

# IESE

Revista de Antiguos Alumnos ✨ N° 112 / Enero-Marzo 2009



# ***INNOVACIÓN TECNOLÓGICA CON VALOR PARA EL NEGOCIO.***

## **EFICIENCIA ENERGÉTICA PARA INFRAESTRUCTURAS TECNOLÓGICAS AVANZADAS**

La eficiencia energética se convierte en un factor crítico en la toma de decisiones empresariales.

**MICRO-BLANC** apuesta por sistemas IBM de alta eficiencia energética por nuestro compromiso social en la preservación del medio ambiente y por el ahorro de costes y mejoras que aporta a nuestros clientes en la gestión de sus centros de datos.

Esta eficiencia energética se consigue así mismo mediante la virtualización y la consolidación, que se convierten en aliados de las empresas para buscar oportunidades de innovación y una clara ventaja competitiva.



Desde **MICRO-BLANC**, fundada en Barcelona en 1982, ofrecemos servicios basados en un modelo de negocio que nos permite adaptarnos en todo momento a las necesidades del mercado. Con delegaciones en Madrid, Barcelona y Valencia, ofrecemos soporte técnico con cobertura nacional, con más de 182 profesionales a su servicio.

**Consulte ofertas de servidores IBM  
llamando al teléfono de MBI 93 531 60 00  
o visitando [www.microblanc.es](http://www.microblanc.es)**

**MBI**

**MICRO-BLANC**  
INFORMATICA, S.L.





\_DIARIO DE INFRAESTRUCTURA

\_DIA 89: Nuestros gastos de energía y refrigeración están disparados. Invertimos la mayor parte de nuestro presupuesto de IT en refrigerar los servidores. Le he dicho a Rico que tenemos que hacernos verdes.

\_DIA 91: Rico nos ha hecho verdes... Verde Kiwi para ser exactos.

\_DIA 93: No te haces verde a base de pintura. Te haces verde con la tecnología IBM Cool Blue. Servidores, almacenamiento y soluciones de virtualización avanzadas que nos ayudan a consolidar nuestras cajas para que consuman menos energía. Con los sistemas IBM reducimos el consumo energético realizando la misma cantidad de trabajo<sup>1</sup>.

\_Nuestro centro de datos será verde a partir de ahora. Y de color blanco.



Aprenda como hacer más eficiente su centro de datos:  
[IBM.COM/TAKEBACKCONTROL/GREEN/ES](http://IBM.COM/TAKEBACKCONTROL/GREEN/ES)



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



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

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

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

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



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



Misma revista. Sin papel. En cualquier lugar.

BMW EfficientDynamics  
Menos emisiones. Mejores prestaciones.



400 447 **472**

Michael Crean consiguió el hoyo en uno más largo de la historia en una calle con dog-leg de 472 metros de longitud.



## Nuevo BMW Serie 7. Espíritu de superación.

Hay quien siempre aspira a conseguir más. Como Michael Crean, que unió técnica y precisión para lograr un hoyo en uno que nadie ha podido igualar. Bajo ese mismo espíritu desafiante, se ha desarrollado el nuevo BMW Serie 7, que combina la tecnología más innovadora con la elegancia más exquisita. Numerosas innovaciones exclusivas de BMW como la Dirección Activa Integral, que permite alcanzar un extraordinario dinamismo y precisión en la conducción, o el avanzado programa BMW EfficientDynamics, que consigue la máxima eficiencia en el consumo, son solamente el punto de partida hacia una incomparable experiencia de conducción que conquista a los más exigentes. La tecnología y exclusividad del nuevo BMW Serie 7 inspiran los logros del mañana.

Nuevo BMW Serie 7

740i  
750i  
730d

902 357 902  
[www.bmw.es](http://www.bmw.es)



¿Te gusta conducir?

Emissiones de CO<sub>2</sub>: desde 192 hasta 266 g/km. Consumo promedio: desde 7,2 hasta 11,4 l/100 km.



<b>A fondo</b>	<b>13</b>
¿Qué hago hoy?... ¿y en seis meses?... ¿y en dos años? <i>J.L. Nuño</i>	14
Ecología humana. <i>N. Chinchilla</i>	22
Empresa familiar: el valor de los valores. <i>J. Tàpies</i>	28
<b>Reflexión:</b>	
La cortesía: ¿estrategia de gestión o base de la virtud? <i>B. O'Connor Leggett</i>	36
<b>Es noticia</b>	<b>39</b>
<b>En Portada</b>	
Un año para recordar	40
<b>Entrevista</b>	
Entrevista a Hans Ulrich Maerki	64
<b>MBA</b>	
Graduación de la VII promoción del Global Executive MBA	60
MBA Career Forum	66
<b>Executive Education</b>	
V Encuentro del sector bancario	68
XXIII Encuentro de empresarios de automoción	76
<b>Investigación</b>	
Global Entrepreneurship Week	82
<b>Noticias</b>	
Jeffrey R. Immelt en el IESE	88
<b>Publicaciones</b>	100
<b>Agrupación</b>	<b>105</b>
Analizando la crisis económica	106
Sois Noticia	102
Chapter News	116
<b>Agenda</b>	120

## Índice de empresas

	pág.		pág.		pág.		pág.
ABB	64	Cyberclick	82	Havas Media	50	SAP Iberia	70
Abbott	66	DaimlerChrysler	89	Hewitt Associates	90	Schneider Electric	66
Academy of Management	89	Dan Cake	89	Horasis	86	Sener Ingeniería y Sistemas	50
ACCTO	82	Deloitte	89	IAE	88	Shanghai FOSUN	
Actualidad Económica	87	DHL Excel Supply Chain	70	Iberdrola	87	High Technology	86
Active Capital Partners	82	Die Post	86	IBM	60, 64	Siemens	78, 89, 90
Adecco	100	EABIS	89	IE	100	Sistema madri+d	82
AERI	84	Edinburgh University	84	Ikea	70	Société Générale	100
Aldi	70	EIASM	84	IME	90	Social Trends Institute	100
APIE	84	Electronic Data Systems	64	IMF	89	Solidaridad Universitaria	89
Aplicaciones Informática Avanzada	50	Emory University	90	Inditex	70	SMS	88
ASCEF	84	EnGrande.com	82	Indra	52	Strathmore Business School	86
Asociación de Comunicación Política	92	EO	82	Institut d'Estudis Financers	89	Stryker Iberia	78
Aspen Institute		Ernst & Young	82, 89	Instituto de Ética		Swiss Re	64
Center for Business Education	89	Esade	88	de la Comunicación	88	TATA Group	28
Association of		Escuela de Negocios de la		Invest in Spain	85	TBC	91
Competition Economics	84	Universidad de los Andes	118	ISCA	84	Texas A&M University	88
AstraZeneca	72	EU	89	Johnson & Johnson	90	The Boston Consulting Group	66
Atrápalo.com	82	Eurecan	82	Johnson & Johnson Medical Iberia	78	The InterAmerican	
Bain & Company	66	European Academy		Junior Achievement España	82	Development Bank	89
Bacardi-Martini	89	of Management	88	Kalamazoo College	90	The Wall Street Journal	91
Banco de España	68	Faes Farma	72	Kaufmann	82	Training Games	82
Banco Sabadell	90, 92	Farmaindustria	72	Kellogg Graduate School		UDEN	88
Banco Santander	50, 66, 68	Fenin	78	of Management	88, 93	Unión Europea	72
Banque de France	52	Ferrovial	52	Kidder	100	Universidad Abad Oliva	90
Barcelona Activa	82	Ficosa Internacional	50	Lab Diagnostics	78	Universidad Autónoma	
Baring Bank	100	Fordham University	100	Laboratorios Esteve	72	de Barcelona	88
BBC	74	Foro del Pequeño Accionista	84	Laboratorios Inibsa	78	Universidad Autónoma de Lisboa	89
BBVA	52, 68	Fundación Bertrán	50	Laboratorios ROVI	72	Universidad Católica de Argentina	88
Be Republic	82	Fundación Cares	90	Lagos Business School	86	Universidad Complutense	
Bloomberg	90	Fundación ENESBA	90	Lens & Miranely	117	de Madrid	89
Booz & Co.	66	Fundación Eduarda Justo	90	Logitrans	70	Universidad George Mason	90
Booz Allen Hamilton	90	Fundación Global Play	90	London Business School	36	Universidad Politécnica	
BP	66	Fundación Puig	50	Lutron Electronics	90	de Cataluña	90
BP Capital	91	Fundación Rafael del Pino	84	Madrid Emprende	82, 88	Universidad Pompeu Fabra	90, 93
Cambra de Comerç, Indústria		General Dynamics	90	McKinsey	66	Universidad de Barcelona	88
i Navegació de Barcelona	84	General Electric	87	Management Engineers	72	Universidad de Maryland	90
Caixa Capital Risc	82	General Electric Healthcare	78	Microsoft	76	Universidad de Navarra	72, 88, 89, 100
Casa China	86	General Motors	76	Miebach Consulting	70	Universidad de Oslo	52
CEIBS	90	Generalitat de Catalunya	72, 78	New York University	52	Universidad de Pensilvania	90
China Electricity Council	86	Gobierno de Navarra	78	Nielsen Media Research	52	Universidad de Rutgers	92
China Federation		Google	90	One Carbon	82	Universidad de Sheffield	88
of Industrial Economics	86	Grinberg Worldwide Images	90	Oracle	74	Universitat Oberta de Catalunya	88
China Unicom	86	Group W / Westinghouse		Palladium Group	92	University of Chicago	
Chint Group	86	Broadcasting	90	Peabody	108	University of Porto	84
CIDEM I COPCA	82	Grupo Catalana Occidente	50	PriceWaterhouseCoopers	64, 68	USAID	89
CIFA	72	Grupo Ferrer Internacional	72	PrimeDrinks	89	Volkswagen	77
Cisco Systems	52, 98	Grupo Inforpress	50, 84	Reuters	90	World Bank	89
Comisión Europea	72	Grupo Intercom	82	Research in Motion	66	World Business Forum	84
CMT	84	Grupo ITNet	82	Roche Diagnostics	78	World Economic Forum	85
Condipunt	70	Guardarte	89	Roland Berger		YouTube	92
Cooltra	82	Harvard Business School	52, 88	Strategy Consultants	66	Zara	70
Cranfield School of Management	74	Harvard Kennedy School	89	SAIS	90	Zurich Global Corporate	108

## Índice de Alumnos

	pág.		pág.		pág.		pág.
Agostini, Luca de (MBA '06)	102	Coll Daroca, Joan (PDD-1-89)	102	Lorenzana, Enrique (PDG-C-07)	102	Rio, Juan José (MBA '05)	102
Aguilera, Isabel (PDG-II-98)	88	Companyns, Ernest (PDG-I-01)	102	Maella, Pablo (MBA '90)	102	Roca, Manuel (PDG-1-05)	82
Alonso, Carmen (PADE '08)	50	Detry, Nathalie (PDG-1-08)	102	Marqués, Pilar (PDD-VLC-07)	102	Roelofs, Roeland (MBA '05)	102
Alonso, Eva (PDD-C-07)	102	Díaz, Ruth (PDG-B-06)	102	Martínez, Roberto (EMBA '06)	102	Romero, José Mª (PDD-A-05)	102
Arpí, Joaquim (PDD-1-05)	102	Esteve, Antoni (PDD-I-87)	72	Martínez-Rovira, José (PADE '84)	50	Ros, Anna (PDG-1-05)	102
Baón, Luis (EMBA '06)	102	Fernández-Cuesta,		Mateu, Lali (PDD-2-08)	102	Ruiz, Rafael (PDG-B-06)	102
Aiximeno, Ruth (PADE-A-08)	102	Nemesio (PADE '76)	50	Méndez, Eduardo (PDD-4-08)	102	Ryan, Patrick (G-EMBA '02)	102
Bassols, Cristina (PDD-4-05)	102	Francesch, Lucía (PDD-A-04)	102	Massifern, Esteban (PDD-III-90)	102	Sala, Manuel (PDD-2-02)	102
Bauer, Manfred (PDG-1-07)	102	Gallés, Josep Maria (PDD-I-83)	102	Mir, Mireia (PDD-2-02)	102	Sánchez, Alfonso (PDD-A-07)	102
Bercial, Jaume (PDG-1-08)	102	Gascón, Javier (PDD-C-07)	102	Mir, Sarai (PDD-4-07)	102	Sánchez, Luis (PDD-F-05)	102
Bernardo, Pedro de (PDD-D-04)	102	Gassó, Conchita (PADE-A-08)	102	Morcillo, Marta (PDD-3-05)	102	Seco, Diego (PDD-VLC-07)	102
Bertrán de Caralt,		Gispert, Eva (PDD-3-02)	102	Muñoz, Jorge (PADE-I-08)	102	Sendagorta, Enrique (PADE '75)	50
José Felipe (PADE '65)	50	Gómez-Acebo, Pablo (PDD-A-04)	102	Muñoz, Jorge (PADE-I-08)	102	Sentís, Joan (PDD-5-05)	102
Bosch, Ramón (MBA '93)	102	Gómez Pallete, Pilar (PDD-E-06)	102	Olmo, Anselmo del (PDD-D-08)	102	Serra, José Mª (PADE '91)	50
Bütefisch, Timo (MBA '04)	82	González-Barros,		Ortega, Clara (PDD-A-08)	102	Servera, Salvador (PDD-IV-97)	102
Caballé, Tania (PDD-3-08)	102	Antonio (PADE-1-01)	82	Pantaleoni, Albert (PDD-5-05)	102	Siewertsz, Katrien (G-EMBA '02)	102
Calvo, Bruno (PDD-A-07)	102	Guardiola, Pere (PADE-1-05)	102	Pascuas, Beatriz (PDD-1-05)	102	Soler, Iván (PDD-F-05)	102
Carrasco, José Mª (PDD-E-06)	102	Guimaraes, Mafalda (MBA '05)	102	Pérez, José Luis (PDD-4-05)	102	Tidikis, Dana (MBA '05)	102
Careno, Daniel (PDD-II-98)	78	Gummá, Lina (PDG-1-07)	102	Pérez, Xavier (PADE-I-08)	102	Unzueta, Lender (PDD-2-05)	102
Carpintero, Carmen (EMBA '98)	102	Harrach, Leonhard Graf von	108	Pons, Fernando (PADE-I-08)	102	Uiren, Alonso (MBA '06)	102
Casellas, Jordi (PDD-4-07)	102	Helbek, Aksel (PDG-1-99)	102	Poyatos, Juan Miguel (EMBA '98)	102	Vélez, Esteban (PDD-2-05)	102
Casiellas, Arturo G. (PDD-3-05)	102	Ibáñez, Elena (PDD-D-08)	102	Puig, Marian (PDG '64)	50	Vila, Anna (PDG-2-02)	102
Castro, Raúl (PDD-B-06)	102	Lafarga, Javier (PDD-1-08)	102	Puig, Jaume (PDD-3-08)	102	Vilanova, Nuria (PADE '99)	50
Castro, Rosa (PDD-1-08)	102	Llach, Marisa (PDD-I-85)	102	Pujol, José Mª (PDG '64)	50	Zuidhof, Marcel (MBA '90)	102
Catalán, Francesc (PDD-2-08)	102	Llopis, Regina (PADE '99)	50	Recarte, Carlos (PDD-A-05)	102		
Cimarra, Arturo (PDD-A-08)	102	López Sautés, Xavier (PDD-3-02)	102	Richert, Chtistoph (MBA '00)	102		

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

ACCESOS NO  
DESEADOS

DEFICIENTE  
EVACUACIÓN  
DE CALOR

¿ESTÁ PREPARADO SU CPD  
PARA ESTOS RIESGOS?

INCENDIOS

INUNDACIONES

POCO ESPACIO  
PARA CRECER

PARADAS POR FALLO  
EN LA ALIMENTACIÓN  
DE POTENCIA

Con **RimatriX5** no más riesgos en su CPD

**RIMATRIX5**<sup>®</sup>  
DRIVING IT-PERFORMANCE

LA SOLUCIÓN INTEGRADA  
PARA SU CENTRO DE  
PROCESO DE DATOS:  
SEGURA EFICIENTE Y  
MODULAR.

MÁXIMO RENDIMIENTO  
DE LA MANO DE UN SOLO  
PROVEEDOR.



El IESE ha confiado  
en RimatriX5 para  
su CPD de Barcelona

UN PAQUETE DE SEGURIDAD INTEGRADO, CON TODOS LOS SERVICIOS.  
CON **5 SOLUCIONES** INDIVIDUALES ÓPTIMAS:

■ **Rack**

Plataforma de armarios servidores TS8 de Rittal para cualquier posibilidad de equipamiento y máxima eficacia. Alta tecnología = Ahorro Directo.

■ **Monitorización**

Seguridad y mantenimiento remoto de un mismo proveedor. Transparencia total en el CPD.

■ **Gestión de energía**

Garantiza el rendimiento de la energía en los CPD y en las salas TI desde la instalación hasta la distribución. La más elevada disponibilidad, con los costes más bajos.

■ **Seguridad**

Seguridad física para racks y salas con el sistema de gestión de la seguridad CMC-TC de Rittal. Los modelos protegen contra manipulaciones ajenas. Más seguridad TI a partir de la prevención.

■ **Refrigeración**

Soluciones de climatización efectivas para cualquier tipo de aplicación. El clima adecuado en el centro de cálculo.

► Conozca más sobre soluciones en **Infraestructuras TI** en [www.rimatrix5.es](http://www.rimatrix5.es)

Rittal Disprel, S.A. · Mas Baiona, 40 · Polígono Industrial Can Roqueta · 08202 Sabadell (Barcelona)  
Tel.: 937 001 300 · Fax: 937 001 301 · E-mail: [info@rittal.es](mailto:info@rittal.es) · Internet: <http://www.rittal.es>

FRIEDHELM LOH GROUP



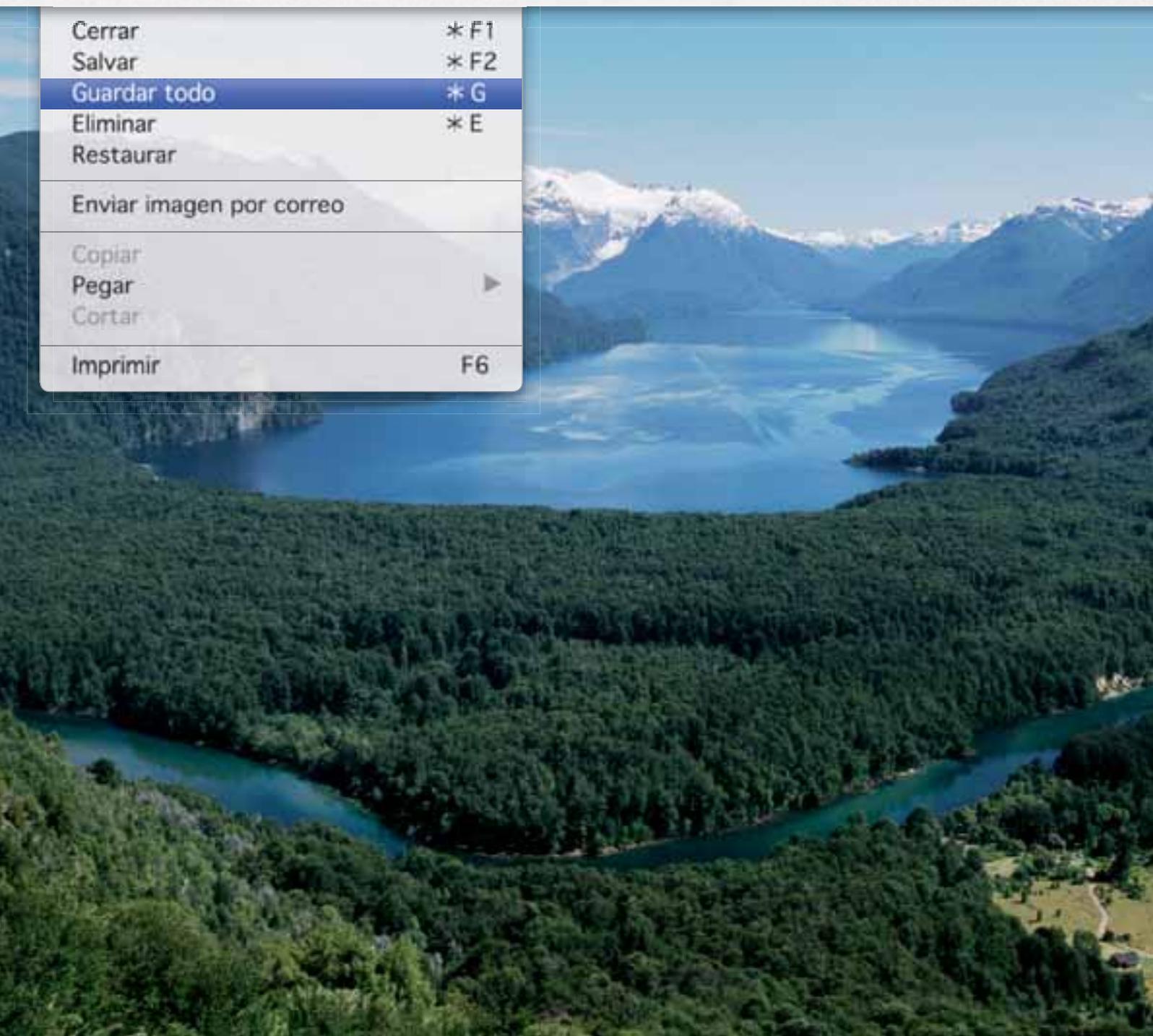
Las tarjetas de la Agrupación de Miembros del IESE

# ¿ Visa Platinum o American Express ?



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

- Cerrar \* F1
- Salvar \* F2
- Guardar todo \* G
- Eliminar \* E
- Restaurar
- Enviar imagen por correo
- Copiar
- Pegar ▶
- Cortar
- Imprimir F6



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

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





# Eurest Services



Jardinería



Restauración



Limpieza



Seguridad



Mantenimiento



Servicios Auxiliares

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

Delegaciones y Oficinas

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

## Servicios que dan mucho juego para su negocio.



Otras marcas de Compass Group en España



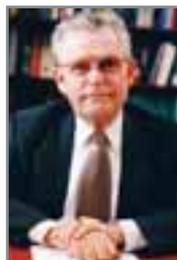
# Gracias

Este número de la Revista de Antiguos Alumnos viene a ser como el broche de las fiestas del primer cincuentenario del IESE (aunque me dicen que aún queda algún petardo por explotar). Desde la Revista, queremos felicitarlos y felicitaros, y daros las gracias por vuestra generosa, ilusionada y comprometida participación. Siempre hemos dicho que los Antiguos Alumnos sois un pilar fundamental del IESE, y en la Revista nos hemos hecho eco de esa afirmación, que es una gran verdad. Hoy lo hacemos en la sección En Portada, que viene a ser como un acta notarial de lo que han sido estos dos años de las Bodas de Oro del IESE: un recuerdo de las actividades llevadas a cabo, de las aportaciones de cientos de expertos, académicos, empresarios, directivos y personas relevantes que nos han distinguido con su presencia en las actividades que hemos organizado, pensando precisamente en vosotros, los Antiguos Alumnos. Nos gustaría dedicar un recuerdo personal, aunque fuese muy breve, a cada uno de los que nos habéis hecho llegar vuestro aliento, de los que nos habéis enviado vuestros mensajes de simpatía, de los que habéis tomado parte en alguna de esas muchas actividades y de los que nos habéis seguido a través de los medios electrónicos. No va a ser posible, pero queremos deciros que os recordamos a todos, y que seguimos contando con vosotros. Las fiestas se acaban, pero, con vuestra ayuda, el día a día será, no una fiesta –eso sería un desorden–, pero sí un motivo de satisfacción y alegría para todos.

Aunque, es verdad, estos años van a ser complicados, a juzgar por lo que nos dicen los expertos sobre la crisis económica, como nos recuerda este mismo número de la Revista de Antiguos Alumnos. Pero hemos querido dar también una nota de optimismo, con el artículo de José Luis Nuño, que nos explica

cómo la situación económica actual es una oportunidad. Nos lo han dicho muchas veces, pero José Luis nos da sus consejos, desde el área de marketing. Y Josep Tàpies nos ayuda a entender cómo los valores de la empresa familiar son también una fortaleza, creada en el día a día, y adecuada para los momentos difíciles... y para siempre. Y hablando de valores para siempre, Nuria Chinchilla nos recuerda, en clave de ecología humana, la necesidad de tener en cuenta la realidad no sólo profesional, sino también personal y familiar, de las mujeres y hombres que forman nuestras organizaciones. Si la empresa es una comunidad de personas, habrá que empezar por aquí, ¿no?

Hay otros artículos que nos traen recuerdos de momentos entrañables de los últimos meses: la celebración del quincuagésimo aniversario del primer programa PADE, la Global Alumni Reunion que celebramos en Madrid los días 23 y 24 de octubre, la graduación de la Promoción 2008 del Global Executive MBA... y los mensajes que recogimos en los programas, seminarios y encuentros... Y las noticias vuestras, que nos hacéis llegar, y que nos sirven para recordaros cada día. Gracias de nuevo por vuestro apoyo.



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

**SONY**

Existe otra forma  
de sentir  
la tecnología

**Toca. Descubre. Experimenta. Vive**

Ven a conocer un concepto diferente. Un espacio exclusivo en el que ponemos a tu disposición nuestros últimos lanzamientos para que compruebes en primera persona, y asesorado por especialistas, las soluciones del universo Sony.

**Sony Style**, un entorno para disfrutar con todos los sentidos.



**sony style**

barcelona

**Llama al 902 22 07 55 para concertar  
una cita personal a tu medida**

Rambla de Catalunya, 121. 08008 Barcelona  
[www.sony.es](http://www.sony.es) | [www.sonystylebarcelona.es](http://www.sonystylebarcelona.es)



# a fondo\*

## 14 **¿Qué hago hoy?... ¿y en seis meses?... ¿y en dos años?**

La propia definición de recesión es poco operativa, ya que "dos o más trimestres de PIB decreciente" es una condición cuyo cumplimiento implica la caducidad de sus elementos más decisivos: sus antecedentes. Casi todo lo que determinará que su empresa aproveche las recesiones para mejorar su posición y reforzarse, durante y cuando terminen, se ha de hacer antes de entrar en ellas, demanda una trayectoria y no puede depender únicamente de la improvisación.

## 22 **Ecología humana**

La profesora Nuria Chinchilla pronunció la lección magistral de apertura del congreso Building Sustainable Societies, celebrado el 12 de junio de 2008, y que fue inaugurado por Su Alteza Real la Princesa de Asturias. En él se abordó en profundidad uno de los grandes retos de nuestro tiempo: la humanización de la sociedad a través de la conciliación de la vida laboral y familiar. Éste es un resumen de su intervención.

## 28 **Empresa familiar: el valor de los valores**

En momentos de inestabilidad económica y escándalos corporativos, cuando muchos directivos e incluso la opinión pública lamentan la falta de valores en el entorno empresarial, las empresas familiares se perfilan como un modelo a seguir. Tienen una visión a largo plazo que contrasta con el cortoplacismo de otras compañías, y cuentan con un férreo sistema de valores que guía su estrategia.

## 36 **La cortesía: ¿estrategia de gestión o base de la virtud?**

Las empresas celebran innumerables seminarios sobre cómo comportarse, pero los avances en este sentido son lentos, según estudios recientes. La periodista Alison Maitland decía en un artículo del *Financial Times* que «la falta de educación en el trabajo merma la moral y la productividad y, a menudo, son los superiores los que caen en ella».



¿Cómo sacar partido a esta recesión?

# ¿Qué hago hoy?... ¿y en seis meses?... ¿y en dos años?

Probablemente porque es una de las inversiones que primero se reducen durante las recesiones, el marketing se ha ocupado bastante poco de estudiar su propia utilidad cuando se producen. Así, en una de las pocas investigaciones publicadas por académicos del área en el siglo actual (año 2005), Srinivasan, Rangaswamy y Lilien sostenían que una revisión de la literatura del marketing sobre este tema daba como fruto tan sólo tres artículos, y todos ellos fechados con anterioridad al año 1979. En definitiva, se ha escrito poco sobre cuál es la respuesta acertada sobre lo que hay que hacer durante una recesión: ¿aumentar la inversión en marketing o reducirla?

Los efectos de las recesiones son variables en cuanto al ámbito sectorial, geográfico, duración y profundidad. Ésta a la que nos enfrentamos es una bestia particularmente extraña, y parece que la experiencia aportada por las recesiones atravesadas a lo largo de los últimos decenios es más bien escasa, y no sólo en el área de las decisiones *marketeras*.

La propia definición de recesión es poco operativa, ya que "dos o más trimestres de PIB decreciente" es una condición cuyo cumplimiento implica la caducidad de sus elementos más decisivos: sus antecedentes. Casi todo lo que determinará que su empresa aproveche las recesiones para mejorar su posición y reforzarse, durante y cuando terminen, se ha de hacer antes de entrar en ellas, demanda una trayectoria y no puede depender únicamente de la improvisación.

## ¿Qué hay que hacer ante las recesiones?

Las empresas que quieran aprovechar las oportunidades que traen consigo las recesiones tienen que haberse preparado para poder hacerlo mucho antes de que empiecen. Existen al menos cinco condiciones previas a los ciclos recesivos que van a resultar decisivas.

La primera es identificar su inicio con tino. Los ejemplos de los catastróficos efectos de la recesión actual sobre, por ejemplo, el sector inmobiliario en nuestro país, obedecen, en muchos casos, a decisiones equivocadas tomadas en la misma línea de salida de la crisis o en su vecindario. Así, mientras algunos han comprado por mucho más de lo que les hubiera costado un par de meses después, otros han conseguido deshacerse de ellas por mucho más de lo que hubieran obtenido vendiendo hoy. Sin duda, unos pocos tienen una perspectiva ante el abismo con la que otros no cuentan, y ésta es una cualidad innata. Por su parte, la literatura es unánime en que los académicos tampoco resultan de gran ayuda en "ver donde otros no ven". Los modelos de previsión fallan, y ni son capaces de interpretar la naturaleza de las crisis ni de medir su impacto cuando ya estamos inmersos en ellas. Pero las empresas que lleguen a aprovecharlas no pueden permitirse errar en su identificación.

En segundo lugar, la empresa que pretenda aprovechar las recesiones tiene que contar con recursos económicos en abundancia al entrar en ellas, resultado de su buen desempeño en el ciclo propicio que concluye o con cualquier otro origen. Además de

## Resumen del artículo

La propia definición de recesión es poco operativa, ya que "dos o más trimestres de PIB decreciente" es una condición cuyo cumplimiento implica la caducidad de sus elementos más decisivos: sus antecedentes. Casi todo lo que determinará que su empresa aproveche las recesiones para mejorar su posición y reforzarse, durante y cuando terminen, se ha de hacer antes de entrar en ellas, demanda una trayectoria y no puede depender únicamente de la improvisación.



**José Luis Nuño**  
Profesor Ordinario,  
Marketing, IESE  
nuño@iese.edu

Si su empresa cumple ciertos requisitos, puede tomar un papel proactivo y explotar lo poco positivo que trae consigo una recesión. Si, por el contrario, no es así, lo recomendable es adoptar una actitud menos agresiva, más defensiva y prudente.

holgura en sus bolsillos, debe contar con colaboradores hábiles y comprometidos con la misión de sacar partido de la crisis. Su gravedad aconseja, a veces, lo contrario. Tal como Jack y Suzy Welch publicaban el pasado mes de octubre (2008) en su sección del *Business Week*: «Planifique el ciclo malo como si fuera a ser más prolongado y profundo de lo que crea. Lo natural es causar el mínimo daño posible a la organización y despedir al personal con cautela; pero si el entorno es peor de lo que parecía, incluso modestamente, esta timidez puede ser arriesgada. Por el contrario, si adopta una actitud más agresiva hacia los costes, no hay apenas implicaciones negativas. Si la economía se hunde de verdad, estará mejor preparado que nadie; si resulta ser más positiva de lo que anticipaba, estará posicionado para lograr más oportunidades al salir de ella».

El pragmatismo de esta recomendación topa con dos realidades. La primera es que las recesiones son períodos en los que se suelen demandar más y no menos gestión, ante retos más complejos. Por otra parte, si su empresa quiere aprovechar la prudencia de los competidores para arrebatarles el mercado, no sólo va a necesitar a los mejores entre sus actuales colaboradores, sino que tendrá que complementar sus competencias con las de otros profesionales que deberá contratar en el mercado. Los más capaces entre éstos resultan mucho más accesibles en los ciclos recesivos, en particular para los empleadores que demuestran mayor decisión y compromiso y son más activos durante estos ciclos.

El tercer requisito alude a los antecedentes incluso mucho antes de la recesión: depende de haber hecho, en su día, una buena selección del mercado en el que se compite, y más aún haber desarrollado una posición fuerte en uno o algunos de sus segmentos. En mercados de consumo, la competencia en el ciclo bajo viene de las marcas de los propios clientes, los distribuidores. Estar en categorías en las que, por preferencias del consumidor, ausencia de capacidad industrial suficiente en calidad y tamaño, o liderazgo en innovación, la cuota de la marca propia es baja, contribuye a que los márgenes sean mejores y por tanto proporcionen los recursos necesarios para poder centrar la atención en superar una recesión. Un efecto similar deriva de ostentar buenas posiciones en mercados con pocos competidores comprometidos en pocos segmentos. Es casi injusto citar esta circunstancia, pero los mercados poco munificentes, indiferenciados e hipercompetitivos no mejoran con la llegada de las recesiones.

En cuarto lugar, asegúrese de que la crisis le encuentra diversificado geográficamente, porque cuando las cosas se estropean aquí, en otro lugar van muy bien. La sobredependencia en mercados maduros como el europeo ha sido un factor de éxito para aquellos jugadores que han sabido aprovechar su conocimiento y concentración en servir a su mercado doméstico, en el que combinaban una importante cuota histórica con un crecimiento prodigioso, pero esas condiciones se han interrumpido con la actual recesión. Los mercados emergentes dan lugar a una nueva clase media, a nuevos consumidores, desarrollo para quienes les sirven y para su industria auxiliar.

La quinta condición pre-recesiva es tener un historial de buena ejecución en las tareas comerciales. Una empresa que no haya hecho lanzamientos de productos exitosos bajo condiciones favorables del mercado; que no las haya aprovechado construyendo entonces notoriedad y preferencia del consumidor hacia sus marcas; que tampoco tenga la confianza de sus canales necesaria para ganar un acceso fluido al mercado o cuente con otros directos, eficaces y disciplinados que los complementen; o que no haya sabido liderar en precios y se haya convertido en un seguidor de los que dictan otros, ¿por qué razón va a salir airoso cuando se retraiga el consumo y se intensifique la competencia?

Si su empresa cumple con algunos o todos los requisitos señalados, puede tomar un papel proactivo y explotar lo poco positivo que trae consigo una recesión. Si, por el contrario, no es así, lo recomendable es adoptar una actitud menos agresiva, más defensiva y prudente.

¿Qué hay que hacer durante las recesiones? ¿Ser cauto y posponer las inversiones? ¿O aprovechar las oportunidades que crea esa prudencia de los rivales para fortalecer la posición propia, invertir agresivamente y catapultarse en su debilidad?

**¿Qué puede hacer hoy, dentro de seis meses y durante los dos próximos años para que su empresa salga fortalecida de la recesión actual?**

**¿Qué hacer hoy?**

Es importante que toda la organización tenga claras las nuevas condiciones y la determinación de la empresa ante ese cambio del entorno. Por ello, para poder abordarlas hay que poner en



**GRAN EMPRESA**

**GRAN IDEA**

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

Tu potencial, nuestra pasión.™

**Microsoft**®

Los primeros seis meses de una recesión suelen ser los más difíciles. En primer lugar, porque los patrones y comportamientos aceptados y anticipables en los ciclos favorables se van a transformar en otros que aún se han de aprender.

común con los colaboradores la evidencia que permita responder con precisión a tres cuestiones:

1. ¿Quién, entre los competidores, está más preparado para emerger como el líder del sector cuando acabe esta recesión?
2. ¿Qué le puede costar a esta empresa no ser ese líder?
3. ¿Qué necesita esta empresa para impedir que sea un rival quien aproveche esta crisis y sustituirle como beneficiario?

Responderlas efectivamente requiere una evaluación previa de su grado de preparación en las áreas que van a ser claves en este período; establecer con el equipo las premisas sobre su duración y profundidad con respecto a su negocio, y qué sucedería si fuera más breve o, por el contrario, se prolongara.

Esta fase debe revisar el historial en materia de marketing (innovación, éxito en lanzamientos, posición en los segmentos, sofisticación en diseño de sistemas comerciales, construcción de notoriedad y preferencia por sus marcas, precios y márgenes sostenibles, entre otros) de su empresa y de los rivales más relevantes. También resulta clave evaluar si cuenta con el equipo necesario y tener claro dónde están sus debilidades.

Como conclusión de esta fase, que ha de ser confidencial, pragmática y reservada a los miembros del equipo, se obtiene un primer diagnóstico sobre el grado en que está o no equipada para perseguir activamente las nuevas oportunidades del mercado que le falta para poder hacerlo, o resignarse a adoptar un papel más prudente y defensivo.

### ¿Qué hacer durante los próximos seis meses?

Los primeros seis meses de una recesión suelen ser los más difíciles. En primer lugar, porque los patrones y comportamientos aceptados y anticipables en los ciclos favorables se van a transformar en otros que aún se han de aprender. Es en este período cuando más cae la demanda, desencadenando las reacciones, a veces poco meditadas de los rivales; promociones predatorias, precios que se desploman, clientes y canales con demandas imposibles de atender, informalidad en la atención a los pagos y morosidad, y desaparición de clientes o abandono hacia otros proveedores. Transcurrido el primer semestre desde que se ha adoptado la decisión de ser proactivo, se pueden dar algunas oportunidades.

La caída de la demanda propicia lanzar nuevos productos, hecho que se ve facilitado si se cuenta con un buen historial de lanzamientos. En primer lugar, porque los competidores suelen ser más prudentes y por tanto disminuye su ritmo de innovaciones. También porque durante las recesiones, los esfuerzos publicitarios de los fabricantes son más difíciles de justificar, a no ser que se trate de los que acompañan a los lanzamientos. Los distribuidores lo saben y, con el fin de restituir el tráfico hacia sus tiendas, están relativamente más dispuestos a escuchar a proveedores con historiales de inversión y éxito en el lanzamiento de nuevos productos. La comunicación masiva de innovaciones sigue siendo el medio más efectivo para animar la afluencia y, eventualmente, la compra de consumidores inapetentes. La referenciación rápida y la atención del canal para conseguir una distribución ponderada exitosa de ese lanzamiento vienen propiciadas por la menor actividad de los competidores típica de las recesiones.

La comunicación es una variable que resulta esencial y que también encuentra unas condiciones óptimas para las empresas proactivas. Durante las etapas recesivas, la pérdida de márgenes induce a la reducción de los presupuestos publicitarios. Por ello, la empresa proactiva tiene que aprovechar esta circunstancia e invertir agresivamente. En primer lugar, de forma ineludible acompañando a los lanzamientos. Además, los costes de medios bajan como consecuencia de la menor demanda de otros que han optado por no anunciarse o que han quedado excluidos por la caída de sus márgenes. Esa menor demanda se traduce en menores costes para quienes mantienen sus inversiones, y en una atención y vocación de servicio renovadas por parte de las empresas de comunicación y de los medios.

En ausencia de inversiones de los rivales, la empresa que mantiene su compromiso con la comunicación explota en monopolio la atención y la notoriedad de las marcas que anuncia, algo que estaba fuera de lo posible dada la saturación publicitaria de los ciclos favorables. Estudios recientes sostienen que, en época de vacas flacas, los medios y las agencias son más efectivos si priorizan su atención hacia las empresas proactivas, con paquetes y servicios atractivos, dado que es más probable que éstas sean las que lideren sus sectores y la inversión publicitaria transcurrido el ciclo recesivo.

También es importante revisar, durante estos seis meses, la creatividad, los formatos y los medios empleados, dado que



Alfa consulting

## Nos mojamos contigo

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

Durante las recesiones, más que en cualquier otra circunstancia, los consumidores optan por salir de categorías o de modelos de servirlos, y lo hacen con independencia de la excelencia o el compromiso de la gestión de aquellos que las atendían, confundiendo a los mejor preparados con los que entraron en crisis antes de "la crisis".

las circunstancias del mercado y del consumidor han cambiado y, por tanto, la comunicación debe adaptarse. Un área relacionada con la innovación "no de producto" es la que se hace con el sistema comercial o el que se basa en la relación con el canal. La revisión de las políticas comerciales con el canal, de los incentivos y condiciones, y su relación con el tratamiento que reciben los productos en las tiendas, son otras prioridades. Innovar en los sistemas de venta y los de seguimiento del punto de venta ha demostrado una efectividad, en las recesiones, que supera incluso a la de los lanzamientos "en solitario" comentados anteriormente.

### ¿Qué hacer dentro de un año?

Cuando los mercados se aproximan a cumplir el primer año en recesión, el endurecimiento de sus condiciones crea retos y oportunidades distintos. Entre los primeros encontramos el deterioro de los márgenes como consecuencia de la competencia en precios a la que habrán recurrido rivales debilitados por el transcurso de un año de demanda anémica; o la de otros que se hayan comprometido en un modelo de "bajo coste"; o puede ser el mejor momento para reforzar su cuota y preparar la empresa para la salida de este ciclo. Un tercer grupo, el de los que operan en una divisa que les es favorable, o con costes laborales o de insumos propicios. En los dos últimos supuestos, se compra cuota de mercado más barata durante períodos recesivos hasta que el mercado retoma su ritmo.

Hacia el final del primer año de recesión, el endurecimiento de la competencia trabaja sobre dos recursos clave que son de baja liquidez durante las fases expansivas: colaboradores e inmobiliario.

Así, mientras se prepara el segundo ejercicio recesivo, se puede aprovechar, tal como se indicaba anteriormente, para reclutar a profesionales de nivel que suelen ser más reacios a moverse en el ciclo precedente. Aquellos cuya nómina tiene una composición variable o fuertemente primada por ingresos, se inquietan por la congelación o devaluación de los mismos, más aún cuando su ambición se separa de la de su empleador, si éste opta por ser conservador durante la recesión.

Si la empresa proactiva utiliza tiendas en su distribución, o si estaba considerando hacerlo, a partir del primer semestre

afloran locales que antes eran inaccesibles por no estar en el mercado o por su elevado coste, y las dudas sobre dónde establecerse o cuánto pagar se habrán ido despejando. Como consecuencia de la salida buscada o involuntaria de sus ocupantes, los costes de algunos de esos locales de nuevo disponibles, al entrar de nuevo en el mercado, y dependiendo de cuántos y de cuándo se produzca, se pueden precipitar, creando oportunidades inauditas para captar localizaciones únicas. Aunque, como siempre, aparecerán muchos más locales comerciales en zonas secundarias que en las calles "primadas". En todo caso, es preciso recalcar que, en las recesiones, hay que apoyarse en vecinos comerciales robustos y mejor en muchos que en pocos para eliminar la resistencia del consumidor y construir tráfico.

### Conclusión

A lo largo de este artículo se ha insistido en que las condiciones que permiten aprovechar las recesiones se han de trabajar antes de que éstas sucedan, y que es en ellas donde comprobamos si se ha hecho todo lo que había que hacer, bien o mal. Sin duda, a "la hora de la verdad" no siempre se premia al esforzado. Ni siquiera contar con las cinco condiciones previas expuestas asegura el éxito en una recesión profunda o una en la que las reglas de la competencia cambian sin contar con los modos de operar de los competidores. Durante las recesiones, más que en cualquier otra circunstancia, los consumidores optan por salir de categorías o de modelos de servirlos, y lo hacen con independencia de la excelencia o el compromiso de la gestión de aquellos que las atendían, confundiendo a los mejor preparados con los que entraron en crisis antes de "la crisis". ■



# clickconnect collaborate

Utiliza WebEx.  
Reúnete online  
en tiempo real.

Es fácil conectarse de forma  
instantánea con cualquiera,  
en cualquier lugar,  
y en cualquier momento.

Llega a más gente, más rápido para:

- Hacer presentaciones
- Realizar demostraciones de productos
- Ofrecer formación
- Organizar seminarios y eventos
- Dar soporte a usuarios remotos
- Mantener reuniones

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

Cisco  
webex

# Ecología humana

La profesora Nuria Chinchilla pronunció la lección magistral de apertura del congreso Building Sustainable Societies, celebrado el 12 de junio de 2008, y que fue inaugurado por Su Alteza Real la Princesa de Asturias. En él se abordó en profundidad uno de los grandes retos de nuestro tiempo: la humanización de la sociedad a través de la conciliación de la vida laboral y familiar. Éste es un resumen de su intervención.

## Resumen del artículo

Actualmente, las empresas ignoran que están destruyendo la ecología humana cuando no permiten que los empleados ejerzan su papel como esposos y padres, esposas y madres. Por ello, es importante que los directivos construyan empresas a la medida de los hombres y mujeres que trabajan en ellas, generando empresas familiarmente responsables. El artículo, extraído del discurso inaugural del congreso Building Sustainable Societies, celebrado el 12 de junio de 2008 en el campus madrileño del IESE y organizado por el Centro Internacional Trabajo y Familia, recoge las claves y causas de la situación actual, así como la importancia de la familia para la empresa, y presenta los motivos que pueden inducir al cambio de la compañía.

La empresa es mucho más que un puro negocio financiero. Hoy constituye una de las instituciones sociales que más influyen en la felicidad de los hombres y mujeres que integramos la sociedad. De hecho, se apunta que la empresa es, después de la familia, la institución social más influyente. Desde una escuela de dirección como el IESE, todos los profesores nos esforzamos por ayudar a ampliar la racionalidad de los líderes empresariales, para que sean capaces de construir empresas a la medida de los hombres y mujeres que trabajan en ella: más eficientes, más humanas y sostenibles. De nuestras investigaciones se deduce que empresa, familia y sociedad son tres vértices interdependientes de un triángulo en constante evolución. En su centro está la persona, que va conformándose con cada decisión tomada y cada experiencia vivida, en cada uno de los diferentes ámbitos. Para humanizar la sociedad y construir esa riqueza necesaria y sostenible de capital económico, humano y social, se necesitan familias estables y empresas familiarmente responsables.

En 1999 acuñamos en el IESE el término "empresa familiarmente responsable", frente al término anglosajón "family-friendly", para remarcar que hay que responder a las necesidades cambiantes de las personas que allí trabajan. Pretendíamos que la familia del empleado, ese nuevo "stakeholder" de la empresa, no quedara fagocitado dentro del concepto de la responsabilidad social corporativa, que en esos momentos se refería, sobre todo, a la responsabilidad social externa: la lucha contra el trabajo infantil en el Tercer Mundo y la ecología medioambiental, olvidando la responsabilidad social interna, es decir, los empleados y sus familias.

Al igual que ocurría antes, cuando no se era consciente del impacto externo de las empresas en el medio ambiente, *mutatis mutandis* muchas empresas ignoran, hoy, que están destruyendo la ecología humana, contaminando su propia organización y la sociedad, con prácticas que la dañan y deshumanizan, cuando no permiten que los empleados ejerzan su papel como esposos y padres, esposas y madres. De este modo se debilita la familia, ese hábitat natural de todo ser humano y única "humanofactoría" forjadora de capital humano y social.

## Claves

Nuestra sociedad occidental está viviendo un gélido invierno demográfico que tiene que ver con que la mujer sale al mundo laboral de modo masivo y se encuentra con una empresa rígida pensada por hombres y para hombres del siglo pasado. Por tanto, la primera clave está en que el contexto empresarial en el que vivimos no ayuda a ser padres ni madres ni esposos.

La segunda clave puede tener una lectura positiva, ya que esta "revolución femenina", entendida en el buen sentido, beneficia también al hombre, porque le ayuda a "volver a entrar" en el hogar. Es bueno que la mujer aporte a la sociedad sus conocimientos y valores, y que, al mismo tiempo, no tenga que renunciar a ser esposa y madre. Ahora estamos en un momento de *impasse* en que la mujer está fuera del hogar aportando su visión femenina, pero, en general, el hombre aún no ha entrado



**Nuria Chinchilla**  
Profesora Ordinaria,  
Dirección de Personas en las  
Organizaciones, IESE  
chinchilla@iese.edu



Familia y trabajo son dos ámbitos de desarrollo humano y profesional que se enriquecen mutuamente. Pero no hay que olvidar que el trabajo es instrumental para la familia, y no al revés. Ambos, hombre y mujer, tienen que priorizar su hogar como su primera empresa.

con sus competencias, forma de ser y de ver la vida, como esposo, como padre ni como corresponsable del hogar.

### Causas

Una de las principales causas de este nuevo entorno es la cultura individualista imperante, que tiene como consecuencia inmediata una sociedad desvinculada por miedo al compromiso. Se han generado unos contravalores que han dificultado el cultivo de las personas y, además, esta óptica individualista provoca un análisis parcial de los problemas. Si, además, los miembros de la familia no tienen tiempo para convivir y desarrollar sus competencias en la familia, no se forman personas "completas" para la empresa, capaces de comprometerse en proyectos a medio y largo plazo.

Gary Stanley Becker, premio Nobel de Economía, decía que la familia es el mejor Ministerio de Asuntos Sociales. A lo que habría que añadir que también es el mejor Ministerio de Igualdad, porque se respeta a cada uno de sus miembros tal como es y se atiende a cada una de sus necesidades para que alcance su pleno desarrollo. Es en la familia donde se forja la identidad de sus miembros y se genera la confianza, que es la base del funcionamiento de los mercados y de las instituciones. Sin duda, no puede programarse ninguna organización social semejante.

### La familia, importante para la empresa

¿Y por qué es importante la familia para las empresas? Porque ésta es la primera escuela donde las personas aprenden y desarrollan competencias también necesarias en el mundo laboral. Nos referimos, sobre todo, a la capacidad de comprometerse y generar vínculos sanos y duraderos. Pero también a otras habilidades como la capacidad de trabajar en equipo, la empatía, la delegación, la comunicación, la planificación, el orden o la orientación al "cliente". El tiempo que una persona pasa con la familia se vuelve, por tanto, esencial para las organizaciones.

Por eso debemos repensar entre todos cómo nos organizamos en la sociedad y en la empresa, porque la situación que vivimos actualmente es insostenible. Si no hay tiempo para convivir en familia, no sólo descende el número de hijos, sino que además faltan referentes de padre y madre, y no se

desarrollan buenos hábitos. Hoy en día es frecuente que las familias tengan un único hijo o que cada niño tenga en su habitación todas las últimas tecnologías, que utiliza sin filtros, en un hogar vacío. Por ahí entran los nuevos referentes de la sociedad consumista que identifica "lo que me apetece" con "lo que me conviene". El exceso de atención a las necesidades materiales y de conocimiento de los hijos, proporcionándoles todo lo que desean antes de necesitarlo, conlleva efectos perversos: se vuelven mimados y tiranos, no aprenden a compartir y llegan a la empresa y a la sociedad siendo egocéntricos y exigiendo antes de dar, con un currículum técnicamente perfecto pero que humanamente deja mucho que desear.

Familia y trabajo son dos ámbitos de desarrollo humano y profesional que se enriquecen mutuamente. Pero no hay que olvidar que el trabajo es instrumental para la familia, y no al revés. Ambos, hombre y mujer, tienen que priorizar su hogar como su primera empresa en su agenda diaria. Si no es así, debido a que el trabajo es más rígido, con objetivos, incentivos o sanciones a corto plazo, y la familia más flexible y comprensiva, al final, ésta se rompe. El trabajo es como un gas que penetra en todas las grietas que dejamos en nuestra vida, y que acaba llenándolo todo si no ponemos muros de contención. Por ello, hay que reservar tiempo y energía para poder liderar la propia vida y ser constructores de hogar.

Otro factor que contribuye a la situación de confusión actual es el mismo concepto de trabajo. Éste es en sí mismo fuente de realización personal y de socialización. Sin embargo, se exalta el trabajo remunerado como único indicador de la valía de una persona: "tanto cobras, tanto vales". Es preciso superar esta visión economicista que sólo valora lo que se puede cuantificar y que ha influido en gran medida en la progresiva devaluación de los trabajos domésticos y de cuidado de personas, en su mayoría intangibles desde el punto de vista económico.

### El hombre y la mujer son diferentes

El hombre y la mujer son diferentes, y precisamente la maternidad es el factor que lo pone de relieve. En sus últimas investigaciones, la neurociencia también está demostrando que las diferencias genéticas entre hombres y mujeres no sólo se encuentran en el plano psicológico, sino también en el biológico, porque la base es genética. Debemos, pues, partir de las



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



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

902 49 59 69

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

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

diferencias entre hombre y mujer y de su complementariedad para conseguir sinergias en su trabajo conjunto. Los estudios sobre rendimiento en equipos directivos demuestran que las empresas con consejos de administración en los que hay más de tres mujeres tienen unos resultados económico-financieros un 30% superiores a la media.

El rol del hombre ha estado, históricamente, muy ligado a la función de proveedor de recursos para la familia, por lo que dentro de la casa no siempre ha desarrollado su espacio como esposo y como padre. Diversos estudios apuntan que la mujer no busca "ponerse la medalla", sino que las cosas salgan adelante. Esto supone una diferencia respecto del hombre, que, en general, juega más a ganar, es más agresivo en su manera de trabajar. El trabajo del hombre, en épocas pasadas, era la guerra, y "trabajaba" con su caballo y con su espada. Ahora, el nuevo guerrero es el ejecutivo que va en avión y con la "palm", pero que sigue en el mismo juego. Sin embargo, la primera guerra necesaria para la defensa de la sociedad es la de su núcleo central: la familia, y para eso el hombre tiene que ejercer su papel en ella. De hecho, los permisos por paternidad son muy positivos, porque hacen que el hombre "entre en el hogar" y pueda decidir después, junto a su mujer, a qué se va a dedicar cada uno y de qué modo. Ésta es una gran ocasión para los hombres como padres para involucrarse y comprometerse más en la vida familiar.

### La maternidad, ¿un problema para la empresa?

Por otro lado, cabe destacar que la verdadera discriminación en las empresas, como estamos comprobando una y otra vez en las investigaciones del IESE, se debe al hecho de tener hijos o poder llegar a tenerlos. Por ello, para facilitar esta tarea es necesario repensar las leyes desde el punto de vista de la familia y de sus preferencias. Según los estudios realizados en Reino Unido por la profesora Hakim sobre las preferencias de las mujeres en el dilema familia-trabajo, un tercio de ellas prefiere no trabajar fuera de casa, otro tercio prefiere trabajar a tiempo parcial y el tercio restante prefiere hacerlo a tiempo completo.

Por ello, la familia debería ser un tema transversal y estar en el Consejo de Ministros con categoría propia. Debería existir un Ministerio de Familia, para que cualquiera que sea el tema que se trate –transporte, vivienda, mercados– se haga desde

el punto de vista de su impacto, positivo o negativo, en la familia. Las políticas públicas y empresariales deberían, por tanto, adaptarse a la maternidad y a la paternidad; de lo contrario, paradójicamente, serán injustas también para el resto del cuerpo social. Por ello, conviene que la legislación apoye a la mujer que quiere ser madre, por el bien de ésta, del padre, del hijo, de la propia empresa y de la sociedad. Se trata de superar las dificultades con que la mujer-madre se enfrenta, para que pueda aportar a la sociedad nueva vida y nuevas generaciones.

En este contexto se plantea también la necesidad urgente de una nueva cultura empresarial: la dirección por objetivos y por misiones, y no por horas de presencia. Esta nueva cultura da en la diana del problema laboral más grave de España: las jornadas laborales eternas, que en absoluto favorecen la productividad. Así pues, podemos hablar de una nueva contaminación: la contaminación social, más grave que la medioambiental por dos motivos: primero, porque no sabemos reconocerla como tal, y segundo, porque afecta al ser humano, que es la pieza fundamental de equilibrio y progreso dentro del ecosistema. Todos debemos, pues, trabajar por conseguir horarios más razonables, a pesar del miedo que puede producir un cambio de paradigma: empresas, políticos, medios de comunicación...

De este modo, las empresas empezarán a convertirse en más conciliadoras y familiarmente responsables. Varios son los motivos que pueden inducirles al cambio:

- Por un lado, el primer problema de la empresa española es la búsqueda del talento. En estos momentos, en los que se valora tanto la responsabilidad social, ser familiarmente responsable supone una mejora de la imagen de la empresa. Una empresa que quiera contratar y retener a los mejores tiene que ofrecer flexibilidad, porque la nueva generación no quiere adicciones al trabajo ni esclavitudes, y como esta demanda de flexibilidad y de trabajo por objetivos se impone, las empresas tendrán que cambiar.
- Por otro lado, se trata de un tema ético: incluir como parte de la misión interna de la empresa, formar y tratar a los empleados como personas completas, que tienen una vida después del trabajo y una familia en la cual ejercen diversos roles.

# AIR PARTNER

PRIVATE JETS



- Finalmente, es también un tema estratégico, porque ayudará a que las personas den lo mejor de sí mismas: un trabajador da lo mejor de sí mismo, es más responsable con el proyecto empresarial e incluso más creativo cuando se siente tratado como persona y no como recurso, aunque éste se llame humano.

Con el fin de ayudar a las empresas en este magno empeño, el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE desarrolló el Índice de Empresas Familiarmente Responsables (IFREI), que permite a las empresas autodiagnosticarse para ver en qué medida son conciliadoras o contaminantes de su entorno interno y externo. Estas investigaciones han servido también para desarrollar un certificado con el mismo nombre, apoyado por el Ministerio de Trabajo e Inmigración, y distintas guías de buenas prácticas empresariales con el apoyo de la Consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid. No cabe duda de que la mejor estrategia para conseguir el cambio cultural es incentivar a las empresas que facilitan la conciliación de la vida familiar y laboral, más que sancionar a las que no lo hacen, porque los hechos demuestran que "hecha la ley, hecha la trampa".

Por tanto, el cambio real debe tener lugar en el interior de la persona, por convencimiento de la conveniencia de esa conciliación. Si se intenta sólo por la fuerza desde el exterior, las leyes generan rechazo y se vuelven poco operativas, porque encorsetan a personas y empresas y, paradójicamente, acaban dando mayor rigidez a la flexibilidad. Si se exige "café para todos", esto será, para muchas empresas, imposible de realizar. ■

Any jet... Any time... Anywhere

Air Partner Spain  
Jesús 38, 3º 1ª, 07010  
Palma de Mallorca  
+34 971 227 925  
spain@airpartner.com

www.airpartner.com



By Appointment to  
Her Majesty The Queen  
Supplier of Aircraft Charter  
Air Partner plc  
Crawley, West Sussex

# Empresa familiar: el valor de los valores

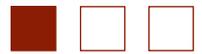
En momentos de inestabilidad económica y escándalos corporativos, cuando muchos directivos e incluso la opinión pública lamentan la falta de valores en el entorno empresarial, las empresas familiares se perfilan como un modelo a seguir. Tienen una visión a largo plazo que contrasta con el cortoplacismo de otras compañías, y cuentan con un férreo sistema de valores que guía su estrategia.

## Resumen del artículo

Las empresas familiares son mucho más que patrimonio, porque no sólo sirven a un objetivo financiero, sino que también son un modo de transmitir ciertos valores y proporcionar un servicio a la comunidad en la que están integradas. Si algo caracteriza a este tipo de compañías es su capacidad de analizar el pasado y mirar hacia el futuro, siempre con la vista puesta mucho más allá del presente. Estas características las hacen especialmente fuertes y atractivas, desde el punto de vista empresarial, y más en un momento de inestabilidad económica como el actual, acusado por una grave crisis de valores a nivel general. Este artículo recoge las principales conclusiones de la IV Conferencia Internacional de Empresa Familiar que se celebró en junio en el campus del IESE en Barcelona.



**Josep Tàpies**  
Profesor titular de la Cátedra de Empresa Familiar y profesor del Departamento de Dirección Estratégica del IESE  
tapies@iese.edu



Muchas disciplinas del mundo de la dirección de empresas comenzaron a estudiarse a principios del siglo XX; sin embargo, la empresa familiar no ha sido objeto de estudio en profundidad en el ámbito académico hasta hace relativamente poco. No hace tantos años, en los entornos profesionales, en muchas ocasiones la empresa familiar era percibida, en muchas ocasiones, como un sujeto de segunda categoría. Afortunadamente, esta visión ha cambiado y hoy en día estas compañías disfrutan del mismo respeto y se les otorga el mismo valor que a cualquier otro tipo de empresa.

La mayoría de empresas nacen, se desarrollan, maduran y mueren en un lapso de tiempo relativamente corto. Está por demostrar si este período de tiempo es más corto en las empresas familiares que en las no familiares; lo que es un hecho es que se conocen multiplicidad de empresas bicentenarias, o incluso más longevas, y que cuando se entra a estudiar ese tejido en profundidad, se descubre que la mayoría de las empresas longevas constituyen auténticas dinastías familiares.

A la vista de lo anterior, parece de utilidad estudiar las bases que sustentan a las empresas familiares, para intentar aprender algo de su experiencia, algo que puede resultar muy útil para todo tipo de compañías. Por eso, fieles a lo que ya es una tradición, el pasado junio, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE organizó la IV Conferencia Internacional de Empresa Familiar. Con motivo del 50 aniversario de la institución, el encuentro adquirió una dimensión internacional y contó con la participación de catorce prestigiosos académicos y ocho empresarios de primer nivel, y con la asistencia de más de 300 participantes de todo el mundo. Se debatía, en esta ocasión, cómo fomentar y hacer sostenibles los valores en las empresas familiares, un tema que el día anterior a la conferencia ya se había tratado, en clave académica, en un *workshop* en el que participaron más de cincuenta profesores e investigadores del campo de la empresa familiar de las más prestigiosas universidades y escuelas de negocios de todo el mundo, y cuyas aportaciones resultaron de lo más enriquecedoras. Se apuntaron tendencias y algunas claves para el futuro de este tipo de compañías, las cuales intentaré ir desgarrando brevemente a lo largo de este artículo.

### Un modelo en tiempos de crisis

¿Por qué se dice que las empresas familiares son un ejemplo a seguir en tiempos de crisis? ¿Qué las distingue de las



Family Values and Value Creation  
(Palgrave Macmillan)

#### UN LIBRO DE REFERENCIA:

Durante la conferencia se presentó el libro **Family Values and Value Creation (Palgrave Macmillan)**, que recoge las aportaciones académicas realizadas tanto en el *workshop* previo como en el propio encuentro. La obra analiza las características que conforman la idiosincrasia propia de las empresas familiares, esos aspectos a menudo aclamados pero todavía poco estudiados académicamente. Un vacío que viene a llenar esta obra colectiva en la que participan 19 académicos de las universidades y escuelas de dirección más prestigiosas, coordinados por Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, y John Ward, de la Kellogg School of Management de Estados Unidos.

compañías no familiares? A grandes rasgos, se puede decir que hay cuatro factores que caracterizan a las empresas familiares: el propósito final de la organización, la forma de planificar su estrategia, la manera de adaptarse al entorno exterior y el estilo de cultura corporativa.

Sin duda alguna, destaca su visión a largo plazo (en contraposición al cortoplacismo que impera en otros entornos empresariales actuales), que trasciende la propia generación. Su estrategia se basa en la prudencia y en la anticipación, y sus objetivos no son meramente económicos, sino también sociales. Sus propietarios son familias que se autoimponen la obligación de transformar la sociedad a través de ese instrumento de creación de riqueza que es la empresa. Y éste es un valor que tratan de pasar de generación en generación a modo de legado trascendental.

Para las empresas familiares es importante, por supuesto, tener el conocimiento y la experiencia necesarios para gestionar con éxito el capital financiero, pero es igual de relevante el desarrollo del capital intelectual y humano, y el mantenimiento de una estructura sólida y permanente de valores que pueda transmitirse a través de las distintas generaciones. En este sentido, puede afirmarse que la empresa familiar es igual a la suma del imprescindible beneficio económico más unos valores determinados y una voluntad expresa de servicio a la comunidad, ejercida a través de la empresa y la propia familia.

En toda empresa, tener una visión y vivir unos valores es fundamental. Ahí las empresas familiares juegan con una ventaja a su favor, pues su visión y sus valores vienen garantizados por la familia propietaria.

#### Valores como garantía de continuidad

Detrás de toda empresa familiar hay siempre un sistema de valores particular que configura la esencia de la compañía y que se convierte en un elemento principal de su continuidad, sobre todo en los cambios generacionales. Los valores tienen un papel crucial en la creación de la cultura empresarial propia e inciden directamente en el concepto de negocio y en su aplicación a la gestión del mismo. El sistema de valores es propio de cada familia, así que es único y particular en cada caso: de la misma forma que no hay dos familias iguales, no habrá dos empresas familiares idénticas.

Estos valores derivan de unos principios, que son los que dan identidad a la familia y permanecen inalterables, y se transmiten de generación en generación, adaptándose a las circunstancias concretas de cada una de ellas. Los principios son parte del genoma de la propia familia y se transmiten a través de la educación de los hijos, de forma natural, porque son la esencia que configura su identidad como familia. Y el mantenimiento de estos principios es crucial, porque son la base para el posterior desarrollo de valores.

Educar en virtudes debería ser la prioridad de todos los padres. Según un estudio realizado por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE hace unos años, hay cinco virtudes fundamentales que están presentes en todas las empresas familiares exitosas: excelencia, trabajo, iniciativa, simplicidad y austeridad. Dicho de otro modo: afán de superación constante, cultura del esfuerzo, capacidad de asumir riesgos, sencillez y no al gasto superfluo.

#### Capacidad de análisis

Si algo caracteriza a las empresas familiares es su capacidad de analizar el pasado y mirar al futuro, siempre con la vista puesta mucho más allá del presente. Las compañías familiares son mucho más que patrimonio, son una combinación de propiedad y valores, son una mezcla de legado y gobierno, puesto que no sólo sirven a un objetivo financiero, sino que también son un modo de transmitir ciertos valores y proporcionar un servicio a la comunidad en la que están integradas.

¿Tiene algo de especial este análisis de la realidad? De entrada, y como ya hemos comentado anteriormente, que el punto de partida es ligeramente distinto. En las empresas familiares, quienes las lideran observan el entorno con la finalidad de adaptarse a él y asegurar así la continuidad del negocio, más allá de la búsqueda de beneficios económicos inmediatos. El matiz es importante, porque desde esta perspectiva no se tiene la vista puesta sólo en el presente, sino que se aprende de los errores del pasado con la mirada puesta en asegurar el crecimiento estable y sostenido de la empresa.

No hay fórmulas mágicas, y el hecho de haber acertado en el pasado no garantiza el acierto del presente ni el éxito futuro. Sin embargo, estar atentos a los cambios del entorno siempre ayuda a estar más preparados para los posibles contratiempos.

VIVO EN  
UNA CIUDAD  
QUE TIENE ALGUNAS  
DE LAS MEJORES  
ESCUELAS DE NEGOCIOS  
DEL MUNDO

VISCA BARCELONA!

**VIVES EN UNA CIUDAD** que se preocupa por tener una oferta académica de alto nivel, por eso dispone de escuelas de negocios que están consideradas las mejores del mundo. Si quieres conocer la oferta formativa de la escuelas de negocios y los centros universitarios entra en [www.bcn.cat/innova](http://www.bcn.cat/innova)

010

Establecimiento: 0,45 €, Coste/mín: 0,06 €  
Tarifado por segundo: IVA incluido  
Horario: de lunes a domingo  
de 8 a 24 h



Ajuntament  
de Barcelona

El líder motiva a sus colaboradores despertando su interés a través de su propio compromiso: su gente le ve tan comprometido que decide seguirle.

### La dimensión social

¿En qué modo la empresa familiar influye en la sociedad y en el individuo, y cómo puede mejorarse dicha contribución? La responsabilidad social, en sus ámbitos interno y externo, forma parte de la idiosincrasia de las compañías familiares. La responsabilidad social interna se centra en la necesidad de consolidar un negocio próspero y viable en el tiempo, mientras que en la dimensión externa se visualiza en una preocupación permanente por el bien de la comunidad. Una de las consecuencias derivadas de la responsabilidad social externa es que aquellos propietarios implicados en objetivos no estrictamente económicos tienen, a largo plazo, muchas menos posibilidades de verse obligados a vender la empresa que aquellos que están centrados única y exclusivamente en el dividendo y la creación de valor para el accionista. Y ahí el sentido de pertenencia que saben desarrollar algunas familias juega un papel fundamental.

En la empresa familiar, además, la labor filantrópica tiene un doble beneficio interno, pues facilita la cohesión familiar y también la transmisión de valores, dos aspectos especialmente relevantes a partir de la segunda generación. Otro rasgo que distingue la actividad filantrópica en este tipo de compañías es que la decisión final sólo depende de la propia familia empresaria, que no debe rendir cuentas a nadie sobre el modo en que lleva a cabo esta labor ni sobre los intereses que la motivan.

La creación de valor para el accionista debe ser la consecuencia de un amplio proceso de creación de riqueza en el que los accionistas, naturalmente, reciben su parte. Maximizar la creación de riqueza es la mejor manera de garantizar la creación de valor para el accionista, y esto es algo que la mayoría de empresas familiares tienen muy claro. «Existe una gran diferencia entre ganar dinero para ti mismo y crear riqueza para los demás», en palabras de Jamsetji Nusservanji Tata, fundador de **TATA Group**, el conglomerado indio fundado en 1860 y que facturó más de 28.000 millones de dólares en el año 2007.

### Propietarios responsables

Hablar de empresa familiar y de familia empresaria es también hacerlo del problema de la equidad. Uno de los temas

omnipresentes en cualquier estudio en profundidad de las compañías familiares es la necesaria y clara diferenciación entre empresa y familia. Una distinción que, llevada al campo de la sucesión, obliga a asegurar que, más allá de los lazos familiares, el futuro propietario gana la *auctoritas* necesaria para ejercer el poder con responsabilidad, más allá de la *potestas* que le corresponde por ley. Parafraseando a Goethe, podría decirse al sucesor: «Aquello que has heredado de tus padres, trabájalo para que sea tuyo».

La *potestas* se hereda, mientras que la *auctoritas* debe ganarse día a día y puede perderse en sólo un instante, tanto por acción como por omisión. Si, por ejemplo, se produce un hecho grave dentro de la empresa y el hijo del fundador, estando ya en ejercicio del poder que ha heredado, opta por la pasividad y no lleva a cabo alguna medida correctora, la organización comenzará a mermarle la autoridad que previamente le había concedido. Seguirá siendo el hijo del propietario, y por tanto tendrá un poder indiscutible, pero carecerá de autoridad.

La *auctoritas* tiene una base personal, porque está íntimamente relacionada con la acción del individuo. Guarda también una estrecha relación con el concepto de liderazgo, que consiste en ser capaz de lograr el compromiso de los demás a través de la propia autoridad. El líder motiva a sus colaboradores despertando su interés y a través de su propio compromiso: su gente le ve tan comprometido que decide seguirle. Podría pensarse que también es posible involucrar a la gente a través del poder, pero entonces estaríamos hablando de pura motivación extrínseca negativa: los colaboradores entonces obedecen y hacen lo que se les ordena no por convicción, sino por miedo. Por eso el liderazgo sin autoridad no es posible; se puede estar en una situación de poder, pero a esto no puede llamarse liderazgo.

Estos conceptos son especialmente relevantes en el contexto de la empresa familiar, porque una de las condiciones para que la compañía perviva es precisamente el liderazgo emocional. Interesa, por tanto, que el sucesor sea capaz de ganarse esta autoridad, pero, ¿cómo se consigue? Sólo existe una forma de lograrla: con una actitud de servicio. Únicamente si el líder cree que está al servicio de los demás puede conseguir la autoridad, a diferencia de quien ejerce el poder, que considera que está en la cúspide y que son los otros quienes deben servirle. Por supuesto, hay un mínimo de cualidades básicas que la persona debe tener para poder llegar a convertirse en un buen líder y

# emte

EMTE ha participado en la construcción del nuevo Campus IESE en Barcelona, reflejo de su compromiso con la Universidad y la Empresa.

EMTE es el grupo español de referencia en el desarrollo de servicios integrales de ingeniería, instalaciones electromecánicas, tecnología y energías renovables, con presencia en los mercados nacional e internacional.

... ABRIENDO PUERTAS A LA FORMACIÓN

[www.grupoemte.com](http://www.grupoemte.com)



Las empresas familiares han de hacer frente a tres grandes retos de cara al futuro. Uno de ellos es común a todas las empresas: trabajar para que el negocio resulte rentable y sostenible, mientras que los otros dos son exclusivos de este tipo de compañías: seguir siendo de propiedad familiar y procurar que la familia se mantenga unida.

ganarse la autoridad, pero gran parte de estas capacidades se pueden desarrollar con la práctica si la actitud es la adecuada. Para ello, lo mejor es que el sucesor se forme fuera de la compañía familiar, en un entorno que no le sea especialmente favorable, de tal manera que se apoye únicamente en el bastón de la meritocracia. De esta forma, además de lograr una satisfacción personal, también se ganará un prestigio que le será muy útil cuando se incorpore al negocio familiar, porque sus colaboradores le percibirán como alguien a quien nadie le ha regalado nada, sino que se lo ha ganado a pulso a través de sus propias acciones.

### Planificar la sucesión

La sucesión es el gran reto al que deben hacer frente las empresas familiares para asegurar su continuidad. Debe verse como un proceso y no como un acontecimiento puntual, un proceso orientado al futuro y que la generación saliente y la entrante deberían planificar conjuntamente. Se trata, en definitiva, de una transición generacional que constituye una gran oportunidad de futuro.

Este proceso será mucho más sencillo si las nuevas generaciones comparten los valores familiares sobre los que se estructura también la empresa familiar, por eso es tan importante la educación y preparación de las generaciones futuras desde una edad temprana. Si se logra inculcar el espíritu de la familia, el orgullo de pertenencia y la responsabilidad de ser propietarios, se dispondrá de una buena base sobre la que construir el futuro de la empresa.

La meritocracia es el único camino para ganarse la autoridad necesaria para dirigir el negocio familiar, en especial con la llegada de la segunda generación, cuando el liderazgo indiscutible del fundador ya no existe. También entonces es el momento de crear estructuras de gobierno más formales, que serán especialmente útiles a partir de la tercera generación, cuando el número de accionistas se multiplique con la incorporación de los primos. El gran reto será conseguir accionistas comprometidos, en lugar de meros inversores.

### Relacionarse, fundamental

Investigar, formar y fomentar el *networking*. Son los objetivos que perseguíamos con esta conferencia y también las bases

sobre las que se sustenta el trabajo que realizamos en la Cátedra de Empresa Familiar desde que se fundó en 1987, porque el contacto directo entre investigadores, empresarios y directivos es el mejor modo de avanzar conjuntamente y aprender unos de otros.

No es que relacionarse sea más importante en el entorno de la empresa familiar, aunque es cierto que se lleva a cabo de una forma distinta. En este tipo de compañías, el *networking* se realiza de dos maneras: a través de los consejeros externos, que son comunes a otras empresas y que por tanto son el *networking* en estado puro, tal como lo definen los tratados de gobierno corporativo, o bien a través de los propietarios, que aprovechan sus redes sociales y su participación en entornos sociales, culturales, deportivos y de índole diversa, fuera de los circuitos oficiales y empresariales, en beneficio de sus empresas.

### Retos de futuro

Las empresas familiares han de hacer frente a tres grandes desafíos de cara al futuro. Uno de ellos es común a todas las empresas: trabajar para que el negocio resulte rentable y sostenible, mientras que los otros dos son exclusivos de este tipo de compañías: seguir siendo de propiedad familiar y procurar por todos los medios que la familia se mantenga unida. ■

Tarifa Plana ilimitada

## La velocidad de la red 3G al alcance de todos

Conéctate con el Módem USB por 32€/mes

Con Vodafone disfruta de la velocidad punta de Internet móvil con su Red 3G. Ahora con la Tarifa Plana ilimitada tu negocio ya no tiene límites.

Infórmate en el 1443 o en [vodafone.es/empresas](http://vodafone.es/empresas)

Es tu momento. Es Vodafone.



Módem USB E172



vodafone

# La cortesía: ¿estrategia de gestión o base de la virtud?

Las empresas celebran innumerables seminarios sobre cómo comportarse, pero los avances en este sentido son lentos, según estudios recientes. La periodista Alison Maitland decía en un artículo del *Financial Times* que «la falta de educación en el trabajo merma la moral y la productividad, y a menudo, son los superiores los que caen en ella».

Maitland también denunciaba en ese mismo artículo la constatación de un aumento de los abusos e intimidaciones, y recordaba las palabras de un profesor de la **London Business School** que afirmaba que «la erosión de la jerarquía y la autoridad, y el creciente pluralismo de la sociedad, han provocado en la gente cierta desorientación sobre cómo comportarse en el trabajo»<sup>1</sup>.

Entonces, ¿existe algún modo de evitar este tipo de conducta, protagonizado en igual medida por los directivos y los trabajadores? Quizá hallemos la respuesta en las enseñanzas de Aristóteles, Emmanuel Kant y André Comte-Sponville.

La virtud tiene que surgir en alguna parte. Que sepamos, no existe un gen hereditario de la cortesía, así que no queda más remedio que adquirirla.

Aristóteles decía que debemos aprenderla poniéndola en práctica. El filósofo alemán Emmanuel Kant afirmaba que podemos volvernos virtuosos imitando la virtud. Según él, «cuando el hombre asume esos papeles, las virtudes se van asentando gradualmente»<sup>2</sup>. Mientras, André Comte-Sponville, filósofo francés, decía en su excelente obra "Pequeño tratado de las grandes virtudes", que «sin la cortesía, habría que ser un virtuoso para convertirse en virtuoso». Y añadía: «la moralidad empieza por lo más básico: la cortesía. Pero de alguna forma tiene que empezar»<sup>3</sup>.

La cortesía es esa simulación de la virtud de la que surge la virtud. Así pues, debemos adquirir el aspecto y la forma de lo "bueno" para imitarlo posteriormente. A partir de ahí desarrollaremos, de forma gradual, el hábito de una conducta virtuosa.

«¿Por qué partir de la cortesía?», se preguntaba Comte-Sponville. «La prioridad para mí no es cardinal, sino temporal; la cortesía se consigue antes que las demás virtudes, en el sentido de que actúa como base del desarrollo moral del individuo»<sup>4</sup>.

Las personas siempre han sido conscientes de esto, y de ahí la invención de códigos de urbanidad, a modo de guía. Por ejemplo,

los jesuitas franceses de la escuela La Flèche elaboraron un código de cortesía en 1595. Dicho código, titulado "*Bienséance de la conversation entre les hommes*", formaba parte de su sistema pedagógico. Esta breve obra se tradujo por primera vez al inglés en 1640 y tuvo mucho éxito en el mundo anglosajón.

Por su parte, Richard Brookhiser, autor de "*Founding Father: Rediscovering George Washington*", sostiene que en la redacción de esos códigos de cortesía, «los buenos modales modernos de la civilización occidental parten de la aristocracia. "Cortesía" designaba el modo de comportarse en la corte; "caballerosidad" proviene de *chevalier*, caballero»<sup>5</sup>. Los jesuitas observaron esas reglas y redactaron su sistema, clasificando a las personas según su rango social, que las hacía iguales a otras de su condición. Se basaban en la sencilla premisa de que mostrar respeto por los demás nos hace más virtuosos. El mensaje principal era que la aplicación de aquellas reglas hacía a la gente más virtuosa.

Curiosamente, fue George Washington quien popularizó la traducción al inglés de las normas de los jesuitas. Washington, en su infancia, había copiado la traducción como ejercicio de caligrafía. Posteriormente, unos admiradores suyos publicaron una copia con el título de "*Washington's 110 Rules of Civility & Decent Behavior in Company and Conversation*", donde se recogen las reglas que seguía el propio Washington. Así, las reglas de los jesuitas se convirtieron en un sistema de valores que se tradujo a numerosos idiomas.

"*Bienséance de la conversation entre les hommes*" se escribió hace más de cuatrocientos años y fue de ayuda para mucha gente, incluidos George Washington y muchos otros. Es posible que hoy precise-mos algo parecido.

Bien es cierto que se han hecho algunas tentativas. Una de ellas es un pequeño libro titulado "*Common Courtesy*", escrito por Judith Martin. La escritora defiende que la solución consiste en enseñar las normas de protocolo, o sencillamente en inculcar la práctica de los buenos modales, y resume en qué consisten éstos.

Los hay que tuercen el gesto ante esta clase de iniciativas, afirmando que pueden desembocar en esnobismo. Así como también señalan que la cortesía carente de virtud puede resultar tan destructiva para el individuo como los abusos, insultos y humillaciones. No obstante, deberíamos estar alerta para no ser injustos con aquellos que realmente intentan ser educados.



**Brian O'Connor Leggett**  
Profesor Ordinario,  
Dirección de Personas en las  
Organizaciones, IESE  
leggett@iese.edu



Por supuesto, corremos el riesgo de quedarnos en una cortesía vacía y superficial. La gente puede llevar la cortesía a una situación en la que roce la perfección y en la que los modales sean en sí mismos el principio y el fin, en la que las personas sean sus prisioneras, ocultas tras una sofisticada cortina de humo, incapaces de identificarse con los demás, o incluso de darse a conocer. En ese caso, nos encontramos o bien con víctimas de las costumbres y la decencia, o bien con aquellos que las utilizan para dominar a los demás.

Por ejemplo, Comte-Sponville dijo: «Que un nazi sea educado, ¿cambia algo sobre el nazismo y sus horrores? No, no cambia nada, y eso es precisamente lo que define la cortesía... Una apariencia de virtud, pero nada más que eso: una apariencia»<sup>6</sup>. Podemos deducir, por tanto, que un gánster educado no deja de ser un delincuente, aunque haga que las cosas sean un poco más llevaderas.

Esta clase de cortesía no es más que una apariencia o fachada de virtud. Es posible que el sinvergüenza refinado otorgue un gran valor a la cortesía, pero ésta no cambia nada respecto a su falta de virtud. A fin de cuentas, está a punto de robarnos la cartera, un acto inmoral aunque se haga con modales exquisitos.

En el libro "*Politeness: Some Universals in Language Usage*", Brown y Levinson identifican dos clases de cortesía: la cortesía positiva y la cortesía negativa. La cortesía positiva sirve para tratar al que escucha de forma amistosa, o para incluirlo en la conversación. La cortesía negativa sirve para salvar las apariencias.

Por ejemplo, si alguien va vestido de forma poco apropiada, o con colores que desentonan, diríamos algo para ayudarlo a salvar las apariencias del tipo "te queda genial ese traje", aunque pensemos que llama la atención (negativamente). La cortesía negativa requiere un poco de hipocresía, que queda justificada porque, en determinados momentos, es un mal menor. La intención es buena, aunque se adopte una conducta algo forzada, y se lleva a cabo para que la otra persona no quede mal.

Si, por ejemplo, uno tiene una cuñada insufrible, es posible que se esfuerce por ser tolerante con ella y buscar sus aspectos positivos, en aras del bienestar familiar. Es posible que uno no sienta un aprecio sincero por esa persona, pero sí tiene la voluntad sincera de ser tolerante para tratar de que funcione la relación. Sin duda, para lograrlo no quedará otra alternativa que ser hipócrita en determinados momentos. Aunque se trate de cortesía negativa, se hace con buenas intenciones.

Peter Drucker, gurú de la gestión, subrayó que «los buenos modales son el aceite lubricante de las organizaciones». Algunos de sus consejos y de otros como él, para el desarrollo de una conducta educada, se pueden entender fácilmente de la siguiente manera:

- 1 No interrumpa a los demás cuando estén hablando.
- 2 Trate a cada persona como si fuese realmente importante.
- 3 No deje de escuchar a los demás. Mejore su capacidad de escuchar.
- 4 Acostúmbrese a memorizar el nombre de los demás.
- 5 No "desconecte" si no le interesa inmediatamente lo que le esté contando la otra persona.
- 6 Responda de forma visible a su interlocutor, por ejemplo sonriendo o empleando su nombre.
- 7 Concéntrese en la otra persona, y no en sí mismo.
- 8 Dedique halagos sinceros a los demás, la gente suele responder positivamente a los cumplidos. En cualquier caso, si no lo siente, no lo diga.
- 9 Dé la mano con firmeza y mire a la otra persona a los ojos entre el 60 y el 70% del tiempo. Busque algo que le atraiga de la otra persona.
- 10 No se muestre excesivamente seguro de sí mismo, ya que podrían tomarlo por arrogante.
- 11 Sea proactivo con los demás. Tome la iniciativa con ellos.

¿Y qué hay de nuestro sinvergüenza refinado? ¿Qué sucede con el gamberro honorable? Pues que poseen la base de la cortesía sobre la que desarrollar la virtud, y sus maldades no son razón para que no convirtamos la cortesía en una de las prioridades de nuestras organizaciones. ■

Referencias bibliográficas:

1. *Financial Times*, viernes 12 de mayo de 2006, "Bosses with no time to be nice", de Alison Maitland, pág. 7.
2. Kant, Immanuel, "*Education*", University of Michigan Press, 1966, pág. 2.
3. Comte-Sponville, André. "*Great Virtues*", Vintage, 2003, pág. 9.
4. *Ibid*, pág. 11.
5. Brookhiser, Richard, "*Founding Father: Rediscovering George Washington*" The Free Press, 1996.
6. Comte-Sponville, André, "*Great Virtues*", Vintage, 2003, pág. 9.
7. Brown, Penelope; Levinson Stephen C., "*Politeness: Some Universals in Language Usage*", Cambridge University Press, 1987

# STRONG PARTNERS

Since 50 years IESE business school is committed to the education and development of business leaders worldwide. **R&M** wish IESE happy birthday and say thank you for a long-lasting and strong partnership. We are proud to support IESE with leading edge communication networks.



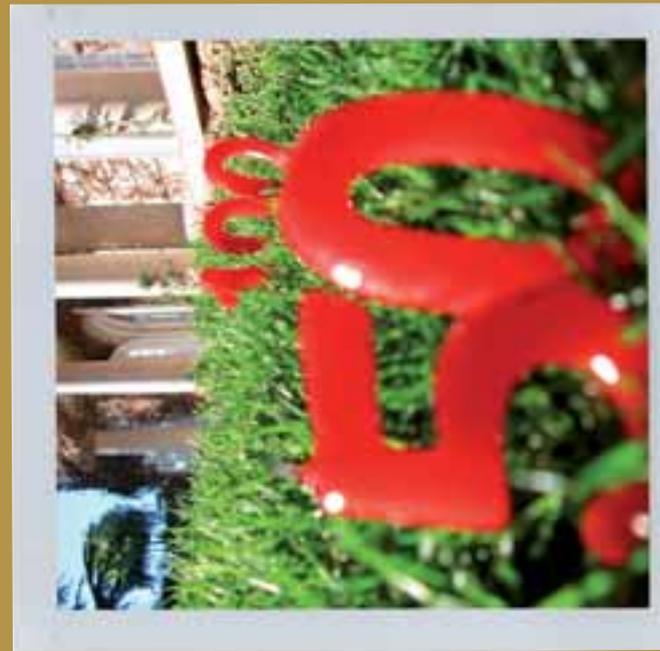
years IESE.edu



**Convincing cabling solutions**

**R&M.** We are a Swiss family business which has specialized in innovative and practical high-end products and systems in the information and communications technology market since 1964. With its cabling for communication networks R&M has earned a reputation as a quality leader who always offers added value.

# Un año para recordar



Más de **50** conferencias inolvidables que han reunido en el IESE a más de **100** ponentes de gran nivel.

**1.000.000** de ideas  
que profundizan en los retos y oportunidades que nos deparan los próximos **50 años**.

Más de **100** encuentros con Antiguos Alumnos en **25** países para celebrarlo,

han permitido que más de **10.000 Antiguos Alumnos** lo hayan compartido con nosotros.

Éste ha sido, sin duda, **un año para recordar**.

El **año** en el que dimos la vuelta al mundo y en el que el mundo se dio una vuelta por el IESE.

Y **para celebrarlo y despedirnos de este aniversario,**

nos hemos atrevido también

**a darle la vuelta a la revista...**

50<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY

# Un año para recordar

¿Qué son 50 años para una institución académica? Pocos, pero suficientes para entender que el futuro depende de nuestra capacidad para **generar ideas, atraer a los mejores y trabajar con audacia, entrega y pasión**. Las celebraciones alrededor del cincuenta aniversario del IESE nos han dejado una colección de momentos inolvidables, protagonizados por los líderes empresariales del hoy y del mañana; grandes ideas con futuro y el reencuentro con muchos de los que lo hicieron posible. **50 años** es «una edad de madurez y plenitud para una persona. Una edad de juventud, ilusión y esperanzas para una institución, que es aún muy joven», escribía el profesor Antonio Argandoña. Durante estos doce meses, hemos mirado hacia el 2057 para estudiar **cómo podemos «preservar el carácter único del IESE»**, recordaba el profesor Jordi Canals. Un carácter que se define por su vocación de servicio, por su interés por contribuir al progreso social a través del impacto de la empresa, por su aspiración a estimular entre los directivos el deseo de contribuir al progreso de la sociedad.



Jay O. Light



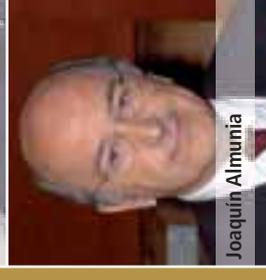
Niall Ferguson



Ermenegildo Zegna



Edmund S. Phelps



Joaquín Almunia



Shi Xiaoyan

## CONFERENCIAS ESPECIALES DEL 50 ANIVERSARIO

- The Internationalization of Business Schools
- 3rd EVPA Annual European Conference in Madrid
- Fifty Years of the Treaty, Assessment and Perspectives of Competition Policy in Europe
- A Century of Harvard and Fifty Years of IESE
- I International Conference on Cross-Cultural Leadership
- Chinese Business Women in Leadership
- The Future of Leadership and the Role of Business Schools
- MIT-CISR International Practitioners Workshop
- The New Media Landscape (MSI Conference)
- 15<sup>th</sup> International Symposium on Ethics, Business and Society
- Special Academic Conference for The 50<sup>th</sup> Anniversary on Entrepreneurship
- 4<sup>th</sup> International Family-Owned Business Conference: Fostering Enduring Values
- BIT 4<sup>th</sup> International Conference, Barcelona: Mastering IT in Business
- Trends and Best Practices in Work-Family Balance: Building Sustainable Societies
- Humanizing the Firm and the Management Profession
- Scancor Workshop on Institutional Theory

## AL SERVICIO DE LA EMPRESA. ENCUENTROS DE EMPRESARIOS CELEBRADOS DURANTE LA CELEBRACIÓN DEL 50 ANIVERSARIO

- XXII Encuentro de empresarios de automoción
  - XIV Encuentro de empresarios y directivos del sector de la tecnología sanitaria
  - II Encuentro de publicidad interactiva
  - I Jornada del audiovisual
  - EYIMA 2008 Annual Conference: El entorno cambiante de los medios de comunicación Business Environment
  - Doing Good and Doing Well: Leading Student Conference on Responsible Business in Europe
  - I Seminario de Responsabilidad Social Corporativa. "La gestión de la RSC y sus protagonistas: el trabajo del directivo de RSC"
  - MSI-Conference: The New Media Landscape. Marketing Science Institute
  - II Conferencia sobre el deporte en la gestión de las empresas
  - IV Foro de entidades deportivas
- La internalización de la marca país a través del deporte. Madrid

Las celebraciones empezaron en mayo de 2007 con la visita del decano de Harvard, **Jay O. Light**. En una memorable lección magistral sobre el futuro de la formación de directivos,

O. Light recordó que «Harvard Business School comparte con el IESE profundas raíces que se remontan casi al origen de la escuela». La amistad institucional entre Harvard y el IESE es de 1963, cuando se formó el comité Harvard-IESE que todavía hoy sigue reuniéndose anualmente. «El IESE –recordó O. Light– comparte con nosotros su enfoque de dirección general, la misma metodología y un fuerte compromiso de servicio del claustro con los participantes. Y esto no es usual.» En las mismas fechas también nos visitaba el profesor de la HBS **Michael E. Porter**, quien aseguraba que «el IESE tiene un claustro de profesores excelente, donde me siento entre amigos y del que he aprendido mucho. Todo esto hace del IESE una de las mayores escuelas del mundo».

Durante todo el curso, Harvard e IESE han ido celebrando eventos conjuntos, ya que las bodas de oro del IESE coinciden con la celebración del centenario de la HBS. En enero de 2008, HBS e IESE reunieron a profesores y estudiantes del MBA de las dos escuelas para debatir sobre el gran reto del próximo siglo: la globalización. Un contexto en el que «el IESE se ha convertido en un modelo y una fuente de inspiración para todos los que trabajamos en la formación empresarial y que luchamos por aumentar nuestro alcance global», aseguró el director general asociado de asuntos académicos de Harvard, **Carl Kester**, en la sesión inaugural. La admiración es mutua. También el director general del IESE, Jordi Canals, quiso felicitar a la institución norteamericana y darle las gracias por «haber sido, durante tantos años, un punto de referencia para nosotros, una gran fuente de inspiración y aprendizaje, y una maravillosa y privilegiada fuente de amistad».

Durante la celebración también tuvieron lugar dos mesas redondas que contaron con la participación de **José Viñals**, subgobernador del Banco de España, **Ignacio Madridejos**, consejero y director general de Cemex España o **César González-Bueno**, director general de ING Direct en España, entre otros.

En septiembre, el IESE participó en el centenario de Harvard en la Real Casa de Correos de Madrid. Asistieron miembros de las 30 asociaciones territoriales de los Alumni de toda Europa, entre ellos, el profesor del IESE Eduardo Ballarín, presidente del Club de Antiguos Alumnos de Harvard en España.

Además del IESE, también cumplía cincuenta años el Tratado de Roma. Con esta ocasión, el Centro Sector Público – Sector Privado del IESE organizó en noviembre una conferencia para analizar las perspectivas de las políticas europeas sobre competencia. Contamos con



Francisco Belli



Francisco Martín Frias



Kenneth S. Rogoff



Rita Gunther McGrath



Roberto F. de Ocampo



Jaime Caruana



Josep Carreras



Gerhard Heiberg



Janne Haaland-Matly

- XVI Jornada de la empresa. Compitiendo en un nuevo entorno. Soluciones, alternativas y oportunidades
- XII Encuentro de empresarios de alimentación y bebidas
- XIV Encuentro del sector de las telecomunicaciones. Nuevos modelos de negocios en el sector
- Business and Information Technology (BIT) 4th International Conference Barcelona: Mastering IT in Business
- VII Simposio de Dirección de Personas: La gestión de carreras profesionales en tiempos turbulentos
- VIII Coloquio, Sector Público-Gestión Privada: Infraestructuras de obra civil y vivienda

## PONENTES QUE HAN PARTICIPADO EN LAS CONFERENCIAS

- Reuben Abraham, Indian School of Business, y miembro del consejo del George Soros' Economic Development Fund (SEDF)
- Raj Aggarwal, College of Business Administration - University of Akron
- Peter Alexiadis, socio de Gibson, Dunn & Crutcher
- Joaquín Almunia, comisario de Asuntos Económicos y Monetarios de la Unión Europea
- Iñigo Ali, director de Eurecan
- Carlos Añáños, consejero delegado de AIEGROUP
- Raffi Amit, Wharton School
- Isak Andic, fundador y presidente de Mango
- Juan Arena de la Mora, ex director general de Bankinter
- William Baker, consejero delegado de Thirteen/VNET, de WLIW21
- Maite Ballester, consejera delegada de 3i
- Carmen Becerra, ex directora general de Acciona Energía
- Francisco Belli, vicepresidente y consejero delegado del Grupo Siemens en España
- Carlos Bendito, director de desarrollo de negocio de Triodos Bank
- Jan Willem Bode, director general de One Carbon
- Hans-Jacob Bomnier, vicepresidente del Grupo Bonnier
- S.A.R. Infanta Pilar de Borbón
- Mario Boselli, presidente de la Cámara Nacional de la Moda Italiana
- Arnoud Boot, University of Amsterdam, y director del Amsterdam Center for Law & Economics (ACLE)
- Franz Borgers, presidente de Johann Borgers and Co.
- Antonio Borges, vicepresidente de Goldman Sachs International

la participación especial de **Neelie Kroes**, comisaria europea de Competencia de la Comisión Europea. «Europa ha construido un modelo único sobre la base de las tradiciones, instituciones, valores, creatividad, comercio y liderazgo, incrementando la participación de los ciudadanos», recordó.

El crecimiento económico en la Europa unida y sin fronteras fue también el lema del European Growth Summit 2008, organizado en colaboración con Europe's 500, en donde se reivindicó la eliminación de obstáculos burocráticos que limiten la innovación y se apuntó la necesidad de mejorar la transferencia de conocimientos universidad-empresa. Crecimiento, pero no a cualquier precio: la calidad es indispensable para un futuro mejor y más sostenible, un reto que se abordó en la IESE Global Alumni Reunion de 2007: "Economic, Corporate and Sustainable

Growth". El Premio Nobel de Economía de 2006 y profesor de Columbia University, **Edmund S. Phelps**, recordó que «es positivo organizar encuentros como el de la Global Alumni Reunion que nos permitan hablar y reflexionar sobre todo tipo de cambios». Junto a él también estuvo el comisario de Asuntos Económicos y Monetarios de la Unión Europea, **Joaquín Almunia**, que destacó del IESE su

carácter de "referencia mundial". Numerosos empresarios y académicos participaron en la Asamblea que daba el pistoletazo de salida de los actos de conmemoración del cincuenta aniversario del IESE. **Niall Ferguson**, de HBS; **Robert P. George**, de Princeton University; **Francisco Belli**, vicepresidente y consejero delegado de Siemens en España, o **Ermenegildo Zegna**, consejero delegado de Ermenegildo Zegna Group, fueron algunos de ellos. Zegna agradeció la labor del IESE: «la experiencia IESE ha sido una experiencia de vida. El IESE te permite ver las cosas con un perfil más global y diferente».

El IESE también compartió cumpleaños con la revista *Actualidad Económica* lo que nos permitió organizar dos relevantes encuentros de empresarios en Madrid y Barcelona. La conferencia "Chinese Business Woman in Leadership" reunió a tres empresarias chinas que dieron algunos consejos a las empresas que deseen introducirse en China: decidir a qué perfil demográfico quieren dirigirse, encontrar directivos locales con experiencia y no descuidar a las mujeres chinas, ya que un 80% de ellas controla los gastos familiares. Participaron **Yang Lan**, conocida como la Oprah Winfrey oriental, cofundadora y presidenta de Sun Media Investment Holdings (SMIH), el grupo mediático privado número uno en China; **Shi Xiaoyan**, fundadora de Beijing Illinois, que marca de tendencias en muebles y diseño de interiores, y **Zhou Xiaoguang**, fundadora y presidenta de Neoglory China Holding Company, dedicada a la producción de bisutería. En Madrid, fue el director general de General Electric, **Jeff Immelt**, quien compartió su visión sobre el futuro de la economía y la empresa.



Isabel Aguilera



José Viñals



Alejandro Beltrán



Alfredo Sáenz



W. Carl Kester



Rosa y Salvador Tous



Ellen Müller



Rolf E. Breuer

## LIDERAZGO, GLOBALIZACIÓN...

Durante cincuenta años, el IESE ha creado espacios de comunicación entre los ámbitos empresarial y académico, que han permitido el progreso del conocimiento y la optimización de las prácticas empresariales. Con motivo del 50 aniversario, se han multiplicado las conferencias académicas y los encuentros de empresarios, convirtiendo al IESE en un centro de generación de ideas con impacto. No se trataba de analizar el pasado, sino de entender mejor el presente para adelantarnos al futuro. La globalización, el liderazgo y el futuro de la formación han sido temas recurrentes en las aulas del IESE.

Abril acercó a Barcelona a altos directivos y decanos de las mejores escuelas de dirección para analizar el futuro del liderazgo y la respuesta que las escuelas de dirección deben adaptar sus programas a estos cambios. Participaron, el decano de Insead, el de Yale School of Management, el director general de HBS y el director general de la Judge Business School de la Universidad de Cambridge, junto a empresarios como **Luis Cantarell**, vicepresidente ejecutivo de Nestlé; **Alfredo Sáenz**, director general del Grupo Santander; **Toyoo Gyohten**, presidente del Institute for International Monetary Affairs, o **Franklin P. Johnson**, socio fundador del fondo de capital riesgo Asset Management Company.

En octubre, el profesor Pankaj Ghemawat analizó el impacto de la globalización en la formación empresarial en una conferencia internacional de la Cátedra Anselmo Rubiralta de Estrategia y Globalización que reunió a más de cuarenta directores generales de renombradas escuelas de dirección. También el Centro Internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO) debatió sobre el liderazgo en la multiculturalidad en una jornada organizada en colaboración con la Cross-Cultural Management Network (CCMN) en el mes de enero. El profesor Pablo Cardona explicó que para ser un líder efectivo, se ponen en juego competencias básicas, como la disciplina, la humildad, el equilibrio personal y el coraje. Además, en un entorno multicultural, es necesario ser consciente de la influencia que uno ejerce en los demás, destacó el profesor **Scott Taylor**, de la Boston University.

El liderazgo, esta vez en tiempos de incertidumbre, fue precisamente el tema de la Global Alumni Reunión '08, en la que participaron **Lawrence Summers**, ex secretario del Tesoro de Estados Unidos y actual director del consejo económico de Barak Obama; **Nouriel Roubini**, profesor de la New York University; **Michel Camdessus**, presidente honorífico del Banque de France; **Nick Earle**, vicepresidente de Cisco Systems, y **Steve McGowan**, vicepresidente de Nielsen Media Research, entre otros.

En respuesta a la preocupación de liderar el crecimiento en tiempos difíciles, se invitó a la profesora de la Columbia Business School a participar en un seminario de tres días que se celebró en marzo en el campus de Madrid. La experta aseguró que el eterno dilema de "reinventarse o morir" sigue vigente hoy en día, y por eso recomienda a los directivos ser conscientes de la realidad que les rodea.

- Rachel Brandenburger, socio de Freshfields Bruckhaus Deringer
- Nicolas Brezet, director de marketing relacional de L'Oréal Strategic Development
- Michel Camdessus, presidente honorífico de Banque de France
- David Camps, responsable de captación de fondos de Oxfam International
- Luis Cantarell, vicepresidente ejecutivo de Nestlé
- Elena Carletti, University of Mannheim
- Jaime Caruana, director de Mercados Monetarios y de Capitales del FMI
- Fernando Casado, Instituto de Empresa Familiar
- Pierre-André Chiappori, Columbia University
- Andrea Christenson (MBA '83), presidenta y consejera delegada de Kathie Kruse Puppen
- Guido Corbetta, Bocconi University
- Stephen Covey, cofundador y vicepresidente de FranklinCovey
- Srikant M. Datar, Harvard Business School
- John A. Davis, Harvard Business School
- David Dean, Senior Partner and Managing Director, The Boston Consulting Group
- Jim Dearth, ex director general del Children's Hospital of Alabama
- Eusebio Díaz-Moreira (MBA '69), presidente de EDM Holding
- Charles Donovan, responsable de BP Alternative Energy
- Alberto Durán, vicepresidente primero de la Fundación ONCE
- Soumitra Dutta, INSEAD
- Monseñor Javier Echevarría, Gran Canciller de la Universidad de Navarra y prelado del Opus Dei
- Nick Earle, vicepresidente de Cisco Systems
- Lorraine Eden, Texas A&M University
- Carlos Esteva-Mosso, unidad de Política de Control de Concentraciones, Dirección General de Competencia de la Comisión Europea
- Emilio Estrada Velo, vicepresidente de BP Spain
- Baldomero Falcones (MBA '72), consejero delegado y vicepresidente ejecutivo de FCC
- Niall Ferguson, professor laureate A. Tisch de University of Harvard
- Guido Ferrarini, University of Genoa
- Miguel Ferré, Universidad de Pura y miembro del Consejo Consultivo de Pesca en el Ministerio de la Producción de Perú
- Nils-Henrik M von der Fehr, University of Oslo
- John Fingleton, director ejecutivo de la Oficina de Comercio Justo del Reino Unido
- Ian Forrester, socio de White & Case
- Mark Fulton, director general de estrategia de cambio climático, Deutsche Asset Management, Deutsche Bank
- Isabelle Le Galo, Medtronic
- Antonio Gallardo, vicepresidente del Consejo de Administración de laboratorios Almirall



Marc Puig



J. Frank Brown



Monseñor Javier Echevarría



Luis Cantarell



Ángel Cano



Andrea Christenson



Rafael del Pino



Toyoo Gyohten

- Daniel García Guelbenzu, vicepresidente de General Electric en Europa occidental
- Ignacio García Nieto, consejero delegado y fundador de Riva y García
- Robert P. George, University of Princeton
- Vivek Ghosal, Georgia Institute of Technology
- Richard Gilbert, University of Berkeley
- Chris Giles, editor de economía, Financial Times
- Maryann Von Glinow, Florida International University
- José Ignacio Górrizgizarri, consejero delegado del BBVA
- Mark Goldsmith, responsable de Environmental, Social and Governance Team de Actis Private Equity
- Angel José Gómez Montoro, rector de la Universidad de Navarra
- César González-Bueno, director general de ING Direct en España
- Enrique González Díaz, socio de Cleary Gottlieb
- Alicia Granados, gerente de Relaciones Externas y Responsabilidad Corporativa de Merck & Co.
- Richard Green, University of Birmingham
- Jaime Grego, presidente de Laboratorios Leti
- Jordi Gual, IESE y director del departamento de investigación de "la Caixa"
- Rita Gunther, Columbia Business School
- Toyoo Gyohien, presidente del Institute for International Monetary Affairs
- Janne Haaland Mlatiay, Universidad de Oslo
- Franz M. Haniel, director de Haniel Holding
- Pamela Hartigan, director de la Schwab Foundation for Social Entrepreneurs
- Bill Havlena, vicepresidente de investigación analítica de Dynamic Logic Inc.
- Malcolm Hayday, director general de The Charity Bank
- Martin Hellwig, University of Bonn, y director del Max Planck Institute
- Charles F. Hermann, Texas A&M University
- Michael Hoffman, Bentley College
- Klaus Hommels, inversor privado, European Business Angel of the year 2007
- Klaus Hopt, director de Max-Planck Institut für Ausländisches und Internationales Privatrecht
- Jeff Immelt, director general de General Electric
- Pablo Isla, consejero delegado de Inditex
- Dipak C. Jain, Kellogg School of Management - Northwestern University
- Franklin P. Johnson, socio fundador del fondo de capital riesgo Asset Management Company
- Mike Kaiser, director general de Ageios Social Ventures
- Carl Kester, director general asociado de asuntos académicos de Harvard
- Rene Kim, socio de Triple Value Strategy Consulting
- William Kolasky, socio de Wilmerhale

Construir sociedades y empresas más sostenibles ya no es una opción, sino una necesidad, como se vio en el congreso "Building Sustainable Societies", organizado por el Centro Internacional Trabajo y Familia el mes de junio en Madrid, y que inauguró Su Alteza Real **Doña Letizia**

**Ortiz**, Princesa de Asturias. A lo largo de la jornada se habló de la necesidad de humanizar la empresa a través de la conciliación de la vida laboral y familiar, un tema que también se abordó en el *workshop* "Humanizing the Firm and the Management Profession" que organizó la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo durante el verano.

Ya en mayo se había debatido sobre modelos empresariales más humanos en el XV Simposio Internacional de Ética, Empresa y Sociedad que se celebró en el campus de Barcelona, un encuentro que la Cátedra de Ética Empresarial y de los Negocios del IESE celebra anualmente. En

esta conferencia, que inauguró **Monseñor Javier Echevarría**, Gran Canciller de la Universidad de Navarra y Prelado del Opus Dei, y en el que participaron los profesores

**Jeffrey Pfeffer** de la Stanford University, y **W. Michael Hoffman**, director y fundador del Center for Business Ethics de Bentley College, se concluyó que humanismo y rentabilidad no sólo no están reñidos, sino que la atención integral a la persona contribuye a la buena marcha de la organización.

También sobre el liderazgo de personas y la importancia del *empowerment* habló **Stephen Covey**, cofundador y vicepresidente de FranklinCovey, y autor del *bestseller* "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva", consagrado por *Forbes* como uno de los diez libros más influyentes de la historia del *management*. Covey abogó por el nuevo paradigma del trabajador del conocimiento (en contraposición al de la era industrial), basado en el desarrollo del talento, la autoridad moral, el liderazgo de servicio y la persona como activo fundamental y clave en la consecución del éxito.

## MÁS INTERNACIONALES

Además del programa académico especial del aniversario, se han celebrado las conferencias que se organizan anualmente y que ya se han convertido en un referente para académicos y directivos. Estas citas ineludibles también han tenido un enfoque excepcional.

El Centro de Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora (CEFIE) invitó a inversores, emprendedores y altos directivos para intentar desgranar el camino que lleva al éxito a las empresas de nueva creación. En los ingredientes básicos: pasión y capacidad de sacrificio, coincidieron todos los ponentes. «**Nadie que ha creado una gran empresa lo ha hecho por dinero**», afirmó **Klaus Hommels**, inversor privado y European Business Angel of the year 2007.

Más de trescientos empresarios familiares y destacados académicos de todo el mundo asistieron a la conferencia organizada por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE para debatir sobre los aspectos que más preocupan a este tipo de compañías. Durante el encuentro se destacó que los



Nicholas Schreiber



David Moon



Srikant M. Datar



Narayana Murthy



Carlos Costa



Yang Lan



Michael Hoffmann

- William Kovacic, Commissioner of the US Federal Trade Commission
- Neelke Kroes, comisaria europea de Competencia de la Comisión Europea
- Kai-Uwe Kuhn, University of Michigan
- James George Jatras, experto en política exterior y director de Squire Sanders
- David Kidd, socio de Egon Zehnder International
- Sabine Klein, European Business School
- Peter Kowowski, Free University of Amsterdam
- A.G. Lafley, presidente y director general de Procter & Gamble Co.
- Yang Lan, cofundadora y presidenta de Sun Media Investment Holdings (SMIH)
- Floris Lambrechtsen, director de Double Dividend
- Pablo Lazo, Urban Designer, Atup Engineering
- Carrie R. Leana, University of Pittsburgh
- Don Lessard, MIT Sloan School of Management
- Jay O. Light, decano de Harvard Business School
- Philip Lowe, director general de competencia de la Comisión Europea
- Bruce Lyons, University of East Anglia, Norwich
- Mark Machina, University of California
- Ignacio Madrilejos, consejero y director general de Cemex Spain
- Hans Ulrich Maerki, ex presidente de IBM para Europa, Oriente Medio y África (EMEA)
- Rosario Martín de Cabiedes, presidenta del Consejo de Administración de Europa Press
- Francisco Martín Frías, presidente de MRW
- Aristide Massardo, University of Geneva, y director del Rolls Royce Fuel Cell Research Centre de UNIGE
- Steve McGowan, vicepresidente de Nielsen Media Research
- P. Microssi, director general de Holding Samita e Servizi
- Jean Bernard Michel, Engineering College of Geneva
- Colin Mayer, Saïd Business School - University of Oxford
- Massimo Merola, Bonelli Erede Pappalardo
- Arnold De Meyer, Judge Business School - Cambridge University
- Karel van Miert, presidente del Institute of Competition, Nyenrode Business Universiteit
- Russel Mills, director de tecnología externa e innovación de The Dow Chemical Company
- Mario Monti, presidente de la Università Bocconi
- Javier Monzón, presidente de INDRA
- Michael Morley, Universidad de Limerick
- Massimo Motta, European University Institute
- Narayana Murthy, cofundador y presidente de Infosys
- Prasad A. Naik, University of California, Davis
- NIK Nesbitt, fundador y director general de KenCall - Outsourcing in Kenya
- Nigel Nicholson, London Business School
- Carlos Nueno, cofundador de Advance Medical

grandes ejes que sustentan a la empresa familiar son los valores y la creación de valor, puesto que el principal objetivo de estas compañías es crear valor para sus grupos de interés y para la sociedad en la que se integran.

Por otra parte, el FUR (The Foundations and Applications of Risk, Utility and Decision Theory) reunió a expertos en la toma de decisiones para analizar las últimas tendencias en el área.

**Drazen Prelec**, profesor de la MIT Sloan School of Management, vaticinó que las votaciones por Internet, capaces de registrar las opiniones de muchos, sustituirán la toma de decisiones de comités y directivos particulares.

El Encuentro de marcas de prestigio se trasladó hasta Shanghai para debatir si se debería hablar de lujo o de marcas de prestigio o de gama alta. Organizado conjuntamente con el CEIBS de China y la Fundación Italia-China, contó con la participación de **Rosa y Salvador Tous** (PADE '98), copresidentes de Tous; **Miguel Torres**, presidente de Torres, y la diseñadora **Agatha Ruiz de la Prada**.

El congreso Doing Good and Doing Well, que anualmente organizan los alumnos del programa MBA del IESE, puso de manifiesto que la responsabilidad social corporativa ha pasado a convertirse en un factor estratégico fundamental. En este contexto, **Malcolm**

**Hayday**, fundador y presidente de Charity Bank, subrayó que las entidades financieras no sólo tienen que obtener beneficios, sino también ser conscientes de su impacto social. Por su parte, **David R. Dean**, socio y director general de The Boston Consulting Group, no dudó en reconocer que en la próxima década las empresas sociales habrán logrado ampliar sus negocios hasta competir con las compañías occidentales.

El IV Foro de Entidades Deportivas fue clausurado por su S.A.R. la **Infanta Pilar de Borbón**. Y dentro de las MBA Leadership Series, visitaron el IESE, **Isak Andic**, fundador y presidente de Mango, y **Javier Monzón**, presidente de Indra.

## LOS ALUMNI, PROTAGONISTAS

Durante todo el aniversario, los Antiguos Alumnos han tenido un papel protagonista en todas las actividades organizadas, puesto que son una parte esencial del IESE, el motor y su razón de ser. No es casualidad que las Global Alumni Reunion hayan servido de inicio y de broche de oro a la celebración oficial del aniversario.

Además de participar en las actividades generales, han contado con un programa de actos exclusivo en el que han participado ponentes de prestigio internacional como **James**

**George Jatras**, experto en política exterior y director de Squire Sanders, en Londres;

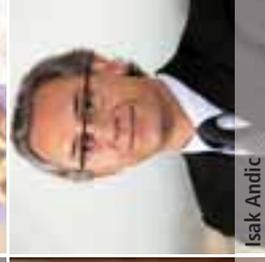
**Jeffrey Pfeffer**, profesor de Stanford University, en San Francisco; **Franz M.**



Pablo Isla



Javier Monzón



Agatha Ruiz de la Prada



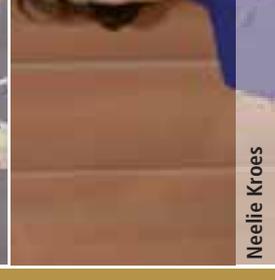
S.A.R. Doña Letizia Ortiz



Joel M. Podolny



David R. Dean



Neelke Kroes

**Haniel**, director de Haniel Holding, en Múnich; y en Madrid, **Michael Porter**, experto en estrategia con reconocido prestigio a nivel mundial; y **Jaime Caruana**, director de Mercados Monetarios y de Capitales del FMI.

Con motivo de las bodas de oro, el IESE organizó un auténtico *tour* internacional que ha permitido trasladar la celebración del IESE a las comunidades de Alumni de todo el mundo. La gira empezó en Nueva York, con la participación de **William Baker**, consejero delegado de Thirteen/WNET, de WJWZ1 y de Educational Broadcasting Corporation (EBC). En primavera, el *tour* partió hacia Asia: Hong Kong, Shanghai (organizado en colaboración con CEIBS) y Tokio, donde contó con la participación de **Takumi Shibata**, director general y vicepresidente de Nomura Holdings. El último tramo de la gira, todavía en proceso, corresponde al continente europeo: Barcelona, Múnich, París y Zurich. El director general del IESE, Jordi Canals, visitará todas estas ciudades acompañados por los profesores Pankaj Ghemawat, Pedro Nuevo y Kimio Kase.

Otro proyecto iniciado durante las celebraciones son los “*The Wall Street Journal Executive Viewpoints Breakfast Series*”, con The Boston Consulting Group y The Wall Street Journal en Nueva York. Ya se han celebrado tres ediciones, en las que han participado ponentes de la talla de **A. G. Lafley**, presidente y CEO de Procter & Gamble Co.; **Bruce Wasserstein**, presidente y CEO de Lazard Ltd., y **T. Boone Pickens**, fundador de BP Capital y TBC.

## UNA GRADUACIÓN HISTÓRICA

Las ceremonias de graduación siempre son únicas; sin embargo, las de las últimas promociones del MBA, EMBA y Global EMBA han sido aún más especiales, si cabe, porque pasarán a la historia como las graduaciones que se celebraron durante el 50 aniversario del IESE. **Pablo Isla**, consejero delegado de Inditex, apadrinó a los Global EMBA que se graduaron en octubre de 2007, **Juan Miguel Villar-Mir**, presidente del Grupo Villar Mir, regaló a la

XVI promoción del Executive MBA siete valiosos consejos para la nueva etapa que estaban a punto de iniciar: trabajo constante; estabilidad emocional para responder con igual eficacia en los momentos dulces y difíciles; mantenerse al día con estudio e investigación; desarrollar una buena comunicación para motivar al equipo; ambición y capacidad para asumir riesgos; cuidar la salud, y ser honestos. «Honestidad que supone la exigencia de veracidad y de lealtad, pues ambas características son indispensables para merecer la confianza del entorno y para crear el imprescindible clima de equipo y de cooperación.»

También **Narayana Murthy**, cofundador y presidente de Infosys, quiso compartir su experiencia con los alumnos de la XLIII promoción del programa MBA y les ofreció algunas claves para ser un líder en la economía global. «El mayor reto al que os enfrentaréis es el de crear un equipo que trascienda los prejuicios de nacionalidad, raza, religión y clases», les dijo.

- Roberto F. De Ocampo, presidente del consejo asesor del Centro de Finanzas Públicas y Cooperación Económica Regional (RFO)
- Santiago Olivares, director general de Ferrovial Servicios
- Alteza Real Doña Letizia Ortiz, Princesa de Asturias
- A. Jorge Padilla, director de LECCG
- Roger Pedder, ex presidente de Clark Shoes del Reino Unido
- Jeffrey Pfeffer, Stanford University
- Edmund S. Phelps, Premio Nobel de Economía, 2006, Universidad de Columbia.
- T. Boone Pickens, fundador de BP Capital y TBC
- Rafael del Pino, presidente de Ferrovial
- Michael Porter, Harvard Business School
- Drazen Prelec, Massachusetts Institute of Technology (MIT)
- Mariano Puig, presidente de la Fundación Puig
- Marc Puig, Puig Beauty & Fashion Group Executive President
- Enrique Quemada (MBA '94), presidente de One to One Capital Partners
- Patrick Rey, Université de Toulouse
- Jean Claude Rodriguez, Ashoka
- Kenneth S. Rogoff, Profesor Thomas D. Cabot, Universidad de Harvard
- Lars-Hendrik Röller, Humboldt University, presidente del European School of Management and Technology (ESMT)
- Roberta Romano, Oscar M. Ruebhausen, Yale Law School
- Josep Ros, socio de Roland Berger Consultants
- Nouriel Roubini, New York University
- Agatha Ruiz de la Prada, diseñadora
- Aldo Rustichini, University of Minnesota
- Bernard Salanié, Columbia University
- Alfredo Sáenz, consejero delegado de Grupo Santander
- Eric Salama, presidente y director general de The Kantar Group
- Hernán Sánchez, director general de Hawas Media Intelligence,
- Varun Sahni, director de Acumen Fund en India
- Ralph Schonenbach, director general de Trestle Group y miembro del consejo de dirección de Trestle Group Foundation
- Paul Seabright, Université de Toulouse
- Enrique Sendagorta, University of Navarra
- Pramodita Sharma, Wilfrid Laurier University
- Lisa D. Sherk, Blue Orchard Debt Team
- Takumi Shibata, director general y vicepresidente de Nomura Holdings
- Domenico Siniscalco, vicepresidente de Morgan Stanley y ex ministro de Economía y Finanzas de Italia
- Bernd Skiera, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main



Zhou Xiaoguang



Domenico Siniscalco



Stephen Covey



Pedro Martínez de la Rosa



Alberto Durá,



Franklin P. Johnson



Miguel Torres



Infanta Pilar de Borbón



Jeffrey Pfeffer

- Jordan I. Siegel, Harvard Business School
- Hiti Singh, Microfinance Institutions Group, Morgan Stanley
- Andrea Sobrio, Executive Insight Consulting
- David Spector, CNRS
- Howard H. Stevenson, Senior Associate Dean, Harvard Business School
- Thomas Stewart, Harvard Business School Publishing
- Marc Subirats (MBA '00), co fundador de Advance Medical
- Lawrence Summers, ex secretario de Estado norteamericano
- Rafael Suñol Trepas, (PADE '99), vicepresidente ejecutivo de Catalana d'Iniciatives C.R.
- John Swift QC, Monckton Chambers, London
- Tibor G. Szekeres, fundador de Ella Bank
- Scott Taylor, Universidad de Boston
- Gerard J. Tellis, University of Southern California
- Howard Thomas, Warwick Business School
- Miguel Torres, presidente de Torres
- Rosa Tous, copresidente de Tous
- Salvador Tous (PADE '98), copresidente de Tous
- Belen Tubio, Concentrated Solar Power Analyst, Santander Structured Finance
- Ludo Van der Heyden, Insead
- Gonzalo Verdera, Todovino.com founder
- John Vickers, University of Oxford
- Belén Villalonga, Harvard Business School
- Carlos Viladrich, director de Adecco Human Capital Solutions
- Juan Miguel Villar-Mir, presidente del Grupo Villar Mir
- José Vinals, subgobernador del Banco de España
- Sebastian Walburg, socio director de Sustainable Investments Capital
- John Ward, Kellogg School of Management
- Bruce Wasserstein, presidente y director general de Lazard Ltd.
- Mike Waterson, University of Warwick
- Martin Weber, Mannheim University
- Heidi von Weltzien Hoivik, BI Norwegian School of Management
- Jubilant Wera, Founder and CEO, Park East Africa
- Professor William Ziegler, Harvard Business School.
- Wouter Wils, Legal Service, European Commission, and King's College London
- Russell S. Winer, Marketing Science Institute y New York University
- Zhou Xiaoguang, fundadora y presidenta de Neoglogy China Holding Company
- Shi Xiaoyan, fundadora de Beijing Illinois
- Bernard Yeung, Stern School, New York University
- Ermenegildo Zegna, consejero delegado del Grupo Ermenegildo Zegna
- Luigi Zingales, Robert C. McCormack, University of Chicago Graduate School of Business

Por último, **Hans Ulrich Maerki**, ex presidente de IBM para Europa, Oriente Medio y África (EMEA) y miembro del Consejo Asesor Internacional del IESE, anticipó a la VII promoción del Global Executive MBA que la adecuada dirección del capital humano será probablemente una de las tareas más importantes que deberán afrontar los directivos en el futuro. Basándose en sus 35 años de experiencia en IBM, Maerki sugirió tres factores importantes que los líderes nunca deberían olvidar: no perder nunca de vista al cliente, concentrarse en el activo más valioso: la gente, y entender y optimizar su propia capacidad.

**Un año más, el IESE** ha abierto sus puertas para convertirse en un motor generador de ideas. Las aulas del **IESE** han escuchado millones de ideas que han contribuido al progreso de la dirección de una empresa; **nuevas perspectivas y grandes reflexiones que confirman la responsabilidad del directivo en el progreso de la sociedad.** Si algo hemos aprendido en este

año mágico es que el esfuerzo y la ilusión con la que se han construido

los primeros cincuenta años de historia del **IESE** han supuesto un impulso real en la excelencia de muchas empresas. **Si algo hemos**

**advertido en este año es que todavía queda mucho por hacer y que gracias al apoyo de nuestro Antiguos Alumnos podremos alcanzar –e incluso superar–, los retos más ambiciosos.**



Franz Haniel



Óscar Fajjul



Jeffrey Immelt



Martin Sorell



Juan Miguel Villar-Mir



Amparo Moraleda



Michael Camdessus



Hans Ulrich Maerki

# HBS 100 CUMPLE años

**En cierta ocasión me comentaron que alargarse agradeciendo un regalo podía dar la impresión de que uno era capaz de satisfacer, con tantas palabras, la deuda contraída. En el caso de la relación del IESE con Harvard esto sería imposible, por lo que hoy me voy a limitar simplemente a enviarles mi más cordial felicitación, valorando su apoyo con un solitario pero muy rotundo: Gracias.**

Para todos los que formamos el IESE, ha sido un honor poder compartir algunos eventos de celebración de nuestros respectivos "cumpleaños" con tantos amigos de HBS.

La centenaria Harvard Business School es la escuela de Management de la Harvard University. Esta universidad fue fundada sólo 16 años después de la llegada a Plymouth de los peregrinos del Mayflower, lo que la convierte en la universidad decana de Estados Unidos (en 1986 celebró su 350 cumpleaños). Harvard University inició su andadura en 1636, con sólo nueve alumnos y un profesor. En la actualidad reúne a más de 18.000 estudiantes, ha "generado" más de cuarenta Premios Nobel y cuenta entre sus graduados con siete presidentes de Estados Unidos. El octavo es Barack Obama, un graduado de la Harvard Law School.

En el IESE estamos orgullosos de contar con un nutrido grupo de doctores por la Harvard University de todas las generaciones: desde los profesores más veteranos, ya jubilados, como Josep Faus, hasta doctoras más recientes como Julia Prats, pasando por el autor de estos apuntes.

Somos conscientes de la magnitud de la deuda que hemos contraído con la Harvard University, un saldo que nos resulta siempre muy difícil de satisfacer. Los profesores de Harvard Business School nos prestaron su apoyo, ilusión y conocimiento en el lanzamiento del MBA y decidieron acompañarnos de cerca, desde entonces. Devolver tanto es más que difícil. En mi caso, he intentado desempeñar con diligencia distintas responsabilidades. En los ochenta, fui el presidente del Harvard Business School Club de Barcelona. Abandoné este puesto en 1986, cuando fijé en Madrid mi residencia por razones profesionales y familiares. En el año 2000, fui elegido presidente del Harvard Club de España, cargo que conservo hasta la actualidad.

He tenido y sigo manteniendo una relación muy estrecha con la universidad. Tuve el honor de ser invitado a la toma de posición de la actual presidenta, Drew Faust. Conozco personalmente a dos de sus antecesores: Derek Bok y Larry Summers. En la Asamblea de Antiguos Alumnos del IESE tuvimos la fortuna de contar con la presencia y sabiduría del segundo. El profesor Summers realizó un análisis profundo de las causas que originaron la crisis financiera en la que todavía estamos sumergidos. Todos tomamos buena nota de sus observaciones, de gran utilidad para preservar nuestro patrimonio personal.

El pasado mes de septiembre tuvo lugar en Madrid el encuentro anual de los presidentes de todos los Harvard Clubs de Europa. Fue una reunión muy estimulante, en la que tuvimos la fortuna de contar como ponente al profesor Jorge Domínguez, vicepresidente (*viceprovost*) de la Universidad para relaciones internacionales. La historia del IESE no podría entenderse sin el apoyo de Harvard. Y, una vez más, este respaldo también ha sido evidente en la celebración de nuestras bodas de oro.

*Profesor Eduardo Ballarín*



En seguridad gestionada:

En la protección de identidades de clientes:

En la próxima auditoría de seguridad:

En la movilidad de sus empleados:

En los servicios basados en red:

En cualquier interacción:

# Con Confianza.

**VERIZON BUSINESS SECURITY SOLUTIONS  
POWERED BY CYBERTRUST.**

**El alcance global en Internet unido a 15 años de experiencia en seguridad de la información.**

Verizon Business puede ayudarle a asegurar sus datos críticos – y la confianza de sus clientes– en los dispositivos, a través de la red y en todo el mundo. Combinamos la red IP global con 15 años de minuciosa experiencia en seguridad, incluyendo servicios gestionados en seguridad de la información, gestión de identidades y estudios forenses pormenorizados. Como resultado, nuestras soluciones de seguridad han obtenido la confianza de miles de clientes en todo el mundo, incluyendo el 78% de las empresas incluidas en el listado Fortune 100. Déjenos ayudarle a llevar su negocio adonde necesite ir. Con seguridad y confianza.

**Vea cómo en: [verizonbusiness.com/es](http://verizonbusiness.com/es)**

Los Alumni celebran su aniversario  
en Barcelona y Madrid

# EL PADE cumple 50 años

LA CELEBRACIÓN CONTINÚA

El 25 de noviembre de hace 50 años empezó el primer programa PADE del IESE. Para celebrarlo, Alumni del PADE en Barcelona y Madrid se reunieron para conmemorar este feliz aniversario.

«Sois el reflejo del IESE y, en muchos aspectos, el alma del IESE, de lo único que es muy nuestro», les decía el director general del IESE, el profesor Jordi Canals, que clausuró el acto en Madrid y Barcelona. Los participantes pudieron compartir las experiencias personales vividas en las aulas del IESE y recordar qué es lo que hace del IESE una experiencia única.

En Barcelona, el profesor Pedro Nueno fue el encargado de moderar el primer panel de Alumni. Le acompañaron el presidente de **Ficosa Internacional**, José María Pujol (PDG '64), y el presidente de **Grupo Catalana Occidente**, José María Serra (PADE '91). Nueno se preguntó: «¿Cómo será el PADE de 2020?». Las opiniones eran compartidas: «Los valores han de permanecer para mantener el éxito», aseguraba Serra. Y añadía: «Una de las cosas buenas del IESE ha sido que ha sabido mantener la misma filosofía a lo largo de los años». Pujol iba más allá y aseguraba que «el IESE será en 2020 mucho más de lo que es hoy, con más fuerza, porque la sociedad lo necesita para ganar el futuro».

En el segundo panel, moderado por el profesor Carlos Cavallé, participaron José Felipe Bertrán de Caralt (PADE '65), presidente de la **Fundación Bertrán**; Regina Llopis (PADE '99), presidenta y CEO de **Aplicaciones Informática Avanzada**; José Martínez-Rovira (PADE '84), vicepresidente de **Havas Media**; y Marian Puig (PDG '64), presidente de la **Fundación Puig**. Cada uno de ellos recordó lo que le ha aportado el IESE. Marian Puig, por ejemplo, aseguraba que el programa le ayudó a tener la mente ordenada. Por su parte, José Martínez Rovira recordaba que la escuela siempre se ha preocupado por concienciar al directivo de que éste tiene una responsabilidad con la sociedad. Finalmente, Regina Llopis describía al IESE «como un cisne negro: es singular y maravilloso. Una experiencia vital recomendable para todo empresario».

El día anterior, en una sesión similar, los Antiguos Alumnos de Madrid participaron en una mesa redonda moderada por el profesor Juan José Toribio. Enrique Sendagorta (PADE '75), fundador de **Sener Ingeniería y Sistemas**; Nuria Vilanova (PADE '99), presidenta de **Inforpress**; Nemesio Fernández-Cuesta (PADE '76) y Carmen Alonso (PADE '08), directora de la asesoría fiscal del **Banco Santander**, recordaron su experiencia en el PADE. La celebración fue una oportunidad única para reflexionar sobre los valores del liderazgo y la vocación de servicio que ha mantenido y mantiene el IESE desde hace cincuenta años. Finalmente, todos los ponentes coincidieron en la importancia de la dimensión ética para la toma de decisiones de la alta dirección y agradecieron al IESE su aportación a la calidad directiva de la empresa.





# IESE

## Global Alumni

**«EL HOMBRE CREA LOS PROBLEMAS DEL HOMBRE,  
Y SÓLO EL HOMBRE PUEDE RESOLVERLOS.»**

EL PROFESOR DE HARVARD, LAWRENCE SUMMERS, RECORDÓ ESTAS PALABRAS DE JOHN F. KENNEDY QUE NOS PUEDEN AYUDAR A AFRONTAR LA FRAGILIDAD ACTUAL DE LOS SISTEMAS FINANCIEROS. ASÍ INAUGURÓ SUMMERS LA 47ª EDICIÓN DE LA GLOBAL ALUMNI REUNION DEL IESE, CELEBRADA EN EL PALACIO DE CONGRESOS DE MADRID Y A LA QUE ACUDIERON MÁS DE 3.000 ANTIGUOS ALUMNOS.

PARA SUMMERS, TRES SON LOS TEMAS CLAVE QUE DEBERÍAMOS ANALIZAR: LA CRISIS ACTUAL Y CÓMO EVITAR OTRA; LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE MERCADO GLOBAL Y, POR ÚLTIMO, LA DEFINICIÓN DE UN SISTEMA INTERNACIONAL. EN ESTE SENTIDO, SUBRAYÓ QUE LA GLOBALIZACIÓN ES INEVITABLE, Y POR TANTO CARECE DE SENTIDO INTENTAR EVITARLA.



The New Dynamics  
of Global Business  
IESE Global Alumni Reunion

# Reunion 2008



# Más de 3.000 personas asistieron a la Global Alumni Reunion 2008



La presidenta de la Comunidad de Madrid, Esperanza Aguirre, inauguró la Asamblea refiriéndose al IESE como «una de las mejores escuelas de negocios del mundo» en una recepción celebrada en la sede de la Comunidad de Madrid, en la Puerta del Sol, el día anterior a las sesiones académicas. Allí, Esperanza Aguirre recordó que «en tiempos de crisis, son importantes los valores liberales» y en este sentido, «la solución no es –dijo–, el intervencionismo, sino sencillamente más mercado». Unos minutos antes, el director del IESE en Madrid, Juan José Toribio, y el director general del IESE, Jordi Canals, habían ofrecido unas palabras de bienvenida a esta Asamblea en Madrid –nuestra segunda casa– enmarcada en el 50 aniversario del nacimiento de la escuela.

Al día siguiente tuvo lugar la jornada académica, que comenzó con la intervención de Lawrence Summers, ex secretario del Tesoro de Estados Unidos y recientemente nombrado director del consejo económico del presidente electo Barack Obama. Summers declaró que «no nos preocupamos lo suficiente de fortalecer la economía real», y describió cinco círculos viciosos que habría que intentar evitar a toda costa, a riesgo de sufrir consecuencias devastadoras.

Uno de ellos es el círculo vicioso "keynesiano", según el cual, si las personas pierden poder adquisitivo, ganan menos, las compañías se resienten y, al final, se producirá un mayor número de despidos. Asimismo, Summers destacó la relevancia del papel de las escuelas de dirección, como el IESE, en la sociedad: «Creo que el trabajo de la formación de directivos es crucial para nuestra sociedad, ya que sus efectos repercuten sobre la vida de las personas y determinan sus oportunidades», recordó.

Previamente, el director del IESE en Madrid, Juan José Toribio, el presidente de la Agrupación de Miembros, Antonio González-Adalid, y el director general del IESE, Jordi Canals, dieron la bienvenida a los más de 2.500 Alumni que asistieron a esta 47ª Asamblea. Además, en directo, y a través de la web (gracias al software Webex), se conectaron otros 1.000 Alumni desde más de 30 países.

## El clima económico global

En la segunda sesión, titulada "Today's Global Economic Climate: The Multinational Experience", los responsables de **BBVA**, José Ignacio Goirigolzarri; de **Indra**, Javier Monzón y de **Ferrovial**, Rafael del Pino, repasaron sus propios procesos de globalización y pusieron en común sus reflexiones acerca de la crisis actual. Por su parte, el profesor Pedro Nuevo animó a sus invitados a no dejarse arrastrar por el pesimismo, lo que imprimió un moderado toque optimista en sus análisis de la coyuntura.

José Ignacio Goirigolzarri, consejero delegado de **BBVA**, afirmó que la recesión está siendo más severa de lo que esperaban, aunque no todas las entidades financieras se van a ver envueltas en la crisis de igual manera, y así, «**BBVA** es consciente de la dificultad económica, pero ve en ella una oportunidad para reforzar su liderazgo internacional». Por su parte, Javier Monzón, presidente de Indra, comentó que «esta situación va a obligar a todas las empresas a cambiar sus modelos de negocio, y dependiendo de cómo se solucione, se orientarán hacia un modelo u otro. No sé cómo llegaremos, pero llegaremos».

Por último, Rafael del Pino, presidente de **Ferrovial**, señaló que «somos todos muy optimistas, pero debemos estar preparados por lo que pueda pasar», y propuso, para combatir la crisis, apretarse el cinturón en los gastos y reeducar a todo el equipo directivo, pues «algunos son jóvenes y no han vivido ninguna crisis en el pasado», concluyó.

## Periodo de recesión global

«Hemos llegado a un punto en que los mercados son disfuncionales», dijo a continuación, en la sesión "Global Macroeconomic Outlook", el profesor de la **New York University** Nouriel Roubini. Los comentarios sonarían alarmistas si no viniesen de quien hace dos años ya predijo la crisis actual, y hace uno, el riesgo de quiebra de los bancos con hipotecas subprime. Para el profesor, la crisis de las

En la página de la izquierda, Prof. Nouriel Roubini. Bajo estas líneas Prof. Lawrence Summers. A la derecha, de arriba a bajo, Esperanza Aguirre, Prof. Jordi Canals y Antonio González-Adalid



hipotecas fue el síntoma más que la causa de la actual situación de inestabilidad.

Roubini pidió a los políticos coordinación de movimientos, una bajada de los tipos de interés, y cualquier medida que permita estimular el consumo y la inversión. Pero para el experto, estos movimientos, aunque necesarios, no podrán evitar que la economía mundial entre en un periodo de recesión: «Dicen que cuando Estados Unidos estornuda, el mundo se resfría. Pues bien, ahora mismo, los Estados Unidos tienen una neumonía», concluyó.

"Ethical Values and the Challenges of the Global System" fue el título de la sesión en la que, bajo la moderación de Nuria Chinchilla, intervinieron el presidente honorífico de **Banque de France**, Michel Camdessus, y la profesora de la **Universidad de Oslo**, Janne Haaland Matlary. Ambos coincidieron en apuntar que los tiempos de crisis son, efectivamente, tiempos de oportunidad, porque nos obligan a acometer con urgencia los cambios necesarios, y así «podemos soñar con un mundo mejor, y ahora es el momento de entrar en la cancha», señaló Camdessus. Por su parte, la profesora Matlary subrayó el valor de la lealtad como fundamento de la economía de mercado, y la profesora Chinchilla insistió en la responsabilidad personal de los directivos para crear una cultura ecológicamente humana.

Finalmente, la última sesión de la tarde, titulada "Connecting the World: From Traditional Networks to Online Integration", contó con la presencia de Nick Earle, vicepresidente de **Cisco Systems**, y de Steve McGowan, vicepresidente de **Nielsen Media Research**. Los dos ponentes recordaron, junto a la profesora Sandra Sieber que actuó como moderadora, que aun en tiempos de crisis, las posibilidades que nos ofrece la tecnología siguen generando nuevas oportunidades de negocio.



...en directo, y a través de la web, se conectaron otros 1.000 Alumni desde más de 30 países



1. Prof. Juan José Toribio  
 2. José Ignacio Gorrigolzarri, Javier Monzón, Prof. Pedro Nuño y Rafael del Pino  
 3. Prof. Nuria Chinchilla, Prof. Janne Haaland Matlary y Michel Camdessus

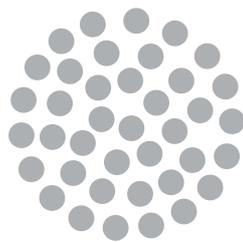




1. Mireia Rius  
2. Prof. Nouriel Roubini, José Manuel González Páramo y Prof. José Manuel Campa  
3. Nick Earle, Steve McGowan y Prof. Sandra Sieber

# Gracias a todos por esta Asamblea inolvidable

## PATROCINADORES



**indra**

  
**Banco Sabadell**

**Deloitte.**

**IBERIA**

 **"la Caixa"**

**MPG**  
Leading new thinking

**RICOH**

## COLABORADORES

  
**CISCO**

**NESPRESSO**  
Ermenegildo Zegna

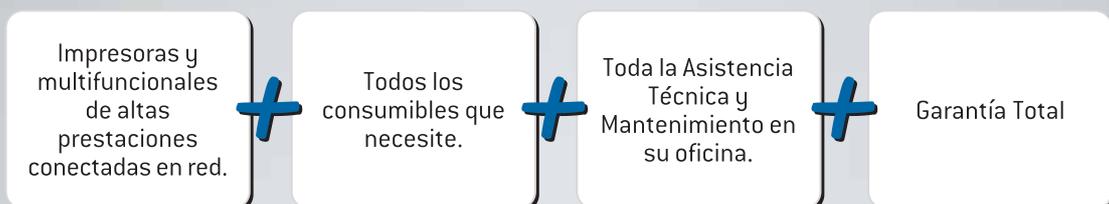
**SAMSUNG**

**RICOH**

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



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



# «Ahora es el momento»



«Recordad: vuestro capital humano se construye con vuestra experiencia cuando actuáis como un verdadero líder», afirmó ante los graduados, Hans Ulrich Maerki, quien, basándose en sus 35 años de experiencia en la empresa **IBM** sugirió tres factores importantes que los alumnos deberían enfocar siempre como líderes:

- No perder nunca de vista al cliente.
- Concentrarse en el activo más valioso: la gente.
- Entender y optimizar su propia capacidad.

Maerki afirmó, además, que la adecuada dirección del capital humano será probablemente una de las tareas más importantes que deberán afrontar los directivos en el futuro. «En el entorno cambiante actual, el aumento de los efectos de la globalización requiere enormes habilidades por parte de los líderes, que tienen que dirigir personas correctamente, lo cual es una gran responsabilidad en la línea de dirección», declaró.

### Las próximas generaciones

A continuación, el director general del IESE, Jordi Canals, expuso unas sabias

palabras ante la promoción de 2008: «No penséis sólo en el éxito personal, pensad también en el éxito de los demás. No penséis sólo en el éxito a corto plazo, pensad también en el futuro, en todos los logros que queréis dejar para las próximas generaciones y en cómo queréis que se os recuerde dentro de veinte, treinta o cuarenta años».

Por su parte, el profesor y director académico del Global Executive MBA, Eduardo Martínez Abascal, también se despidió de los graduados con consejos acordes a la misión del IESE: «La dirección recae sobre las acciones, el

«Ahora es un buen momento para poner a prueba las habilidades y conocimientos recién adquiridos, y aplicarlos bien», afirmó Hans Ulrich Maerki, ex presidente de IBM para Europa, Oriente Medio y África (EMEA) y miembro desde hace años del Consejo Asesor Internacional del IESE. Maerki pronunció la lección magistral en la ceremonia de graduación de la promoción 2008 del Global Executive MBA, celebrada el 10 de octubre en el campus del IESE en Barcelona.



liderazgo tiene que ver con el servicio (...). Nunca abandonéis el espíritu de servicio que muchos de vosotros habéis perfeccionado a lo largo de este programa. Compartid el servicio con los demás, sin esperar nada a cambio», subrayó Martínez Abascal.

A su vez, el representante de la promoción, el australiano David Heard, compartió sus pensamientos sobre el programa dirigiéndose a sus compañeros de clase: «No sólo hemos crecido individualmente, sino que también hemos mejorado como grupo. Ahora tenemos un vocabulario común, aunque sigamos discrepando en ocasiones».

### Una promoción muy internacional

Esta promoción del Global EMBA se caracteriza por su variedad, ya que cuenta con alumnos procedentes de 23 países. Porcentualmente, de los 39 participantes –cuya edad media es de 37 años–, el 83% proviene de fuera de España, y el 15% son mujeres.

El Global Executive MBA del IESE es un reconocido máster de dirección de empresas diseñado para ejecutivos que cuentan con más de siete años de experiencia laboral y buscan avanzar en su carrera profesional sin tener que abandonar sus responsabilidades.

La estructura del programa es modular y combina períodos presenciales en Barcelona, Madrid, Silicon Valley y Shanghai con períodos de formación a distancia en los que los participantes continúan en contacto con sus profesores y compañeros a través del "Global Campus". El pasado mes de septiembre se puso en marcha un nuevo formato del programa con períodos residenciales más breves y frecuentes, que en este caso tienen lugar en Barcelona, Madrid, Nueva York e India.

Amy Collins





# Las claves del éxito de la transformación de IBM

El proceso de transformación de IBM, desde la venta de soft y hardware a la oferta de servicios y soluciones, tardó más de una década en hacerse realidad. Su ex presidente para Europa, Oriente Medio y África, Hans Ulrich Maerki, nos explica qué cambios deben producirse en la mentalidad de una empresa para afrontar mejor los retos del futuro.

Hans Ulrich Maerki ha sido testigo de excepción en la metamorfosis de **IBM**. Maerki asumió la presidencia de **IBM** Europa, Oriente Medio y África (EMEA) tras una brillante trayectoria profesional que empezó en 1973 como estudiante en prácticas. Durante este tiempo vivió uno de los procesos de cambio más impresionantes de la historia empresarial contemporánea: **IBM**, 'the big blue', aquel sólido transatlántico empresarial, se convertía en una compañía global de servicios y soluciones. ¿Cómo lo consiguió?

Los profesores del IESE Philip Moscoso y Alejandro Lago mantuvieron una extensa entrevista con este directivo para analizar a fondo el proceso. Maerki forma parte del consejo de administración de **ABB** y **Swiss Re**, y es miembro del International Advisory Board del IESE.

Hans Ulrich Maerki recordó cómo los servicios llegaron a **IBM** por necesidad, en el momento en que Lou Gerstner fue nombrado director general en 1993. «Gerstner no buscaba una nueva estrategia, siempre decía: "lo que necesitamos es sobrevivir"», recordaba Maerki. «Al principio, **IBM** podía cobrar casi cuanto se le antojase por el hardware y contaban con especialistas a los que llamaban ingenieros de sistemas. Cuando a comienzos de los noventa fueron disminuyendo los márgenes del hardware, empezó a resultar difícil pagar a esos especialistas y tuvieron que empezar a cobrar a los clientes por esas personas. Enseguida observaron que esa actividad no encajaba con el modelo empresarial de **IBM** de aquel momento y decidieron crear una compañía independiente para integrarlas. Así nació la división Integrated System Service Corporation (ISSC).»

«Gerstner advirtió que este nuevo modelo no estaba orientado a la transacción, como lo estaba la venta de hardware y software, sino más bien a la relación, y requería un modelo de gestión diferente, por lo que empezó a fomentar esta división y a aportar capital para su crecimiento», explicó Maerki.

Aun así, una de las principales dificultades con las que se topan las compañías inmersas en esta clase de transformación no es desarrollar la estrategia, sino ponerla en práctica. «Lo primero que hubo que hacer fue centrar la atención en el cliente», subrayó el directivo. Gerstner comprendió rápidamente que si querían ser competitivos tenían que especializarse profundamente. «Recuerdo cómo nos insistía en que si de verdad pretendíamos competir con **Electronic Data Systems** (principal rival de **IBM** en aquella época), tendríamos que entender en qué consisten los servicios», subrayó Maerki. Y lo consiguió. «En tres o cuatro años, **IBM** se convirtió en una organización vertical realmente eficiente.»

El directivo de **IBM** también recuerda cómo a finales de los noventa o principios de la década actual, en **IBM** se dieron cuenta de que se estaba produciendo un cambio en los hábitos de compra de los clientes. Ya no se limitaban a comprar software y a compararlo con el de la competencia, sino que decían: «Mira, tengo un problema, quiero que me lo soluciones». Así surgió el reto de si se quiere ayudar al cliente a solucionar sus problemas, primero hay que entender al cliente. Hay que profundizar en cómo funciona el cliente. ¿Pero acaso teníamos personas que supieran cómo funciona un banco, una aseguradora o una compañía de distribución? La respuesta era: «Bueno, algunas, pero ésa no había sido la estrategia principal de **IBM** hasta entonces». En **IBM** eran conscientes de que el mayor punto débil de la compañía era la capacidad de asesorar al cliente, de entrar en la sala de juntas del cliente y convertirse en un socio de confianza. Esto finalmente condujo a la compra de **PricewaterhouseCoopers**. Maerki calcula que tardaron unos cinco o seis años en conseguir trabajar de verdad horizontalmente en **IBM**.

Los tiempos estaban cambiando, y el gigante azul debía aprender competencias camaleónicas que le permitieran adaptarse a las necesidades de los nuevos clientes. «La nueva concepción del negocio se basa en aliarse con un socio que se encargue de un determinado cliente importante en todo el mundo, que se ocupe de todas sus operaciones globales y se convierta en el proveedor de tecnología y servicios de confianza de ese cliente. Pero para conseguirlo hay que formar de nuevo al equipo humano. Éste debe seguir teniendo conocimientos altamente especializados, pero también es necesario que conozca el contexto más amplio en el que se enmarcan dichos conocimientos.»

Maerki reconoce que el camino no es fácil. «Muchas compañías se enfrentan al mismo problema; sus trabajadores no hablan con los demás, no colaboran entre sí, sólo se preocupan de sus propios asuntos, y cuando descubren algo positivo para éstos, lo hacen sin pararse a pensar si también será bueno para el conjunto de la compañía, para los que tienen relación con la empresa o para el cliente. Así pues, la transformación de la que hablamos es un proceso constante que requiere mucho trabajo y mucha comunicación. **IBM**, en total, tardó más de diez años.»

De cara a superar las dificultades económicas actuales y futuras, Maerki destaca tres aspectos en los que **IBM** ha mejorado y que mejoran sus opciones. En primer lugar, **IBM** es ahora más global de lo que ha sido nunca, con lo que no depende tanto de un solo mercado.



«Todos [universidades y escuelas de dirección] debemos cooperar para analizar los problemas empresariales de forma integral y unir las diferentes disciplinas que ayuden a crear un plan de estudios apropiado para los retos empresariales del futuro.»

En segundo lugar, el enfoque horizontal supone una ventaja sobre la competencia. **IBM** ahora es una compañía integrada que cuenta con una cartera muy amplia de clientes.

En tercer lugar, **IBM**, gracias a los malos momentos que ha pasado para llegar hasta aquí, ha desarrollado una enorme capacidad de reacción, que está relacionada con una gestión dinámica. Cuentan con 70.000 trabajadores en India, pero no trabajan sólo para ese país, sino que lo hacen para el mundo entero. Y si cae la demanda en Estados Unidos, existe la posibilidad de asignar los recursos a otra región. No es necesario desplazarlos físicamente, sino que la asignación de recursos puede hacerse con mayor rapidez. Lo mismo sucede con nuestras capacidades. **IBM** tiene una propuesta única de venta que le ayudará a superar las crisis económicas como la actual, aunque no será fácil.

«Es cierto –concluye el directivo– que una transformación no se puede dar jamás por finalizada, pero dependiendo de los objetivos que uno se marque, podría decir: “Ya me he deshecho de todo lo que parece un producto, y todo mi modelo empresarial se centra en servicios de mayor valor añadido”, pero ¿quién sabe cuándo estos servicios también se convertirán en “commodities”? Es posible que algunos ya lo sean, lo que implica que habrá que adaptar de nuevo el modelo de servicios. Por tanto, el proceso no acaba nunca.»

Para Maerki es fundamental el papel que juegan las universidades y las escuelas de dirección como el IESE en este tipo de transformaciones. «Todos debemos cooperar para analizar los problemas empresariales de forma integral y unir las diferentes disciplinas que ayuden a crear un plan de estudios apropiado para los retos empresariales del futuro.»

El enfoque de los servicios supone un reto no sólo en cuanto a contenidos, ya que es muy interdisciplinar, sino también en cuanto al modo en que la gente trabaja e interactúa con el cliente. Por experiencia, Maerki considera que cuando alguien se limita a hacer su propio trabajo, sin interactuar con el cliente, sin hacer sesiones creativas con otras personas de la organización, sin ni siquiera un poco de tensión en el sistema, aun estando muy bien orientado a los procesos, es imposible dar con las mejores soluciones. La integración del conocimiento, el hallazgo de las distintas piezas que ayuden a resolver un problema, merece realmente la pena.

*Philip H. Seager*



Hans Ulrich Maerki

# Preparándose para el trabajo más difícil

Cuando The Economist's Intelligence Unit situó al MBA del IESE en el número dos del ranking de este año, destacó el importante papel del Departamento de Career Services, que ha ayudado a que el 99% de los estudiantes del programa haya encontrado trabajo tres meses después de su graduación.

El MBA Career Forum es un evento decisivo para el futuro de los estudiantes del programa. La mitad de los MBA de segundo curso se ponen en contacto con su primer trabajo al finalizar el MBA gracias a él. Para los alumnos del primer año, en cambio, es imprescindible para identificar futuras empresas seleccionadoras y compañías en las que realizar las prácticas de verano.

Este año, el equipo de Career Services del MBA del IESE tiene un importante reto: encontrar buenas ofertas de trabajo para todos los alumnos en un período de crisis económica. Alejandro Herrera, director de Career Services, asegura que su departamento construye relaciones estables con un amplio abanico de empresas bien preparadas para sortear este período de recesión económica.

El éxito de Career Services se explica por la personalización del proceso de selección para los *recruiters* y los candidatos. Career Services lleva a cabo una labor de asesoramiento vital para el futuro del MBA, basada en el conocimiento de sus competencias personales y preferencias profesionales. El departamento favorece también la interacción entre grupos de alumnos que comparten intereses a través de la creación de clubes geográficos o sectoriales. Estos clubes organizan sus propias actividades, a través de las que pueden contactar con las empresas más interesadas en su perfil.

Otro de los valores diferenciales del Departamento de Career Services es la variedad de sectores con los que trabaja. «Gracias a la labor realizada a lo largo de todos estos años tenemos contactos con diversos tipos de empresas, desde firmas farmacéuticas como **Abbott** hasta fabricantes de BlackBerry™ como **Research in Motion**», comenta Alejandro Herrera. Esta política

les ha permitido diversificar el perfil de las ofertas que llegan al IESE.

## Buscar durante la recesión

Herrera señala que la búsqueda del talento no se ha paralizado completamente. «Todavía hoy podemos encontrar empresas que están buscando personal para acometer nuevos retos, independientemente del sector o de las adversidades del clima económico. Los hay, como es el caso del **Banco Santander**, que tienen planes de expansión para atender las necesidades de los jóvenes líderes directivos con una perspectiva internacional.» Pero el director de Career Services recuerda que no sólo las grandes empresas pueden ofrecer salidas, sino también «nuestros Antiguos Alumnos empresarios pueden tener sus propios planes de expansión».

Los sectores que han despertado un mayor interés han sido consultoría e industrial, especialmente el energético. Heiko Seitz tiene puestas sus miras en ambos. Este alemán ha conseguido una oferta para el programa rotacional de dos años de **BP** llamado Helios Fellowship, después de haber realizado con éxito las prácticas de verano en Aberdeen, Reino Unido. Heiko agradece al Departamento de Career Services la ayuda que le han prestado y que le ha permitido reafirmarse en los objetivos de su carrera profesional. Gracias al departamento, los "headhunters" de **Bain**, **The Boston Consulting Group**, **McKinsey** o **Roland Berger Strategy Consultants** han conocido el potencial de Heiko, a través de su curriculum y de diferentes entrevistas personales. Pero no es eso lo que más agradece: «Career me ayudó a tener una idea clara de la dirección en la que quería ir», afirma. El impacto de la crisis –asegura– no se ha percibido en el sector





Lo más importante para Luz Helena Rojas, senior vice-president of international recruitment de Schneider Electric, es que «[los MBA del IESE] quieren tener éxito, pero también desean dejar un buen legado detrás de sí».



de la energía como en otros. Por el contrario, el presidente del Club de Finanzas del MBA, Charles Collins, subraya cómo los mercados financieros sí han notado el efecto de la crisis. A pesar de haber realizado las prácticas de verano en un banco de inversión, éste no ha podido ofrecerle un puesto en Londres debido a la crisis. Además, Charles Collins añade que «existe mucha competencia para hacerse con los pocos puestos que surgen en el mercado».

Collins continúa comprometiendo su meta profesional, que es lanzar un fondo de inversión para comunidades ambientalmente sostenibles, pero para ello, el arquitecto calcula que necesita entre 10-15 años de experiencia en el sector financiero para acumular conocimiento y contactos.

Algunos Alumni como Charles Collins consideran el MBA como un punto de inflexión para cambiar de carrera profesional, lo que es cierto, pero los seleccionadores del Career Services advierten sobre la dificultad y el cambio que supone el intento de los estudiantes de realizar un "triple salto": cambiar de función, de sector y de país a la vez.

Wouter de Vreeze, otro de los candidatos del MBA, ha logrado dar el salto del Derecho a la consultoría. Este estudiante holandés ha conseguido una oferta de trabajo en **Booz & Co.** después de haber realizado las prácticas de verano. El especialista en fusiones y adquisiciones quería saber por qué una compañía quiere comprar otra, en vez de limitarse a los aspectos jurídicos.

Collins continúa en contacto con los bancos, así como explorando otros planes con la ayuda del Departamento de Career Services. «En general, Career Services se caracteriza por un alto nivel de atención

personal que les diferencia de sus homólogos», afirma Collins. Alejandro Herrera subraya que esto está facilitado también por el tamaño de las clases del MBA del IESE, que es de 200 estudiantes, frente a los 800 que tienen otras escuelas.

Otro de los puntos fuertes de Career Services es el perfil de los alumnos que eligen el MBA del IESE. Luz Helena Rojas, senior vice-president of international recruitment de **Schneider Electric**, ha encontrado una gran semejanza entre los valores de su empresa y los de los estudiantes del MBA. «Los estudiantes del IESE están orientados a resultados, tienen una clara ambición internacional y están comprometidos con la responsabilidad social y el medio ambiente», asegura. Pero lo más importante para Rojas es que «quieren tener éxito, pero también desean dejar un buen legado detrás de sí».

#### MBA CAREER FORUM

ABBOTT	HSBC
ACCENTURE	IMS
ACCIONA	JOHNSON & JOHNSON
ARTHUR D. LITTLE	JPMORGAN
AT KEARNEY	GUARDIAN
BAIN & COMPANY	MCKINSEY & COMPANY
BANCSABADELL	MEDTRONIC
BARCLAYS CAPITAL	MERRILL LYNCH
BBVA	MORGAN STANLEY
BERGÉ	NESTLÉ
BOOZ & CO.	NIKE
THE BOSTON	NOVARTIS
CONSULTING GROUP	OLIVER WYMAN
CELSA GROUP	PHILIPS
CITI	RIM
COSENTINO	ROCHE
DELOITTE	ROLAND BERGER
DELTA PARTNERS	CONSULTANTS
DEUTSCHE BANK	SANTANDER
DEUTSCHE POST	SC JOHNSON
DUPONT	SCHINDLER
EUROPEAN	SCHNEIDER ELECTRIC
INVESTMENT FUND	SHELL
EUROPRAXIS	SIEMENS
CONSULTUNG	UNIBAIL-RODAMCO
EXXON MOBIL	VALUE PARTNERS
EVERIS	VESTAS
ERNST & YOUNG	
FIDELITY	
INTERNATIONAL	

# Confiando en superar la crisis económico-financiera

«No será ni rápido ni fácil, pero tengo fundada confianza en que la crisis se superará.» Con estas palabras concluía su intervención José Viñals, subgobernador del Banco de España, en la inauguración del V Encuentro del sector bancario que tuvo lugar el 28 de octubre en el campus del IESE en Madrid.

El acto, coordinado por Carlos Mas, presidente de **PricewaterhouseCoopers**, Juan José Toribio, director del IESE en Madrid, y Pedro Nuevo y José Luis Campa, profesores del IESE, reunió a destacadas personalidades de la banca nacional e internacional para debatir sobre los nuevos retos del sector ante la situación global a la que nos enfrentamos.

El subgobernador del **Banco de España** destacó como causas fundamentales de esta crisis «la falta de prudencia por parte de ciertas entidades financieras, el mal uso de los sistemas retributivos y el cuestionable funcionamiento de los

sistemas de regulación, que obviaron aquellos instrumentos y estructuras que se encontraban fuera de los balances bancarios».

Aunque Viñals mostró su preocupación por la enorme falta de confianza y el miedo que imperan en el sistema y que están provocando enormes problemas de liquidez, se mostró optimista afirmando que «la crisis se superará».

Como medidas fundamentales, destacó la necesidad de estabilizar el sistema a corto plazo mediante la instrumentación de las medidas, ya por todos

conocidas, que gobiernos y autoridades monetarias han adoptado durante el mes de octubre.

Respecto al medio plazo, recalcó la importancia de la «puesta en marcha de iniciativas globales que sirvan para coordinar las actuaciones de los distintos organismos». En este contexto, destacó el valor de la cumbre del 15 de noviembre en Washington que, sin duda, redefinió tanto el sistema financiero internacional como sus roles.

A continuación, Juan Rodríguez Inciarte, director general del **Banco Santander**, y Manuel Castro, director de innovación y



Prof. Nuevo



Carlos Mas



Juan Rodríguez Inciarte



Prof. Toribio, J. Viñals, C. Mas y Prof. Nuevo

El subgobernador del Banco de España mostró su preocupación por la enorme falta de confianza y el miedo que imperan en el sistema y que están provocando enormes problemas de liquidez.



desarrollo del **BBVA**, tomaban la palabra para definir la situación actual de la banca española: «Tenemos el mejor modelo bancario del mundo», afirmaba contundente Rodríguez Inciarte, que destacaba la importancia de la banca comercial y de *retail* española: «El sistema español no tiene tantos problemas tecnológicos como el de otros países y, además, está muy bien regulado gracias al papel que desempeña el **Banco de España**», comentaba el director general del **Santander**, que además incidía en la importancia de exportar este modelo de hacer banca a otros países, consiguiendo así una sólida internacionalización.

Rodríguez Inciarte apuesta por un crecimiento que combina el desarrollo de negocio con las nuevas adquisiciones. «Para realizar una compra has de escoger el momento oportuno, tener capital, tener *management*, ejecutarlo y reorganizarlo», afirmaba.

El directivo también hacía alusión a una cierta vuelta a los principios de la banca tradicional, señalando como claves del negocio bancario «una buena gestión y control de los riesgos y los costes».

Por su parte, Manuel Castro, director de innovación y desarrollo del **BBVA**,

señalaba la importancia de las innovaciones tecnológicas para la creación de una nueva banca en la que la inmediatez, la interactividad y la orientación al cliente son las claves. «Las nuevas TIC nos permiten generar novedades sobre productos que ya existen y que son muy difíciles de diferenciar; además, gracias a ellas podemos hacer llegar nuestros servicios a más personas. Replantear y renovar la estrategia de negocio», comentaba Castro.

Clara Castillejo



José Viñals



Manuel Castro



Prof. Toribio

# La calidad, clave en la marca blanca

VIII SIMPOSIO DEL CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN LOGÍSTICA (CIIL)

El factor clave de las marcas blancas es la calidad percibida por los clientes. «La calidad, y no tanto el precio, es el motor de su éxito», apuntó el director académico del **CIIL (Centro Internacional de Investigación Logística)**, Marc Sachon, quien presentó los resultados preliminares de un proyecto en curso sobre la marca blanca en el VIII Simposio anual del centro, celebrado el 30 de octubre en la sede madrileña del IESE.

Para los expertos en logística, el estudio de las marcas blancas supone una oportunidad para afrontar la crisis con éxito. Debido a sus estructuras de costes muy bajos y sus operaciones excelentes, empresas como **Aldi** o **Ikea** son capaces de crecer en un entorno económico positivo, pero más aún en tiempos de crisis. En lo que va del año, **Aldi** creció por encima del 20% en Reino Unido, e **Ikea** un 19%. Según el director académico del **CIIL**: «El bolsillo de los consumidores no es el único que obtiene beneficios, ya que estos productos también suponen ventajas competitivas para la distribución: menor coste, mayor margen de ganancia (hasta un 35%, según datos de un estudio internacional), crean fidelidad a la tienda entre los clientes y son una herramienta táctica para controlar a los fabricantes, pues les obliga a compartir márgenes con los minoristas».

Marc Sachon aseguró que este mercado tiene que crecer en España: «En época de crisis, los consumidores compran más marcas privadas, por lo que la cuota de

mercado tiende a crecer. Y aún lo hará más en España, donde todavía es baja».

Por su parte, el profesor Frederic Sabrià analizó en su intervención los métodos radicales de cambio para competir en épocas turbulentas, a través del caso **Con-dipunt**, una empresa subcontratada de **Inditex** y a la que ha denominado "la legión extranjera de **Zara**". «Para que te guste estar en la legión tienes que ser de los que ven la vida de otra forma: aquí no hay ingenieros (la gente con experiencia viene ya aprendida y no sirve), obsesión por la calidad, productividad (extremadamente rápidos), no hay reglas (aparentemente, pues todos saben cómo se va a comportar el otro) y trabajo duro.» Esta teoría funciona hasta el punto de que la empresa se convirtió en la más productiva dentro de la 'galaxia **Zara**'. Y todo porque «tienen una gran capacidad de improvisación y para aprender rápido de los errores».

El simposio concluyó con una mesa redonda titulada: "Cómo afecta la crisis al sector logístico: una discusión abierta", en la que participaron Julio Insa, de **SAP Iberia**; Antonio Rodríguez, de **Miebach Consulting**, y Xavier Soucheiron, de **DHL Excel Supply Chain**. Los empresarios coincidieron en que la crisis empezará a capear en la primavera-verano de 2010, y en que sin duda había que entender la crisis como una gran oportunidad para replantear la cadena logística y ganar en competitividad.

*Cristina Uribe*



Prof. Marc Sachon

■ "BARÓMETRO DE LA LOGÍSTICA EN ESPAÑA"

Desafíos y oportunidades del sector logístico



Cada vez son más las empresas que cuentan con su propio departamento de logística. A nivel europeo, el sector de la logística ha crecido una media del 2,8% anual (el PIB al 2,4%) en los últimos tres lustros y, actualmente, emplea a siete millones de personas en los países de la E15. Esta relevancia se plasma en la primera edición del "Barómetro de la logística en España", realizado por el **Centro Internacional de Investigaciones de Logística (CIIL)** del IESE con el apoyo de **Logitrans**.

Fabricantes, distribuidores y operadores logísticos han visto cómo en los últimos tres años (2005-2008) los costes del transporte han crecido a nivel global un 50% debido, principalmente, a la subida del precio del petróleo, los peajes en las autopistas y las tasas en materia de protección medioambiental. Éstos son sólo algunos de los desafíos que el sector ha tenido que afrontar en los últimos años y que lo seguirán condicionando en los siguientes. Pero no son los únicos; la congestión en las carreteras, la falta de capacidad de las infraestructuras o la creciente complejidad de las actividades logísticas son aspectos que también influirán en su futuro.

De todos estos desafíos, el que más ha condicionado al sector a escala global ha sido el aumento del precio del petróleo. Sin embargo, este factor se puede convertir en oportunidad para aquellas empresas ágiles en operaciones. La necesidad de reducir costes logísticos puede llevar a las empresas a un proceso de reevaluación de las redes de distribución.

En el caso español, las principales innovaciones en operaciones han venido de la mano de la gestión colaborativa con transportistas, el embalaje a medida y la logística inversa. El tamaño de la empresa hace que se conceda más importancia a unos procesos que a otros. Así, mientras las compañías pequeñas han trabajado más la colaboración, las medianas se han centrado en el embalaje y las grandes han apostado por la logística inversa.

A corto plazo, los autores no esperan grandes cambios en la modalidad del transporte utilizada por las empresas. El traslado de bienes por carretera seguirá siendo la principal opción, pero los resultados del barómetro muestran que las empresas están dispuestas a integrar la intermodalidad (uso de distintos medios de transportes) en su estrategia cuando mejore el sistema ferroviario español. En los próximos años se prevé que se produzca un incremento de la automatización de los almacenes y sus modos de gestión. Mientras, sistemas de almacenamiento y gestión de datos remotos aún tardarán en generalizarse.



# Apostar, clave para avanzar

## II ENCUENTRO DEL SECTOR FARMACÉUTICO

«Las organizaciones sin visión no crean su futuro, sólo reaccionan a las presiones del presente.» A esta conclusión ha llegado Antoni Esteve (PDD-I-87), presidente de **Laboratorios Esteve**, en el II Encuentro del sector farmacéutico, dirigido por el profesor del IESE Pedro Nueno y patrocinado por **Management Engineers**, que tuvo lugar el 23 de octubre en el campus del IESE en Barcelona. Esteve apuesta por un cambio radical en el modelo tradicional de la industria farmacéutica.

Para poder cambiar hay que conocer el entorno por el que se mueve, y por ello Esteve concretó en trece las grandes tendencias en el sector farmacéutico. Una de las principales es el moderado crecimiento del mercado occidental, en contraste con el crecimiento sustancial de los nuevos mercados emergentes. También destacó el «crecimiento a nivel global de los medicamentos genéricos, el consumidor cada vez más inteligente e informado, el proceso de transformación que vive el sector químico-farmacéutico y el aumento de las alianzas estratégicas de todo tipo» necesarias para el crecimiento de la empresa. Las exigencias del mercado global obligan a cualquier empresa a un crecimiento continuo.

En la industria farmacéutica, como en casi todas, es evidente que el tamaño

importa, y es muy difícil ser una empresa mediana en un sector de grandes empresas y pequeños laboratorios especializados. «Muchas de estas empresas han sido absorbidas por las mayores en los últimos años», explicaba Francisco Quintanilla, director general de **Faes Farma**. Quintanilla expresó, en términos futbolísticos, las claves del éxito de una mediana empresa: «Cuidar la cantera, tener ojeadores críticos con experiencia en el sector, vigilar la edad de la plantilla y evitar los cambios rápidos de entrenador». El objetivo debe ser «hacer de todo y seguir apostando».

Por otra parte, la presidenta del grupo **AstraZeneca** en Reino Unido, Philippa Rodríguez, ofreció la visión de una gran empresa internacional e hizo balance de los principales retos a los que se enfrenta el sector farmacéutico en España: la mejora de la protección de patentes, la implantación de medidas para racionalizar el gasto hospitalario y el retraso en el pago a los proveedores por parte del sistema público de salud.

### Innovación

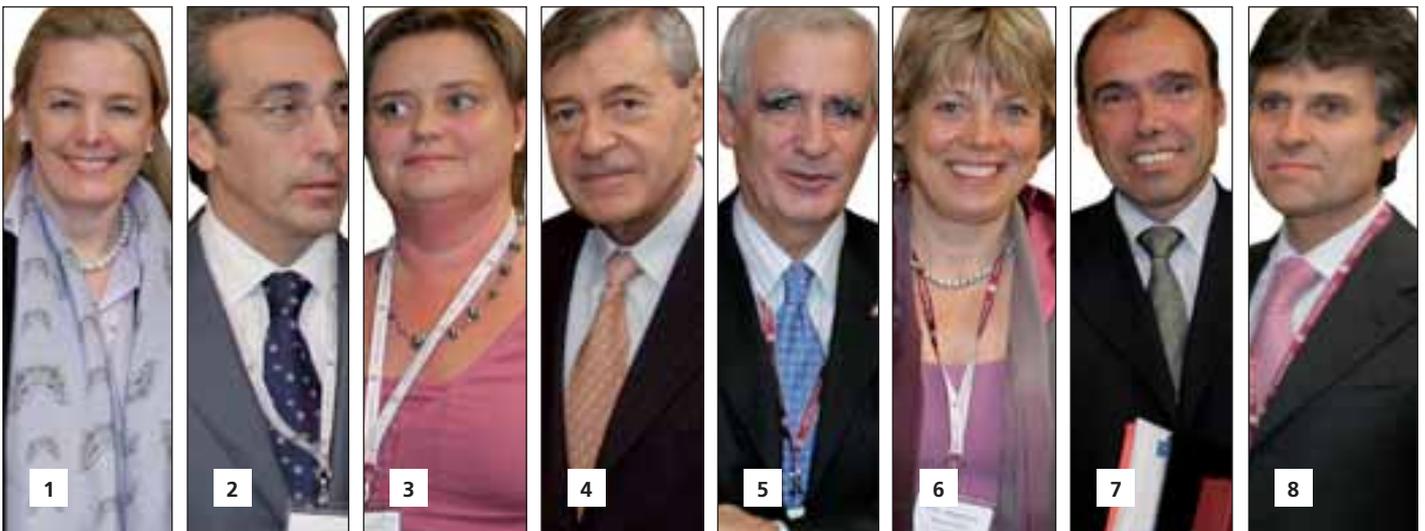
En otra de las sesiones se abordó el papel de la innovación en el sector. El profesor Antonio Monge, director general del **Centro de Investigación Farmacéutica Aplicada (CIFA)** de la **Universidad de Navarra**, des-

taó la importancia de encontrar vías para maximizar la efectividad de los medicamentos que ya existen, dado que «siempre es posible mejorar lo que conocemos».

Mientras, Irene Norstedt, Head of Innovative Medicines, Health Research de la **Comisión Europea**, analizó el proyecto "The Innovative Medicines Initiative", que pretende impulsar el desarrollo del sector farmacéutico europeo. Este proyecto innovador cuenta con el apoyo de los 27 países de la **Unión Europea** y de 27 empresas privadas que quieren aliviar las principales causas del retraso en el desarrollo y la investigación de nuevos medicamentos.

La apertura del encuentro corrió a cargo de Marina Geli, Consellera de Salut de la **Generalitat de Catalunya**. Otros de los participantes fueron Jesús Acebillo, presidente de **Farmaindustria**; Martin Erharter, socio de **Management Engineers**; Jordi Ramentol, director general del **Grupo Ferrer Internacional**; Juan López-Belmonte Encina, director general de **Laboratorios ROVI**, y la profesora del IESE Magda Rosenmöller. Por su parte, Humberto Arnés, director general de **Farmaindustria**, y el profesor Pedro Nueno, fueron los encargados de cerrar el acto.

Miquel Utset



1. Philippa Rodríguez  
2. Francisco Quintanilla

3. Irene Norstedt  
4. Prof. Pedro Nueno

5. Antonio Monge  
6. Prof. Magda Rosenmöller

7. Antoni Esteve  
8. Humberto Arnés



## La manera más natural de ahorrar en su oficina...

Ahora, los nuevos equipos multifunción color **iRC2380i**, consumen menos energía (**3W**)\*, contribuyendo al ahorro en su factura y al respeto por el medioambiente.

### ...a todo **color**

Con las nuevas **iRC2380i**, el color se convierte en un aliado en su trabajo sin ser un gasto. Además, con el nuevo software **iW360**, dispondrá de una solución global en la gestión de documentos, haciendo su trabajo más rápido, eficaz y por lo tanto, más rentable.

you can  
**Canon**



Optimize su tiempo  
Conozca más en [www.canon.es/iw360](http://www.canon.es/iw360)



\* el consumo más bajo del mercado.



# Diríjase a la cámara

## PROGRAMA ORACLE 4SIGHT DEL IESE EN COLABORACIÓN CON CRANFIELD

Una de las definiciones de la palabra "oracle" (oráculo) es «persona a quien todos escuchan con respeto y veneración por su mucha sabiduría y doctrina». En el programa Oracle 4Sight, ofrecido por el IESE en colaboración con la **Cranfield School of Management**, los participantes se convierten en esa persona. «Se trata de elegir a algunas de las personas con más talento y proporcionarles la oportunidad y el espacio para que reflexionen sobre temas que normalmente no tienen tiempo de considerar, y que los conviertan en su principal objetivo», explica David Callaghan, vicepresidente de Canales y Soluciones en **Oracle** Reino Unido e Irlanda.

Una de las innovaciones que ayudará a los participantes en este proceso es la grabación de entrevistas, que acontece a lo largo del programa y realizada por técnicos de la **BBC**. Así, al comienzo del primer módulo se graba una entrevista de cada participante, con el fin de ayudarle a identificar los aspectos principales de su "contrato de aprendizaje". En el contrato, que el participante comparte con un mentor asignado por la empresa, se ponen de relieve los puntos débiles de sus conocimientos y los

objetivos de mejora, con énfasis sobre las expectativas respecto a la experiencia del programa. Para Chris Baker, SVP of Core Technology Business en **Oracle** EMEA, este proceso es un punto clave que define los cambios necesarios para desarrollar las habilidades emprendedoras y de liderazgo de los participantes. Además, éstos pueden compartir la grabación de la entrevista con quien quieran –sus equipos, sus jefes y sus mismos compañeros en el programa– a través de una plataforma *online*, lo que ayuda a fomentar el espíritu de equipo, generar confianza e incrementar el compromiso de cada uno a su mejora. «En mi opinión, el programa es un campo de entrenamiento... No es nada fácil abrirse a otras personas y que te vean tal como eres», afirma Stephan Gamm, participante en el año 2007 de la primera edición de Oracle 4Sight.

El programa consta de tres módulos residenciales. El primero se celebra en el campus del IESE en Barcelona y en él se amplían los conocimientos y la comprensión del sector de la "información digital" y su evolución en el contexto macroeconómico. Los profesores del IESE que participan

en el programa son: Josep Valor (director académico), Pedro Videla, Fabrizio Ferraro y Pablo Cardona. En el segundo módulo, que tiene lugar en Bled (Eslovenia), los participantes afianzan su comprensión de la estrategia de **Oracle** y de las claves del éxito de un manager en el contexto de la empresa. Y el tercero y último, que tiene lugar en **Cranfield**, sirve para descubrir los aspectos esenciales de cómo dirigir equipos y promover el cambio a nivel individual.

Al final del programa, los participantes se vuelven a sentar delante de la cámara para someterse a una entrevista de despedida, que les ayuda a verse a sí mismos en ese momento, analizar lo aprendido en el programa y confirmar los cambios pendientes. Para conseguirlo, el participante sigue en un proceso de desarrollo personal, soportado por la misma plataforma web. «Mi deseo es que este programa forje a directivos capaces de sobrellevar situaciones de ambigüedad y de resolver problemas complejos, claves para mantener y aumentar nuestro liderazgo», afirmó Andrew Sutherland, vicepresidente de Tecnología de **Oracle**.

*Marcella Moohan*

COLECCIÓN DE CAMISAS OTOÑO-INVIerno 2008/2009

*BERLÍN* by  
**RUSHMORE**

[rushmoreshirts.com](http://rushmoreshirts.com)



# «Todos deberíamos creer en esta industria»

El profesor Pedro Nuevo, titular de la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial del IESE y director del XXIII Encuentro de empresarios de automoción, celebrado en noviembre en el campus barcelonés del IESE y patrocinado por T-Systems, analiza en esta entrevista el presente y el futuro del sector del automóvil.



Yoshimi Inaba, de Toyota



Francisco García Sanz, de ANFAC



Juan A. Fernández de Sevilla, de Renault, y José M. Machado, de Ford

## ¿Cómo han valorado las empresas el XXIII Encuentro de empresarios de automoción?

Cuando un sector tiene problemas, suele agradecer la oportunidad de encontrarse e intercambiar ideas; por eso hace 23 años que organizamos este encuentro. Cuando además se atraviesan momentos difíciles, la gente lo agradece aún más, porque está preocupada y buscando ideas, y poder escuchar durante dos días a profesionales muy conocedores del sector, de aquí y de otros países, resulta muy útil.

## ¿Cuáles cree el sector que son las claves de futuro?

En este sector, el poder de los fabricantes es muy elevado y quizás, en una lucha de volúmenes, han forzado la producción y han tardado cierto tiempo en reaccionar. Por ello, a lo mejor, el choque de demanda que se percibe ahora se hubiera podido amortiguar algo. Es lo mismo que está ocurriendo en la banca o la construcción: cuanto mayor es la euforia, mayor es el choque que se produce cuando aparece el problema.

La industria del automóvil es muy importante, lo ha sido siempre y lo sigue siendo; y también es muy rígida: si no te

compran los coches, ¿qué haces con el stock? Es un producto que cuesta mucho dinero, ocupa sitio y se estropea, así que si no hay demanda, tienes que parar la producción. Además, tiene un efecto multiplicador muy grande: por cada puesto de trabajo en el sector se generan cinco fuera, inducidos de una manera u otra. Por tanto, cuando se para este sector, se paraliza una parte muy importante de la economía, así que cualquier cosa que se pueda hacer para reactivar el sector y retenerlo es importante.

Así, se puede reactivar facilitando el acceso a todo aquel que tenga capacidad para pagar un vehículo, aunque sea a través de una financiación, algo que en estos momentos no está ocurriendo. Además, hay que incentivarlo de forma seria y no con las medidas que está proponiendo el Gobierno. Finalmente, se ha de garantizar que si alguna empresa tiene problemas se pondrán en marcha todos los mecanismos posibles para ayudarla. Y no me refiero sólo a empresas fabricantes, sino también a las de componentes, que han estado bajo una gran presión de costes y de internacionalización.

## Entonces, ¿hacia dónde debe ir el papel de las Administraciones?

Hay que tener en cuenta que los costes de este sector en España son muy favorables a nivel europeo y que la flexibilidad que han conseguido las empresas es muy alta, y por tanto todos deberíamos creer en esta industria, tanto los ciudadanos como los políticos, que no deberían decir cosas como "hemos de ir hacia la industria del conocimiento". Cuando **General Motors** despide a gente en el país de la tecnología, **Microsoft** no emplea a estos trabajadores desempleados; es más, cuando hay un problema como éste, también las empresas tecnológicas tienen problemas. Los políticos dicen este tipo de cosas para engañarse, y habría que preguntarles cuántos puestos de trabajo pueden crear en la industria del conocimiento, porque si por esto se entiende a una persona delante de un ordenador, no está tan claro que funcione. Muchas empresas que antes tenían en España a varias personas delante de un ordenador, hoy las tienen en India.

Hay dos áreas en las que sin duda la Administración tendría que trabajar para mejorar la competitividad del sector. Una es la logística; necesitamos mejorar las infraestructu-



«Hay dos áreas en las que sin duda la Administración tendría que trabajar para mejorar la competitividad del sector: la logística y el absentismo laboral.»



Prof. del IESE Pedro Nuevo y José María Alapont, de Federal Mogul

ras para que permitan un mejor transporte: las carreteras, el ferrocarril, el aeropuerto y el puerto, y que haya una buena conexión entre ellas. La otra es el absentismo laboral; deberíamos preguntarnos cómo puede llegar a un 10%, porque este porcentaje de gente no puede estar enferma permanentemente. Es una falta de ética y de valores. Estos índices de absentismo son una muy mala carta de presentación para el sector. En Japón y China, el absentismo ronda el 1%.

¿En qué situación se encuentra el sector en China? ¿Qué diferencias hay?

China es un mercado enorme e infinito; hay un fuerte crecimiento de la industria y existe un plan del Gobierno para estimular todavía más las infraestructuras. De momento tenemos grupos como **Volkswagen** que están allí y buena parte de sus beneficios vienen de aquel mercado, que no ha tenido todavía el nivel de caída que ha tenido en otros lugares.

De hecho, el mercado en China tendrá una cierta inflexión, pero no llegará a los niveles de crisis que estamos viviendo en otros países. Por supuesto, si hay una crisis internacional, eso influye, porque las empresas

extranjeras importan menos de China, aunque esto en el sector del automóvil no sea demasiado importante, porque no están exportando coches de forma relevante. Sin embargo, hay otras empresas que ahora están importando menos, por tanto habrá gente que lo pasará peor y habrá menos clientes, pero sigue habiendo sectores que funcionan a pleno rendimiento.

Aunque sea una crisis del sector a nivel global, ¿las soluciones para abordarla deben ser locales?

La industria de la automoción tiene unas raíces diferentes en cada país. Una cosa es que la Unión Europea diga: "La industria del automóvil me interesa" y establezca unas medidas, a pesar de lo cual sería bueno que cada país las pudiera instrumentar a su manera. Por ejemplo, nosotros en España no tenemos ningún centro de decisión y no tendría sentido que hubiera unas medidas a nivel europeo que se concentraran sólo en los países en los que hay algún centro de decisión del automóvil, protegiendo quizá la industria menos eficiente sólo por estar más cerca de ese centro. Por ello, debería haber un reparto de esas medidas, puesto que su objetivo es proteger lugares de trabajo y una industria.

¿La fabricación de nuevos modelos más respetuosos con el medio ambiente puede ser la clave para afrontar el futuro del sector?

Los coches actuales contaminan menos que antes; harían falta unos treinta coches de hoy para contaminar lo mismo que uno de hace veinte años, pero existe una preocupación por este tema y hay tecnología para hacer más cosas. En estos momentos se habla mucho del coche eléctrico y es muy probable que acabemos viéndolo en la próxima década. También se habla de otras alternativas, como el coche de hidrógeno y, más a corto plazo, los coches híbridos, que aprovechan mejor la energía. Por ello, veremos novedades en los próximos años y esto será bueno para el sector, porque son formas de reanimarlo.

*Cristina Aced*



# Invertir más no garantiza innovar mejor

## XV ENCUENTRO DE EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS DEL SECTOR DE TECNOLOGÍA SANITARIA

«Una inversión mayor no representa mayor eficacia», declaró Daniel Carreño (PDD-II-98), presidente de **General Electric Healthcare** para España y Portugal. El principal reto de la inversión en tecnología sanitaria es que ésta se centra más en la cura que en la prevención. Por ello, el diagnóstico temprano, que detecta la enfermedad antes de que aparezcan los síntomas, representa un ahorro muy importante, mucho más económico que los tratamientos necesarios para abordar la enfermedad.

El XV Encuentro de empresarios y directivos del sector de tecnología sanitaria se celebró el jueves 16 de octubre en el campus barcelonés del IESE. El evento, dirigido por el profesor de la escuela Pedro Nueno y patrocinado por **Fenin (Federación Española de Empresas de Tecnología Sanitaria)**, analizó los retos de la inversión en tecnología sanitaria.

Por su parte, Hugo F. Villegas, director general de **Johnson & Johnson Medical Iberia** para España y Portugal, aseguró que la inversión en salud no es un mero gasto sin retorno, pues «la salud es un bien económico» indispensable para el buen funcionamiento de una sociedad como la nuestra. Sin duda, «una sociedad saludable siempre aportará mayor productividad, mayor efectividad, mayor ahorro y mayor oferta de trabajo que una sociedad insana».

El reto añadido de la innovación en tecnología sanitaria es que avanza más rápidamente que su evaluación. «La finalidad de evaluar la tecnología sanitaria es garantizar el acceso de los pacientes a tecnologías innovadoras que sean efectivas desde el punto de vista clínico y económico, y evitar el acceso a las que no presenten estas condiciones.» Lo que está claro es que «el objetivo de la innovación es ser más productivos», y una innovación descontrolada no sólo será poco o nada productiva, sino que representa una inversión completamente inútil. Son los nuevos agentes sanitarios quienes deben converger y trabajar en común para conseguir el objetivo final: mejorar la salud y la calidad de vida del ciudadano.

Para Rafael Martínez, director general de **Striker Iberia**, la innovación se divide en

«innovación radical e innovación incremental», destacando la segunda. Aun así, la innovación radical es la que parece más adecuada para dar el giro necesario a la tecnología sanitaria que, en muchos casos, evoluciona sin ningún control.

La Consejera de Salud del **Gobierno de Navarra**, María Kutz, hizo hincapié en los indudables logros de la implantación de las nuevas tecnologías en una comunidad con un alto porcentaje de zonas rurales. Así, los historiales informatizados o los folios electrónicos han contribuido a mejorar sustancialmente la calidad de vida en Navarra, lo cual queda ampliamente demostrado cuando se comprueba que «la esperanza de vida de esta población es la más elevada del país» (81,51 años).

Finalmente, hay que destacar que el evento contó también con la participación de

Marina Geli, Consellera de Salut de la **Generalitat de Catalunya**; Victoriano Prim, presidente de **Fenin**; los profesores del IESE Núria Mas y Antonio Argandoña; Carlos Sisternas, director de **Fenin Catalunya**; Gil Ramos, subdirector general adjunto de la Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas del **Ministerio de Trabajo e Inmigración**; Jordi Pujol, director de **Lab Diagnostics, Roche Diagnostics** y coordinador de la Comisión RSE de **Fenin**; Ángel Blanco, director de innovación de Healthcare Sector de **Siemens**, y Ramón Roca, vicepresidente y director técnico de **Laboratorios Inbisa**.

*Miquel Utset*



Hugo F. Villegas, Rafael Martínez, María Kutz, Daniel Carreño y Carlos Sisternas



# TelePresencia 3D de Sony. Bienvenido a una nueva dimensión.

Gracias a la más avanzada tecnología, la TelePresencia 3D de Sony eleva la videoconferencia a un nuevo nivel ofreciendo un realismo nunca antes visto. Esta solución permite un contacto visual directo entre los participantes y genera una imagen tridimensional, creando una sensación única de estar compartiendo el mismo espacio.

La TelePresencia 3D de Sony funciona con el codec VC de Alta Definición de Sony, totalmente interoperable. Permite una interacción personal más realista y natural, mayor compresión y es la herramienta perfecta para una toma de decisiones más fundamentada. Descubra una nueva dimensión.

**IPELA**  
INTEGRATED VISUAL COMMUNICATION

**SONY**

[www.sonybiz.net/telepresence](http://www.sonybiz.net/telepresence)

Para obtener servicio, conocimientos y experiencia de máxima calidad, póngase en contacto con un distribuidor Sony especializado.



# Executive Education

Clausuras de Programas de Perfeccionamiento

## PADE-A-08

Presidente: Ignacio Horcajo  
Secretario: Juan Ignacio Fornós



## PDG-A-08

Presidente: César Horcajo  
Secretaria: Alejandra López



## PDG-B-08

Presidenta: Pilar Cañizares  
Secretario: Javier Alonso



## PDD-A-08

Presidenta: Clara Ortega  
Secretario: Arturo Cimarra



## PDD-C-08

Presidente: Sebastián Torme  
Secretaria: Mercedes Févre



## AMP-Brasil-08

Presidente: José María Margalef  
Secretario: Thomas Brull



## PDD-2-08

Presidente: Francesc Catalán  
Secretaria: Eulàlia Mateu



## PDD-3-08

Presidenta: Tania Caballé  
Secretario: Jaume Puig



## PMD-Brasil-08

Presidente: Luis Antônio Künzen  
Secretario: Luis Carlos Crouveia



## PDD-F-08

Presidente: Fernando Barrenechea  
Secretario: Julio Miguel Ruiz



Entrepreneurship:  
Developing  
Competitive  
Strategy '07



# La hora de los emprendedores

La iniciativa emprendedora es clave en el crecimiento de una economía y más aún en tiempos de incertidumbre. En este marco, el IESE ha organizado este año la primera edición de la Semana Mundial de la Iniciativa Emprendedora en España (Global Entrepreneurship Week). La directora académica de este evento, la profesora María Julia Prats, explica las claves de esta iniciativa.



La semana del 17 al 23 de noviembre el **Centro de Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora del IESE (CEFIE)**, con el apoyo del **Ernst&Young** y la fundación **Kaufmann**, organizó en el campus del IESE en Barcelona la primera Semana Mundial de la Iniciativa Emprendedora en España (Global Entrepreneurship Week). El principal objetivo ha sido ayudar a los jóvenes emprendedores a conectar con actividades del mundo empresarial y, en definitiva, crear valor para sus propias economías locales. Más de cuarenta organizaciones españolas han participado en el evento; y representantes de agrupaciones de emprendedores tan importantes como **EO** (Entrepreneur Organisation), instituciones líderes en el fomento de la iniciativa emprendedora como el **Sistema madri+d**, **Madrid Emprende**, **Barcelona Activa**, **ACC1Ó**, **CIDEM I COPCA**, **Active Capital Partners**, **Eurecan**, **Training Games**, **Caixa Capital Risc**, o **Junior Achievement España** han apoyado conjuntamente el lanzamiento de este proyecto pionero en nuestro país.

**¿Cuáles han sido las claves de la gran aceptación de la Global Entrepreneurship Week?**

En primer lugar, se trata de un proyecto que ilusiona, que tiene un impacto no sólo en nuestro futuro inmediato sino también en las futuras generaciones de emprendedores. La segunda clave tiene que ver con contar con personas y firmas comprometidas. Ningún proyecto como los que se han presentado esta semana sale adelante si no hay personas detrás que se comprometen a que esto prospere. Y en este sentido, el rol del IESE ha sido el de aglutinador de los distintos patrocinadores y organizadores. Y por último, porque el IESE lleva muchas décadas de trabajo en el ámbito de la iniciativa emprendedora. Esta semana es una muestra de ello.

«En el IESE somos conscientes de la importancia del papel de los emprendedores en las economías y por ello ofrecemos cursos y actividades que transmiten los conocimientos necesarios y apoyan el desarrollo de habilidades y actitudes que incrementan la posibilidad de éxito».

¿Por qué concentrarlo todo en una semana?

Enfocar esfuerzos colectivos permite ofrecer actividades muy diversas tanto por el contenido como por los participantes. En una semana tienes la oportunidad de aprender de emprendedores singulares, contrastar tus ideas con otros, conocer de cerca las nuevas oportunidades, los inversores que están activamente en el mercado y sobre todo formar parte de una plataforma con impacto.

¿Por qué la formación recibida en las escuelas de alta dirección como el IESE influye tanto en el rendimiento como en el buen funcionamiento de una nueva empresa?

Las escuelas de alta dirección han generado a lo largo de los años una sólida base de conocimiento y han identificado habilidades y actitudes clave del comportamiento emprendedor. Si emprender es un proceso, es posible aprenderlo y llevarlo a la práctica. Además, como todo proceso, es objeto de innovación y de mejora. Por el IESE pasan miles de emprendedores que generosamente comparten con nosotros aprendizaje práctico, sus claves de éxito, sus fracasos. En muchos casos estamos muy cerca del proceso desde la financiación inicial hasta la venta de la empresa. Es difícil encontrar una plataforma que aune de forma tan eficaz un conocimiento profundo y bien estructurado y la acción.

Otra faceta muy importante es la confluencia de factores que facilitan la concepción de nuevas ideas con potencial para llegar a ser una buena oportunidad. Los participantes de nuestros programas trabajan sobre cientos de casos exponiéndose a situaciones muy diversas que ayudan a la reflexión y al descubrimiento de nuevas combinaciones de elementos, enriqueciendo la acción

del emprendedor cuando se lanza ello. Asimismo, se desarrollan competencias directamente asociadas a la acción: capacidad de trabajo, perseverancia para conseguir los objetivos, entusiasmo y liderar equipos, negociar con eficacia, etc.

Por último, hay estudios que demuestran que las oportunidades surgen en la intersección de conocimientos diversos; en la mezcla de redes de personas distintas, por trabajar en grupos multidisciplinares. Estas tres condiciones se dan en nuestra escuela.

En el IESE somos conscientes de la importancia del papel de los emprendedores en las economías y por ello ofrecemos cursos y actividades que transmiten los conocimientos necesarios y apoyan el desarrollo de habilidades y actitudes que incrementan la posibilidad de éxito.

¿Cuáles serían los criterios para saber si se está apostando por un buen negocio?

Habría que definir primero qué entendemos por un buen negocio. En este sentido, las respuestas de un inversor, de un emprendedor con ambición de crecimiento, de un autoempleado podrían ser distintas. Pero si definimos como buen negocio aquel que genera valor para el emprendedor, el cliente, el inversor, los empleados y la sociedad, debemos poder identificar un buen producto/servicio dirigido a un cliente dispuesto a pagar por él; un mercado suficientemente grande o con el crecimiento necesario para sostener un negocio rentable; un equipo emprendedor que tenga las capacidades críticas para lanzar el negocio; y una financiación suficiente para poder sentar bien las bases de la empresa. Encajar cada uno de estos elementos en el momento adecuado incrementa las posibilidades de apostar por un buen negocio.

## PRINCIPALES RECOMENDACIONES DE LOS EMPRENDEDORES

✓ «Tienes que dedicarte a lo que realmente te apasiona». El emprendedor ha de «pensar en el cliente, capacidad de superar fracasos, creatividad, honestidad, humildad, curiosidad y paciencia», Antonio González-Barros (PADE-1-01), socio fundador y principal accionista del **Grupo Intercom**, impulsor de **Softonic**, **MailX-mail** o **Infojobs**.

✓ «Para conseguir el éxito, lo más importante es tener ganas de aprender», David Tomás, director de la empresa española **Cyberclick Livedoor**.

✓ «El mundo real puede ser mucho más duro de lo que un empresario espera». La experiencia que se obtiene trabajando en una gran compañía o formándose en el ámbito universitario contrasta en numerosas ocasiones con las vivencias que se deben afrontar cuando se dirige un negocio propio. Timo Bütetfisch (MBA '04), director general de **Cooltra**.

✓ «Diversificar, diversificar y seguir diversificando», Carlos Blanco, CEO del **Grupo ITNet**.

✓ «En ocasiones hay que dejar de analizar y pasar a la acción», John Erceg (MBA '96), fundador de **EnGrande.com**

✓ Ilusión, muchas horas de trabajo, escuchar mucho y trabajar con los mejores, son algunas claves para fundar una empresa. Manuel Roca (**Atrápalo**), Jan-Willem Bode (**One Carbon**) y Gerard Olivé (**Be Republic**).

✓ Los más difícil al principio es «que te crean, conseguir credibilidad ante los inversores y ante los clientes», Gerard Olivé, fundador de **Be Republic**.

✓ La financiación ha de ser la imprescindible, no más: «pide prestado, busca servicios gratuitos antes de gastar», mientras que la inversión necesaria, «dedícala a los aspectos clave del negocio», Manuel Roca (PDG-1-05), fundador de **Atrápalo**.

## Mejorar la participación en las juntas

La necesidad de eliminar la restricción a la participación en las juntas es una de las conclusiones del IV Informe sobre juntas generales de accionistas de empresas del Ibex-35 correspondiente a 2008, del **Foro del Pequeño Accionista**, formado por el **IRCO** junto a **Inforpress**, **AERI** (Asociación Española de Relación con los Inversores) y **APIE** (Asociación de Periodistas de Información Económica). En él se realiza un análisis sobre aspectos de buen gobierno, transparencia y comunicación, así como buenas prácticas, que permitan al inversor minoritario estar adecuadamente informado y ejercer sus derechos. «Para ello, como aspectos básicos, se debería seguir el ejemplo de las empresas que sólo piden una acción para asistir a la junta, un modelo unificado pero no obligatorio de comunicación de las juntas por parte de los bancos depositarios e incentivar que la información centre el foco en lo relevante», tal como comentó Nuria Vilanova (PADE-II-99), copresidenta del **Foro del Pequeño Accionista** y presidenta de **Grupo Inforpress**.

Por su parte, el profesor José Ramón Pin, director del Centro de Investigación **IRCO-IESE**, entidad que copreside el Foro, recordó que el pequeño accionista no tiene la misma información que los grandes (fondos, etc.), y destacó que «existe una tendencia a mejorar la información y la participación del inversor disperso en las juntas». En su opinión, esta tendencia está apoyada por los medios de comunicación, los representantes de los accionistas, los reguladores, el mundo académico y los divulgadores, como el Foro.

Según el informe, las 35 compañías del índice alcanzaron en sus juntas en 2008 un quórum promedio de accionista, tanto presente como representado, de un 72,51%, lo que representa un aumento del 6,23% respecto al año anterior. El esfuerzo realizado por las empresas del Ibex-35 de mejorar su comunicación con los accionistas, el cuidado en aspectos como la convocatoria, la entrega de prima u otros puede seguir favoreciendo la asistencia de los inversores. También se destaca el auge de las páginas web corporativas, como herramienta esencial de comunicación con el inversor, tanto antes como después de las juntas.

# Fomentar la cultura creativa

## EL IESE SUBRAYA LOS OBSTÁCULOS PARA IMPLEMENTARLA

La innovación es la estrategia clave para competir en el siglo XXI. Así lo reconocen los CEO que participaron en el **World Business Forum 2008** que se celebró los días 23 y 24 de septiembre en Nueva York, con el patrocinio del IESE. Una encuesta realizada por la escuela desvela las dificultades que padecen los CEO para implantar una cultura creativa eficaz. La consulta concluye que la alta dirección necesita más recursos para estimular la creatividad en la organización. Así el 58% de los encuestados afirma que la innovación es fundamental para mantener la ventaja competitiva, pero tan sólo un 36% manifiesta que los CEO comunican claramente la necesidad de innovación. Apenas un 23% asegura que sus empresas poseen una auténtica cultura

innovadora. Los resultados detallados de la encuesta, a la que respondieron más de doscientas personas, pueden consultarse en el *blog* Creative Cultures ([www.miller-wedell.com](http://www.miller-wedell.com)).

Los autores de este *blog* son el profesor del IESE Paddy Miller, el consultor Thomas Wedell-Wedellsborg y la investigadora del IESE Azra Brankovic. El profesor Miller coordina el Programa Enfocado del IESE "Creative Cultures: Making Innovation Work", que se impartió del 18 al 21 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona. El objetivo del programa era concienciar a los participantes de la trascendencia de la innovación, así como exponer diferentes estrategias para estimularla dentro de las empresas.

### Workshop: estrategia internacional y dirección intercultural

Los días 22 y 23 de septiembre se celebró en el campus barcelonés del IESE la sexta edición del *Workshop* sobre estrategia internacional y dirección intercultural patrocinado por el **European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM)**. El evento, del que fue anfitrión el profesor del IESE Sebastian Reiche, reunió alrededor de cuarenta académicos de dieciocho países distintos. Durante los dos días, se presentaron 34 artículos agrupados en cuatro líneas de trabajo que fueron presididas por los profesores África Ariño y Sebastian Reiche, del **IESE**, y los profes-

sores Chris Carr y Markus Pudelko, de la **Edinburgh University**.

La profesora Paula Neto (**ISCA**), los profesores António Brandão y Antonio Cerqueira (**University of Porto**) recibieron el premio al mejor artículo por su conferencia titulada "*The Macroeconomic Determinants of Cross Border Mergers and Acquisitions and Greenfield Investments*". Además, los mejores artículos presentados en las sesiones se publicarán en un número especial de la *International Journal of Cross Cultural Management*.

### III encuentro de la Association of Competition Economics

El día 23 de octubre se celebró el III Encuentro en España de la **Association of Competition Economics**, que tuvo lugar en la sede de la **Fundación Rafael del Pino**, en Madrid, organizadora del evento junto al **Centro Sector Público-Sector Privado** del IESE. El encuentro se centró, entre otros temas, en el análisis de los precios excesivos y discriminatorios y en el programa de clemencia. El presidente de la **Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones** impartió la conferencia inaugural, a la que asistieron los profesores del IESE Xavier Vives y Giulio Federico.

### Premio de investigación

Lucía Ceja, psicóloga e investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, ha sido galardonada con el Premi Cambra, que organiza la **Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona** junto con la **Asociación Catalana de la Empresa Familiar (ASCEF)**, por su investigación "*Subjective Well Being and Families in Business: A Study Using the Experience Sampling Method*" ("Bienestar subjetivo en las familias empresarias: un estudio realizado mediante el método de muestreo de experiencias"). El premio se entregó el 20 de noviembre en el marco del décimo encuentro de la **ASCEF** de la mano de Antonio Gallardo, presidente de la asociación.



# Competitividad en España

## INFORME ANUAL DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL DEL WEF

Los niveles de competitividad en España no son muy halagüeños y uno de sus puntos más críticos es la flexibilidad del mercado laboral, según los datos de la última edición del Informe de competitividad mundial que elabora el **World Economic Forum (WEF)** y cuyo capítulo de España está realizado por el profesor del IESE Eduardo Ballarín y la investigadora asociada María Luisa Blázquez. «La competitividad es importante para la economía de un país porque tiene que ver con el bienestar a largo plazo de sus ciudadanos», asegura el profesor Ballarín. Por ello, ver hasta qué punto la competitividad se deteriora nos ayuda a vislumbrar problemas económicos futuros.

Entonces, ¿cómo mejorar la competitividad en España? Para el profesor Ballarín es necesario adoptar «medidas para flexibilizar el mercado laboral que tengan rostro humano». El profesor propone, por ejemplo, «"securitiflejibilizar" el mercado laboral del país, quizás al estilo danés, con contratos de dos o tres años y con una reducción sustancial de la indemnización por año trabajado». Además, también es necesario «incentivar la actividad de innovación a nivel de investigación y desarrollo, y establecer buenas relaciones entre las universidades y las empresas», según apunta el profesor Ballarín.

Pero no todo son malas noticias. España continúa manteniendo el puesto número 29 del ranking que elabora el informe del **WEF**. Los aspectos mejor valorados

son «las infraestructuras aéreas, las telefónicas y ferroviarias de España, y su tamaño de mercado, ya que este último le permite economías de escala, mejorando así la productividad y la competitividad», comenta María Luisa Blázquez. Otras áreas en las que España obtiene muy buena nota son la calidad de sus escuelas de negocios y la sofisticación de los mercados, como son la calidad y disponibilidad de proveedores locales, la sofisticación de las herramientas de marketing o la amplitud de la cadena de valor de las empresas.



Prof. Ballarín

## Preparando Davos '09

La profesora del IESE Johanna Mair participó en la sesión previa al **World Economic Forum (WEF)**, celebrada en Dubai entre los días 7 y 9 de noviembre. La profesora Mair forma parte del Consejo de la Agenda Global de Emprendedores Sociales, uno de los 68 *clusters* centrado en los principales retos globales que van desde el cambio climático al sistema legal internacional, pasando por el *social entrepreneurship*.

A raíz de la crisis financiera mundial, el mundo necesita examinar los sistemas operativos básicos para conducir sus economías y sociedades a un "reinicio fundamental". Éste fue el mensaje principal emitido por los 700 líderes

de negocios, gobiernos, académicos y sociedades civiles que asistieron a esta sesión inaugural.

La crisis financiera mundial ha proporcionado tanto amenazas como oportunidades. Por un lado, es probable que los emprendedores sociales se enfrenten a problemas de financiación. Sin embargo, una caída de la banca y de los niveles medios de los salarios podrían ser el impulso necesario para que profesionales con talento que ya tienen interés en empresas sociales den el salto. Las conclusiones de la cumbre serán base de la reunión anual del **WEF** que se celebrará en Davos-Klosters a finales de enero de 2009.

## España saca buena nota

### BARÓMETRO DEL CLIMA DE NEGOCIOS EN ESPAÑA

Las empresas extranjeras valoran nuestro país como una inversión estratégica, estable y a largo plazo, según el *Barómetro del clima de negocios en España* que elabora la Sociedad Estatal **Invest in Spain**, del **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio**, en colaboración con el IESE. Las cifras muestran que, pese a la situación económica, los inversores extranjeros valoran con un aprobado alto el clima de negocios en

nuestro país (3,16 sobre 5). Según los inversores, las principales fortalezas de España se encuentran en algunas de las áreas más importantes para la empresa, lo que resulta muy positivo para el país. Los aspectos con mejor puntuación son el entorno de negocios (competitividad de los sectores y calidad de los proveedores cualificados), los costes operativos (coste de la mano de obra cualificada) y la fuerza laboral (calidad

de las escuelas de negocios y de los centros especializados y capacidad de aprendizaje).

Por el contrario, los conocimientos de idiomas, la facilidad para contratar y despedir trabajadores y la disponibilidad de mano de obra cualificada son áreas que los inversores destacan como ámbito de actuación para mejorar el clima de negocios español.



## El IESE reúne a líderes africanos

### AMP PANAFRICAN MODULE

El IESE reunió la semana del 24 al 29 de noviembre a los 58 participantes de las escuelas de negocios del este y el oeste de África para realizar un módulo conjunto de sus respectivos Advance Management Program (AMP). Al evento, celebrado en el campus del IESE en Barcelona, asistieron participantes de la **Strathmore Business School** (SBS) de Nairobi, Kenia, y de la **Lagos Business School** (LBS) de Nigeria. Este módulo supone la primera ocasión en

que se juntan ejecutivos del este y oeste de África para llevar a cabo un programa de dirección general panafricano. Esta iniciativa de las tres escuelas, pretende reunir a los participantes para experimentar posibilidades de colaboración. «Las tres escuelas han recibido la iniciativa como una oportunidad de mejorar el proceso de aprendizaje y las oportunidades de colaboración entre los participantes», declaró el profesor Javier Santomá, director académico de los

programas en África. «Hemos encontrado una serie de retos desde el punto de vista académico y organizativo, ya que el módulo tiene que reunir e integrar dos programas diferentes y a sus participantes, así como coordinar las escuelas del **IESE**, **LBS** y **SBS**», añadió.

«Hay posibilidades de que encajen, pero no es tan fácil como parece. África es un continente extenso y con gran diversidad. Ésta es una oportunidad para que los participantes de Kenia y Nigeria se descubran los unos a los otros en un tercer país», declaró el director del AMP Panafricano del IESE, David MacManus.

«La iniciativa forma parte del compromiso del IESE de mejorar la calidad de la educación empresarial en África», añadió MacManus. El IESE aspira a ayudar en el desarrollo económico de los países africanos mejorando la ética empresarial, lo que fomenta la creación de empleo y la distribución de riqueza.

Todos los participantes en el evento son presidentes y dirigen empresas de sectores tan variados como telecomunicaciones, publicidad, construcción y servicios financieros.

## Directivos chinos en el IESE

### JORNADA ORGANIZADA POR CFIE, CEIBS E IESE

A continuación del Foro Mundial sobre China organizado por **Horasis** y **Casa China** en Barcelona, al que asistieron trecientos altos directivos y funcionarios del máximo nivel de China y otros países del mundo, un grupo de ellos, especialmente interesados en España asistió en el **IESE**, el 19 de noviembre, a un seminario que impartieron los profesores Pedro Videla, Josep Valor y Pedro Nueno.

La delegación estaba encabezada por Xu Kuangdi, que fue alcalde de Shanghai y hoy es vicepresidente del 10º CPPCC Comité Nacional, una de las personalidades relevantes en China, acompañado por presidentes y consejeros delegados de empresas como **China Unicom**, **China Electricity Council**, **Shanghai FOSUN High Technology** o **Chint Group**, y también Frank-Jurgen Richter, presidente de **Horasis**, y el Dr. Claude René Béglé, presidente de **Die Post** (Suiza).

Durante las palabras de bienvenida, el profesor Nueno recordó los orígenes de

**CEIBS**, escuela que preside, y subrayó a los empresarios que «es necesario soñar, pero luego ejecutar bien el sueño». A continuación, el profesor Videla ofreció unas pinceladas sobre la situación económica mundial y resaltó la importancia de las economías emergentes. Finalmente, el profesor Valor presentó ejemplos de nuevos modelos de negocio a través de

Internet, tales como un banco P2P, –de persona a persona–, o una web que ofrece recompensa económica a quien solucione problemas científicos. El seminario estuvo organizado por la **China Federation of Industrial Economics** (CFIE), la **China Europe International Business School** (CEIBS) y el **IESE**.





# Jeffrey R. Immelt en el IESE

EL PRESIDENTE DE GE CELEBRA EL 50 ANIVERSARIO DEL IESE Y *ACTUALIDAD ECONÓMICA*

«Soy optimista. La situación financiera, sin duda, va a mejorar. Probablemente en 2010 nadie estará en la misma situación que a finales de 2006 o 2007, pero conseguiremos resolver el contexto económico», afirmó el 29 de octubre el presidente y consejero delegado de **General Electric**, Jeffrey R. Immelt, en la sede del IESE en Madrid. Immelt fue el invitado de honor en el evento conjunto que el IESE y **Actualidad Económica** ofrecieron con motivo de la celebración del 50 aniversario de ambas instituciones.

El acto comenzó con la intervención de Jordi Canals, director general del IESE: «En el contexto que vivimos, es esencial conocer qué es lo que hace que una empresa se convierta en una leyenda como **General Electric**», afirmó.

Tras las presentaciones, Immelt tomó la palabra para referirse a la coyuntura internacional que estamos viviendo, apuntando las lecciones que debemos extraer de esta crisis: «Es necesario un cambio aplicado a la idea de que las economías han de sustentarse en el crecimiento de los servicios financieros. No tengo nada en contra de éstos, pero considero que hay que evolucionar hacia economías basadas en la industria y la innovación».

## Hacer frente a la crisis

El presidente de **General Electric** también hizo referencia al modo en que las empresas deben enfrentarse a esta situación de inestabilidad: «Es importante poseer un buen *cash-flow* diario, que te permita transformar esta situación en una oportunidad para realizar buenas operaciones e incrementar la productividad», propuso Immelt, quien abogó por defender el futuro de las empresas y su sostenibilidad a través de la innovación. «Aunque parezca que estamos en un momento negativo, no debemos dejar de invertir en I+D+i, porque esto supone invertir en el cambio. De esta manera, cuando llegue la otra cara del ciclo, ganaremos», señaló.

El espíritu emprendedor a la hora de plantear proyectos a nuestros gobiernos, la apuesta por la innovación en

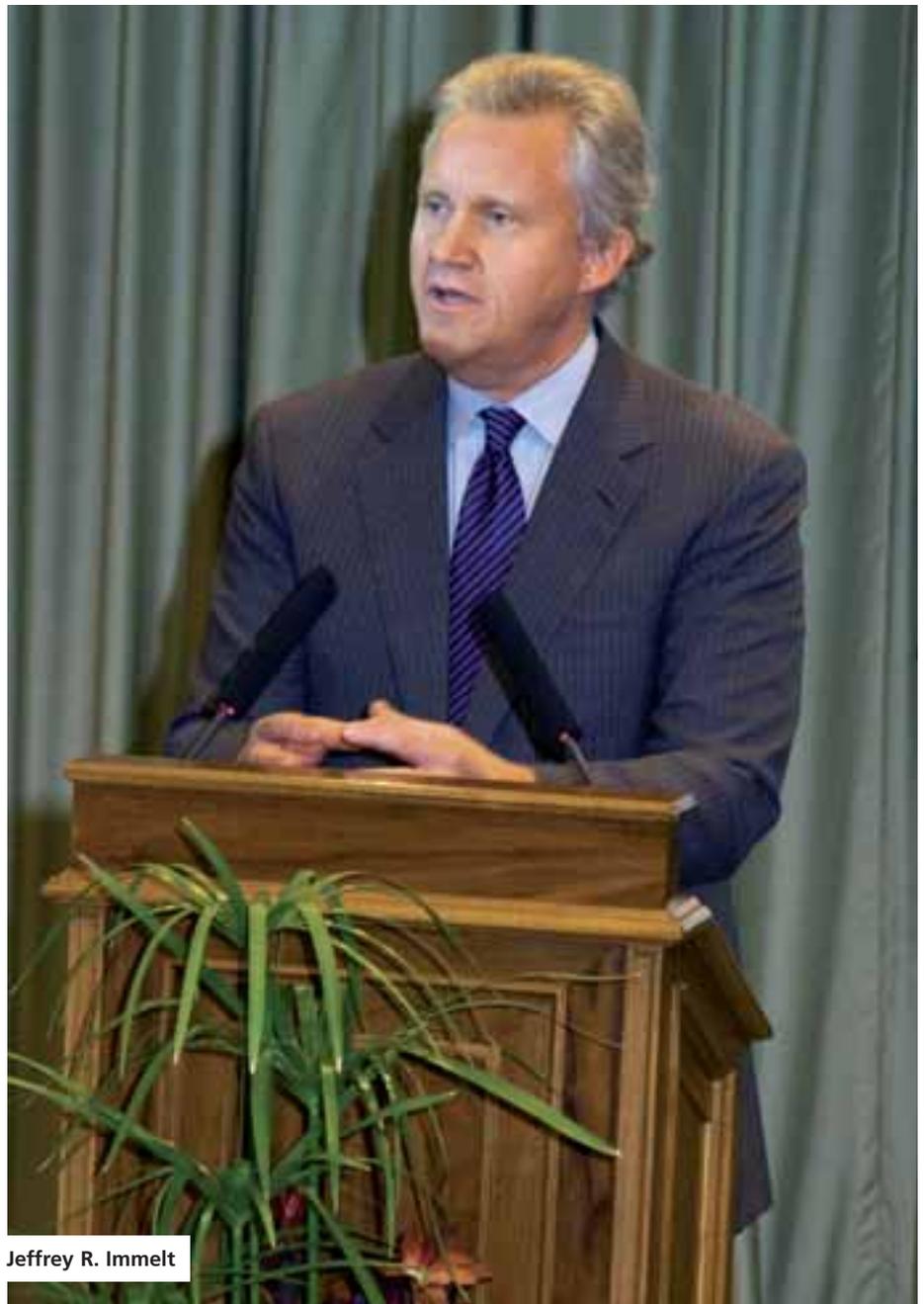
infraestructuras, energía y sanidad, y una mayor implicación de las empresas en las reformas educativas, fueron otras de las iniciativas que Jeffrey R. Immelt defendió.

El profesor Juan José Toribio moderó la ronda de preguntas, en la que se analizó la coyuntura actual.

La sesión contó también con las intervenciones de Miguel Ángel Belloso,

director de **Actualidad Económica**; Isabel Aguilera (PDG-II-98), presidenta de **General Electric** en España y Portugal, e Ignacio Sánchez Galán, presidente de **Iberdrola**. Todos coincidieron en destacar a **General Electric** como un modelo para la empresa española por su capacidad de liderazgo, creación de equipos e innovación.

Clara Castillejo



Jeffrey R. Immelt

## Personas



### Miguel A. Ariño

Ha sido nombrado director del Departamento de Análisis de Decisiones. Doctor en Ciencias Matemáticas

por la **Universidad de Barcelona**, ha sido Visiting Scholar en la Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology.



### Laureano Berasategui

Ha sido nombrado colaborador científico del Departamento de Sistemas de Información. Berasategui

es Licenciado en Ciencias Económicas por la **Universidad Católica de Argentina**, MBA por el IESE y Phd. Candidate por la **UOC**. Tras trabajar como ejecutivo del sector, en 1998 se incorporó a la docencia a tiempo completo en el **IAE** de Argentina. En 2002 empezó a trabajar en el e-Business Center PwC&IESE como investigador asociado.



### Pablo Cardona

Ha sido nombrado director del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. El profesor Cardona tiene

una larga trayectoria en formación y *coaching* para ejecutivos. Además, ha colaborado en la implantación de sistemas de gestión por competencias y misiones de numerosas empresas nacionales e internacionales.



### Maruja Moragas

Ha sido nombrada colaboradora científica del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. Licenciada

en Filosofía y Letras por la **Universidad Autónoma de Barcelona**, graduada en ADE por **Esade** y *coach profesional*, dirige la **UDEN** (Unidad Docente de Español de los Negocios del Programa MBA) en el IESE y sus campos de estudio son la comunicación interpersonal, la dirección de la trayectoria profesional y personal y la conciliación trabajo-familia.



### Karen Sanders

Se ha incorporado al IESE como profesora asociada del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones.

Doctorada por la **Universidad de Navarra**, es experta en comunicación ética, periodismo y comunicación política. Ha cofundado el **Instituto de Ética de la Comunicación** en 2003 y la **Asociación de Comunicación Política** en 2008. Ha sido profesora del Departamento de Estudios de Periodismo en la **Universidad de Sheffield**.

# Presidente de la SMS

## EL PROFESOR RICART ASUMIÓ EL CARGO EN NOVIEMBRE

El profesor del IESE Joan Enric Ricart ha sido nombrado presidente de la **Strategic Management Society (SMS)**, cargo para el que fue elegido hace dos años. La **SMS** es una de las instituciones académicas de mayor prestigio internacional en el área de la dirección estratégica. El profesor Ricart sucede en el puesto al profesor de la **Texas A&M University**, Michael Hitt.

Fundada en Londres en 1981, la **Strategic Management Society** tiene su sede en Chicago y reúne a más de 2.000 expertos de cincuenta países, consagrados al estudio académico de la dirección estratégica, así como al intercambio de conocimiento en este área. Esta asociación organiza un evento anual que se celebra de forma alterna en Europa y Norteamérica. Así, las ciudades de Amsterdam, Baltimore, Barcelona, Berlín, Boston, Chicago, Estocolmo, Filadelfia, Londres, México D.F., Montreal, Orlando, París, Phoenix, San Francisco,

San Juan, Singapur, Toronto, Vancouver, y recientemente Viena, San Diego y Colonia, han acogido reuniones de la **SMS**.

Ricart, titular de la Cátedra Carl Schroeder de Dirección Estratégica del IESE, es PhD por la **Kellogg Graduate School of Management**, y ha sido research fellow en **Harvard Business School**. También fue presidente de la **European Academy of Management (EURAM)**.



Prof. Joan Enric Ricart

# Para emprender más

## EL IESE Y "MADRID EMPRENDE" APOYAN AL EMPRENDEDOR

El IESE y la Agencia de Desarrollo Económico "Madrid Emprende" del **Ayuntamiento de Madrid** han firmado un convenio de colaboración para el fomento del fenómeno emprendedor y la financiación de proyectos innovadores. Entre los principales objetivos del convenio se encuentran el fomento de las iniciativas empresariales, potenciar los foros de empresa familiar, y la colaboración y comunicación mutua entre ambas entidades. Con este convenio, "Madrid Emprende" pone a disposición de los emprendedores del IESE todos sus servicios. La complementariedad entre las actividades y los objetivos de ambas entidades hace del convenio una unión muy útil para potenciar el desarrollo económico de la ciudad de Madrid.

Esta iniciativa se une a los demás proyectos para emprendedores que el IESE tiene en marcha. La escuela cuenta con varios mecanismos de financiación para emprendedores: la Red de Inversores Privados y *Family Offices*, que organiza foros periódicamente donde presentan emprendedores que buscan

financiación, y los fondos de capital riesgo FINAVES, impulsados por el **Centro de Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora (CEFIE)**. Una de las primeras actividades en el marco de este convenio son los "Diálogos con Inversores", que persiguen acercar la inversión privada a los emprendedores alojados en los viveros que gestiona "Madrid Emprende" en la ciudad.



Prof. Toribio y M.A. Villanueva

WWW

[HTTP://WWW.ESMADRID.COM/MADRIDEMPRENDE/JSP/INDEX.JSP](http://WWW.ESMADRID.COM/MADRIDEMPRENDE/JSP/INDEX.JSP)



# Año de premios

## LA EABIS Y EL IEF PREMIAN AL PROFESOR ARGANDOÑA

El profesor del IESE Antonio Argandoña ha recibido el Lifetime Achievement Faculty Pioneer Award, otorgado por la **European Academy of Business in Society (EABIS)** y el **Aspen Institute Center for Business Education**. El Faculty Pioneer Award, concedido durante el Coloquio Anual de la **EABIS**, se otorga a profesores destacados que han demostrado su liderazgo y capacidad de asumir riesgos a la hora de incorporar asuntos sociales y medioambientales en la investigación académica, los programas docentes y la práctica comercial.

La categoría Lifetime Achievement premia la labor y dedicación a lo largo de la carrera docente en las áreas de responsabilidad corporativa y sostenibilidad, tanto en el ámbito de la investigación como en el de la docencia, galardonando a aquellos educadores que han dedicado su trayectoria pro-



Prof. Antonio Argandoña

fesional a la total incorporación de estos conceptos en sus instituciones, así como a aquellos que han causado impacto en el mundo de los negocios actual.

«En primer lugar, me gustaría señalar que este premio honra a mis colegas del IESE por su labor y dedicación en asuntos de responsabilidad social, a lo largo de muchos años, así como por el constante apoyo prestado a mi actividad docente y de investigación en estos temas», comentó el profesor Argandoña. «En segundo lugar, el premio destaca la importancia de la responsabilidad social en la formación empresarial actual y su repercusión en la gestión empresarial del futuro.»

Asimismo, el profesor Argandoña recibió también el Premio IEF 2008 a la Excelencia Financiera, en la categoría de 'Premio a una destacada trayectoria personal en formación y educación financiera', que otorga el **Institut d'Estudis Financers (IEF)**.

Este galardón reconoce los valores, la innovación y la excelencia en el sector financiero, tanto en su ámbito académico como profesional. El jurado de los premios está formado por profesionales del sector, representantes de asociaciones y corporaciones, y periodistas económicos, que valoran especialmente la calidad, el prestigio y la profesionalidad de las organizaciones y profesionales españoles premiados.

## Tesis galardonada

### FINALISTA DEL PREMIO BARRY RICHMAN BEST DISSERTATION

El profesor del IESE Sebastian Reiche ha sido uno de los cuatro finalistas del premio Barry Richman Best Dissertation que ha entregado este año la división International Management de la **Academy of Management**. El profesor ha sido premiado por su tesis doctoral, titulada "*Knowledge sharing through in-patriate assignments in multinational corporations: a social capital perspective*", que concluye, por un lado, que la capacidad de los directivos extranjeros para desarrollar redes sociales con el personal de la sede central de una multinacional es la principal forma de compartir conocimiento, y por otro, que

estas redes sociales dentro del trabajo ayudan a estos directivos en su carrera profesional dentro de la empresa.



Prof. Sebastian Reiche

## Personas



### Pedro Videla

Ha sido nombrado director del Departamento de Economía. Doctorado por la **University of Chicago**, sus áreas de especialización son la macroeconomía, las economías internacionales y las economías emergentes. Ha participado como consultor con instituciones como el **World Bank, IMF, EU, The InterAmerican Development Bank** y **USAID**.



### Michael Brandenburg

Ha sido nombrado director de International Business Development, Central Europe. Brandenburg (MBA '89) centrará su trabajo en la comercialización de programas y desarrollo de relaciones con empresas, en Alemania y los países de Europa Central, y trabajará conjuntamente con el equipo de la oficina de Múnich.



### Isabel Estalella

Se ha incorporado al IESE como Associate Director, MBA Admissions. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas (1994) por la **Universidad de Navarra** y EMBA '04, ha desarrollado su trayectoria profesional en departamentos de compras de empresas de servicios y en **Guardarte** como directora del departamento de control y adjunta al gerente. También ha sido asistente de investigación del IESE y es cofundadora de la ONG **Solidaridad Universitaria**.



### Carlos Estévez

Se ha incorporado al IESE como director adjunto de Special Programs, Executive Education Madrid. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (1997) por la **Universidad Complutense de Madrid**, ha trabajado en las divisiones de consultoría de **DaimlerChrysler, Siemens, Deloitte** y **Ernst & Young**. Durante el curso 07-08 ha colaborado con el IESE coordinando el Programa de Liderazgo para la Gestión Pública y el Driving Government Performance Program realizado en colaboración con la **Harvard Kennedy School**.



### Miguel Folque

Se ha incorporado al IESE como Associate Director del Global Executive MBA. Licenciado en Administración de Empresas y Gestión de Sistemas de Información (1996) por la **Universidad Autónoma de Lisboa**, y MBA '08, ha desarrollado su trayectoria profesional en **Bacardi-Martini** Portugal como IT manager, en **Dan Cake** Portugal como brand manager, y en **PrimeDrinks**, como senior brand building manager.

## Personas



### Carlos P. Hornstein

Se ha incorporado al IESE como Associate Director de International Executive Education. Es Ingeniero Superior Industrial (1993) por la **UPC** y MBA '05 de

**Emory University**. Ha trabajado en **Siemens**, en Alemania, Malasia y EE.UU., como ingeniero responsable de proyectos de centrales eléctricas y como director comercial responsable de Latinoamérica. También en **Lutron Electronics**, en Barcelona, como gerente de distribución y ventas para Europa. Es presidente y fundador de la **Fundación Global Play** de ayuda al desarrollo en el sector educativo en África.



### Katherine Korytkowski

Se ha incorporado al IESE como Associate Director del MBA Career Services. Licenciada en Químicas

(2001) por el **Kalamazoo College**, EE.UU., y MBA '07, ha desarrollado su trayectoria profesional en **Hewitt Associates**, en EE.UU., como analista de sistemas; en **Google**, en Inglaterra, como analista de procesos; y, después del MBA, en **Johnson & Johnson**, Polonia, como product manager.



### Anna Lee

Se ha incorporado al IESE como Associate Director del MBA Admissions. Lee es B.S. en Sistemas de Información (2000) por la **Universidad de**

**Maryland**, EE.UU., M.S. en Telecomunicaciones (2004) por la **Universidad George Mason**, EE.UU., y MBA '08. Ha desarrollado su trayectoria profesional, principalmente en Estados Unidos, en **General Dynamics** y en **Booz Allen Hamilton**.



### Richard P. Sabreen

Se ha incorporado al equipo del IESE en EE.UU. como Managing Director del **IME**. Licenciado en Historia (1968) por la **Universidad de Pensilvania**, tiene un

máster en Relaciones Internacionales y Economía (1971) por la **SAIS**. Ha sido vicepresidente y director general del servicio de noticias en **Group W/Westinghouse Broadcasting**, Nueva York; director general de operaciones de **Grinberg Worldwide Images**, Nueva York y Hollywood; director general global de televisión y radio en **Bloomberg**, Nueva York, y vicepresidente ejecutivo y director global de comunicación en **Reuters**, Nueva York.



### Víctor Villalonga

Se ha incorporado al IESE como Adjunto al Director de Operaciones. Es Ingeniero Superior Industrial (2002) por la **Universidad Politécnica**

de Cataluña y Master en Logística Integral (2003) por el Instituto Logístico Internacional de la **Universidad Abad Oliva**. Ha desarrollado su trayectoria profesional en la **Fundación Cares** como responsable de servicios externos de logística y manipulación y como director de operaciones.

# Ayuda a la formación

## DOS NUEVAS FUNDACIONES BECAN MBA DEL IESE



Ma. C. Balet, E. Esteve, Prof. Peñalva y J. Muñoz

La **Fundación Enrique Esteve Balet (Enesba)** y la **Fundación Eduarda Justo** han llegado a un acuerdo con el IESE para ayudar en la formación de futuros MBA. La preocupación por garantizar la buena formación de los líderes empresariales del mañana ha llevado a estas fundaciones a ofrecer becas económicas que facilitarán el estudio durante los dos años que dura el programa máster. Ambas instituciones asumirán los costes tanto de la matrícula del programa como los costes de vida del periodo de duración del máster.

### Becas para África e India

La **Fundación Enesba** concede una beca para personas que cursen el programa MBA *full-time* provenientes de África o India y que se comprometan a volver a su país natal a trabajar. La fundación desea ayudar a los países en vías de desarrollo y considera que invertir en la formación de sus directivos permitirá que éstos reinviertan en su sociedad todo lo que han aprendido en el IESE. Este programa de becas se iniciará en el curso 2009-2010.

### Becas para almerienses

Por su parte, la **Fundación Eduarda Justo** otorgará becas a participantes del MBA nacidos en Almería, hijos de almerienses o que tengan su residen-

cia de largo plazo en Almería. Dicha fundación ha nacido con el objetivo de impulsar el desarrollo socioeconómico del futuro de la provincia de Almería y una de las maneras de conseguirlo es invirtiendo en la formación de sus jóvenes para que puedan liderar empresas e instituciones y crear nuevas compañías, en definitiva, liderar el tejido empresarial de la provincia. Este curso, 2008-2009, ya se ha concedido la primera de estas becas.

### Otros programas de becas

El IESE cuenta con distintos programas de becas para difundir la mejor formación. La escuela lidera un programa de becas internas para candidatos del programa doctoral y del MBA *full time*. También existen programas de becas de financiación para colectivos concretos: becas para mujeres del Global Executive MBA y 75 becas para mujeres directivas residentes en Madrid a través del Programa Lidera de la **Comunidad de Madrid**.

Además, el IESE garantiza la financiación económica del 100% de la matrícula a sus participantes. Para conseguirlo ha firmado acuerdos de colaboración con el **Banco Sabadell**, a través de un programa dirigido a los alumnos admitidos en cualquiera de los programas máster: MBA, Executive MBA y Global Executive MBA.



# Energías renovables

LOS VIEWPOINTS DE *THE WALL STREET JOURNAL* PATROCINADOS POR EL IESE

Más de cien directivos asistieron al Viewpoints Executive Breakfast Series del *The Wall Street Journal*, que tuvo lugar en el Regency Hotel de Nueva York. Éste es el tercer encuentro de los desayunos que organizan el IESE Business School, BCG y *The Wall Street Journal*, y que dirige Alan Murray, editor jefe del diario.

El ponente invitado fue T. Boone Pickens, fundador de **BP Capital** y **TBC**. Pickens presentó su fórmula para reducir la dependencia de Estados Unidos del petróleo extranjero: las energías eólica y solar, y el uso del gas natural. Estados Unidos gasta más de 700.000 millones de dólares cada año en petróleo importado, una cifra que representaba el 24% del consumo total a principios de los años

setenta, pero que hoy en día alcanza el 70%. Según Pickens, si la tendencia prosigue, esta cifra se acercará al 80% en la próxima década. Las reservas estadounidenses durarán unos 150 años, dijo, lo que sería suficiente para evolucionar hacia una fuente de energía alternativa mucho más limpia que el petróleo o el gasóleo. Pickens también relató sus esfuerzos para construir granjas eólicas en diferentes zonas de América, desde Texas a Canadá, destacando que él mismo ha planificado instalar molinos de viento en su rancho de Texas. Partidario republicano desde hace largo tiempo, Pickens no ha apoyado públicamente a ninguno de los candidatos a la Casa Blanca, pero intentará convencer al recién elegido de la importancia de su misión.



T. Boone Pickens

## Novedades en la web del IESE

EL IESE INSIGHT SE RENUEVA Y SE LANZA EL MBA IBROCHURE

El portal de conocimiento del IESE se ha renovado a fondo. Además de una imagen más gráfica y multimedia, el nuevo IESE Insight permite ahora acceder a todos los conocimientos del IESE, ya sean materiales docentes, de investigación, artículos de opinión, indicadores de negocio o audiovisuales.

Como en su versión anterior, la navegación puede hacerse por áreas de conocimiento (ahora catorce, más precisas) y por tipos de documento (con el estreno de la categoría Podcasts). En cada una de estas secciones, los lectores encontrarán los tradicionales artículos periodísticos, además de un acceso directo a las últimas investigaciones publicadas por el IESE en esa categoría.

El portal cuenta ahora con un catálogo de más de 5.000 referencias. Para facilitar el acceso a esa gran cantidad de documentos, incorpora un potente buscador que además de ofrecer resultados por palabra clave, autor y área de conocimiento, busca también por rangos de fechas, idioma, tipo de documento, referencia bibliográfica y hasta por el centro o la cátedra del IESE.

El sistema de registro también se ha mejorado. Aunque ya no es necesario



registrarse para acceder a la mayoría de los contenidos, el portal reconoce ahora el perfil de los distintos usuarios. Los Alumni que entren con el usuario y contraseña del IESE disfrutarán del acceso a documentos exclusivos, como los indicadores de negocios del mercado laboral, el sector inmobiliario o la Sociedad de la Información en Latinoamérica. Además, los Miembros de la Agrupación identificados como tales podrán disfrutar de ventajas especiales en la compra de materiales docentes IESE.

### MBA iBrochure

Cada vez es más común buscar nuevas formas de transmitir información. Éste

es el caso del nuevo MBA iBrochure del IESE, un nuevo formato interactivo de folleto informativo que ya está en la web de la escuela. En el folleto, profesores, alumnos y Alumni explican de forma completamente interactiva por qué elegir el MBA del IESE. La clave de la presentación está en la sencillez y la interactividad de la que dispone el usuario para buscar información, ya que cada explicación viene acompañada de *links* a los contenidos.

El director general y profesor del IESE, Jordi Canals, es el encargado de dar la bienvenida al usuario, resumiendo las peculiaridades del MBA del IESE, así como la misión de la escuela. Tras él, una serie de alumnos y Alumni, además del director de Admisiones del MBA, Javier Muñoz, dan información más detallada sobre los rasgos que hacen que el MBA del IESE sea único, tales como la personalización, la calidad del cuerpo docente, las excelentes opciones de salida profesional y la internacionalidad del programa en todos los sentidos.



### LA BELLEZA DE SER CRISTIANO

Ernesto Juliá  
Pelicano

En este ensayo de espiritualidad, Ernesto Juliá desentraña la grandeza y la belleza de ser cristiano presentándola de modo atractivo y comprensible en un mundo secularizado que tiene dificultades incluso para entender el significado de la propuesta cristiana. Y lo hace respondiendo a preguntas básicas y fundamentales: ¿Qué es lo que pretende realmente un cristiano? ¿Qué tiene que hacer para lograrlo? ¿Qué significa ser hijos de Dios? ¿Qué son los sacramentos y la vida de la gracia? ¿Tiene sentido seguir hablando del pecado? El autor, apoyándose en una sólida visión teológica y en una amplísima experiencia pastoral, responde a estas cuestiones presentándonos una vida personal cristiana que, engarzada en la Gracia, alimentada por la acción del Espíritu Santo y por la oración y la Eucaristía, crece en la fe, en la esperanza, en la caridad. Una vida que es el fruto de la respuesta libre, llena de amor, del hombre a los 'sueños' de Dios, que la Trinidad Beatísima ha expresado en la creación, en la redención y en la santificación del hombre. Se trata, en definitiva, de una presentación de las verdades cristianas atemporales presentadas bajo luces novedosas y, al mismo tiempo, injertadas en la más honda tradición de la Iglesia, de los Padres y de los Santos. Luces que nos ayudan, bajo la mirada de la Virgen, a contemplar, a saborear y a gozar la realidad siempre nueva del Amor de Dios.



### EL MERCADO DE LA TELEVISIÓN EN ESPAÑA: OLIGOPOLIO

Juan Pablo Muñoz  
Artero  
Deusto

Desde 1988, año en que se promulgó la Ley de Televisión Privada, el mercado televisivo español ha experimentado un proceso de desregulación particular que en el resto de países de Europa se dió hace ya tiempo. El libro analiza los acontecimientos que han tenido lugar entre 1990 y 2005, los quince años más importantes para el desarrollo de la competencia en la televisión en España y establece comparaciones con los sistemas de otros países. Estos acontecimientos han creado un sistema televisivo único en el que las cadenas privadas operan bajo el manto de las licencias de servicio público otorgadas por el Gobierno y las públicas se financian tanto del Gobierno como de la publicidad.

## El gran reto de la TDT, oportunidades y amenazas

La consolidación en España de la Televisión Digital Terrestre (TDT) es inminente, y está claro que ésta traerá consigo mucha más oferta televisiva y, hasta cierto punto, una nueva forma de ver y hacer televisión.

El contexto en el que se presenta también es importante, pues llega en un momento de gran turbulencia e incertidumbre tecnológica. Desde la llegada de comunidades virtuales como **YouTube**, plataformas como el *video-on-demand*, IPTV o Internet TV, y la televisión a través del móvil, se han abierto muchas puertas a la consumición de la televisión. Además, las nuevas generaciones se han convertido en un consumidor muy interactivo que cada vez más comparte su ocio con estos nuevos medios.

En el primer capítulo del libro se hace un análisis de la evolución de la televisión en España, que se ha realizado acompañada de unos profundos cambios en los valores y costumbres de los españoles.

Los siguientes capítulos están dedicados a analizar los principales retos que se presentan para los operadores, los

proveedores de contenidos y los anunciantes y, finalmente, se recogen una serie de conclusiones generales sobre este estudio.

Este informe, resultado de casi dos años de trabajo, ha sido realizado por el profesor del IESE Julián Villanueva; José María Irisarri, profesor en el IE de Madrid y en la **Universidad de Navarra**; Eva Campos, directora de Sabadell Corporate Finance, del **Grupo Banco Sabadell**, y Fernando Baz Ribó, de la consultora estratégica **Palladium Group**.

"La TDT: ¿Un negocio imposible?" analiza el posible cambio del *statu quo* de operadores, proveedores de contenido y anunciantes así como de las principales oportunidades y amenazas que rodean este medio de comunicación.



### «La TDT: ¿un negocio imposible?»

Julián Villanueva, José  
M. Irisarri, Eva Campos,  
Fernando Baz  
Deusto

## Hacer viable trabajo y familia

La guerra por el talento ha hecho de las políticas que fomentan la conciliación entre trabajo y vida personal una ventaja competitiva cada vez más importante para las empresas. Ésta es una de las principales conclusiones de "*Harmonizing Work, Family and Personal Life*", libro editado por el profesor del **IESE** Steven Poelmans y la profesora de la **Universidad de Rutgers** Paula Caligiuri.

Las organizaciones ya no pueden permitirse el lujo de suponer que el ideal es un hombre trabajador, a tiempo completo, y libre de responsabilidades fuera del trabajo. Actualmente, existe una cada vez mayor demanda de los patrones más flexibles de empleo. La obra es una guía práctica para implementar políticas viables de conciliación trabajo-familia sin que los empleados

sientan que están cometiendo un suicidio profesional. Su objetivo es ayudar a las empresas a crear un entorno laboral más equilibrado.

Incluye una amplia gama de perspectivas internacionales, tanto del ámbito académico como industrial. Además, recoge casos reales de empresas que han implementado prácticas de conciliación e incluye una orientación práctica para evaluar las políticas existentes con el fin de ayudar a cambiarlas.



### «Harmonizing Work, Family and Personal Life»

Steven Poelmans, Paula  
Caligiuri  
Cambridge University  
Press

## Desmontando las trampas que acechan a la empresa familiar

Simple y burdas o sofisticadas y casi invisibles, las trampas de la empresa familiar suelen nacer al confundir los intereses de la familia con los de la empresa. Definir los peligros más habituales es una tarea básica para lograr que la vida de la compañía sea lo más duradera posible. Pero para crear diagnósticos adecuados también es imprescindible conocer las peculiaridades que convierten a las empresas familiares en negocios prácticamente únicos.

Uno de los principales objetivos de la empresa familiar es la longevidad, a pesar de que en contadas ocasiones la compañía se mantiene más de tres generaciones. Para lograr esta meta es necesario definir bien los peligros y las trampas que tienen estos negocios prácticamente únicos, a los que hace falta conocer bien para encontrar buenas soluciones y resultados.

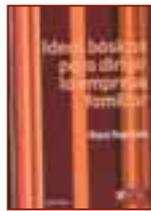
Las causas del cierre de muchas de las empresas familiares se deben, en mayor medida, a la falta de cualidades de los directivos más que a asuntos puramente económicos. El profesor Miguel Ángel Gallo ha elaborado una guía para superar sin dificultad estos retos.

En el libro, dividido en tres grandes bloques, se abordan primeramente las tram-

pas y los problemas más comunes en las empresas familiares, entre los que destaca la confusión entre la capacidad profesional y la propiedad, los retrasos en la sucesión del liderazgo, la confusión entre las decisiones y órganos de gobierno y las decisiones y órganos de dirección, el hecho de no seguir las normas propias de una empresa de negocios y el creerse inmunizado.

En segundo lugar se analizan las peculiaridades de la empresa familiar, centrándose en los puntos fuertes y débiles de estos negocios y su relación con el entorno, en su ciclo de vida y en la sucesión del cargo.

Finalmente, en un tercer bloque se aborda el ciclo de vida de la empresa familiar, centrándose en las variables que pueden afectar a las diferentes etapas de evolución.



«Ideas básicas para dirigir la empresa familiar»

Miguel Ángel Gallo  
Eunsa

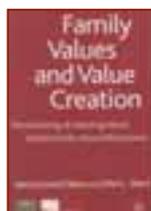
## Los valores familiares

En la actualidad, las compañías capaces de lograr el equilibrio entre los objetivos económicos, los de la organización y sus obligaciones sociales se erigen como modelo a seguir. Las empresas familiares son un buen ejemplo de este equilibrio, como demuestra el libro "Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Businesses".

La obra analiza las características que conforman la idiosincrasia propia de las empresas familiares, esos aspectos a menudo aclamados pero todavía poco estudiados académicamente. Un vacío que viene a llenar esta obra colectiva dividida en once capítulos y en la que participan diecinueve académicos de las universidades y escuelas de dirección más prestigiosas, coordinados por Josep Tàpies, titular de la Cátedra

de Empresa Familiar del **IESE**, y John Ward, de la **Kellogg School of Management** de Estados Unidos.

El capítulo firmado por el profesor Josep Tàpies, junto a los profesores también del IESE Fabrizio Ferraro y Erica Salvaj, analiza las ventajas que los consejeros interconectados e independientes aportan a la empresa familiar.



«Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Businesses»

Josep Tàpies, John L. Ward  
Palgrave MacMillan



EN BUSCA DEL PROGRESO Y EL EQUILIBRIO

Sanjay Peters  
Kairós

El debate sobre el papel del Estado ha cobrado gran importancia en los últimos meses de 2008, con el rescate de bancos e instituciones financieras por parte de los gobiernos de Estados Unidos y Europa. ¿Hasta qué punto deben intervenir las autoridades gubernamentales en los mercados? Ésta es una de las cuestiones que el profesor del IESE Sanjay Peters analiza en este libro a partir de ejemplos opuestos. El volumen ilustra cómo la economía india ha estado creciendo a una tasa media anual de alrededor del 8% en los últimos quince años, mientras centenas de millones de personas siguen viviendo en la pobreza. Una de las regiones menos industrializadas, Kerala, es al mismo tiempo una de las que registra una mayor calidad de vida. ¿Cómo es posible que la mejora social no vaya acompañada de una mejora económica de igual magnitud? ¿Qué papel juega el Estado en esta situación paradójica?



LA ATRACCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN CATALUÑA

Lluís Torrens,  
Mireia Raluy  
SP-SP

El 80% de las inversiones extranjeras a nivel mundial las realizan Europa, América del Norte y Japón, y China es el principal país receptor de inversión directa, con casi un 15% del total. España ocupa el quinto lugar y se sitúa como primer receptor de la UE15-EFTA. En Europa, Cataluña es la tercera región receptora de inversión, sólo superada por Irlanda y Portugal. Éstos son algunos de los datos que se desprenden del estudio realizado por el profesor Lluís Torrens, de la **Universitat Pompeu Fabra**, y Mireia Raluy, profesora del **IESE**, para el **Centro Sector Público-Sector Privado**, y que están recogidos en el libro "La atracción de la inversión extranjera directa en Cataluña". Según este modelo, el potencial de Cataluña como región económica se fundamenta en una posición destacada y estable en ámbitos tradicionales.

La empresa líder en gestión de contenidos web

# El IESE apuesta por SDL-TRIDION

El pasado mes de abril de 2008, SDL-TRIDION se convirtió en partner tecnológico del IESE, culminando una colaboración que se había iniciado en 2003, con motivo del anterior proyecto de renovación de la website del IESE. Cinco años más tarde, esta colaboración continúa en el momento en que SDL-TRIDION se ha convertido en referencia mundial en el ámbito de gestión de contenidos web. El IESE siempre ha estado convencido de que TRIDION era la mejor opción internacional, incluso cuando TRIDION todavía no tenía presencia en Estados Unidos y no había alcanzado la penetración en el mercado internacional de la que disfruta hoy.

## Una multinacional joven pero madura

SDL TRIDION es una multinacional holandesa con base en Ámsterdam fundada en 1999, bajo la denominación original de TRIDION. Actualmente cuenta también con oficinas internacionales en Bruselas, Estocolmo, Londres, Madrid, Nueva York, Munich, París, San Francisco y Tokyo.

El 18 de mayo de 2007, TRIDION fue adquirida por la compañía SDL plc., líder internacional en el ámbito de "Global Information Management", hito que reafirmó el posicionamiento

de SDL TRIDION como líder mundial en "Web Content Management".

La solidez y fortaleza de las soluciones de SDL TRIDION en estos ámbitos han permitido a muchas organizaciones de primer nivel aprovechar sus websites como una auténtica parte integral de su estrategia de comunicación, marketing, ventas y soporte. Entre sus principales clientes, cabe destacar a ABN Amro, AIG, Akzo Nobel, Alcatel, AXA, Grupo BBVA, Bose, Carrefour.es, Canon, Deutsche Telekom, DNV, Dutch Tax Authorities, Emirates Airline, Goodyear Honda Europe, ING Real Estate, KLM, Mandarin Oriental,



## El website de la escuela se renueva de la mano del referente mundial en gestión de contenidos

Lexus, Orient Express, Rabobank, Repsol YPF, Ricoh, Scania, SNCF (Ferrocarriles Franceses), Sodexho, Suzuki, TNT, Toyota, Unilever, VisitBritain y Yamaha.

### Los retos a afrontar

La incesante demanda de las grandes corporaciones en el ámbito de servicios web ha favorecido a los proveedores de plataformas de gestión de contenidos que pueden ofrecer sus productos, soluciones y servicios, de modo flexible escalable, e integrado. Para muchas organizaciones, el mantenimiento de múltiples websites de una misma corporación por razón de diversidad de idioma, marca, canal, etc. puede convertirse en un auténtica pesadilla, ya que la mayoría de tecnologías de gestión de contenidos del mercado siguen basándose en el principio "copy and paste" (copiar y pegar), lo que ocasiona errores, inconsistencias o simplemente incoherencias entre los contenidos de los distintos sites, idiomas o canales.

Es precisamente en este ámbito donde SDL-TRIDION ha sabido desmarcarse de la competencia con su exclusiva tecnología "Blue Printing" que elimina de raíz las posibles inconsistencias o errores, dado que cualquier cambio o actualización, en cualquiera de los websites del grupo, siempre parte del website "madre" original y se refleja en el resto del site con la correspondiente adaptación necesaria, sin actuar localmente en ninguno de los sites de forma descoordinada.

La facilidad y eficacia con la que la plataforma de SDL TRIDION es capaz de mantener una uniformidad de

marca, imagen o mensaje entre una gran diversidad de websites de una misma corporación, por muy exigentes que sean sus necesidades de multiplicidad de marcas, idiomas, canales, etc., es uno de sus aspectos diferenciales clave en los que se ha basado su éxito.

No en vano, los analistas más prestigiosos en el ámbito de las TI en general y del "Web Content Management" en particular, como Forrester, Butler y Gartner Group, no dudan en situar a SDL TRIDION como el actual líder y referente mundial en el ámbito de gestión de contenidos web.

### Tridion en el IESE

El IESE es actualmente un ejemplo representativo de institución con servicios web exigentes y globales que requieren de una potente solución que permita gestionar e integrar todos sus websites sin incoherencias ni desactualizaciones, atendiendo toda su diversidad sin paliativos, pero manteniendo siempre un trasfondo de homogeneidad de marca, de imagen y de mensaje global. Según Jordi Vallet, Director de Innovación y Desarrollo Tecnológico del IESE, "este



acuerdo de partnership con SDL TRIDION demuestra la confianza mutua y satisfacción de las partes, tras cinco años de colaboración, constatando que la apuesta por TRIDION fue un gran acierto tecnológico y estratégico. Hoy, el IESE puede disfrutar de la que posiblemente es la más completa y avanzada plataforma global de gestión de contenidos web que existe para entornos globales y diversos como el nuestro, y, además, con acceso ilimitado a todas sus prestaciones".

Según Sergi Asensi, Director de SDL Tridion España "uno de los vínculos emocionales clave con el IESE es que compartimos un mismo referente: ser relevantes en un mundo globalizado en base a la calidad de lo que ofrecemos. Desde SDL Tridion, nos ilusiona mucho apoyar la gestión de la excelencia que realiza el IESE. Respecto a sus alumnos y antiguos alumnos, este acuerdo es también una oportunidad para dar visibilidad sobre las ventajas y mejoras que SDL TRIDION puede aportarles en la gestión de la comunicación online de sus empresas".





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

**SDL**  **tridion**

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

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

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

Gane en el mundo online, cuente con SDL Tridion.

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



# agrupación\*

## 98 **Analizando la crisis económica**

Más de 1.750 directivos participaron en el Programa de Continuidad "La crisis económica. En el ojo del huracán" que se celebró en Barcelona y en Madrid.

## 102 **Sois noticia**

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

## 108 **Chapter news**

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

## Más de 1.750 directivos participaron en "La crisis económica: en el ojo del huracán"

# Analizando la crisis económica

«Estamos inmersos en una crisis financiera mundial que ha llevado a una crisis de consumo. Y en España, además, estamos muy endeudados. Es como un avión en caída libre del que sólo se salvan algunos sectores.» Con estas palabras, el profesor Antonio Argandoña describió el panorama actual español en la sesión extraordinaria del Programa de Continuidad que tuvo lugar el 7 de octubre, en la sede barcelonesa del IESE, y que contó también con los profesores Eduardo Martínez Abascal, Núria Mas y Sanjay Peters, y el profesor Videla como moderador. Esta sesión, que llevaba el título "La crisis económica: en el ojo del huracán", se completó con otra sesión el 9 de octubre en el campus del IESE en Madrid con los profesores Juan José Toribio, José Luis Suárez y Javier Díaz Giménez, y moderado por el profesor José Ramón Pin.

«La enfermedad es fuerte», abundó el profesor Argandoña ante más de 1.000 directivos que asistieron tanto en directo como a través de la red (los Miembros pudieron acceder en directo a la sesión a través de Internet, mediante el sistema WEBEX de **Cisco Systems**). La sesión de Madrid también fue todo un éxito de participación, con más de 750 visitantes. En total, 1.750 directivos participaron en las sesiones.

### La crisis en España

Por su parte, el profesor Martínez Abascal definió la tensión que vivimos estos días como un problema en sí mismo, pero especificando que se trata de una situación de incertidumbre que no se corresponde con la realidad. «Los bancos españoles son sólidos –dijo–, y no prestan dinero a quien no inspira confianza.» En este sentido, el profesor Argandoña afirmó que no existen problemas reales de solvencia («ya que aunque esté escondida, hay liquidez»), y ve poco probable un colapso financiero en España.

Para el profesor Juan José Toribio, el principal problema que tiene la economía española es su dependencia de la financiación externa. «Somos la segunda economía del mundo con más déficit por cuenta corriente en términos relativos, y ésa es nuestra mayor debilidad frente a otros países», aseguró el profesor.

Por otro lado, el profesor Javier Díaz Giménez anunció cambios en el sector de las cajas de ahorros y comentó que «existe la posibilidad de que unas cajas absorban los activos y pérdidas de otras. Sin embargo, dada la desconfianza que reina en los mercados, el Gobierno deberá incentivar este tipo de operaciones».

Los ponentes de la sesión de Madrid coincidieron en afirmar que la escasez de financiación afecta de manera especial a los promotores. El profesor José Luis Suárez también llamó la atención sobre el indicador de sensibilidad de la vivienda, que refleja el esfuerzo que hacen los ciudadanos a la hora de comprar una casa: actualmente, una familia dedica el 47% de sus ingresos brutos a pagar su hipoteca.

Asimismo, el profesor Toribio advirtió de que «el consumo duradero ha caído en nuestro país». Al mismo tiempo, están aumentando también los expedientes de regulación de empleo (ERE), con el consecuente incremento del desempleo.

¿Qué recomiendan entonces al Gobierno los expertos para aliviar esta crisis financiera? La profesora Núria Mas indicó que hay que atacar el problema de raíz, «generar confianza» y no penalizar a las empresas que sí han hecho sus deberes, esto es, allanar el camino a las compañías que sí disponen de activos. Y el profesor Díaz Giménez aseguró que «con espíritu positivo, nuestras decisiones pueden influir en la situación económica». Por su parte, el profesor Toribio hacía referencia a que «no todos los sectores van a sufrir esta crisis. El



consumo no duradero no ha experimentado excesivas variaciones. Las empresas energéticas, las de telecomunicaciones o las de construcción de infraestructuras, no se verán tan afectadas. Tampoco aquellas que dependan poco del crédito o que sean exportadoras en países emergentes».

### Crisis mundial

En las sesiones también se examinó la crisis económica mundial. El profesor Martínez Abascal situaba la crisis de las hipotecas *subprime* de Estados Unidos como sólo una parte de la crisis: «El problema ha sido de las hipotecas en general, porque en Estados Unidos la hipoteca es un crédito real, no a la persona». Un segundo factor, crucial, ha sido la falta de confianza de los bancos entre sí, que al no prestarse

dinero entre ellos ha desembocado en una falta de liquidez y a las suspensiones de pagos por todos conocidas.

Para el profesor Toribio, las políticas monetarias no han resultado del todo efectivas porque el problema no es tanto de inyección de liquidez como de falta de confianza en los mercados. Aún así, el profesor Díaz Giménez advertía de que «es mejor bajar el tipo de interés y seguir inyectando liquidez para intentar animar al mercado interbancario que tomar medidas más prudentes».

Con el objetivo de hacer frente a la actual situación, se ha aprobado recientemente el plan Paulson, que es necesario, según el profesor Sanjay Peters. «No podemos permitirnos no aprobar el plan», señaló. Pero el profesor Martínez Abascal resaltó que lo importante es «a qué precio se compran los activos de la banca, ya que si se compran a precio de mercado, los bancos perderán dinero, pero así se logrará restablecer la salud de los balances y la liquidez».

A pesar del plan, Argandoña predijo cifras de crecimiento negativo para Estados Unidos y una extensión mundial de la crisis durante el año 2009, que incluirá a los países emergentes, porque «mucho tendrían que aguantar India, China, etc., para seguir creciendo cuando todos estemos en recesión». Y es que a pesar de la pujanza de los países emergentes, concluyó Martínez Abascal, «el centro financiero seguirá siendo occidental en el futuro».

El efecto de la crisis en las economías emergentes también se sometió a análisis. «Durante mucho tiempo, algunas de estas economías se han beneficiado del incremento en el precio de las materias primas, dado que sus economías dependen en gran medida de éstas. Pero, con la caída de estos precios, las economías emergentes también se resentirán de la crisis», alertaba el profesor Díaz Giménez. «Éste es un buen momento para que los países emergentes realicen reformas en sus economías», añadía. Por su parte, el profesor Suárez aseguraba que China y otros países asiáticos sufrirán menos esta crisis.

WWW E-CONFERENCE EN:  
HTTP://WWW.IESE.EDU/ALUMNI

## REFLEXIONES SOBRE LA CRISIS

### Madrid

23-24 de octubre de 2008

Asamblea de Antiguos Alumnos

### Bruselas

3 de noviembre de 2008

The implications of the global financial crisis: regime shifts?

### Barcelona

10 de noviembre de 2008

La crisis financiera internacional

### Valencia

11 de noviembre de 2008

La crisis financiera internacional

### Barcelona

12 de noviembre de 2008

Perspectivas de la economía europea y respuestas de política económica

### Pamplona

17 de noviembre de 2008

La crisis económica: ¿cambios profundos y duraderos?

### Santiago de Compostela

17 de noviembre de 2008

La crisis financiera y sus lecciones

### Zaragoza

18 de noviembre de 2008

La crisis económica: ¿seguimos en el ojo del huracán?

### Madrid

19 de noviembre de 2008

Reestructuraciones corporativas

### Valencia

25 de noviembre de 2008

La crisis financiera internacional: cómo afecta a las empresas

### Barcelona

26 de noviembre de 2008

Cómo afrontar la crisis actual: retos y oportunidades

### Madrid

17 de diciembre de 2008

El impacto de la crisis económica y financiera sobre las bolsas. Situación actual y perspectivas para el año 2009

IESE Insight [www.insight.iese.edu](http://www.insight.iese.edu)

- Transparencia y supervisión, claves para evitar otra crisis *subprime*. Profesor Jorge Soley
- Detrás de la crisis: los incentivos bajo sospecha. Profesor Pascual Berrone

### Próximamente

**Barcelona. 29 de enero de 2009** El talento en tiempos de crisis

**Madrid. 4 de febrero de 2009** Cómo mejorar mi gestión comercial en épocas difíciles

**Madrid. 18 de febrero de 2009** Gestión financiera en época de crisis

**Madrid. 26 de febrero de 2009** La crisis: una oportunidad de aprendizaje

**Madrid. 5 de marzo de 2009** Estrategia y gestión global del negocio en época de crisis

**Barcelona. 10 de marzo de 2009** Tiempos de crisis: la comunicación

**Madrid. 12 de marzo de 2009** La dirección de las personas en épocas de incertidumbre

**Actividad exclusiva para los miembros de la Agrupación**



Prof. Jan Simon

### CASO JERÔME KERVIEL Fraude operacional

En las últimas décadas hemos sido testigos de múltiples escándalos en la banca de inversión. A nadie se le olvidan nombres como Joseph Jett (**Kidder, Peabody**) o Nick Leeson (**Barings Bank**), quienes, saltándose las reglas del mercado, manipularon el sistema e hicieron perder millones de euros a las entidades en las que trabajaban. Otro de los casos sonados fue el de Jérôme Kerviel, quien en 2005

comenzó a realizar operaciones financieras engañosas que hicieron perder a **Société Générale** 5.000 millones de euros. Pero ¿cómo fue posible que un *trader* consiguiera tomar el riesgo equivalente a la capitalización del mercado del banco, durante más de dos años, sin ser descubierto? El profesor Simon, autor del caso, afirma que «suele haber dos pautas comunes: en primer lugar, los controles no funcionan y, además, en todos se inicia una investigación a posteriori que debe determinar qué ha sucedido exactamente y que en escasas ocasiones lo consigue». Esto, unido a la existencia de oportunidad, los altos incentivos económicos de los *traders* y la posibilidad de justificar sus operaciones, hacen que poco a poco, profesionales como Kerviel tomen posiciones más arriesgadas, hasta llegar a alcanzar situaciones muy complejas.

■ Madrid, 8 de octubre



Profs. Cavallé y Canals

### SOCIAL TRENDS INSTITUTE Restaurar la confianza

«El activo más valioso que tiene una empresa o una persona es su reputación. Éste es un principio que habíamos olvidado, y de hecho seguimos olvidando, con los riesgos que eso conlleva», declaró el profesor de la **Fordham University**, Kevin T. Jackson, en la sesión "Un nuevo paradigma para la empresa". Jackson, experto en asuntos jurídicos y éticos, presentó, junto a los profesores

Carlos Cavallé y Antonio Argandoña, el libro "*Rethinking Business Management*", trabajo conjunto de quince profesores y publicado por el **Social Trends Institute (STI)**. El libro es un presente que el **STI** hizo al IESE, con motivo del 50 aniversario de la escuela; y que el profesor Cavallé, presidente del **STI**, entregó al director general del IESE. Según el profesor Jackson, el honor y la virtud «entran en juego en el mercado a través de recompensas y castigos de reputación, que son mucho más eficaces a la hora de influir sobre la conducta de una empresa». El profesor Argandoña recordó que los directivos son los responsables de garantizar que todos los que contribuyen al negocio estén satisfechos y compartan los valores básicos de la empresa.

■ Barcelona, 1 de octubre

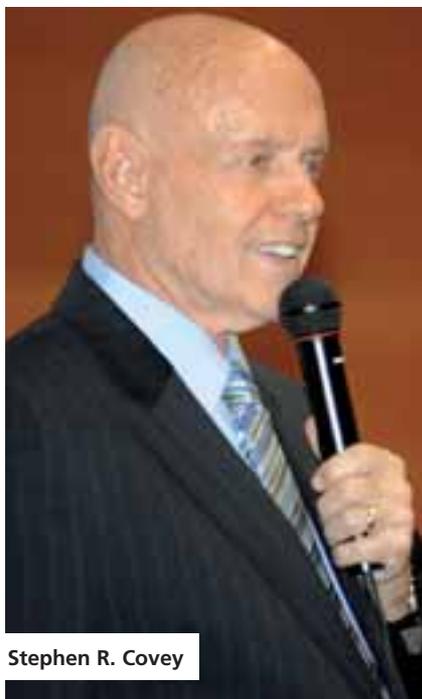
Stephen R. Covey presenta sus respuestas a la crisis ante 700 Alumni del IESE

## Rienda suelta al talento de los empleados

La palabra crisis resuena por todas partes. «Nunca en mi vida laboral había vivido algo semejante», proclaman veteranos empresarios. ¿Cómo saldremos de ésta? Con esfuerzo, sin duda, y no poco. ¿Qué debo hacer para que mi empresa siga adelante? Stephen R. Covey tiene unas cuantas respuestas que presentó a 700 Antiguos Alumnos en el campus del IESE en Barcelona, en un acto organizado por el **IRCO**.

Presentaron la sesión Santiago Álvarez de Mon, profesor del IESE, y Carlos Viladrich, director de recursos humanos de **Adecco**. Viladrich señala que «necesitamos cambiar nuestras actitudes para salir de la "grave tormenta" económica actual: debemos impactar sobre el compromiso de los empleados con la empresa». Mientras, el profesor Álvarez de Mon aseguraba que «los líderes deben movilizar el talento, y esto requiere conocer realmente la naturaleza humana y fomentar sus valores».

Stephen R. Covey apostó desde un principio por potenciar al empleado ("*empowerment*") para que pueda atender las necesidades reales de los clientes. En nuestro mundo actual, «muchas empresas aún se mueven por el paradigma de la era industrial, totalmente obsoleto en nuestra era del trabajador del conocimiento», afirmó.



Stephen R. Covey

¿Y cuál es este nuevo paradigma del trabajador del conocimiento que propone Covey? El enfoque global de la empresa no es ya el control, sino el desarrollo de talento. En lugar de autoridad formal, funciona con autoridad moral. La cultura de la empresa no se debe centrar en el jefe, sino en desarrollar equipos, gracias a un liderazgo

de servicio. Las personas no son un gasto a reducir, sino el activo fundamental, el más rentable cuando tienen voz propia. La motivación no es ya externa, sino interna, propia de cada uno. Y el responsable de los resultados no es sólo el jefe, sino todos los empleados, que se "autodirigen" hacia su consecución. Se autodirigen si han conseguido desarrollar los siete hábitos, si han logrado ser proactivos e independientes y si tienen disciplina, de donde nace la libertad. Y no sólo se dirigen hacia los objetivos con motivación interior y esfuerzo, sino que, con el octavo hábito, «encuentran su propia voz e inspiran a los demás para que hallen la suya».

Cuatro claves dio Covey para avanzar hacia el nuevo paradigma de organización: los líderes deben inspirar confianza, que siempre exige humildad; pedir perdón tras los errores, escuchar mucho, hasta haber comprendido de verdad al otro; clarificar los objetivos y alinear los sistemas hacia esos retos y, finalmente, dar rienda suelta al talento: potenciar a cada persona dándole voz propia, oportunidades para que encuentre una alternativa mejor a la hora de hacer las cosas, logrando así que haga suya la empresa y la meta.

■ Barcelona, 23 de octubre

- *Mecanizada en un solo proceso con punzonadora de última generación.*

*¡Consúltenos!*

- *Mechanized in just one process with last generation punching machine.*

*Please consult!*



Polígono Mas d'en Bosch

Tel. + 34 972 702 817

Fax + 34 972 703 466

17500 RIPOLL (Girona) Spain

e-mail: [ripleg@ripleg.com](mailto:ripleg@ripleg.com)

e-mail: [tecnica@ripleg.com](mailto:tecnica@ripleg.com)

WWW: [ripleg.com](http://ripleg.com)

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



# Sois noticia

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

## EMBA '98

Con motivo del décimo aniversario de la graduación de la promoción EMBA '98, se celebró los días 17 y 18 de octubre una convivencia en Jerez de la Frontera de miembros de la promoción acompañados de sus cónyuges. La organización corrió a cargo de **Carmen Carpintero** y de **Juan Miguel Poyatos**, presidente de la promoción. Como parte de las actividades del encuentro, se efectuaron visitas guiadas a varias bodegas y monumentos de la zona.

## EMBA '06

El día 28 de noviembre se reunieron los Antiguos Alumnos de la promoción del EMBA'06 para llevar a cabo la cena de Navidad como cada año. La convocatoria la realizaron **Luis Baón** y **Roberto Martínez**.

## G-EMBA '02

**Katrien Siewertsz** y **Patrick Ryan** han creado una nueva

empresa en Amsterdam, KYCnet BV que .

## MBA '93



**Ramon Bosch** nos informa que ha sido nombrado director de marketing

de telecomunicaciones de Panasonic Europe.

## MBA '96



Ha salido a la venta el libro de **Pablo Maella**, "Gestionar con sencillez. Mitos

y realidades del liderazgo".

**Marcel Zuidhof** es uno de los dos fundadores del Hotel con Corazón, en Granada, Nicaragua. Es una iniciativa pionera, ya que se trata de un hotel comercial con una misión social. Contribuye al desarrollo sostenible de Nicaragua investigando en educación y empleo.

## MBA '00

Este verano tuvo lugar la boda entre **Christoph Reichert** y **Sabrina Giorgio**. La ceremonia civil se celebró en Baviera, Alemania, el 16 de agosto, y la ceremonia religiosa tuvo lugar el 27 de septiembre en Nueva York.

## MBA '05

**Dana Tidikis** y **Roeland Roelefs** se casaron el pasado 11 de octubre en Heeswijk-Dinther, en Países Bajos.

También se han casado este año **Juan José Rio** y **Mafalda Guimaraes**, el 13 de septiembre en Lisboa.

## MBA '06

Convocados por **Luca de Agostini** y **Alfonso Urien**, los Alumni del MBA '06 pasaron el último fin de semana de noviembre en Barcelona que incluyó una sesión en el IESE con el profesor Mike Rosenberg y una visita al nuevo campus.

## PADE-A-07

**José Antonio Fernández Ramos**, fundador de la empresa Sanromán Consultoría y Formación ha recibido el XI Premio Nacional Joven Empresario 2008 otorgado por la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios, por su liderazgo y compromiso con la excelencia en el sector de la formación y la consultoría.

## PADE-1-08

El equipo V del PADE '08 participó en la famosa maratón de Nueva York. Compaginando estudio, trabajo y familia con su preparación física, **Xavier Pérez**, **Fernando Pons** y **Jorge Muñoz** acabaron el reto con gran satisfacción. Ahora tienen la mirada puesta en la maratón de Barcelona del próximo 1 de marzo. Invitan a Alumni y profesores a unirse a ellos.

**Ruth Aixemeno** y **Conchita Gassó** nos hacen llegar una foto del encuentro



PDD-III-89



PDD-III-96



familiar que tuvieron con sus compañeros de promoción el 25 de julio en Cabrils.

#### PDD-A-04

**Pablo Gómez-Acebo** y **Lucía Francesch** convocaron a los Alumni de su promoción para reunirse el 16 de octubre en el campus del IESE en Madrid. El profesor Javier Díaz-Giménez les impartió una sesión.

#### PDD-A-05

El profesor Javier Díaz-Giménez impartió una sesión a los Alumni del PDD-A-05. La convocatoria la llevaron a cabo **Carlos Recarte** y **José M<sup>a</sup> Romero**.

#### PDD-A-07

Los Antiguos Alumnos de esta promoción, convocados por **Alfonso Sánchez** y **Bruno Calvo**, se reunieron el 16 de octubre y tuvieron una sesión con la profesora Beatriz Muñoz-Seca.

#### PDD-A-08

El 8 de noviembre, la promoción, convocada por **Clara Ortega** y **Arturo Cimarra** organizó una sesión con el profesor Sandalio Gómez en el campus del IESE en Madrid.

#### PDD-B-06

El día 11 de noviembre se reunió la promoción del PDD-B-06, convocados por **Raúl Castro**. En esta ocasión, los Alumni pudieron disfrutar, gracias a la gestión de Alejandro Baquero, de un pase en primicia de la película "Frost/Nixon", que se estrenó en diciembre en Estados Unidos y no llegará a España hasta febrero de 2009.

#### PDD-C-07

**Eva Alonso** y **Javier Gascón** reunieron a los Antiguos Alumnos de su promoción para asistir a una sesión en la sede del IESE en Madrid impartida por el profesor Pablo Fernández.

#### PDD-D-04

Los Antiguos Alumnos de esta promoción se reunieron en la sede del IESE en Madrid el día 9 de octubre convocados por **Pedro de Bernardo** y **Eduardo Méndez**. En esta ocasión, el profesor Santiago Álvarez de Mon impartió una sesión.

#### PDD-D-08

La promoción del PDD-D-08 se reunió el día 27 de septiembre convocada por **Elena Ibáñez** y **Anselmo del Olmo**. Los Alumni disfrutaron de la sesión impartida por el profesor Sandalio Gómez sobre comunicación personal en la sede del IESE en Madrid.

#### PDD-E-06

**José M<sup>a</sup> Carrasco** y **Pilar Gómez Pallete** convocaron a su promoción el 9 de octubre. Se reunieron en la sede del IESE en Madrid y tuvieron un interesantísimo coloquio con el equipo del programa televisivo "Al filo de lo imposible".

#### PDD-F-05

El 10 de octubre el profesor Pablo Fernández impartió una charla sobre la situación económica y empresarial actual. Los Alumni de ésta promoción fueron convocados por **Luis Sánchez** e **Iván Soler**.

#### PDD-I-83

**Josep Maria Gallés** nos informa que ha sido nombrado director general de Gralisa, firma productora de aceites naturales para aplicaciones industriales.

#### PDD-I-85

Los Alumni del PDD-I-85 se reunieron el día 28 de octubre convocados por **Marisa Llach**, presidenta de la promoción, para ir preparando la celebración de su 25 aniversario.

#### PDD-III-89

**Joan Coll i Daroca** convocó a sus compañeros el 22 de



PDD-4-07



PDG-1-08



PDG-C-08



PADE-I-08



MBA '96



PADE-1-08

noviembre para celebrar el XX encuentro anual de la promoción. Tras veinte años seguidos reuniéndose, son una de las promociones más fieles, y en esta ocasión realizaron una visita a la Real Academia de Medicina de Cataluña y a la Biblioteca de Cataluña.

### PDD-III-96

El día 12 de noviembre tuvo lugar el encuentro de la promoción PDD-III-96 en el campus del IESE en Barcelona convocados, por **Esteban Masifern**. Asistieron a una sesión de continuidad impartida por el profesor de la University of Munich, Hans-Werner Sinn, titulada "Perspectives on the European Economy and Policy Responses".

### PDD-IV-97

**Salvador Servera Roig** nos informa que ha sido nombrado director general de la empresa francesa SIG Combibloc, fabricante de envases brick.

### PDD-1-05

El director general de Clickair, Álex Cruz, fue invitado el 21 de octubre al campus del IESE en Barcelona para adentrar a los Alumni del programa PDD-1-05 en el negocio de las aerolíneas, darles a conocer con detalle las estrategias de Clickair para hacerse con un espacio en el mercado y cómo ir adaptándose a cambiantes situaciones. El encuentro estuvo organizado por **Joaquim Arpí** y **Beatriz Pascuas**.

### PDD-1-08

El día 25 de octubre, los Alumni del PDD-1-08, convocados por **Rosa Castro** y **Javier Lafarga**, se reunieron en Port Aventura para asistir a una charla sobre la gestión de los recursos humanos en el parque temático. Mientras, sus familias disfrutaron del día en las instalaciones del mismo.

### PDD-2-02

**Manuel Sala** y **Mireia Mir** convocaron el 27 de noviembre a los Alumni de su promoción para asistir a la sesión del Programa de Continuidad "Dirección del talento en empresas innovadoras", impartida por el profesor Javier Quintanilla.

### PDD-2-05

El profesor Joan Fontrodona impartió el 6 de noviembre una sesión titulada "La RSC en tiempo de crisis: ¿crisis de RSC?, ¿la RSC en crisis?", para los Alumni del PDD-2-05, convocados por **Lender Unzueta** y **Esteban Vélez**, que celebraron su reunión anual en el campus del IESE en Barcelona.

### PDD-2-08

Convocados por **Lali Mateu** y **Francesc Catalán**, la promoción del PDD-2-08 se reunió en Barcelona para asistir a una sesión impartida por el profesor Rafael de Santiago sobre un caso de análisis de decisiones.

### PDD-3-02

Los Alumni del programa PDD-3-02 celebraron el 27 de noviembre una cena de Navidad convocados por **Xavier López Sautés** y **Eva Gispert**.

### PDD-3-05

El 27 de noviembre, coincidiendo con la sesión de continuidad impartida por el profesor Javier Quintanilla "Dirección del talento en empresas innovadoras", **Arturo Casiellas** y **Marta Morcillo** convocaron a los Alumni de su promoción para reencontrarse.

### PDD-3-08

El día 16 de noviembre, los Alumni del PDD-3-08 organizaron una visita familiar

al monasterio de Montserrat que incluyó una misa, el canto de la escolanía y una visita al museo y al espacio audiovisual, para finalizar con un almuerzo. Fueron convocados por **Tania Caballé** y **Jaume Puig**.

#### PDD-4-05

Los Alumni del PDD-4-05 se reunieron para celebrar la cena navideña y conmemorar que hacía tres años que terminaron el programa. La reunión estuvo convocada por **José Luis Pérez** y **Cristina Bassols**.

#### PDD-4-07

**Jordi Casellas** y **Sarai Mir** convocaron, el 27 de noviembre, a los Alumni de su promoción para asistir a la sesión del Programa de Continuidad "Dirección del talento en empresas innovadoras", impartida por el profesor Javier Quintanilla.

#### PDD-5-05

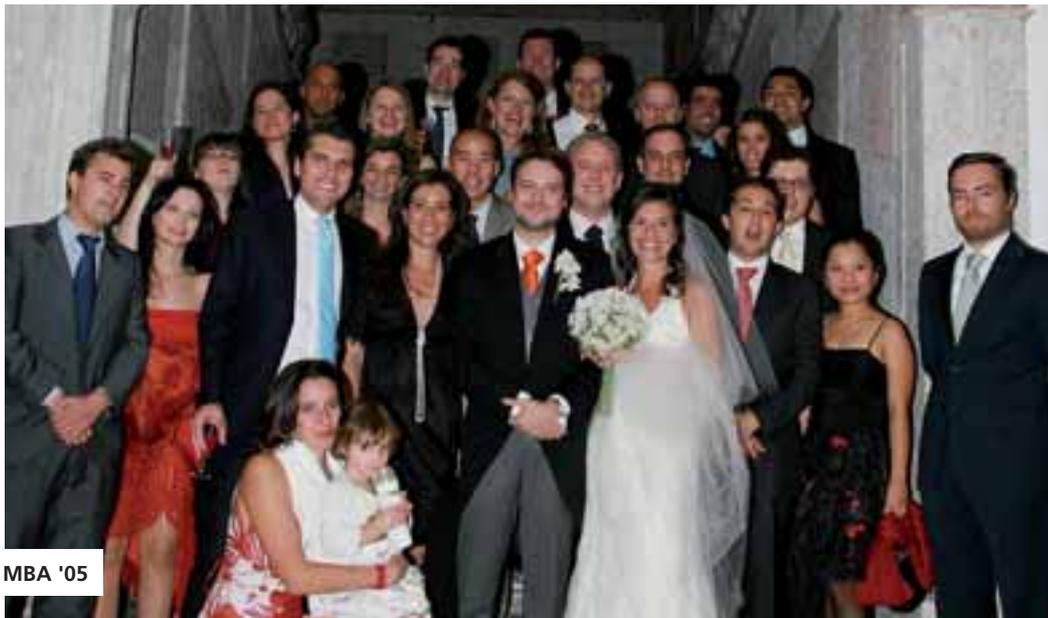
El 27 de noviembre, coincidiendo con la sesión de continuidad impartida por el profesor Javier Quintanilla, **Joan Sentis** y **Albert Pantaleoni** convocaron a los Alumni de su promoción para reencontrarse después de tres años tras finalizar el PDD.

#### PDD-VLC-07

Los miembros de esta promoción se reunieron el 7 de noviembre, convocados por **Diego Seco** y **Pilar Marqués**, para asistir a la sesión con el profesor Rafael Fraguas en el Expo Hotel Valencia de la misma ciudad.

#### PDG-B-06

Los Alumni del PDG-B-06 se reunieron el 15 de octubre en el IESE convocados por **Rafael Ruiz** y **Ruth Díaz**. En la reunión, el profesor Javier Quintanilla impartió un interesante caso que dio mucho juego para el debate.



MBA '05



MBA '05



PDD-5-05



PDG-I-99



PDG-1-07

### PDG-C-07

La promoción se reunió con el profesor Juan Carlos Vázquez-Dodero, quien les informó de la marcha del proyecto solidario "Amigos de Rimkieta" (Burkina Faso), en el cual la promoción está colaborando muy activamente sufragando el coste de las instalaciones. Convocaron a los Alumni, **Bruno Rein** y **Enrique Lorenzana**.

### PDG-C-08

**Francisco Ballbé** nos informa que un grupo de del PDG-C-08 acudieron el 20 de septiembre a una misa en el Pilar de Zaragoza, donde además de poner el escudo del IESE a los pies de la Virgen, pidieron por su compañera Begoña, que

estaba muy grave. Después realizaron una visita a las ruinas romanas y finalizaron con un almuerzo.

### PDG-I-99

Josep Amores nos informa de que el 4 de julio, junto a los compañeros de promoción **Antonio Pont** y **Aksel Helbek**, visitaron a Montse Durany, que vive en Bristol.

### PDG-I-01

**Ernest Companys**, presidente y director general de Techno Trends, recogió el premio Tandberg al mejor *partner* del año por la experiencia y calidad de servicio de su empresa.

### PDG-1-05



**Anna Ros**, socia y fundadora de la empresa de consultoría y recursos

humanos, KTC&R GLOBAL, fue galardonada el pasado octubre con el premio Directivo Plus 2008 en la categoría PYMES. El acto fue presidido por la ministra Cristina Garmedia.

### PDG-1-07

El día 7 de octubre, coincidiendo con el Programa de Continuidad "La crisis económica: En el ojo del huracán", **Lina Gummà** y **Manfred Bauer** convocaron a los Alumni de su promoción a la sesión y a una cena de

reencuentro celebrada en el nuevo campus del IESE en Barcelona.

### PDG-1-08

El 16 de octubre se reunieron los Alumni del PDG-1-08, convocados por **Jaume Bercial** y **Nathalie Detry**. El profesor Cosimo Chiesa les impartió una conferencia en el campus de Barcelona acerca de las claves del liderazgo comercial.

### PDG-2-02

**Anna Vila** reunió a los Alumni de su promoción el 27 de noviembre para celebrar una cena navideña.

*Una inversión con la seguridad que ofrece los bonos del Estado y una gran rentabilidad*

## MÁS DEL 10% DE RENTABILIDAD

La Energía Solar es una de las mejores inversiones que existen a largo plazo. Por su alta rentabilidad, que en muchos casos supera el 10%, y también por su seguridad, comparable a los bonos que emite el Estado. Es una inversión que no depende de los ciclos económicos, está asegurada ante cualquier tipo de siniestro y, en todo momento, permite vender o comprar participaciones.

### Rentabilidad de una instalación fotovoltaica



### Rentabilidad de un bono del estado



En definitiva, una inversión rentable, segura y sostenible que ayuda a diversificar el modelo energético de España. Cada kWh producido evita emisiones de CO<sub>2</sub>, responsables del cambio climático, y de NOx y SO<sub>2</sub>, causantes de la lluvia ácida.

PARTICIPACIONES\*  
DISPONIBLES  
DE NUEVAS INSTALACIONES  
FOTOVOLTAICAS  
SOBRE CUBIERTAS DE ALQUILER.

\*Mínimo 30.000 €

ESTACIÓN DE ENERGÍA FOTOVOLTAICA POLÍGONO INDUSTRIAL VALLDORIOLF, LA ROCA DEL VALLÉS

*En funcionamiento desde Diciembre de 2006*

**SOLARIZA**  
INVESTMENTS

*Rentabilidad Solar*

T / 93 414 25 81 | [ventas@solariza.es](mailto:ventas@solariza.es)  
[www.solariza.es](http://www.solariza.es)



14

Encuentros

9

Países

# Chapter News

Noticias de las Agrupaciones Territoriales



**Toronto**  
16 de octubre



El profesor Bernardo Villegas se reunió, el 16 de octubre en Toronto, con los Antiguos Alumnos de Canadá, y les impartió una sesión titulada "Will the emerging markets save the day after black monday?". ■■



**São Paulo**  
17 de septiembre  
16 de octubre



El profesor José Ramón Pin estuvo el 17 de septiembre con cerca de cincuenta Alumni del IESE en São Paulo, en el

LONDRES

BRUSELAS  
MUNICH  
ZURICH

PARÍS

SHANGAI

ISE, donde trató el tema "A gestão do talento", en el que se estudia el caso del *Cirque du Soleil* y sus prácticas de gestión de personas.

El 16 de octubre, los Alumni de São Paulo se volvieron a encontrar para asistir a la ponencia "Desenhando o futuro – Transições de vida e carreira - As etapas da carreira profissional e a segunda carreira", impartida por el profesor del IESE Luis Manuel Calleja y por Mariá Giuliese, directora ejecutiva de Lens & Miranelly. ■■

del profesor Pedro Nueno titulada "Global entrepreneurship. Is the World flat?". El desarrollo de la economía mundial brinda la oportunidad de diversificarse geográficamente, y el profesor Nueno explicó en su conferencia cómo afrontar esta nueva situación.

Un mes después, el 28 de octubre, los Alumni quisieron volver a reunirse en el Metropolitan Club, y esta vez invitaron a la profesora Maria Julia Prats. En su intervención, la profesora presentó el panorama general de los proyectos de investigación actualmente en curso, tales como los estudios centrados en la dirección de grandes empresas, los cambios en el capital privado y cómo gestionan su patrimonio las familias. Su charla se centró en la clásica cuestión del capital riesgo: "High growth firms: The jockey or the horse?", en referencia a lo que se consideran los factores decisivos en el éxito o el fracaso de una empresa. La profesora también analizó del impacto que sobre el éxito de la empresa tienen el CEO (el jinete), la empresa y su producto

(el caballo), el mercado y el inversor, destacando que un punto débil, una falta de compenetración o problemas de calendario en un área determinada, pueden contaminar rápidamente otras. ■■



## Nueva York

24 de septiembre  
28 de octubre



Más de 70 Alumni de Nueva York se reunieron el 24 de septiembre en el The University Club para asistir a la ponencia



## Boston

14 de octubre



El 14 de octubre se reunieron en Boston los Alumni del IESE con motivo del 50 aniversario. El director general y profesor Jordi Canals impartió la conferencia "IESE turns 50 & the next 50 years", en la que ofreció una visión general de la escuela y habló sobre los proyectos de crecimiento en Estados Unidos. El profesor Canals también señaló que, en época de crisis económica, es fundamental que las organizaciones cuenten con un sólido



 **Santiago de Chile**  
10 de septiembre



**Boston**  
14 de octubre 

sentido de la misión y se centren en su personal. Además, insistió en la necesidad de formar líderes que influyan de forma positiva en las personas, la sociedad y las empresas, y que plasmen la profesionalidad, la integridad y el espíritu de servicio. ■■

el uso de las instalaciones de la compañía. ■■

de Chile, que tuvo lugar en la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes. La reunión se celebró con motivo del 50 aniversario del IESE y contó con la participación del profesor Francisco Iniesta. Durante el encuentro, los Alumni galardonaron al profesor emérito Josep Faus con la distinción de "Profesor Destacado 2007", y éste les impartió una sesión titulada "Rehabilitación de zonas deprimidas mediante un gran proyecto inmobiliario". ■■



**Zurich**  
7 de octubre 



**Munich**  
6 de noviembre 

Con motivo del 50 aniversario del IESE, los Antiguos Alumnos del IESE se reunieron en Zurich el 7 de octubre en un evento en el que participaron el director general del IESE, Jordi Canals, que impartió la conferencia titulada "IESE turns 50 & the next 50 years", y el profesor Paddy Miller, con la conferencia "Turning a business into a creative culture". La bienvenida corrió a cargo de Anup Nastik, director de distribución y consumo de Zurich Global Corporate en Suiza. La Agrupación agradece a Thomas Hürliman, CEO de Zurich Global Corporate en Europa, y a Frédéric Moiner, Chief Financial Officer de Zurich Global Corporate en Europa,

Los Alumni que se reunieron el 6 de octubre en Munich invitaron al profesor Javier Estrada, quien les impartió una sesión titulada "Black swans and market timing: How not to generate Alpha". La Agrupación agradece a **Leonhard Graf von Harrach** (MBA '06) y a la empresa Bain & Company Germany, el facilitar el uso de las instalaciones de la compañía ■■



**San Francisco**  
25 de septiembre 



**Santiago de Chile**  
10 de septiembre 

Ochenta Antiguos Alumnos de Chile se reunieron el 10 de septiembre en el encuentro anual de Alumni en Santiago

Los Antiguos Alumnos de San Francisco se reunieron el 25 de septiembre en un evento especial de Alumni del IESE organizado en el Hotel Nikko Bay View. En esta ocasión, la profesora Johanna Mair impartió la sesión "Social entrepreneurs as partners in global markets", en la que se debatió sobre el beneficio de llevar a cabo iniciativas sociales en las empresas. La mayoría de los directivos juzgan el éxito de un negocio en términos financieros, pero los empresarios sociales proponen nuevos criterios para evaluar el éxito empresarial,



**Zurich**  
7 de octubre



como por ejemplo el número de personas a las que se ha ofrecido servicio o la cantidad de puestos de trabajo creados. ■■



**París**  
13 de noviembre



Los Antiguos Alumnos de París se reunieron el 13 de noviembre para celebrar el 50 aniversario junto al profesor y director general del IESE, Jordi Canals, quien compartió con los asistentes una visión general de la evolución de la escuela en este medio siglo, y el profesor Pankaj Ghemawat. Más de setenta personas participaron en el acto. ■■

conferencia "A New paradigm for business management", impartida por los profesores Carlos Cavallé, del IESE, y Kevin T. Jackson, de la Fordham University, sobre la crisis financiera mundial actual.

La conferencia abordó los temas del libro publicado recientemente por el Social Trends Institute, que dirige el profesor Cavallé, "Rethinking Business management", y en el que han colaborado ambos profesores. ■■

los orígenes de la crisis actual y se centró en las ideas principales del Departamento de Economía del IESE para esclarecer conceptos e intentar buscar soluciones. ■■



**Shanghai**  
8 de noviembre



El 8 de noviembre se reunieron los Antiguos Alumnos en Shanghai en las instalaciones cedidas por Cisco Systems, y asistieron a la sesión de continuidad impartida por el profesor Rama Velamuri, titulada "Corporate governance as a source of competitive advantage: A stakeholder approach". A través del ejemplo de Infosys Technologies, explicó cómo la internalización sistemática del bienestar de los stakeholders puede ayudar a las organizaciones a construir una ventaja competitiva sostenible. ■■



**Londres**  
25 de septiembre



El 25 de septiembre, los Antiguos Alumnos de Londres asistieron a la



**Bruselas**  
3 de noviembre



El profesor Sanjay Peters impartió el 3 de noviembre en Bruselas una conferencia para los Antiguos Alumnos del IESE. En su ponencia, titulada "The implications of the global financial crisis: regime shifts?", el profesor explicó

# agenda

## Enero

27 y 28, Barcelona / Programas Enfocados  
**Cómo diseñar sistemas de remuneración variable en equipos de ventas**

27-29, Madrid / Programas Enfocados  
**Cómo desarrollar mi capacidad relacional**

29 de enero, 5, 12, 19 y 26 de febrero y 5 de marzo, Barcelona / Programas Enfocados  
**Finanzas corporativas**

## Febrero

3, Barcelona / Encuentro Sectorial  
**III Encuentro de publicidad interactiva**

2-5, Madrid / Programas Enfocados  
**In-prendedores: buscando nuevas oportunidades de crecimiento**

9, Madrid / Executive Education  
**Program for Management Development**

9-13, Barcelona / Programas Enfocados  
**Dirección de empresas inmobiliarias**

16-19, Barcelona / Programas Enfocados  
**Dirección de recursos humanos: la nueva responsabilidad estratégica**

24 y 25 de febrero y 26 de marzo, Madrid / Programas Enfocados  
**¿Cómo mejorar mis competencias directivas?**

24-26, Madrid / Programas Enfocados  
**Decidir mejor: cómo gestionar información, incertidumbre y presión**

24-26, Barcelona / Programas Enfocados  
**Marketing relacional *one2one*: las cinco pirámides del CRM**

## Marzo

3-6, Barcelona / Short Focused Programs  
**Global Sourcing of Services: Myths, Realities and Future Directions**

4 y 5, Barcelona / Programas Enfocados  
**El rol de la propiedad en la empresa familiar: cómo formar familiares para ser buenos accionistas**

9-12, Madrid / Programas Enfocados  
**Marketing estratégico**

10, Barcelona / Programa Enfocado  
**Tiempos de crisis: la comunicación**

10-12, Nueva York / Institute for Media and Entertainment  
**Finance and Accounting for Media and Entertainment**

11, Barcelona / Encuentro Sectorial  
**II Encuentro de *private equity***

16-18, Barcelona / Programas Enfocados  
**Cómo optimizar la gestión de los riesgos bancarios**

16-18, Madrid / Programas Enfocados  
**Comunicar con eficacia y persuasión**

23-27, Hyderabad y Mumbai / Short Focused Programs  
**Inside India**

23-25, Madrid / Programas Enfocados  
**Las tecnologías de la información como arma estratégica y competitiva**

23-25 y 30-31, Barcelona / Programas Enfocados  
**Nuevos hallazgos en la gestión de proyectos**

25, Barcelona / Seminario  
**Forum de nuevas empresas**

26, Barcelona / Encuentro Sectorial  
**XI Encuentro de empresarios de marcas de prestigio**

## Abril

20-24, Madrid / Programas Enfocados  
**Dirección de empresas inmobiliarias**

20-24, Munich, Barcelona / Executive Education  
**Advanced Management Program. Opening Module**

20-24, Shanghai y Chongqing / Short Focused Programs  
**Inside China**

20, 21, 27, 28 de abril y 4, 5, 11 y 12 de mayo, Barcelona / Programas Enfocados  
**Contabilidad y finanzas para directivos no financieros**

21-23, Barcelona / Short Focused Programs  
**Develop your communication skills. It's how you tell them!**

27-30, Madrid / Programas Enfocados  
**Dirección de Recursos Humanos: la nueva responsabilidad estratégica**

## Mayo

4, Barcelona / Encuentro Sectorial  
**I Encuentro internacional de turismo**

4-8, New York / Short Focused Programs  
**Creative Cultures: Making Innovation Work**

5-7, Barcelona / Programas Enfocados  
**Gestión de equipos de alto rendimiento (GEAR)**

12, 13, 19, 20, 26, 27 de mayo y 2, 3 de junio Madrid / Programa Enfocado  
**Contabilidad y finanzas para directivos no financieros**

18-21 de mayo y 29-30 de junio y 1 de julio, Barcelona / Programas Enfocados  
**Coaching profesional: desarrollando el talento en la organización**

19-22, Barcelona / Short Focused Programs  
**Getting Things Done**

25, 26, 27, 28 y 29 Madrid / Programa Especial  
**Global CEO**

25-27, Madrid / Programas Enfocados  
**Orientar la organización al cliente: clave para competir con éxito**

27 y 28, Barcelona / Encuentro Sectorial  
**XIII Encuentro de empresarios de alimentación y bebidas**



Soluciones Convergentes para Grandes Empresas.

# Nuestro trabajo es hacer más fácil el trabajo de otros.



Localizar a alguien en segundos aunque no esté en su sitio, compartir datos e imágenes con una sucursal en el otro hemisferio, acceder a Internet desde un teléfono IP, convertir el móvil en un ordenador portátil... Éstos son sólo algunos ejemplos de cómo ayudamos a nuestros clientes a aprovechar las ventajas de la convergencia y a hacer sus infraestructuras de comunicación e informática más eficientes, a sus empleados más productivos y los procesos de relación más fáciles. En eso consiste nuestro trabajo.

**FIJO + MÓVIL + TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.**

*Telefonica*



Si quiere ser el primero en acceder a las últimas novedades, capture el código bidi.

[www.telefonica.es/grandesempresas](http://www.telefonica.es/grandesempresas)

# Eres lo que eliges. Be a **Saabist**.

Las decisiones que tomas a lo largo de la vida son las que van definiendo tu personalidad y te hacen ser quien eres. Esas decisiones te hacen ser **Saabista**, alguien único, que ve la vida de forma diferente, que se preocupa por el medio ambiente y a quien le gusta obtener la máxima potencia cuando la necesita, como la que te ofrecen los nuevos motores de última tecnología **TTiD 180CV con Doble Turbo de Saab**.



¿Convencional o **Diferente**?

Define tu personalidad en [www.beasaabist.es](http://www.beasaabist.es)



Be a **saabist.es**

Modelo ofertado: consumo mixto desde 5,4 a 6,7 l/100km. Emisiones de CO<sub>2</sub> desde 147 a 179 g/km. Modelo visualizado Saab Turbo X.



Potencia y **Ecología**