoints Executive Breakfast de Series *The Wall Street Journal*, (TWSJ) celebradas los días 16 de diciembre y 30 de enero, respectivamente, y copatrocinada por el IESE y The Boston Consulting Group (BCG).

LESLIE MOONVES

● “El *streaming* y el vídeo bajo demanda han cambiado radicalmente la manera de ver la televisión. La caída de los índices de audiencia no significa que nadie la vea, sino que ha descendido la manera habitual de hacerlo, pero estos índices no tienen en cuenta al resto de los espectadores. Nosotros somos una empresa

de contenidos y nuestra actividad se amplía con cada nueva tecnología”, afirmó Moonves durante su entrevista con Alan Murray, editor de TWSJ.

Aunque, en la actualidad, se habla mucho de la fragmentación, las cadenas de televisión son los únicos medios que permiten llegar a 20 millones de personas de forma simultánea. Moonves está convencido de que dentro de 10 años la televisión y el ordenador formarán una única entidad, pero, pese a ello, cree que la parrilla horaria y el visionado colectivo seguirán existiendo. Comentó también que CBS no acude a los usuarios del modo en que lo hacen Amazon y Google; es decir, para obtener contenidos, sino para que le ayuden con las redes sociales. “Pero están cayendo muchos muros y, quizá, Google acabe comprando un estudio de Hollywood, seguramente son los únicos que se lo pueden permitir”.

El directivo de la CBS cree en las televisiones locales, y está convencido de que continuarán existiendo durante mucho tiempo, aunque sus paquetes de programas cambien de forma constante. “Nosotros estamos presentes en todos los *packs*, aunque, a veces, representamos una parte grande de uno pequeño”. En lo que respecta a los deportes, aseguró que son un ámbito cada vez más competitivo y los usuarios deben decidir cuánto están dispuestos a pagar por ellos. Moonves concluyó la entrevista con una nota optimista: “Creo que todo el mundo estaba esperando el final de las elecciones y ahora estoy seguro de que disfrutaremos de un periodo económico extraordinariamente positivo”.

JOHN DONAHOE

● El 30 de enero fue el turno de ● John Donahoe, CEO de eBay, quien afirmó que durante los próxi-



Leslie Moonves



John Donahoe

mos tres años se producirán muchos cambios en la manera de comprar y pagar de los consumidores, en comparación con los últimos 10 o 20 años. Según **Donahoe**, el *smartphone* tendrá el mismo efecto transformador sobre la conducta de los consumidores que el iPad tuvo sobre el modo en que accedemos a los medios. También expuso que “la frontera entre el *retail* y el *e-commerce* se ha vuelto muy borrosa. Ahora es el consumidor quien manda, y este tiene la sensación de disponer de todo un centro comercial en la palma de su mano”.

Donahoe explicó que, tras haber liderado el sector, eBay tuvo que actualizarse y ahora ofrece un 70% de sus productos a un precio fijo y un 30% en subasta. Añadió que “la transformación del *retail* es un juego en que todos podemos ganar” y que eBay siempre intenta mostrarse abierto ante las innovaciones más rompedoras.

“ Los *big data* ofrecen a los clientes una experiencia personalizada basada en su historial de compras”

JOHN DONAHOE

Una tienda tradicional sabe cuántos clientes han comprado cada cosa, pero no sabe quiénes son, dado que la tarjeta de crédito no proporciona esta información. Por el contrario, las ventas *online* aportan muchos más datos sobre los clientes. “Los *big data* permiten ofrecerles una experiencia más personalizada, basada en su historial de compras, pero esa es información que no compartimos”, afirmó **Donahoe**.

Con respecto a la privacidad, comentó que “debemos anticiparnos al problema y establecer un diálogo que se base en el sentido común, a fin de evitar una legislación reactiva”. Y añadió “espero que el presidente **Obama** se tome muy en serio la economía en su segundo mandato, y que la Casa Blanca establezca lazos efectivos con el sector empresarial para poder presionar juntos al Congreso”.

Donahoe afirmó también que la actividad principal de eBay es influir positivamente en la vida de millones de personas de todo el mundo a través del comercio, sobre todo del internacional. Y concluyó recordando que “para el fundador de eBay, **Pierre Omidyar**, las plataformas *online* pueden contribuir a la paz mundial gracias a que conectan a las personas. Por ejemplo, eBay contrata a directivos locales, así que nuestras reuniones globales son como una asamblea de la ONU”.



NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

ZÚRICH

26 de noviembre

El profesor **Marc Sachon** viajó hasta Zúrich para impartir la sesión “The Tectonic Shifts in the Automotive Industry”, en la que habló sobre los cambios o “movimientos tectónicos” que está viviendo el sector de la automoción en el contexto actual.

MIAMI

28 de noviembre

Los miembros del Southern Atlantic Club fueron convocados en Miami, donde la profesora **Sandra Sieber** les explicó la transformación que está viviendo la “sociedad

digital”, partiendo de la base de que muchas de las innovaciones tecnológicas se difunden en la sociedad antes de que las empresas sean capaces de asumirlas, al contrario de lo que había ocurrido hasta ahora.

23 de enero

Los profesores del IESE **Pedro Videla** y **Javier Estrada** explicaron a los antiguos alumnos de Miami la situación económica y financiera actual, así como las perspectivas y retos de futuro.

NUEVA YORK

29 de noviembre

El centro del IESE en Nueva York acogió la sesión “Internal

Entrepreneurship. What does it take? The Challenge Within”, a cargo de la profesora **Julia Prats**. La sesión giró en torno a los recursos de los que dispone una empresa para fomentar la iniciativa emprendedora en el seno de la misma, cuidando el talento y ofreciendo oportunidades a los empleados.

5 de diciembre

En una nueva sesión del Programa de Continuidad celebrada en la gran manzana, el profesor **Mike Rosenberg** habló sobre los retos que se plantean a la hora de hacer negocios en un mundo cada vez más complejo, en la sesión “Doing Business on the Earth”. Asimismo, debatió algunos enfoques desde la estrategia y la organización para superarlos.

31 de enero

● La sesión “Strategies for controlling costs: A second look after some additional years of crisis”, impartida por el profesor **Eric Weber** en el centro del IESE en Nueva York, partió de la crisis financiera para repasar por qué una táctica aparentemente tan simple como reducir costes puede llegar a producir resultados negativos inesperados.

DUBÁI

4 de diciembre

● Los antiguos alumnos se reunieron en Dubái para escuchar la ponencia del profesor **Ahmad Rahnema**, quien impartió la sesión “How Wall Street and Main Street see ‘Other People’s Money’”, basada en un caso elaborado por él que se inspira en la película *Other People’s Money*. El profesor articuló las cuestiones pertinentes sobre finanzas, *management* y contabilidad del argumento de la película en un interesante debate.

Esta sesión contó con la colaboración de los alumni **Isaam Kazim** (AMP ‘12), **Mahir Abdulkarim Julfar** (AMP ‘12) y el World Trade Club del World Trade Center de Dubái.

SINGAPUR

4 de diciembre

● Los alumni de Singapur tuvieron la oportunidad de reencontrarse en una sesión de *networking* a la que también fueron invitados los participantes del MBA y las empresas locales que formaron parte del Singapore Trek.

14 de enero

● Tras su paso por Hong Kong cuatro días antes, el profesor **Heukamp** se desplazó a Singapur para impartir la charla “Decision Making in an uncertain World”.



1



2

1. Zurich. 2. Múnich.

MÚNICH

5 de diciembre

● El profesor del IESE **Jaume Ribera** explicó a los antiguos alumnos cómo mejorar la gestión de proyectos basándose en los principales errores que se cometen. La sesión se tituló “Learning from failures in Project Management”.

7 de febrero

● En la conferencia “Chinese multinationals go abroad: Haier in Japan and beyond”, el profesor **Yih-teen Lee** explicó a los antiguos alum-

nos e invitados alemanes el proceso a través del cual las empresas chinas están expandiéndose al mercado internacional a partir del ejemplo de Haier y su llegada a Japón.

LISBOA

6 de diciembre

● La cena-tertulia que celebran periódicamente los alumni portugueses en Lisboa se centró en esta ocasión en las “Finanzas personales”, y para ello contaron con la intervención de **Victor Barosa Carvalho**, director del Banco Privado do Atlántico-Europa.

28 de febrero

- **Francisco Vieira**, presidente de BP Portugal, fue el ponente invitado a la sesión “Os Desafios das Grandes Petrolíferas Mundiais”, organizada por la Agrupación Territorial de antiguos alumnos en el país luso. El encuentro fue una cena-tertulia en la que **Vieira** habló sobre la industria petrolera y los retos que se plantean en las áreas de sostenibilidad y energías renovables, en distribución y en la relación con las entidades reguladoras.

GINEBRA**11 de diciembre**

- Una nueva edición del Bar of the Month se celebró el 11 de diciembre en Ginebra.

31 de enero

- El profesor **Antonio Argandoña** abordó el camino hacia la recuperación económica en la sesión “2013: crisis, recession, recovery, growth in the world economy”, analizando las claves de los mercados más decisivos a nivel internacional.

27 de febrero

- El tradicional encuentro Bar of the Month tuvo lugar el 27 de febrero.

PARÍS**11 de diciembre**

- Son de sobra conocidos los fuertes lazos que unen al IESE con Harvard, y es por ello que **Claire Mays**, presidenta del Harvard Club of France y su comité, invitó a los alumni del IESE en Francia a la Harvard Holiday Party que celebraron en diciembre.

4 de febrero

- La ponente invitada al Dîner du Premier Lundi del mes de febrero fue **Catherine Lanvers**, fundadora de The Living Springs, quien

**LONDRES****17 DE ENERO**

- Una nueva edición de los Entrepreneurs Breakfast Meetings reunió en Londres a los emprendedores **Paul Campbell**, fundador de Hill Capital Partners; **Dominic Lake** y **Patrick Clayton-Malone**, fundadores de Canteen; **Ronnie Truss**, un emprendedor inquieto que se ha movido siempre en la escena gastronómica de Londres con proyectos como Fish! o inversiones como Bincho Yakitori; y **Gabriel** y **José Luis González**, cofundadores, junto al célebre *chef* peruano **Virgilio Martínez**, del restaurante Lima.

habló sobre su experiencia como emprendedora social.

BRUSELAS**12 de diciembre**

- **Thibaut van Hövell**, CEO de Blue Fount, y **Jean-Marie Delwart**, presidente de varias juntas y fundador de la Jean-Marie Delwart Foundation, fueron los ponentes invitados a la sesión que se celebró el 12 de diciembre en Bruselas, titulada “Entrepreneurship, a destiny”. Se agradece la colaboración de **Alberto González de Riancho** (PDD ‘94) y Solvay en la organización de este acto.

VARSOVIA**12 de diciembre**

- La Agrupación Territorial de alumni de Polonia celebró una reunión pre-navideña a la que acudieron casi 200 personas y que contó con la presencia del profesor **Pedro Videla**.

LIMA**13 y 14 de diciembre**

- Con motivo de la visita del profesor **Joan Fontrodona**, la Agrupación convocó un almuerzo prenavideño de alumni del IESE en Perú. Además, aprovecharon la ocasión para presentar a los miembros de la recién nombrada Junta Territorial de los Alumni del IESE en Perú y a su presidente, **Hugo Alegre** (MBA ‘91). Al día siguiente, el profesor **Fontrodona** impartió la sesión “La ética de las decisiones diarias de la empresa” en las instalaciones de la PAD Escuela de Dirección.

HONG-KONG**10 de enero**

- En la sesión “Decision Making in an uncertain World”, el profesor **Franz Heukamp** expuso algunas herramientas y prácticas útiles para tomar decisiones en un mundo cada



3. Ginebra. 4. Moscú.

vez más complejo y menos predecible. **Martijn Hoogerwerf** (MBA '06) y Regus Group colaboraron en la organización de esta sesión.

19 de enero

- Los antiguos alumnos se reunieron en Hong Kong para celebrar una cena informal.

OSLO

17 de enero

- La Agrupación Territorial de alumni en Noruega quiso reunir a los miembros en una cena informal celebrada en la capital.

SHANGHÁI

22 de enero

- Los participantes del segundo año del MBA aprovecharon su visita a Shanghái en enero para celebrar un MBA Networking Cocktail.

TORUN

24 de enero

- La ciudad polaca de Torun acogió una nueva sesión del Programa de Continuidad a cargo del profesor **Evgeny Káganer** titulada "Managing the Human Cloud: What Can Crowdsourcing Do For Your Company?".

MOSCÚ

29 de enero

- **Evgeny Káganer** impartió la sesión "Managing the Human Cloud: What Can Crowdsourcing Do For Your Company?" en Moscú. Los alumni disfrutaron de la experiencia que supone visitar la sede de Google en la capital rusa, donde se desarrolló la ponencia. El profesor debatió sobre las claves y los riesgos de la "nube humana", una tendencia emergente que, inspirada en la "nube" virtual, garantiza el acceso de las empresas a millones de trabajadores listos para solucionar problemas.

EL CAIRO

29 de enero

- La embajada española en El Cairo, invitó a los alumni del IESE a una cena a la residencia del embajador, en la cual estuvieron acompañados por el profesor **Alberto Ribera**.

SAN FRANCISCO

31 de enero

- San Francisco acogió la ponencia "Entrepreneurial Leadership", a cargo del profesor **Hakan Ener**, acompañado por un panel de emprendedores formado por **Santiago Corredoi-ra** (G-EMBA '11), CEO de StepOne; **Paul Hamel** (G-EMBA '09) y **Gimena Peña**, cofundadores de Pier2Marke-

ting. En la sesión se revisó la relación entre liderazgo y emprendimiento.

NAIROBI

12 de febrero

- Las instalaciones de la Strathmore University en Kenia acogieron la sesión "Self Leadership For Heightened Productivity", a cargo del profesor **Alberto Ribera**, quien habló sobre la importancia de la capacidad de liderazgo sobre uno mismo para desenvolverse en el entorno empresarial actual.

REIKIAVIK

14 de febrero

- El profesor **Eric Weber** se desplazó hasta Islandia, donde explicó a los antiguos alumnos algunas estrategias para controlar los gastos y maximizar la eficiencia de la empresa en plena crisis. La sesión se tituló "Strategies for controlling costs: A second look after some additional years of crisis".

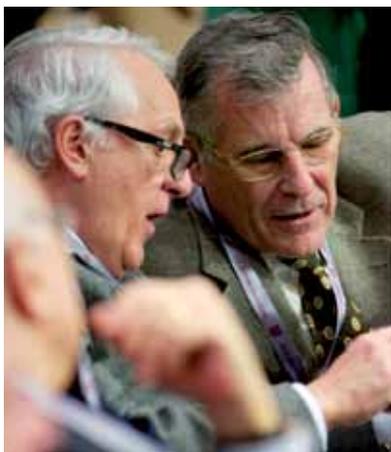
ANDORRA LA VELLA

12 de febrero

- Andorra fue el punto de encuentro de los antiguos alumnos que asistieron a la conferencia "Claus econòmiques per entendre el 2012 i les perspectives de futur", a cargo de los profesores del IESE **José Manuel González-Páramo** y **Josep M.ª Rosanas**.



2.ª edición
del Encuentro
del PADE en
Madrid



LOS PADE VUELVEN A CLASE

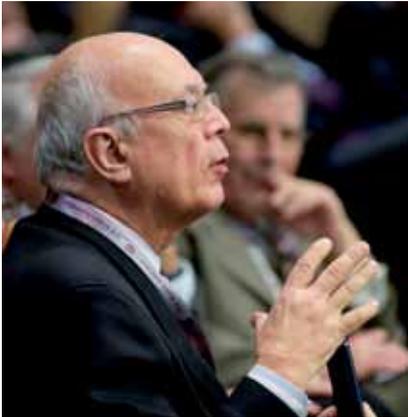
CERCA DE 200 PERSONAS ACUDIERON A LA CITA ANUAL EN EL CAMPUS DEL IESE EN MADRID

Los antiguos alumnos del PADE de Madrid volvieron el 23 de enero al IESE, donde les esperaban profesores e invitados para recordar su estancia académica cuando cursaban el programa. El ambiente fue excelente, con una gran participación de alumni de todas las generaciones, desde las más recientes hasta los que cursaron el PADE hace más de 25 años. Viejos amigos se reencontraron y otros aprovecharon para establecer nuevos contactos.

La bienvenida corrió a cargo de **Mónica Borgers**, directora de la División de Alumni en Madrid, quien compartió –junto a **Juan Antonio Galán**, director

asociado del IESE en Madrid– novedades de la escuela con los presentes. A continuación, **Jordi Canals**, director general del IESE, reflexionó sobre el entorno económico y empresarial español y sobre el papel de la escuela.

Durante el encuentro se presentó un marco conceptual que sirvió para debatir acerca del rol de la dirección y el rol del Consejo de Administración. En particular, el profesor **Josep Tàpies** enumeró una serie de temas que debe llevar a cabo el consejo de administración, en contraposición a otros sobre los que el Consejo debe influir para que los ejecute la dirección. Mientras que **Íñigo Meirás**, CEO de Ferrovial, ofreció aportaciones desde la práctica que interesaron mucho a los asistentes.





LA GRAN CITA DE LOS EMBA

ENCUENTRO DE LOS ANTIGUOS ALUMNOS DEL EMBA EN EL CAMPUS DEL IESE EN MADRID

La quinta edición de la EMBA Alumni Reunion fue todo un éxito, la más grande hasta el momento: 250 participantes de 35 promociones se congregaron en el campus del IESE en Madrid el 26 de febrero. Durante la jornada se abordaron distintos aspectos de la actualidad económica, y los alumni tuvieron la ocasión de reencontrarse con sus compañeros y establecer nuevos contactos.

En la primera ponencia, sobre la coyuntura económica actual, los profesores **Juan José Toribio** y **Javier Díaz-Giménez** apelaron a la necesidad de tomar medidas “más enérgicas

para reducir el déficit estructural del sector público español”.

El profesor **José Ramón Pin** moderó la segunda exposición, en la que el presidente de la Agrupación Territorial de Miembros del IESE en Madrid y consejero delegado del Grupo Villar-Mir, **Tomás García Madrid** (MBA '88), transmitió un mensaje esperanzador, lleno de sabiduría humana y profesional. Asimismo, resumió las claves del extraordinario éxito del grupo que dirige en estos tiempos de dificultad, y resumió algunas de las claves que lo han hecho posible: la innovación, la internacionalización, la diversificación, y los fuertes valores éticos de la organización.





CLAUSURA DE PROGRAMAS EXECUTIVE EDUCATION



1



2



3



4



5

1. PDG-C-12

P: Santiago Álvarez de Cienfuegos Lozano
S: Fernando Martínez Planillas

2. PDD-E-12

P: Rafael Larrea López-Tapia
S: Ángel Francisco Baena Aguado

3. AMP-Brasil-2012

P: Sergio Fernando Teixeira de Barros
S: Orlando Simões de Almeida

4. PMD-Brasil-2012

P: Joaquim Paladino Duran
S: Mário José Nevares Cadengue

5. PMD-SP-Brasil-2012

P: Pedro Mattosinho
S: Virginia Ron Lozano

P: Presidente/a
S: Secretario/a

Ya disponible en **IESE**insight

www.ieseinsight.com/review/es

Finanzas: empieza la puesta a punto

- Lecciones de la crisis para directores financieros
- Servicio o beneficio: ¿qué lógica aplicar?
- Cómo extender la inversión responsable
- Las ventajas de dar voz y voto al accionista
- La metamorfosis del CFO



Y además...

- Estrategias para sortear las diferencias horarias
- Cómo allanar el camino de la innovación
- El oficio de convencer
- Haier: ¿puede el gigante chino reinar en Japón?

Daniel Servitje
CEO de Grupo Bimbo

**“Si no participas
en la globalización,
te conviertes
en su víctima”**



SUSCRÍBASE ONLINE EN:

www.ieseinsight.com/suscripcion

JUNTA DE GOBIERNO

MÁS FORMACIÓN, NETWORKING Y EMPRENDIMIENTO PARA LOS ALUMNI

“**A**lechar la vista atrás, sorprenden especialmente el ánimo y la confianza constantes, la invitación reiterada del IESE a que levantemos nuestras miradas y tomemos la iniciativa: de emprender, de internacionalizarnos, de buscar nuevas oportunidades personales...; de trabajar, en definitiva, para construir empresas mejores y, por ende, una sociedad mejor” afirmó satisfecho el presidente de la Agrupación de Antiguos Alumnos y Miembros del IESE, **Jorge Sendagorta** (PADE '90) en la memoria anual aprobada por la Junta de Gobierno de la Agrupación. Un evento que se celebró el 5 de febrero simultáneamente en los campus de la escuela en Madrid y en Barcelona.

Sendagorta, repasó también la actividad desarrollada durante el curso, en el que ha aumentado la calidad y la cantidad de las sesiones del Programa de Continuidad (más de 300 en todo el mundo) y se han reforzado los servicios de trayectoria profesional para apoyar a los alumni.

El evento reunió a los presidentes y secretarios de promoción de todo el mundo, junto a los representantes de las agrupaciones territoriales, para la presentación de los propuestas de la Agrupación para este año.

PROYECTOS DE FUTURO

● **Mireia Rius**, directora de la División de Alumni, adelantó que durante el próximo curso se creará una nueva plataforma de oportunidades de carrera profesional para antiguos alumnos del IESE y un club de alumni especializado en las rela-

ciones B2B, B2C y C2C, que constará de tres secciones diferenciadas para albergar distintas funcionalidades acorde con las normas éticas que identifican al IESE:

● **Member Benefits:** gracias a esta funcionalidad los alumni podrán beneficiarse de ventajas comerciales especiales en más de 300 establecimientos. También podrán realizar sugerencias para nuevas incorporaciones y ofrecer sus productos.

● **Business Exchange:** en esta área, los miembros podrán establecer relaciones comerciales, ofrecer y encontrar productos y servicios profesionales como marketing o asesoramiento financiero.

● **Members Exchange:** un espacio donde los miembros podrán realizar operaciones de venta, compra o alquiler de bienes cotidianos.

EL RECONOCIMIENTO A LA LABOR INVESTIGADORA

● El director general del IESE, ● **Jordi Canals**, agradeció a todos el apoyo que prestan a la Agrupación e invitó a los asistentes a que sigan actuando como enlaces de sus promociones con el IESE, una comunidad de más de 40.000 antiguos alumnos alrededor del mundo.

La Junta se clausuró, como cada año, con la entrega de los Premios a la Excelencia Investigadora, que han recaído sobre los profesores **Pascual Berrone, Domènec Melé y Pedro Videla**. Estos premios, creados en 2002, reconocen la labor investigadora de los profesores del IESE en tres categorías: mejor artículo, mejor libro y mejor curso, respectivamente.



2.800

ASISTENTES A LA GLOBAL ALUMNI REUNION

2.768

ASISTENTES A REUNIONES DE PROMOCIÓN

35.758

ALUMNI QUE PARTICIPARON EN ACTIVIDADES DE LA AGRUPACIÓN

40.044

ANTIGUOS ALUMNOS

122

PAÍSES REPRESENTADOS EN LA AGRUPACIÓN

285

NÚMERO TOTAL DE SESIONES DE ALUMNI

713

PERSONAS QUE SIGUIERON E-CONFERENCES

196

SESIONES PARA ALUMNI EN ESPAÑA

89

SESIONES PARA ALUMNI EN EL EXTRANJERO



Yo me hice miembro de la Agrupación para apoyar al IESE y los objetivos de la Alumni Association, y continúo siendo miembro por las sesiones del Programa de Continuidad y las oportunidades que la Agrupación me ofrece para relacionarme con otros alumni”

DYE-SUN DE SWAAN (MBA '08)



Las sesiones que organiza la Agrupación son extraordinarias y realmente amplían tus horizontes: es un lujo poder acudir a ellas”

ROSER VILARÓ (PDD '10)



La Agrupación es, para muchos de nosotros un puerto seguro, donde nos sentimos protegidos: un refugio que nos ayuda a mantenernos formados e informados”

GLORIA PERRIER-CHÂTELAIN (EMBA '93)



La Agrupación te da la oportunidad de contrastar con expertos, y ello me ha ayudado a trazar las pautas de mi desarrollo profesional, definiendo metas claras y objetivos”

MAYTE FORJAN (PDD '04)

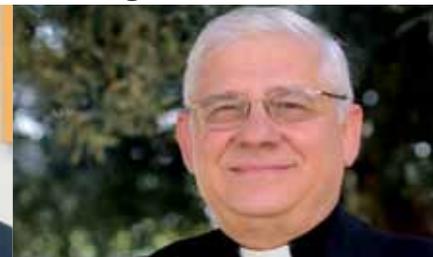


Premios a la excelencia investigadora



MEJOR ARTÍCULO

Profesor **Pascual Berrone**, por su texto “Corporate governance and environmental performance: is there really a link?”, publicado en *Strategic Management Journal*.



MEJOR LIBRO

Profesor **Domènec Melé**, por su obra *Management Ethics*, publicado por la editorial Palgrave Macmillan.



MEJOR CURSO

Profesor **Pedro Videla**, por su curso “INTEC - Applied International Economics”, por la consolidación, utilidad, impacto social y generación de material genuino.

¿Sirven de algo los economistas?



ALFREDO PASTOR

Profesor de Economía,
IESE

Esta es una pregunta que se ha puesto de moda en los últimos años. Seguramente lo estuvo aplicada a los médicos, durante la peste negra. La analogía del economista y el médico puede servirnos de punto de partida para hallar la respuesta.

¿Qué le pedimos a un médico para declararlo competente? Que sea capaz de diagnosticar correctamente al enfermo y de prescribir el tratamiento adecuado. La mayor parte de los médicos saben hacer ambas cosas. Por el contrario, si le pedimos a un economista que cure una economía enferma, veremos a menudo que, a los seis meses como a los dos años, la economía seguirá igual o peor. Concluiremos, naturalmente, que los economistas no sirven para nada, y que no saben nada. Pero ni una ni otra conclusión son exactas.

Para empezar, un grupo de economistas no tendrá grandes dificultades para llevar a cabo un diagnóstico de una economía que pueda calificarse de enferma, porque el catálogo de enfermedades no es tan extenso. Tampoco habrá diferencias insalvables cuando se trate de prescribir un tratamiento: es cierto que algunos economistas, seguramente de persuasión naturista, dirán que lo mejor es dejar tranquilo al enfermo, porque se curará solo, mientras otros, más convencionales, optarán por recomendar algún medicamento; algunos, de persuasión homeopática, se atreverán, por ejemplo, a recomendar más gasto público para curar el déficit; otros, por último, serán partidarios de medidas más extremas, como la amputación (escuela esta, por cierto, que parece ganar adeptos en España); pero, si los economistas en cuestión se preocupan, sobre todo, por el bien del enfermo, sabrán llegar a un tratamiento que, quizá, contenga parte de cada uno de los propuestos para cada una de las distintas fases de la enfermedad.

Entonces, ¿por qué el enfermo no hace más que empeorar? Aquí interviene una diferencia esencial entre la práctica médica y el triste oficio de

economista: el individuo enfermo suele hacer caso de las recomendaciones del médico, y someterse al tratamiento prescrito por desagradable que este resulte: tomará las pastillas aunque sean amargas, se dejará pinchar y se prestará a toda clase de manipulaciones. Por el contrario, los responsables de la economía enferma tienden a adoptar, de entre las recomendaciones del economista, solo que aquellas que les gustan, bien por indoloras, bien por beneficiosas para sus intereses personales, y ponen en cuestión las restantes. Si el enfermo reconoce que su dolencia es a menudo fruto de sus malos hábitos y hace propósito de enmienda, el responsable de la economía tiende a echar la culpa de los achaques de esta al Gobierno anterior, a una conspiración internacional, a las malas cosechas, en fin, a todo el mundo salvo a sí mismo, y lo hace con tal virulencia que no es infrecuente que el economista que pretenda insistir en que sus medicamentos son indispensables termine en la cárcel, o en el exilio. La diferencia entre la eficacia del médico y la del economista no reside tanto, pues, en diferencias de saber –aunque las hay– como en la disposición del paciente.

Y los datos y razonamientos económicos ¿pueden ser de utilidad al ciudadano corriente en su vida cotidiana? Desde luego que sí. “Economía”, a fin de cuentas, es un término que procede de la gestión del hogar, y ésta sigue siendo una buena guía para ella. Los buenos hábitos de la célula familiar suelen traducirse en una economía sólida; los comportamientos antieconómicos en el ámbito familiar también acaban por serlo cuando se generalizan al país entero; si las cuentas nacionales no cuadran, acaba por pasar lo mismo que cuando no cuadran las familiares (aunque el desastre puede tardar mucho tiempo en producirse). La experiencia del economista le permite dar al ciudadano corriente dos consejos: que no consienta que sus gobernantes hagan algo que no haría él en su casa; y que no les deje tomar una decisión que él no entienda. ¿No son estos consejos útiles?

SOLUCIONES DE TELEPRESENCIA, VIDEO Y COLABORACIÓN



TRANSFORME Y MEJORE LA PRODUCTIVIDAD DE SU NEGOCIO

Descubra todo lo que una empresa necesita para mejorar su comunicación interna y externa, reducir sus costes, mejorar su productividad y acelerar los procesos de decisión.

902 906 555



**Techno
Trends**

Telepresencia y Colaboración Visual

www.ttrends.es

www.salasdetelepresencia.com

- Telepresencia y videoconferencia
- Webconferencia y streaming
- Comunicaciones Unificadas
- Proyectos "llave en mano"
- Terminales, infraestructura y soluciones SW
- Suministro e integración de audiovisuales
- Help Desk, Soporte y Mantenimiento
- Formación y Asistencia Técnica
- Servicios Gestionados

Desde 1994 somos especialistas en Telepresencia y Colaboración Visual

Un día RICOH se imaginó colaborar con las escuelas de negocio más prestigiosas del mundo. Imaginó que los alumnos de estos centros pudieran acceder a la información necesaria en el momento adecuado y el lugar oportuno. Imaginó un servicio excelente para los directivos del futuro. Y lo consiguió.



RICOH
imagine. change.

Un día
RICOH
imaginó
el cambio.

   /ricohspain

 900 818 302