

IESE

Revista de Antiguos Alumnos
Nº 114 / Julio-Septiembre 2009



Dibujando mi carta de navegación

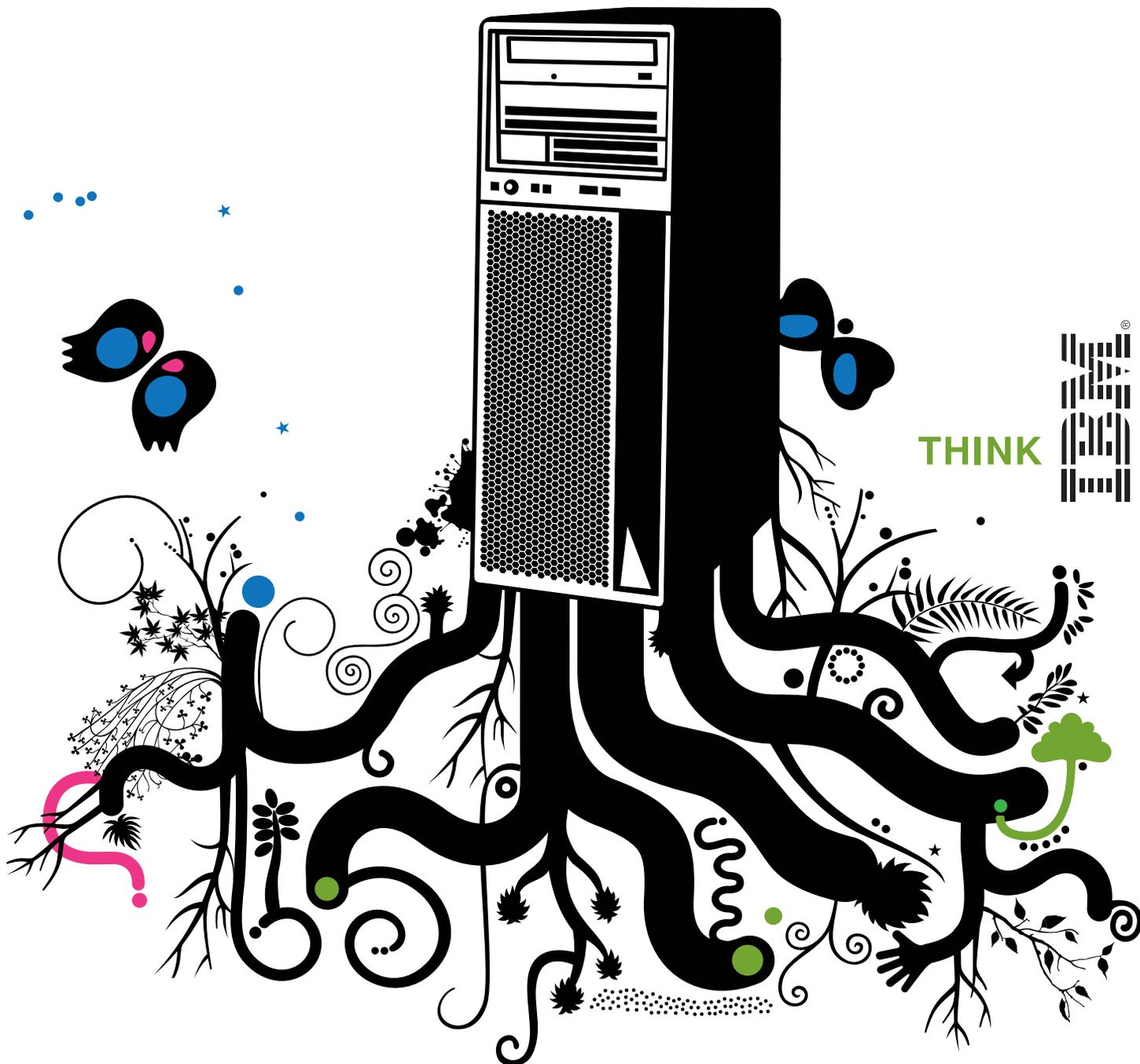
¿Crisis en el patrocinio deportivo? J. Mancebo y J. L. Nueno • ¿Cómo y por qué preservar el espíritu emprendedor? J. Roure • La ética de la recuperación M. Camdessus • Graduaciones ¡Hasta pronto MBAs!

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

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

Sistemas, software y servicios para
un planeta más inteligente.

ibm.com/systems/es/dynamicinfrastructure



REDUZCA SUS COSTES, SEA MÁS COMPETITIVO.

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

Consulte las ofertas de servidores, sistemas de almacenamiento y software de IBM llamando al teléfono de MBI 93 351 60 00 o visitando www.microblanc.es

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

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



MBI

MICRO-BLANC
INFORMATICA, S.L.





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.

**Si no puedes presumir del coche más caro,
presume del seguro más barato.**



**Ahora por
ser miembro
alumni...**

**TE MEJORAMOS
EL PRECIO del
seguro más
barato que
puedas
encontrar***

Llama al
902 250 012
[www.zurich-connect.es/
iese](http://www.zurich-connect.es/iese)



Connecta con los expertos.



* Por ser miembro alumni de IESE, Zurich Connect te mejora como mínimo 1€ el precio del seguro de coche más bajo que puedas encontrar. La devolución será aplicable a la cuota del primer año de tu póliza y se efectuará mediante transferencia. Oferta válida hasta el 31/12/2009 y sujeta a las políticas de suscripción de Zurich Connect.

Horario de atención telefónica: lunes a viernes de 8 a 23 h, sábados de 8 a 18 h.



A fondo	13
¿Crisis en el patrocinio deportivo? <i>J. Mancebo y J. L. Nuño</i>	14
¿Cómo y por qué preservar el espíritu emprendedor? <i>J. Roure</i>	22
La ética de la recuperación <i>M. Camdessus</i>	28
Es noticia	33
En Portada	
Dibujando mi carta de navegación	34
In memoriam: <i>Eduardo Ballarín</i>	44
Executive Education	
XIII Encuentro de Empresarios de Alimentación y Bebidas	54
Graduaciones	
Graduaciones de MBA y EMBA, semanal y quincenal	64
Noticias	
Reunión Anual del International Advisory Board del IESE	70
XXII Encuentro Anual de Empresas Patrono, Cátedras y Centros de Investigación	74
Publicaciones	92
Agrupación	95
Entrevista a Helena Revoredo (PADE-II-00)	96
Homenaje a Rafael del Pino	100
Global Alumni Reunion	102
MBA y EMBA Alumni Reunion	104
Sois Noticia	112
Chapter News	116
Agenda	120

Índice de empresas

	pág.		pág.		pág.		pág.
ABB	112	Enron	116	Invertir	116	Sapin	116
Accenture	54	Ermenegildo Zegna	112	Invest in Spain	78	Seeliger y Conde Argentina	116
ACS	100	Ernst & Young	112	ISE	116	Siemens	70
Alcatel	44	ESADE	84, 78	International Finance Corporation Perú	116	Sony Ericsson Mobile Communications	57
Alimentaria	54	Escuela Superior de Música Reina Sofía	96	Käthe Kruse Puppen GMBH	112	Stanford University	78
Angulas Aguinaga	54	Euroforum	96	Kellogg Graduate School of Management	78	Stern School of Business	78, 92
Argos	55	FCC	102, 112	Kodak	102	Strathmore Business School	78
Asset Management Company	112	Ferrovial	100	KPMG	44	Strathmore University	78
Banco Bilbao-Vizcaya	44	Fira de Barcelona	54	"la Caixa"	44, 52	Supermercados Condis	54
Banco de Crédito e Inversiones	116	Fondazione Italia Cina	52	Lagos Business School	78	Swiss Re	112
Banco de España	78	Freixenet	54	Lego	55	Tecno Spa	112
Banco Herrero	78	FriCSO	90	London School of Economics	116	Telecinco	96
Banco Popular	96	FUNCAS	58	Mango	112	Televisión Española	56
Banco Santander	56, 78, 116	Fundación BBVA	78	McKinsey & Co.	112	Tetra Pak International	112
Bank for International Settlements	78	Fundación Carolina	96	Media & Entertainment Holdings	56	The Boston Consulting Group	112
Bank of Tokyo-Mitsubishi	28, 112	Fundación élogos	78	Metalquimia	92	Tilburg University	78
Bankinter	44	Fundación Isaac Albéniz	96	Michigan	44	Tous	52
Banque de France	112	Fundación Prosegur	96	Microsoft	78	Tuck School	78
Barclays	112	Fundación Puig	112	Motta Internacional	112	Turespaña	52
Bavaria Yachtbau GMBH	52	Fundación Rafael del Pino	100	Najeti Capital SCR	57	TV3	92
BBVA	58	Gas Natural Unión Fenosa	64	NASDAQ	112	UBS Bank	112
Biocat (BioRegió de Catalunya)	57	Ghent University	78	National House-Building Council	112	Universidad de Asia y el Pacífico	78
Bonnier	112	Goldman Sachs International	64, 82	New York University	78	Universidad Carlos III	90
Bradeni	116	Goodyear Dunlop	112	Nissan Motor Iberica	32	Universidad Católica de Buenos Aires	96
Bradesco Banco de Inverimentos	116	Google	116	Norscan Partners	112	Universidad de Michigan	44
British Petroleum	64	GP Pharm	57	OHL	112	Universidad de Navarra	64, 78
British Telecom	44	Grupo Alesport	112	Omega Capital	112	Universidad de Oviedo	78
Capgemini	112	Grupo Bimbo	55	Oryzon	57	Universidad de Santiago de Compostela	78
Caprabo	54	Grupo El Árbol	54	OTON Handloom Weavers	78	Università Bocconi	78
CEBS	52, 55	Grupo Saint-Gobain	112	Pan-African University	78	Universität Karlsruhe	78
Chocolates Valor	54	Grupo Santander	55	Pannico	54	University of British Columbia	78
Cisco Systems	112	Hackett	52	Partnership for New York City	102	University of Louvain	78
Columbia University	78	Harvard Business School	112	PepsiCo Iberia	54	University of Oxford	78
Compañía Cervecerías Unidas	116	Harvard University	44, 78	Pescanova	54	USP Hospitales	78
Coopers & Lybrand	112	Hospital Mount Sinai	102	Porsche	116	Viena Editions	78
Copisa	112	Iberdrola	56	Prosegur	96	Vivaldi Partners	78
Copenhagen Business School	92	IBM	112	Puig Beauty & Fashion	112	Vlerick Management School	78
Cortefiel	112	Infoadex	14	Real Madrid C.F.	56	Wharton School	55, 90
Crystax Pharmaceuticals	57	Inforpress	57	Rein Chemical	116	Windward Investment Management	78
Deutsche Bank	112	INSEAD	78	Relais & Châteaux	52	Women's Tennis Association	57
Donuts	54	Institut National Polytechnique de Grenoble	78	Ribas & Ribas	78	Zurich Global Corporate	116
Dorna	56	Institute for International Monetary Affairs	28, 112	SAP France	116	Relación de Empresas Patrono	74
EADA	78	Instituto de Empresa	78, 74				
El Corte Inglés	54						

Índice de Alumnos

	pág.		pág.		pág.		pág.
Albares, Javier (EMBA '01)	112	Fariás, Néstor (MBA '68)	116	Jönsson, Mikael (PDD-2-03)	116	Querol, Josep (PDD-5-07)	112
Alcat, Enrique (PDD-1-03)	112	Farreras, Marçal (MBA '86)	112	Jottar, Patricio (MBA '88)	116	Ramón, Ricardo de (ODG-I-96)	112
Aleman, Mercedes (PDD-1-00)	112	Fernández Terricabras, Alberto (MBA '91)	112	Larrain, Antonio (MBA '05)	112	Rendón, Sergio Alejandro (EMBA-Q-07)	112
Alonso, Carlos (PDD-V-96)	112	Fernández Payán, Francisco (PDD-II-70)	54	Lluch, María (MBA '00)	116	Revoredo, Helena (PADE-II-00)	96
Andueza, Rodrigo (MBA '00)	112	Fèvre, Mercedes (PDD-C-08)	112	López, Pedro (PDD-VLC-00)	54	Río, Juan José del (MBA '05)	112
Arpi, Joaquim (PDD-1-05)	112	Folts, Fritz (MBA '91)	78	Mangano, José Luis (MBA '94)	52	Rosales, Héctor (MBA '97)	112
Barroilhet, Juan Pablo (MBA '03)	112	Franzini, Mario (MBA '74)	116	Marco, Jaume (PDG-2-06)	112	Rosell, Laura (PDG-2-06)	112
Basora, Annamari (PDD-1-07)	112	Garré, Jesús (MBA '89)	112	Martín, Pablo (PDD '97)	112	Rovira, Enric (PDG-2-08)	112
Bernal, Antonio (PDD-V-98)	112	Gómez Quijano, Arturo (PDD-C-04)	92	Miñana, Jesús (PDD-C-05)	112	Stefanelli, Juan Pablo (MBA '01)	112
Blanco, Francisco Javier (PDG-B-07)	112	González F. de Valderrama, Beatriz (PDG-A-04)	112	Montañés, Constantino (PDD-3-96)	112	Tierra, Juan Manuel (PDD-B-08)	112
Boza, Fernando (PDD-B-08)	112	González-Robatto, Jacobo (EMBA '86)	112	Muñoz, Olga (PDD-C-05)	112	Tissera, Gustavo (PDD'97)	112
Bravo, Nicolás (MBA '06)	112	Gutiérrez, Susana (PDD-1-00)	112	Noguera, Albert (PDD-5-07)	112	Tobajas, Francisco Javier (PDG-I-77)	112
Buesa, Carlos (PADE-1-06)	57	Herliq, Bruno (MBA '00)	116	Olavarría, Lionel (MBA '75)	116	Tomás, Joan (PADE-1-06)	112
Bueno, Alberto (PDD-I-96)	57	Huarte-Mendioc, Blanca (PDD-3-01)	112	Olmo, Anselmo del (PDD-D-08)	112	Torme, Sebastián (PDD-C-08)	112
Caballé, Tania (PDD-3-08)	112	Ibáñez, Elena (PDD-D-08)	112	Pablo, Mercedes de (MBA '91)	112	Tous, Alba (PDD-III-98)	52
Canela Mercadé, Ignacio (MBA '91)	92	Infante, Ana (PDD-B-08)	112	Pascuas, Beatriz (PDD-1-05)	112	Valldosera, Mercedes (PDG-2-08)	112
Cárdenas, Andrés (PDG-I-97)	52	James, Jorge (MBA '92)	116	Perrier-Châtelain, Gloria (EMBA-93)	116	Valls, Jordi (PADE-1-09)	112
Carmona, Francisco J.	112	Jiménez, Bartolomé (PDD-B-08)	112	Pino, María del (PDD-II-84)	96	Vicario, Darío (EMBA '97)	112
Castilla, Consuelo (PAD-1-06)	112			Posadas, Gervasio (PDG-A-06)	112	Vilas, Susana (PDD-1-07)	112
Christenson, Andrea (MBA '83)	104			Puig, Jaume (PDD-3-08)	112		
Clemente, Ivana (PDD-3-01)	112			Puig, Mariano (PDG-I-64)	104		
Falcones, Baldomero (MBA '72)	112			Qinfeng Yu, Myra (MBA '99)	116		

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


ROLEX



**OYSTER PERPETUAL
GMT-MASTER II**

ROLEX.COM - TEL. 900 41 43 45

BARCELONA
Avda. Diagonal, 482
Rbla. Catalunya, 17
Tel. 93 416 11 11

unión suiza

1854

MADRID
Gran Vía, 26

www.unionsuiza.com

JOYEROS Y RELOJEROS

Las tarjetas de la Agrupación de Miembros del IESE

¿ Visa Platinum
o American Express ?



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



Tarjetas Financieras
902 301 311



Control de difusión

32.443

Tirada

28.500 (Edición castellana)

4.000 (Edición internacional)

Director

Antonio Argandoña

Editora

Mercedes Castelló

Redactor jefe

Aida Rueda

Alberto Chinchilla

Edición en inglés

Larisa Tatge

Director de arte

Alberto Anda

(beto@timeddco.com)

Colaboraciones

Cristina Aced

Clara Castillejo

Amy Collins

Tomás Crespo

Lluís Feliu

Ángela Martín

Marcella Moohan

Alberto de Olano

Javier Pampliega

Miquel Utset

Secretaría de redacción

Alejandra Arrocha

Fotografía

Jordi Estruch

Montse Jassé

Miquel Llonch

Roger Rovira

Clisos

Fotomobil.com

Diseño y maquetación

Ernest Castellort

Lydia Cazorla

Mariona Consuegra

Javier Martínez

Belén Sanz

Ilustraciones

Luciano Lozano (www.ilustracionesposibles.blogspot.com)

Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales (www.cajaalta.es)

Publicidad

M&N Consulting

Antonio Moré y Sabina Nogués de Trujillo

C/ Orient, 78-84, 1ª Planta. Of. 14

08190 Sant Cugat del Vallès

Tel.: 93 544 12 34

E-mail: mnconsulting@grupouni2.com

Fotomecánica

Anmar

Impresión

Tramacolor

Edita

Estudios y Ediciones IESE, S.L.

Depósito legal

B.23.746-1963

ISSN

1138/2333

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



IESE
Universidad de Navarra
Revista de Antiguos Alumnos

Business School
Universidad de Navarra
Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43

Cno. del Cerro del Águila, 3
Ctra. de Castilla, km 5,180
28023 Madrid
Tel.: 91 211 30 00
Fax: 91 357 29 13

www.ee-iese.com

Nueva Serie M. Elegancia y sofisticación: lo mejor en proyectores.

Elegantes, refinados... los proyectores portátiles XGA 3LCD Serie M de Sony Profesional son perfectos para ejecutivos que quieren impresionar con sus presentaciones.

Aunque son pequeños y ligeros, incluyen una amplia gama de funciones excepcionales que garantizan presentaciones impecables. Ofrecen también la novedosa tecnología de proyección "BrightEra™" de Sony con óptica de larga duración*.

Además, el modelo VPL-MX25 está pensado para impresionar desde el primer momento gracias a su conexión inalámbrica, la función de streaming de vídeo y el puerto USB para Memory Stick.



VPL-MX20 VPL-MX25

La primera impresión cuenta,
visite sonybiz.net/m-series

SONY



*Los proyectores BrightEra representan un avance sin precedentes en tecnología de proyección. Ofrecen imágenes mucho más claras, mayor fiabilidad, mayor contraste y más estabilidad del color. Sony y BrightEra son marcas registradas de Sony Corporation, Japón.

BrightEra
Long Lasting Optics

La inspiración para hacer crecer un negocio
se encuentra en los pequeños detalles



Mejore el coste de la gestión de sus documentos y dé un impulso a su negocio

Ricoh le ayuda a mejorar el retorno de la inversión combinando
la eficiencia de costes con el rendimiento de su negocio

Moving Ideas Forward

RICOH

Sonrisas y lágrimas

La Revista de Antiguos Alumnos está muy contenta, porque ha tenido una hermana: *IESE Insight*, una revista *on-line* que pondrá el mejor conocimiento de dirección de empresas al alcance de los Antiguos Alumnos y del público en general. *IESE Insight* nos ha salido más seria que nuestra Revista, claro, pero así debe ser, ¿no? Estamos, pues, de fiesta. Bueno, en el IESE nunca nos faltan motivos para celebrar: acabamos de despedir a tres promociones del MBA y del EMBA y ya hemos recibido la visita de aproximadamente mil antiguos MBAs en Barcelona y de un buen número de EMBA's en Madrid. Se trata de las tradicionales reuniones bianuales, que son un preludio de la gran Global Alumni Reunion de octubre, en Nueva York.

Pero no todo es fiesta en la Revista. El pasado 27 de abril falleció en Madrid el profesor Eduardo Ballarín, muy querido por todos los que le conocimos y compartimos con él las tareas docentes e investigadoras en el IESE. En nuestras páginas le dedicamos un cariñoso recuerdo agradecido. Por otro lado, agradecemos también la presencia en el IESE de los miembros del International Advisory Board, que se reunieron en Barcelona el 17 de abril: como cada año, han suspendido sus actividades habituales para aportar sus experiencias, sus conocimientos y sus consejos al IESE. También recogemos la celebración del XXII Encuentro Anual de Empresas Patrono, Cátedras y Centros de Investigación, porque es de justicia manifestar nuestro agradecimiento a las empresas que tan generosamente contribuyen a la labor investigadora y formadora que intentamos llevar a cabo.

Como siempre, os invitamos a disfrutar con las ideas de nuestros profesores José Luis Nuño y Javier Mancebo, sobre el patrocinio

deportivo, y de Joan Roure sobre el espíritu emprendedor. Aprovechamos también la participación de Michel Camdessus, presidente honorario del Banco de Francia, y de miembro del IAB, en una sesión del Programa de Continuidad, para recoger sus mensajes sobre los problemas éticos de la recuperación económica. Y como vosotros *Sois noticia*, os volvemos a invitar a enviarnos informaciones sobre vuestra vida familiar y profesional y sobre vuestras empresas, porque la *Revista de Antiguos Alumnos* también la hacéis vosotros.



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

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

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



TANDBERG

Acredited Service Partner

Platinum Partner

Center of Excellence

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

902 902 628

 **Techno
Trends**
Audio, Video y Webconferencia

www.ttrends.es

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



a fondo*

14 La crisis del patrocinio deportivo

El excelente momento de nuestros deportistas, clubes y selecciones no ha sido suficiente para frenar la caída de las inversiones de patrocinio en España. El patrocinio deportivo es un medio en el que se han potenciado y desarrollado herramientas de valoración del retorno por encima de otros medios.

22 ¿Cómo y por qué preservar el espíritu emprendedor?

En este periodo de incertidumbre debemos conservar la ilusión y el enfoque "oportunista" para buscar y emprender nuevos negocios o actividades, manteniendo la atención en la gestión, el modelo financiero y el equipo humano. No obstante, al mismo tiempo, hemos de saber aprovechar las oportunidades que el entorno nos presenta.

28 La ética de la recuperación

Michel Camdessus, presidente honorario del Banco de Francia, miembro del IAB y ex director general del Fondo Monetario Internacional, participó en una sesión sobre la crisis financiera, con otros miembros del International Advisory Board (IAB). La Revista de Antiguos Alumnos del IESE reproduce aquí sus aportaciones.

¿Crisis en el patrocinio deportivo?

El excelente momento de nuestros deportistas, clubes y selecciones no ha sido suficiente para frenar la caída de las inversiones de patrocinio en España. Paradójicamente, hoy más que nunca podemos valorar la eficacia y el buen retorno de este medio. Aquí, como en el deporte, "no todo vale..."

Resumen del artículo

El artículo analiza la evolución del patrocinio deportivo a lo largo de las últimas décadas y, al mismo tiempo, valora el grado de implicación de las compañías en este apartado.

En esta línea, los autores consideran que la presencia de marcas en el deporte provoca una predisposición favorable de los consumidores en el momento de su elección.

Asimismo, el artículo sostiene la tesis de que el patrocinio se debe enfocar desde la visión de un *partner* y no, meramente, un *sponsor*. Por consiguiente, hay que vincularlo al negocio e integrarlo en la comunicación.

Pocos contenidos despiertan tanta pasión como los deportivos. Pocas organizaciones movilizan a tantas personas: una audiencia implicada y comprometida con los clubes, los equipos, las selecciones o los deportistas. Nadie como los atletas, y menos aún como los de élite, cuentan con un patrimonio de valores de tal altura y aspiración. Por ello, hace años había arraigado la creencia de que el patrocinio de deportes, equipos y deportistas constituía no sólo una forma transparente de financiarlos, sino un medio a través del que las marcas se endosaban esos valores y significados. De hecho, el patrocinio deportivo tenía la reputación de ser el "valor refugio" de la comunicación, inmune a las modas, las crisis y otras fuentes de volatilidad. Sin embargo, los últimos datos publicados por **Infoadex** sobre la inversión publicitaria en España demuestran que el patrocinio deportivo ha sido uno de los medios que más ha caído respecto al año 2007. Así, frente a una caída media del 11,1% en los medios convencionales y del 4% en los no convencionales, el patrocinio deportivo perdió en 2008 un 26,6% respecto al año 2007.

¿A qué factores es atribuible este abismal descenso?



Las audiencias de televisión: las audiencias televisivas y la cobertura en medios son indisociables del patrocinio, su principal atractivo y catalizador. Las audiencias de los principales eventos deportivos se mantienen e incluso aumentan respecto a años anteriores. Por otra parte, las emisiones de eventos deportivos como la Liga de fútbol, la Champion League, los premios de Fórmula 1, Moto GP o los torneos de tenis encabezan semana a semana el *ranking* de programas más vistos. La recesión conlleva que los consumidores pasen más tiempo en casa, y los contenidos deportivos en vivo no tienen rival a la hora de convocar audiencias. Por tanto, no radica aquí la razón de la caída de inversión en patrocinios.



Figuras y resultados deportivos: a los seguidores les moviliza, principalmente, ver ganar a sus deportistas, equipos y selecciones. Eso influye en las audiencias televisivas y en la radio, en los minutos de los informativos dedicados al deporte, -¿en qué otro país del mundo se dedica casi la tercera parte de los telediarios al deporte masivo?- y en las páginas dedicadas en otros medios, como prensa e Internet. Nunca antes en España habían coincidido tantas figuras internacionales y tan buenos resultados deportivos enmarcados en diferentes categorías (Fórmula 1, motociclismo, fútbol, baloncesto, fútbol sala, tenis y balonmano, entre otros). Es decir, el deporte y sus figuras están en boca de todo el mundo y presentes en el día a día de los medios y las audiencias.



Rechazo del consumidor a la presencia de marcas en el deporte: del mismo modo que existe un rechazo generalizado a la saturación publicitaria en los medios convencionales, ¿podría estar ocurriendo algo parecido en el mundo del deporte? Diversos estudios realizados en diferentes países demuestran que no sólo no se produce ese rechazo, sino que además existe una predisposición favorable de los consumidores hacia aquellas marcas que invierten en deporte. De esta manera, se produce un amplio consenso que defiende que el apoyo de las marcas a este sector es clave para su subsistencia, tanto que constituye un contenido esencial para los medios.



Javier Mancebo
Director de inteligencia y medición
Havas Sports & Entertainment



Prof. José Luis Nueno
Profesor Ordinario
Marketing, IESE
nueno@iese.edu



El patrocinio debe estar vinculado al negocio, integrarse en su comunicación y ser divulgado y puesto en conocimiento del público. Es decir, hay que establecer una relación simbiótica donde tanto patrocinado como patrocinador obtengan el máximo beneficio mutuo.



Falta de herramientas que permitan justificar la inversión realizada:

a mediados de los años noventa, los anunciantes se mostraban reticentes a la hora de invertir en patrocinio deportivo, debido a la ausencia de herramientas rigurosas que midieran el retorno de la inversión realizada. Sin embargo, en el caso de la inversión en publicidad convencional, existían diferentes herramientas más o menos fiables, o al menos "consenso" entre los medios, agencias y anunciantes sobre unas métricas y modelos para poder evaluar la eficacia de cada euro invertido. Por ejemplo, en televisión, en el caso del patrocinio deportivo, la aproximación a la eficiencia y la efectividad era más "artística". Esta falta de "divisa en medición" era un lastre, más aún cuando los eventos deportivos demandaban cada vez un mayor número de recursos y aumentaban su impacto nacional, al tiempo que se hacían globales. Ante una mayor necesidad de controlar y justificar la rentabilidad de las inversiones realizadas y donde el "miedo a lo desconocido" jugaba un papel contrario, el análisis exclusivamente cualitativo no era suficiente. Hoy, esta situación ha cambiado radicalmente. Si ha habido un medio donde se han potenciado y desarrollado las herramientas de valoración del retorno en los últimos años ha sido el del patrocinio deportivo. En diez años, la sobredependencia de los "clippings de prensa" y el olfato del responsable de patrocinios o del director general para valorar el rendimiento de su inversión se han visto complementados por el apoyo de procesos y modelos cuantitativos y cualitativos, que permiten obtener tanto su rendimiento económico (Rol – *Return on Investment*) como el rendimiento en términos de objetivos (RoO – *Return on Objectives*).

Prueba de ello es que en pocos años casi todas las agencias especializadas de este sector (agencias de medios, organizadores de eventos, empresas especializadas en marketing deportivo, consultoras, institutos de investigación, etc.) ofrecen algún tipo de analíticas rigurosas. Por tanto, ni audiencias, ni estrellas, ni rechazo ni métricas justificarían el desplome de un medio con fama de invulnerable.

¿Dónde están las causas de la crisis?

Para intentar dar respuesta a esta pregunta procede analizar los factores que provocaron "la burbuja" del patrocinio en nuestro país, a principios de la década pasada.

En España, el "Big Bang" del sector del patrocinio detonó en 1992 con la celebración de eventos de alcance global en los que las empresas españolas participaron en patrocinios ambiciosos

(las Olimpiadas de Barcelona y la Expo de Sevilla). Ahí empezó un proceso expansivo animado por la elevada saturación publicitaria en los medios convencionales. Muchas marcas, tratando de eludirla, abrazaron al patrocinio para diferenciarse del resto y se vincularon al deporte, ya que transmite valores positivos.

Esta "burbuja" en el patrocinio vino causada por otras dos: la "burbuja inmobiliaria" y el impulso del consumo privado, a partir de mediados de la pasada década. Las empresas anunciantes disponían de recursos destinados a publicidad convencional y de partidas discrecionales o de recursos que podían destinarse a medios más "experimentales". Aceptando este argumento, existen al menos tres tipologías de marcas patrocinadoras:



Los patrocinadores convencidos: son aquellas marcas con tradición histórica de presencia y vinculación con el deporte. Las de mayor arraigo solían ser las deportivas, aquellas que por su sector de actividad están relacionadas de forma directa o indirecta con el deporte (petroleras, artículos deportivos, automoción, entre otras). Sin embargo, con el paso de los años, el club del patrocinio ha dejado de ser coto exclusivo de esas marcas de equipamiento y está en manos de grandes marcas globales, comprometidas, con experiencia y *know-how* (especialmente en EE.UU.), que conocen sus beneficios y saben cómo moverse en este entorno.



Los patrocinadores "me too": son aquellas marcas (por lo general, empresas líderes en sus sectores de actividad) que, sin tener experiencia en este sector ni legado como patrocinador en el deporte, se han involucrado porque han visto que a otras les ha funcionado muy bien. La bonanza económica contribuyó a que estas marcas, antes reticentes, se hayan decidido a experimentar en este territorio defensivamente, tratando de encontrar algo "diferenciador", que les permitiera posicionarse de forma ventajosa ante el resto de la competencia e, incluso, de compañías pertenecientes a otros sectores.



Los patrocinadores "fly by night": son aquellas marcas pertenecientes a los sectores económicos que más rápida e intensamente se beneficiaron del *boom* económico. Entre éstos se encuentran empresas del sector de la construcción, la banca y los seguros. Es importante matizar que otras marcas dentro de estos sectores pertenecen a los dos primeros grupos, pero el grueso de los entrantes tardíos no habría tenido relación con el patrocinio y nunca se hubiera involucrado sin sus abundantes recursos.

GRAN EMPRESA

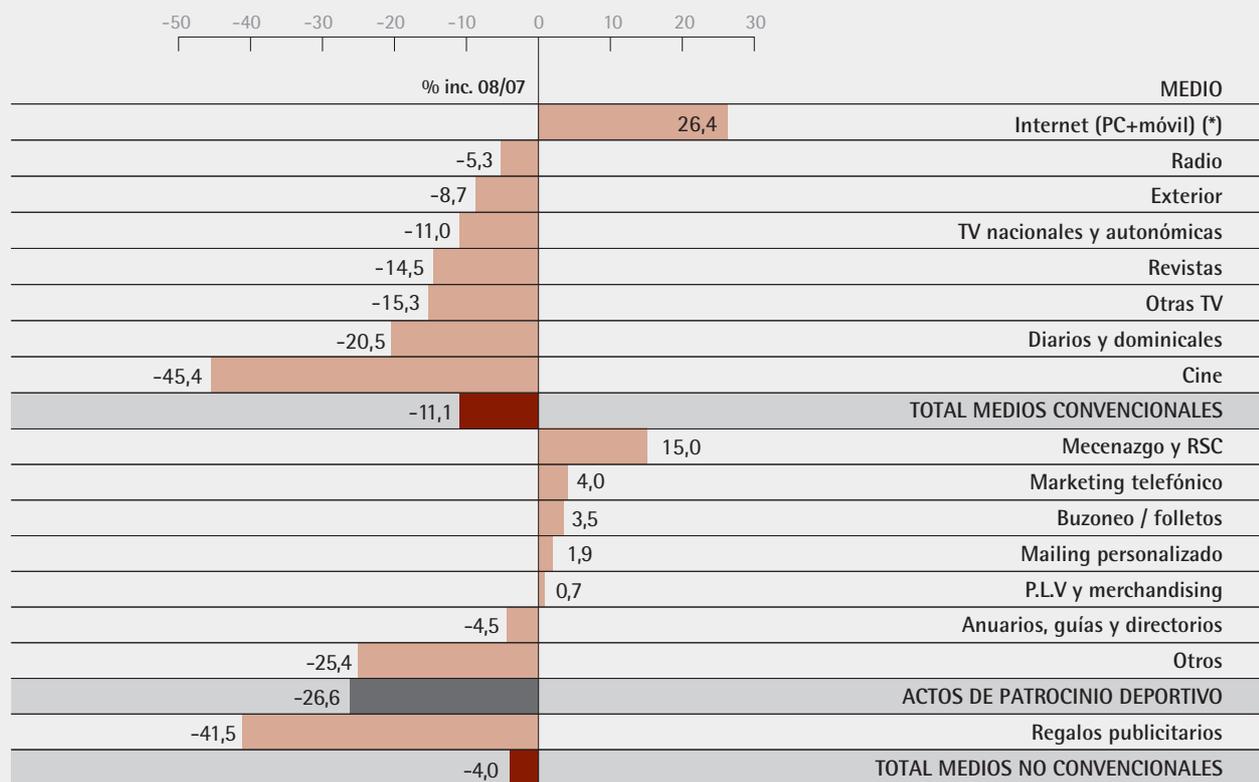
Tu potencial, nuestra pasión.™

Microsoft®

Pilar Manchón, 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

GRAN IDEA

Tabla 1. Inversión publicitaria en España: 2008 vs 2007



Fuente: Infoadex - Elaboración Havas Sports

A grandes rasgos, lo que ha ocurrido es que los inversores del primer tipo, los "históricos", potenciaron su presencia en el patrocinio, y la entrada de los "me too" y "flight by night" aportó una inversión adicional aunque oportunista, origen de la "burbuja" del mercado de patrocinio. Estos datos, que se recogen en la Tabla 1 elaborada por Infoadex, ponen de manifiesto que ha estallado.

¿Cómo afecta la crisis a las marcas y a las inversiones en patrocinio?

El problema subyacente es una crisis de consumo. Los medios necesitan en estos momentos, por encima de todo, ayudar a que las marcas vendan. El patrocinio no es una herramienta de venta inmediata como los spots de venta directa. Las inversiones en patrocinio, como las publicitarias, se llevan a cabo con objetivos concretos, pero demuestran su efectividad en la proyección de la imagen total de una marca, en endosarse el perfil e imagen del patrocinado y, si lo consiguen de forma efectiva, explotan dicha asociación comercialmente (es decir, consiguen ventas).

Ante una crisis, los anunciantes reservan sus presupuestos para solucionar los problemas a corto plazo (vender) y posponen la atención de sus objetivos a medio y largo plazo (imagen y notoriedad).

Entonces, ¿qué harán las marcas ante esta situación?

Si retomamos las categorías anteriores, nos encontramos con lo siguiente:



Los patrocinadores convencidos: difícilmente abandonarán el patrocinio, porque sus estrategias de marca, patrocinio y deporte, forman una entidad indisoluble. Sin embargo, se han vuelto más selectivos y van a invertir en aquello que sea incremental, diferenciado y no admita ser cuestionado. Las inversiones se van a reducir, tanto en número como en volumen. La inercia y la agresividad propia de un medio en desarrollo, típica de tres

años atrás, se ha extinguido, manteniéndose (pero con acuerdos a la baja) aquellos patrocinios que realmente son importantes y / o estratégicos.



Los patrocinadores "me too": la mayoría de ellos volverán a la situación anterior al boom, es decir, "desinvertirán" sus patrocinios y se concentrarán en realizar otras acciones de marketing orientadas a conseguir sus fines a corto plazo.



Los patrocinadores "fly by night": aquí la prognosis es más pesimista, ya que a este grupo pertenecen aquellos sectores de actividad más perjudicados por la crisis (especialmente el sector relacionado de forma más directa con la construcción). Ya no se trata de una cuestión de decidir dónde invertir, sino de sobrevivir. No obstante, en esta categoría se encuentran marcas muy importantes relacionadas con el sector bancario y el de los seguros, que últimamente han apostado fuertemente por el patrocinio y podrían ser candidatos a convertirse en "históricos" al salir de la recesión. De esta forma, en estas horas bajas, en las que están disponibles mejores patrocinios deportivos y más asequibles, se consolidarían.

La suma de todos estos factores (el hecho de que se hayan llevado a cabo inversiones por parte de los patrocinadores que siempre han estado y "desinversión" de los que empezaban a estar) explican claramente el descenso desproporcionado de este mercado.

¿Qué consecuencias implica esta "fuga" de inversores?

Existen dos consecuencias principales:

Las noticias sobre la fuga de patrocinadores son ya cotidianas, y se están produciendo tanto en deportes "mediáticos" como en el fútbol, el baloncesto o la Fórmula 1, así como en otros minoritarios. A corto y medio plazo, los más sensibles serán los "pequeños". Es



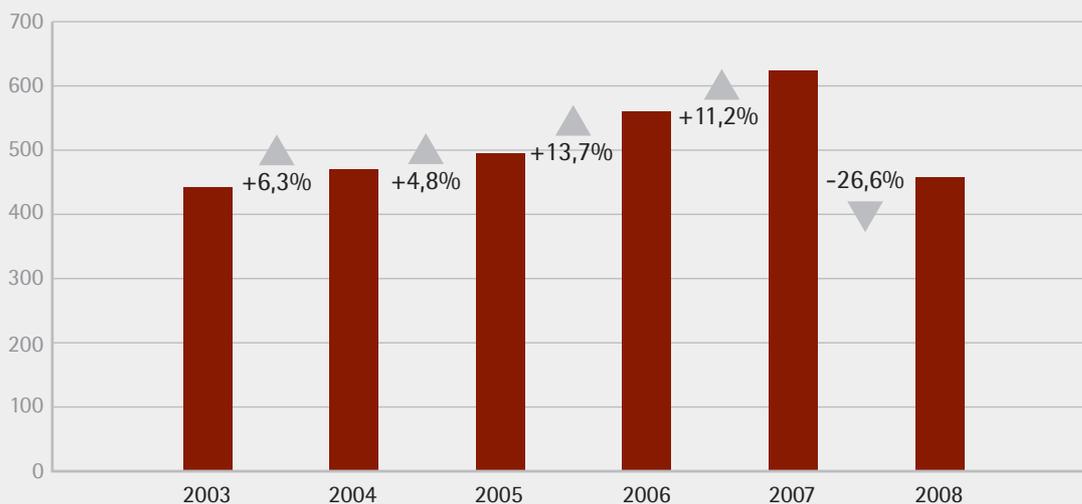
165 años creciendo para seguir a tu lado.

En Gas Natural llevamos más de 165 años trabajando cada día con la ilusión y el entusiasmo de cuando empezamos. Nuestro compromiso con el servicio y con el medioambiente nos han consolidado como una empresa líder en servicios energéticos y poco a poco, con el trabajo del día a día, nos hemos hecho grandes. Grandes para llegar a las casas de más de 11 millones de clientes en 11 países del mundo, grandes para seguir creciendo a tu lado.



www.gasnatural.com

Tabla 2. Evolución de la inversión en patrocinio deportivo en España



Fuente: Infoadex - Elaboración Havas Sports

cierto que invertir en deportes minoritarios implica un menor desembolso, pero también que proporciona un Rol – *Return on Investment* – menor, y por tanto que esos patrocinadores "convencidos" están comenzando a racionalizar y concentrar sus inversiones en aquello que más les puede aportar y van a someter a test a pequeños o medianos eventos deportivos. De hecho, ya hemos visto la desaparición o cancelación de algunos eventos (y no sólo en el deporte, sino en otros ámbitos como la música).

No obstante, los deportes minoritarios, los clubes menores y los deportistas en ascenso o, incluso, en declive, permiten "targetizar" de forma más granular. Además, son mucho más sensibles a cambios en su fondo de comercio y están más entregados a las marcas a las que patrocinan que otros de mayor caché. En los últimos años, el deporte ha progresado en el hecho de que, por estocástico que sea ganar o perder, las personas y los equipos que conforman estas marcas pueden ser gestionados mejor a través de criterios de rentabilidad. Con seguridad, algunas marcas aprovecharán esta desfavorable coyuntura para involucrarse en este tipo de propiedades y las capitalizarán cuando acabe este ciclo.

La falta de inversión privada está provocando una mayor -aunque tímida- entrada de fondos públicos. Durante el año 2008, el sector institucional (ayuntamientos, Comunidades autónomas, y la Administración Central) se ha convertido en el motor principal del patrocinio en España. Estas instituciones se encuentran "entre la espada y la pared", ya que desde un punto de vista de imagen pública, la desaparición de determinados clubes o eventos deportivos es de difícil gestión. En concreto, ello beneficia a que clubes y eventos deportivos pequeños y medianos se mantengan a flote y no desaparezcan, justo lo contrario que sucede cuando la iniciativa es privada.

¿Qué hay que hacer para poder aprovechar esta situación?

¿Se puede aprovechar algo que se ha contraído un 26% en 2008, y que se prevé repita este desempeño en 2009? Existen, al menos, cuatro posibilidades:



Ser previsores: es muy fácil ver los toros desde la barrera, pero hay que pensar también a medio y largo plazo. Nunca como ahora existen tantas posibilidades de conectar el deporte con su audiencia a través de las marcas. Aquellas de tipo mediano pueden desarrollar su imagen con propiedades

y deportistas que hubieran sido impensables para su talla tan sólo hace un año.



Planificar con tiempo: tener claros los objetivos de la compañía y buscar patrocinios para conseguirlos. En momentos como los que vivimos hay que ser más cauto que nunca, y aprovechar que en un "mercado de compradores" el rigor paga dividendos. Antes de emprender una acción de este tipo, lo primero es determinar si realmente es lo que necesita la marca y cómo lo aprovechará el día después de que se cierre el acuerdo. Muchas marcas han invertido sumas importantes en un patrocinio sólo para descubrir el día después de la firma que no saben cómo poner su inversión en valor.



Explotación y comunicación: poner un logo en una camiseta o en una valla no es patrocinio. Es una forma de publicidad exterior y, por regla general, poco eficaz. El patrocinio debe estar vinculado al negocio, integrarse en su comunicación, y ser divulgado y puesto en conocimiento del público. Es decir, hay que establecer una relación simbiótica donde tanto patrocinado como patrocinador obtengan el máximo beneficio mutuo. Pensar en el *Partnership* y superar el *Sponsorship*. La falta de explotación y comunicación es una de las principales causas del fracaso de muchos patrocinios y el principal motivo por el que muchas marcas se muestran escépticas sobre esta herramienta de marketing.



Ser pacientes: notoriedad e imagen son dos de los atributos que demandan un esfuerzo "de fondo" por parte de los inversores. Lo que no se puede pretender es invertir en un patrocinio y esperar obtener resultados al mes siguiente. Hay que darle tiempo al patrocinio para que se asiente en la mente de los consumidores, para establecer ese vínculo entre la marca y el objeto del patrocinio. Si una marca está presionada por conseguir resultados inmediatos, lo mejor que se le puede recomendar es que no dedique ni su atención ni sus fondos a este fin.

Como conclusión y respuesta a la pregunta inicial, hay crisis profunda en el patrocinio deportivo, y más en España que en ningún otro mercado. Motivada por factores recesivos globales, pero como en casi todo, aquí con el dramatismo añadido de la magnitud del desplome, resultado de que las gráficas alcanzadas al final del ciclo bonancible estaban hinchadas por patrocinadores "accidentales" hasta cotas artificiales. Por todo ello, en absoluto se puede sostener que el patrocinio deportivo, como herramienta de marketing, esté en crisis. ■



vodafone

Oficina Vodafone

Vodafone reinventa la telefonía fija para profesionales

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

Infórmate en el 1443 o en www.reinventamoselfijo.com

Es tu momento. Es Vodafone.





Iniciativa emprendedora, sí, pero bien gestionada

¿Cómo y por qué preservar el espíritu emprendedor?

En este periodo de incertidumbre debemos mantener la ilusión y el enfoque "oportunista" para buscar y emprender nuevos negocios o actividades, manteniendo la atención en la gestión rigurosa, el modelo financiero viable y el potencial del equipo humano. No obstante, al mismo tiempo, hemos de saber aprovechar las oportunidades que el entorno nos presenta.

La crisis financiera e inmobiliaria se ha extendido al mundo real. Nos enfrentamos a un cambio de ciclo y las transformaciones que de ello se deriven en el futuro serán trascendentes. Estamos viviendo una época de fuertes contrastes en la economía mundial. Mientras que en algunos países y sectores se acumulan las dificultades, otros continúan aprovechando al máximo el potencial de oportunidades existentes, gracias a la convergencia de nuevas formas de consumir, de trabajar y de hacer negocios.

En suma, un mundo global, más grande y más integrado, con fuertes desequilibrios y con un ritmo de cambio "desbocado" pero, al mismo tiempo, pleno de oportunidades, en el que el potencial de creación de valor sigue siendo enorme y ha adquirido una dimensión sin precedentes. Evidentemente, todo esto se produce en un contexto competitivo mucho más complejo e intenso, y que experimenta las dificultades añadidas de una crisis económica. Por ello, una de las cuestiones que pueden plantearse en estas circunstancias es si tiene sentido seguir emprendiendo en tiempos de crisis: ¿vale la pena?

La pregunta es pertinente, aunque parezca inoportuna o improcedente en los tiempos que corren. Resulta útil planteársela y es especialmente oportuna cuando los niveles de incertidumbre son mayores que los habituales. Durante la época de crecimiento sostenido, que hemos experimentado desde mediados de los años noventa, hemos visto cómo el desarrollo de entornos competitivos más hostiles, la creciente fragmentación de los mercados, el acortamiento de la vida de los productos y el cambio tecnológico, entre otras consideraciones, han forzado a las empresas a emprender continuamente, al tiempo que les ha exigido ser más creativas y ágiles. Por encima de los objetivos de maximizar la excelencia en las operaciones o los niveles de eficiencia, muchas compañías han sido conscientes y, en cierto sentido, han redescubierto las ventajas de promover la gestión emprendedora en el seno de la organización. Para ello, han puesto el énfasis en el aprovechamiento de las oportunidades de su entorno, al tiempo que han adaptado sus medios y recursos para explotarlas, y han aprendido de dichas oportunidades a lo largo del camino.

Emprender: un reto continuo

Un posible impacto en las empresas, de la crisis que vivimos actualmente, y en respuesta a un más que previsible "largo invierno", es que acaben restringiendo o, en el peor de los casos, dejando que se diluyan su enfoque y empuje emprendedores. ¿Qué pasa si no siguen emprendiendo? Dos grandes cuestiones emergen como posibles consecuencias: por una parte, el más que probable incremento de la vulnerabilidad relativa de su negocio frente a sus competidores actuales y potenciales; por otro lado, el no aprovechar las extraordinarias oportunidades de seguir penetrando en "nichos" de mercado que se generen, adquirir activos o empresas complementarias, entrar en negocios internacionales con países de alto potencial, o contratar talento que resultaba inaccesible en otras épocas. Por tanto, parece igualmente válido, tanto en épocas boyantes como en épocas recesivas, sostener y promover la iniciativa emprendedora. A fin de cuentas, procurar que una empresa sea más emprendedora es un reto clave y forma parte de su ventaja competitiva. Otra cosa es en qué dimensiones se pone el énfasis y cómo se implementan en función del momento que vive la organización y las condiciones del entorno competitivo. Ya sea en fases de expansión o de ajuste, el reto de

Resumen del artículo

El autor analiza la iniciativa emprendedora en el periodo actual de desaceleración económica, desde un punto de vista optimista. Asimismo, transmite numerosos consejos sobre estrategia empresarial y desglosa las diferentes vías de desarrollo que tiene que llevar a cabo la organización.

Según el autor, las empresas tienen que aprovechar las oportunidades de nuevos nichos que se generan, a la vez que adquirir activos, emprender negocios a nivel internacional y, por supuesto, contratar talento, que tan inaccesible era hace poco tiempo.

Por todo ello, el autor defiende la idea de preservar el espíritu emprendedor de la compañía, ya sea en fase de expansión o de ajuste.



Juan Roure
Profesor Ordinario,
Iniciativa Empresarial, IESE
Roure@iese.edu

No sólo hay que buscar financiación, sino también planificar las necesidades a medio plazo, evaluar las alternativas, presentar el plan de negocio e intentar acordar el nivel adecuado periódicamente.

preservar el espíritu emprendedor de la empresa debe constituir un objetivo permanente.

Visión y estrategia: no sólo enfocadas, sino además ágiles

En los momentos que vivimos, más que nunca, nos tenemos que preguntar, en primer lugar, hasta qué punto la combinación de la visión y la estrategia de la compañía no sólo está enfocada hacia el negocio principal, con productos / servicios relacionados, o centrada en nichos de mercados, con una I+D concentrada en áreas estratégicas y aprovechando al máximo sus capacidades distintivas, sino, además, hasta qué punto tal combinación es ágil. Es decir, capaz de reestructurar negocios o actividades no rentables y explorar con rigor nuevos mercados claves para seguir construyendo el futuro. Asimismo, en momentos de incertidumbre, hay que ser especialmente cuidadoso a la hora de comunicar a todos los miembros de la organización una visión ilusionante y a largo plazo del proyecto empresarial, creando una cultura de reconocimiento de la contribución de cada miembro para alcanzar esta visión, sin perder el sentido de realismo que vive la empresa. Se trata de mantener la atención en lo fundamental, léase negocio principal y capacidades distintivas, pero sin perder la ilusión y un enfoque "oportunist" para buscar y emprender nuevos negocios o actividades.

Modelo financiero viable

Una segunda cuestión esencial en toda iniciativa emprendedora es si el modelo financiero es viable. El acceso a la financiación es siempre complejo y, obviamente, mucho más en situaciones de restricción crediticia aguda como la actual. Sin embargo, dejando a un lado por el momento las restricciones coyunturales, la dificultad para obtener fondos y tener la estructura financiera adecuada es, a menudo, atribuible a carencias de la dirección y de la propiedad de la empresa. Básicamente, estas carencias se manifiestan en deficiencias en la búsqueda, selección y evaluación de fuentes de financiación alternativas, en la elaboración de los planes de negocio a medio plazo y en las capacidades para presentar y comunicar adecuadamente el proyecto empresarial por parte de la propiedad o los máximos responsables de la empresa. Por tanto, no sólo hay que buscar financiación, sino también además, hay que planificar las necesidades a medio plazo, evaluar las alternativas, presentar el plan de negocio e intentar acordar el nivel adecuado periódicamente, además de evitar delegar esta función en el *controller* o director financiero. Por inercia, existe

la tendencia a delegar tales decisiones al área financiera, la cual debe ser responsable de la dimensión operativa. Por contra, lo que se necesita es que los gestores clave, la propiedad, o incluso algún miembro del consejo de administración participen directa y proactivamente en las decisiones estratégicas financieras que afectan a su viabilidad a medio plazo, negociando con las instituciones financieras o incorporando al capital un nuevo socio. Asimismo, toda la organización debe ser sensible a la importancia de la financiación, contribuyendo desde su posición a optimizar la inversión en capital de trabajo e instalaciones.

Equipo humano: comportamiento "administrador" frente a comportamiento "promotor"

En tercer lugar, en el contexto actual, las empresas deberían preguntarse si el equipo humano, tanto en cantidad como calidad, es el adecuado y, en especial, qué tipo de conductas o actitudes conforman el perfil dominante de comportamiento en la organización. El perfil de comportamiento "administrador" centrado en la gestión y coordinación de los recursos, en el control de los riesgos o en el "cuidado" de las operaciones debe ser compensado con un perfil de comportamiento "promotor", orientado al cliente, a la oportunidad, a la acción y a la creación de valor. Lo que nos enseñan las empresas más emprendedoras es muy ilustrativo en este sentido. Estas compañías son muy ágiles para adaptarse a su entorno, tanto en tamaño como en la cualificación de su equipo y, en particular, siempre orientadas, estratégicamente hablando, a la exploración y explotación de oportunidades internas o externas, asumiéndolo como un imperativo pero, a su vez, como un instrumento clave para convertir la sostenibilidad del negocio en una meta de todos los miembros de la organización.

Equipos directivos adecuados a los retos

En cuarto lugar, una pregunta esencial que deberíamos hacernos ante el contexto competitivo actual es si disponemos del equipo directivo adecuado para dar respuesta al mismo. Líderes con perfiles excelentes en fases de expansión pueden no ser los más apropiados en fases recesivas. Por otra parte, observamos que las empresas emprendedoras construyen equipos directivos equilibrados, experimentados y, hasta cierto punto, "sobredimensionados", no sólo para gestionar el día a día, sino también para aprovechar las extraordinarias oportunidades que se presentan, así como para abordar los retos, a veces desconocidos, que se establecen en momentos de gran incertidumbre.



FUREST

WO! MAN

Siempre ellos... diciendo lo que quieren, haciendo lo que quieren... Pero nos pusimos sus pantalones, les robamos sus *blazers* y hasta conseguimos transformar un aburrido esmoquin en la prenda más sexy. Ahora tendrán que volver a compartir Furest con nosotras. A partir de éste otoño, Furest por fin vuelve a ser mujer.

Ba&sh · Bellerose · Day · Essentiel · Furest · Hartford · Hetregó · Taboo

Passeig de Gràcia 12-14 · Diagonal 468 · Pau Casals 3 · Pedralbes Centre

Ideas detalladas con lupa...



Riesgos tentadores

Un posible impacto de una crisis como la que vivimos actualmente es que las empresas acaben restringiendo, o en el peor de los casos dejando que se diluyan, su enfoque y empuje emprendedores.

Filosofía de emprender

Ya sea en fases de expansión o de ajuste, el reto de preservar el espíritu emprendedor en la empresa debe constituir un reto permanente.

Visión de futuro y oportunidades

En tiempos de incertidumbre, se trata de mantener la atención en lo fundamental, pero sin perder la ilusión y un enfoque "oportunistas" para buscar y emprender nuevos negocios o actividades.

Financiación

Es preciso que los gestores clave, la propiedad, o incluso algún miembro del Consejo de administración, participen directa y proactivamente en las decisiones financieras que afectan a la filosofía global de la empresa en lo que concierne a la búsqueda de financiación.

Equipo humano

En la empresa, el comportamiento "administrador" debe ser compensado con un perfil de comportamiento "promotor", orientado al cliente, a la oportunidad, a la acción y a la creación de valor.

Experiencia directiva

Las empresas emprendedoras construyen equipos directivos equilibrados, experimentados, y hasta cierto punto "sobredimensionados" no sólo para gestionar el día a día, sino también para aprovechar las extraordinarias oportunidades que se presentan.

Gobierno

No sólo hay que disponer de órganos formales de gobierno de la empresa (y de la familia en el caso de los negocios familiares) también hay que lograr que estos órganos sean activos y eficaces, dotados de miembros y de unos objetivos que tengan correspondencia con los retos a los que haya que dar respuesta en cada momento.

Órganos de gobierno activos y efectivos

Finalmente, en quinto lugar, las empresas deberían preguntarse acerca del papel y contribución de su consejo de Administración. El gobierno de una organización o negocio es responsable de su viabilidad a medio y largo plazo, de que el equipo directivo sea el adecuado, y que la empresa mantenga la cultura emprendedora. Se sabe que muchos Consejos de administración no siempre rinden, y que su aportación a los resultados de la compañía puede no siempre alcanzar su pleno potencial. Por consiguiente, no sólo hay que disponer de órganos formales de gobierno de la organización (y de la familia en el caso de los negocios familiares), sino que también, en los momentos de cambio acelerado que vivimos, hay que lograr que estos órganos sean activos y eficaces, dotados de miembros y de unos objetivos que tengan correspondencia con los retos a los que haya que dar respuesta en cada momento. Más allá del papel formal del Consejo de administración, como órgano de control, debe ayudar y apoyar activamente a la dirección en el desarrollo a medio plazo y a la hora de adoptar decisiones relativas a la estrategia de propiedad, con el objetivo de favorecer en cuanto a adquisiciones, desinversiones o acuerdos de "joint ventures" que permitan aprovechar las oportunidades en un entorno competitivo global cada vez más retador.

En conclusión, la iniciativa emprendedora como ventaja competitiva es ahora más importante que nunca. Sin embargo, la forma en que la gestionemos y dónde pongamos el acento tiene que ser coherente con los retos que afrontemos.

En estos tiempos, resulta fundamental tener y compartir una visión y una estrategia empresarial, a medio plazo, enfocada, realista e ilusionante, y a la vez aprovechar con rigor las oportunidades que el entorno nos presenta.

Además en toda iniciativa emprendedora, también es preciso evaluar si tenemos el modelo económico-financiero que se adapte a las nuevas realidades del sistema, bajo la responsabilidad de la propiedad o el máximo nivel directivo para asegurar la viabilidad a medio plazo, recapitalizando la empresa con fondos propios o incluso de terceros si hiciera falta.

Hoy más que nunca hay que evaluar si contamos con el equipo humano, de dirección y de gobierno con la composición, el perfil y, sobre todo, el compromiso emprendedor que requieren los apasionantes y retadores tiempos que nos toca vivir. ■

La ética de la recuperación

Michel Camdessus, presidente honorario del Banco de Francia, miembro del IAB y ex director general del Fondo Monetario Internacional, participó en una sesión sobre la crisis financiera, con otros miembros del International Advisory Board (IAB). La *Revista de Antiguos Alumnos del IESE* reproduce aquí sus aportaciones.

Como ex miembro de un banco central, empiezo a preguntarme si estas entidades están haciendo suficiente. Coincido con el resto de ponentes en la necesidad de una coordinación fiscal y el hecho de que, aun sin coordinación, no lo estamos haciendo tan mal. También estoy de acuerdo en que los gobiernos no han hecho muchos progresos para la reestructuración de unos bancos que, en su día, decidieron nacionalizar sin saber qué harían con ellos más tarde.

El problema reside en que esa reestructuración necesita la colaboración de las dos partes implicadas, pero los gobiernos ansían terminar lo antes posible y los banqueros quieren seguir una estrategia diferente. Hoy en día, éste es el factor crítico. Sin embargo, seamos o no capaces de marcar la diferencia en este campo, tenemos razones para ser optimistas.

No obstante, si retrasamos demasiado la reestructuración, nos enfrentaremos a un problema muy grave. Debemos recordar que todos los elementos (de los planes de rescate) están relacionados entre sí de forma sistémica: si falta uno de ellos, los otros estarán en peligro o resultarán menos efectivos.

Dicho esto, intentaré profundizar en las causas que se encuentran tras esta tremenda catástrofe económica y financiera. ¿Qué permitió que se diera esta situación absurda y qué debería hacerse para evitarla en el futuro? Creo que detrás de esta crisis hay tres grandes deficiencias o fallos interrelacionados.

La primera deficiencia es la regulación. Pensábamos que los mercados resolverían todos nuestros problemas financieros, que bastaría con la autorregulación. Y nos equivocamos. Esta situación ha sido enmendada y el G20 está desempeñando un gran trabajo en este sentido. Toyoo Gyohten (presidente del **Institute for International Monetary Affairs** de Tokio, asesor del **Banco de Tokio-Mitsubishi** y miembro del IAB) y yo mismo hemos participado en la cooperación del G5, G6, G7 y G8 durante más de veinte años. Y, a mi parecer, ninguna de las cimas organizadas durante los últimos treinta años se

preparó de forma tan seria y exhaustiva como esta última. La cumbre del G20 abrió debates sobre temas que antes habían sido tabú, como los *hedge funds*, los paraísos fiscales y las entidades reguladoras.

La segunda es la arquitectura internacional. Hace seis meses, parecía que todavía estábamos en 1945: las instituciones encargadas de controlar el ámbito monetario y financiero sólo estaban centradas en los desarrollos monetarios y no tenían derecho alguno a hablar con autoridad a los financieros. Incluso, hoy en día, su mandato, misión e instrumentos de acción apenas han cambiado.

La parte del problema relacionada con los recursos ha sido tratada con rotundidad. Sin embargo, no se ha hecho nada respecto al mandato de las instituciones (gobiernos) y eso, por supuesto, será difícil. Formo parte de un grupo de trabajo que está haciendo sugerencias bastante novedosas en este sentido, pero vemos que los avances en este campo son aún muy tímidos.

Y la tercera deficiencia y, en mi opinión, la más importante, es el aspecto ético del problema, lo que me hace dudar de que realmente podamos lograr un nuevo arranque convincente en breve. Detrás de una crisis se esconden problemas en el campo de la regulación y de las instituciones, pero el mayor problema es ético.

Es como si hubiéramos olvidado las viejas lecciones que nos enseñaban que la economía de mercado es, con toda probabilidad, la mejor herramienta, y que los beneficios pueden ser una forma de optimizar la economía, suponiendo que seamos capaces y nos comprometamos a moderar nuestra propia codicia y a buscar el interés común de la sociedad.

Durante los últimos treinta años hemos menospreciado el peso que la tradicional teoría liberal daba a la ética. Quizás pensábamos que funcionaría, ya que los banqueros que nos han llevado a esta situación aseguraban que esto no era lo que necesitábamos, que las normas éticas sólo existen para reducir la eficiencia del mercado y apostaban por olvidarlas. Ésta es la actitud que nos ha llevado a la actual catástrofe.

En mi opinión, si no tratamos estas tres deficiencias sistémicas interrelacionadas tanto en los organismos morales, institucionales como reguladores, nos encontraremos con un final tem-



Michel Camdessus
Presidente honorario del Banco de Francia y miembro del IAB del IESE



Es como si hubiéramos olvidado las viejas lecciones que nos enseñaban que la economía de mercado es, con toda probabilidad, la mejor herramienta.

poral de la crisis que será bastante cuestionable. La próxima recesión podría estar a la vuelta de la esquina si no se llevan a cabo cambios profundos en los tres ámbitos mencionados, y especialmente en el ético. Éste es un buen tema de debate para las escuelas de dirección: ¿qué ética empresarial estáis inculcando a la próxima generación de líderes?

Limpieza de activos tóxicos

Debería existir una condición previa esencial para que se solucione el tema de los activos tóxicos y para que las personas crean que de verdad se está haciendo algo al respecto: Es importante que todos los bancos se involucren y abandonen la actitud actual de negación. Debemos conseguir, lo antes posible, una evaluación clara de su situación y las autoridades reguladoras tienen que ponerlos bajo una gran presión. Éstas son las bases para recuperar la confianza.

Después de eso, obviamente, se tendrán que adoptar las medidas adecuadas. Reconocer las pérdidas significa reducir el capital de los bancos y, después, introducir los demás elementos. Existen diferentes enfoques para seguir esta estrategia, pero desestimaría, por ejemplo, lo que se basa en la nacionalización del "banco malo", porque ya lo experimenté en Francia.

Aunque sea temporalmente, la solución de nacionalizar puede funcionar en algunos casos, dependiendo de la cultura del país. No obstante, se tendría que establecer el alcance temporal de esta propuesta. Los gobiernos deben actuar con decisión y rapidez una vez tomada la decisión de nacionalizar y han de implementar medidas acordes con las necesidades del país.

Las necesidades de capital

Al mismo tiempo que trabajamos con rapidez para conseguir la recuperación, toma forma un nuevo conflicto: cómo conseguir el nivel adecuado de necesidades de capital y el bajo coste del dinero. Es una cuestión complicada, pero se está trabajando mucho para corregir algunos aspectos relacionados con las necesidades de capital, como la cualidad procíclica de las normas.

Por otra parte, hay que reconocer que el origen inicial de esta crisis es todavía un misterio. La verdad es que a mis amigos y ex compañeros de trabajo, supervisores y reguladores, les han

ganado la partida durante mucho tiempo. Es increíble que permitieran que tantas operaciones escaparan a su control durante procesos de desintermediación y similares. Es algo que, personalmente, todavía no he aceptado, y debe hacerse algo al respecto de forma inmediata.

Educar en ética empresarial

Necesitamos educar a las personas inculcándoles la ética, más que prescribirla con regulaciones. Y los clientes son los que deben reaccionar frente a esta actitud, ellos tienen en sus manos la posibilidad de pedir a las compañías que hagan algo al respecto o llevarse su dinero a otra parte, si no responden.

Durante los últimos treinta años hemos vivido un conflicto increíble entre dos culturas. Por una parte, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha causado un enorme impacto en la comunidad académica, escuelas de negocios y directivos. Esto ha provocado que muchas empresas se lo tomen en serio. Al mismo tiempo, vimos el predominio de otra moral: la cultura de la codicia, de la inmediatez y la persecución de mayores beneficios a cualquier precio. Las dos posturas eran totalmente irreconciliables. Esta segunda cultura ha destruido el sistema y ahora hay que reconstruirlo desde cero. La confianza de la sociedad no se recuperará sólo gracias a la mejora de las perspectivas económicas, sino que es necesario implementar cambios más profundos.

En este sentido, quizá deberíamos revisar el significado de la RSC. Tengo la impresión de que, al menos en Francia, ésta se reduce, cada vez más, a un bonito párrafo en el informe anual de la compañía que habla sobre la financiación de dos escuelas en Zimbabue, por ejemplo, y se acompaña con fotos de mujeres desfavorecidas sentadas cuidadosamente delante de un ordenador.

Esto es desvirtuar el concepto de RSC, y considero que debemos replanteárnoslo desde cero e inculcar esta cultura en las generaciones más jóvenes. Sólo se recuperará la confianza en las compañías cuando éstas demuestren que están trabajando para conseguir algo más que la maximización de los beneficios trimestrales. Entonces, será cuando se podrá recuperar la salud de la economía mundial. ■

Publicidad

31

Nuevos tiempos. Nuevos trenes



Ponemos en marcha 3 nuevos trenes y una locomotora cada semana, para tener la flota más moderna de Europa en 2010. Para que tengas la sensación de estrenar tren cada vez que utilices Cercanías, Media Distancia, Larga Distancia, Alta Velocidad o Mercancías. Porque cuando ponemos en marcha un tren, viajar se convierte en algo más que viajar.

renfe



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE FOMENTO

www.renfe.com 902 24 02 02



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.



es noticia*

34 Dibujando mi carta de navegación

En tu trayectoria profesional, como en la navegación, lo importante es conocer el destino. En el camino, encontraremos baches, mal tiempo y bifurcaciones que nos obligarán a tomar decisiones precipitadas, pero no hay que olvidar que llegar a buen puerto depende del capitán. En este reportaje, profesores del IESE repasan las coordenadas que una buena carta de navegación debe valorar, sobre todo en un entorno tan incierto como el actual.

44 In memoriam, Eduardo Ballarín. "Un espíritu encomiable"

En este artículo recogemos el testimonio y los recuerdos que nos han hecho llegar, hasta la redacción, los profesores, compañeros y Antiguos Alumnos del IESE, nada más conocer la noticia del fallecimiento del profesor Eduardo Ballarín.



¡Hasta pronto, MBAs!

Pether Sutherland, Rafael Villaseca y Javier Monzón fueron los tres empresarios que apadrinaron a las tres promociones de MBA '09 que se graduaron en mayo. Un mismo programa, tres formatos.

70 Siempre cerca del IESE

El consejo asesor del IESE, el IAB, volvió a reunirse de nuevo para analizar cómo el IESE puede aportar más a la formación de directivos y a la investigación sobre *management*.

74 Compartiendo objetivos

El 18 de mayo se celebró en la sede del IESE en Barcelona la Reunión Anual de Empresas Patrono, Cátedras y Centros de Investigación del IESE. El profesor Jordi Canals, director general de la escuela, manifestó el agradecimiento del IESE por su apoyo y colaboración.





DIBUJANDO MI CARTA DE NAVEGACIÓN

Imagina que navegas en canoa río abajo y decides cambiar de dirección. ¿Darías media vuelta? Seguramente no: navegar a contracorriente no tiene ningún sentido. La mejor opción sería, sin duda, pararse al margen, salir y buscar otro río.

En tu trayectoria profesional, como en el río, lo importante es conocer el destino. En el camino, encontraremos baches, mal tiempo y bifurcaciones que nos obligarán a tomar decisiones precipitadas, pero no hay que olvidar que llegar a buen puerto depende del capitán. En este reportaje, profesores del IESE repasan las coordenadas que una buena carta de navegación debe valorar, sobre todo en un entorno tan incierto como el actual.



ctivos personales, pasión y limitaciones. Éstas son las tres coordenadas que determinan una trayectoria profesional. Los activos (qué puedes aportar), la pasión (lo que te interesa y te gusta) y las limitaciones (aquellos aspectos en los que no se quieren hacer concesiones, como, por ejemplo, el país de residencia. Conocer –y reconocer– estas limitaciones evita frustraciones).

En función de estas tres fuerzas, la persona puede decidir en qué sector le gustaría trabajar y tomar otras decisiones relacionadas (retribución, tipo de empresa, etc.). A partir de ahí, sólo necesitará encontrar el río que le lleve hasta su meta, sin olvidar que equivocarse de "río" es habitual y que es posible abandonar el cauce en busca de otras aguas que convengan más. Así lo explica el profesor Mike Rosenberg.

LA EMBARCACIÓN

Lo primero que hay que plantearse es quién soy y para qué sirvo, apunta la profesora Nuria Chinchilla. La trayectoria debería pivotar sobre los puntos fuertes y débiles de la persona, y para eso es necesario conocerse bien, explica. Aunque ésta es una tarea para toda la vida, con el primer esbozo podemos seguir investigando en un segundo nivel: ¿para qué? "El 'para qué' es esa misión personal, única e



irrepetible que tenemos cada uno de nosotros -señala la profesora Chinchilla-, es nuestra razón de ser".

En cualquier caso, todos los profesores entrevistados, coinciden en que en esta primera fase es indispensable dejarse ayudar por los demás. El conocimiento propio es, sin duda, un ejercicio interno que se enriquece si se acepta el punto de vista externo, el *feedback* de los demás, pidiendo consejo y escuchando.

Esto es importante, explica el profesor Luis Manuel Calleja, porque conviene "dejar de ser adolescente cuanto antes". Añade que a uno debería gustarle aquello para lo que está dotado. Tampoco es bueno doblegarse al consejo ajeno. No hay que dejar de ser uno mismo, porque la trayectoria ha de ser "original y genuina", advierte el profesor Santiago Álvarez de Mon, y aclara que "no tiene que ser una fotocopia de la carrera de tu padre".

Conviene tener clara una meta amplia al horizonte de tiempo más lejano que se sea capaz de ver -aclara el profesor Calleja- y unos criterios holgados para poder ver "cuándo una oportunidad es oportuna". Eso sí, "dejándose sorprender por el camino", -recomienda por su parte el profesor Álvarez de Mon- "con los ojos abiertos para poder ver las oportunidades. Es importante trazarse un mapa, pero sin obsesionarse por seguirlo a rajatabla, ya que eso impedirá que se disfrute del camino".

"La vida está llena de sorpresas que no siempre son predecibles", comenta el profesor Yih-teen Lee, que ejerce de mentor con los alumnos del Global EMBA. Él recomienda considerar el desarrollo profesional de forma circular, en lugar de linealmente, y adoptar una postura flexible que permita encajar las desviaciones (voluntarias o involuntarias). Como en una travesía marítima, hay que tener clara la dirección pero, a la vez, ser capaz de reajustar el trayecto para adaptarse a las necesidades del momento, especialmente si el momento es algo convulso, como el actual.

BORRASCA

En entornos de "aguas" agitadas, resulta de vital importancia la resiliencia, la capacidad de recuperarse tras un golpe. Es una de las competencias que más valoran los directivos, según diversos estudios que han llevado a cabo Helen Wilkinson, investigadora del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones, y el profesor Pablo Cardona, cuyas conclusiones se recogen en el libro *Creciendo como líder* (EUNSA, 2009). Desde el punto de vista de las trayectorias profesionales, hacía bastantes años que no vivíamos una situación como ésta, relata el profesor Guido Stein. Se están perdiendo trabajos en toda la escala de valores, en todos los sectores y a todos los niveles.

Es un momento "óptimo" para madurar la trayectoria profesional, apunta el profesor Stein. Siempre, eso sí, desde el realismo. "Conviene ser realistas, templados"

dos, resolutivos, y dar a las cosas la importancia que tienen. Es momento de valorar y distinguir lo que es realmente importante". Añade que venimos de una época en la que se ha hablado demasiado de expectativas, apunta que "ahora toca más hacer que pensar" y recomienda a los directivos que se planteen cómo pueden hacer mejor su trabajo: qué deberían dejar de hacer, qué deberían empezar a hacer, qué deberían intensificar y qué reducir. Éstas son las necesidades del ahora", asegura.

Por su parte, el profesor Steven Poelmans comenta que el contexto actual es una oportunidad para redefinirse y encontrar aquello que realmente apasiona. "Aunque hay que ser realistas, el panorama actual es complicado", reconoce, y recomienda ser paciente y explotar al máximo la creatividad. Apela también a la solidaridad entre los miembros de la Agrupación de Antiguos Alumnos y les anima a compartir la información sobre las oportunidades de trabajo que conozcan.

Ante un cambio, el directivo debe valorar la idoneidad de la oferta, conocer la cultura de la empresa, ver si encaja y si le permite crecer.

CAMBIO DE RUMBO

En esta coyuntura, es posible que se imponga un cambio laboral por causas externas, pero, ¿qué ocurre si es el propio directivo el que se plantea variar el rumbo de su trayectoria? En primer lugar, hay que distinguir entre cambio en la trayectoria profesional y cambio de trabajo, que puede desempeñar la misma función en una empresa distinta o asumir otro cargo dentro de la misma organización, aclara Alejandro Herrera, director de Career Services del IESE.

El deseo de modificar la trayectoria suele estar provocado por un desalineamiento entre pasión y activos. "Todos, en algún momento, queremos dar un giro a nuestra trayectoria, y eso resulta costoso y difícil", señala Herrera. El esfuerzo requerido será mayor cuanto más lejos se encuentre la pasión de los activos. Asegura que muchos de los participantes del MBA *full time* viven este momento de su vida cuando se deciden a hacer el máster.

Ante una oportunidad de cambio, el directivo debe valorar la idoneidad de la oferta, intentar conocer la cultura de la empresa, ver si encaja con sus activos

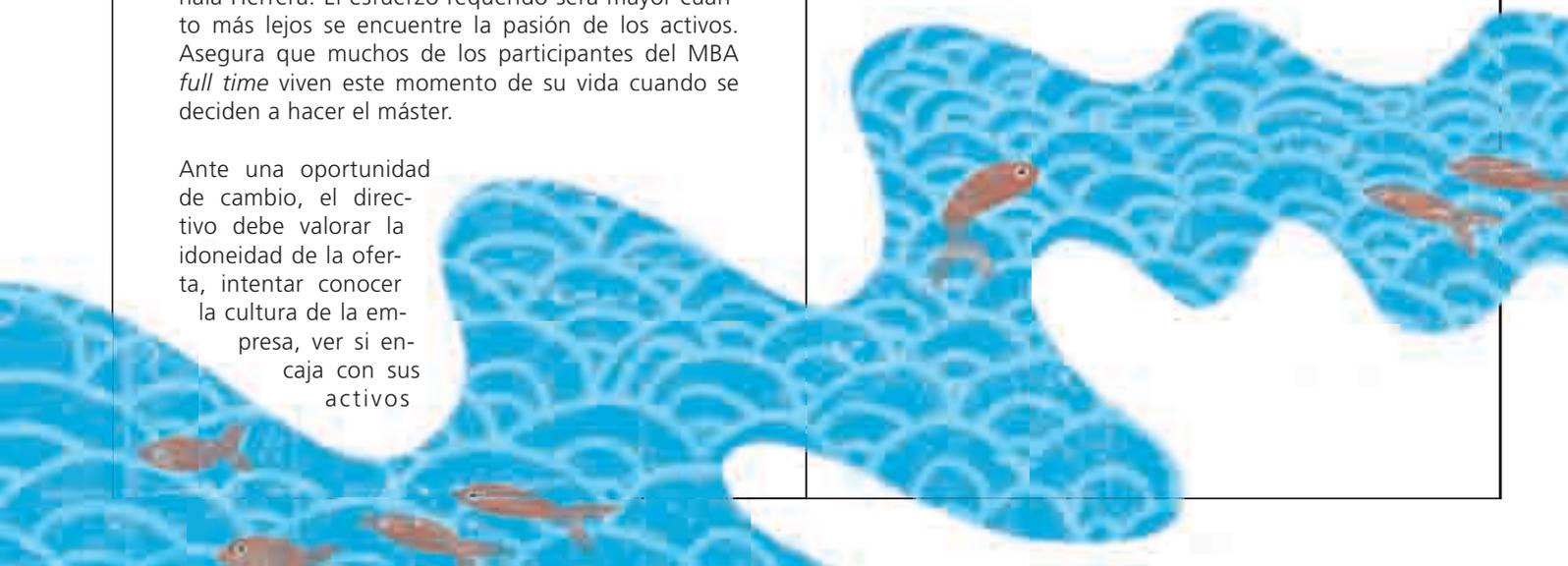
y con sus principios, y también analizar si le permite crecer, tanto a nivel profesional como personal, recomienda Santiago Álvarez de Mon. También es importante ver si conviene, si es oportuna, si arrebatada, si ilusiona, añade el profesor Calleja, "si encaja con mi proyecto y si imagino un proyecto común entre la empresa y yo". Y además, "hay que probar y probarse más que cavilar y dar vueltas a la trayectoria personal", concluye.

Por otra parte, a la hora de analizar si tienes competencias para desarrollar con éxito el nuevo trabajo, "hay que ser prudente y a la vez audaz", aconseja José Ramón Pin, profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones. No hay que esperar a reunir todas las capacidades antes de empezar a desempeñar el nuevo cargo, porque el aprendizaje también es un componente importante del nuevo reto. "No hay que precipitarse, pero tampoco tener un miedo paralizante al cambio", apunta José Ramón Pin. "Para encontrar este equilibrio, resulta muy útil la ayuda de un mentor y el *coaching*", añade.

Actualmente, un salto profesional conlleva el riesgo habitual que supone cualquier cambio, más otro añadido: el derivado de la coyuntura actual. Se podría pensar que en este contexto es mejor optar por el inmovilismo, pero lo cierto es que no hay una respuesta correcta a esta cuestión, porque a veces quedarse en el trabajo que se tiene puede ser más arriesgado que decidirse a dar el paso, explica el profesor Guido Stein, por ello afirma que "dependerá de cada caso". En todo recomienda tener muy clara cuál es la situación actual y ser muy realistas a la hora de plantearse las diferentes opciones.

La crisis puede ser externa pero también tener su origen en el interior de uno mismo. "Las personas siempre tienen probabilidad de sufrir una crisis", explica el profesor José Ramón Pin, entendida ésta como la aparición de problemas a los que no estamos acostumbrados a enfrentarnos. "No siempre pueden resolverse, pero hay que aprender a manejarlos", aclara. Vistas así, las crisis ofrecen una oportunidad de aprendizaje y mejora.

No siempre es posible anticiparlas, pero es recomendable prepararse para cuando estallen. Prevenir siempre es una buena opción. "La prevención mental te ayuda a aceptar y asumir estas rupturas cuando se producen", explica el profesor Pin. Además, es recomendable ir adquiriendo las competencias necesarias para estar preparado cuando llegue el momento, tanto a nivel técnico (aprender idiomas, si quieres una trayectoria internacional, por ejemplo) como personal (saber manejar el estrés). En este sentido, la



formación es clave. Los programas de perfeccionamiento que el IESE organiza regularmente ofrecen herramientas útiles para saber cómo actuar en estas situaciones. Y, por supuesto, cuando la crisis estalla es muy importante contar con el apoyo psicológico, emocional y físico de las personas a las que quieres, sostiene el profesor Pin.

EL NETWORKING

Las relaciones personales son un elemento clave a lo largo de toda la trayectoria profesional. Como apunta el profesor Álvarez de Mon, los seres humanos somos sociales y queremos relacionarnos con los demás. Además, en el ámbito profesional, los contactos personales son "decisivos", según el profesor Calleja. En este sentido, las redes sociales resultan "críticas" para impulsar la trayectoria directiva, asegura Marta Elvira, profesora de Dirección de Personas. "La capacidad de desarrollar y alimentar tu red social es esencial para llegar a ser un líder", añade Fabrizio Ferraro, profesor de Dirección Estratégica.

Un buen ejemplo de red social es la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE, que reúne a más de 32.000 Alumni procedentes de más de 100 países. La nueva página

web de la Agrupación facilita que mantengan el contacto y fomenta el intercambio de impresiones y opiniones. El IESE, consciente de la importancia que tienen las relaciones humanas en el desarrollo profesional, ofrece a los participantes del EMBA un curso centrado en cómo intensificar y fortalecer las relaciones personales y profesionales.

Las redes sociales en Internet facilitan esta labor, porque permiten explorar el sector y nuevos campos, apunta Alejandro Herrera, que advierte que lo relevante es saber qué quieres y gestionar tu reputación personal. "Si hay herramientas tecnológicas que lo facilitan, estupendo, pero cuidado con pensar que son la panacea y con entrar en ellas de forma irracional, no olvidemos que existe una huella digital", alerta. En este sentido, el profesor Calleja añade: "no me fío de las 'redes sociales' -tienen más riesgos irreparables que ventajas-, me fío del 'networking' en el sentido que expone el profesor Ferraro".

Los contactos personales y profesionales son de gran ayuda, porque permiten compartir información sobre ofertas de trabajo, ofrecer referencias sobre un candidato a los futuros empleados, abrir puertas a nuevas oportunidades de negocio, ser fuente de consejo y asesoramiento para el desarrollo profesional y conseguir el apoyo emocional necesario para una navegación exitosa, tanto en los periodos profesionales tempestuosos como en los de bonanza, explica Marta Elvira.

Importa más la calidad de las conexiones que la cantidad, apunta Steven Poelmans, profesor de Dirección de Perso-

Cuestiones a plantearse para diseñar la trayectoria

Por Mike Rosenberg



El nuevo escenario europeo Plan Bolonia: retos y oportunidades

La entrada en vigor del Plan Bolonia abrirá las puertas de un nuevo escenario formativo y laboral. En primer lugar, porque homologará la formación universitaria a nivel europeo, de forma que todos los títulos tendrán la misma validez. Esto facilitará la movilidad de los trabajadores y permitirá a las empresas contratar a personas de cualquier país con la garantía de que su formación es equivalente.

Por otra parte, el Plan Bolonia también permite que los

estudiantes adquieran más experiencia práctica, algo que resulta muy positivo en carreras como Derecho o Medicina. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los resultados de Bolonia no se verán hasta dentro de cinco años aproximadamente, apunta Helen Wilkinson. Bolonia también fomenta la especialización, aspecto del que se puede hacer una lectura positiva, pero también negativa. Wilkinson comenta que en España sería necesaria una mentalidad "más amplia" en los procesos de

selección y destaca que las empresas podrían enriquecerse mucho contratando directivos procedentes de sectores distintos al de la propia compañía. Asegura que "falta valentía y abrir más la mente" y sugiere mirar más el perfil competencial de la persona que atenderse sólo a la formación y experiencia previas, además de recomendar "romper moldes y atreverse a experimentar".

nas. "Se necesitan relaciones verdaderas y eso no lo vas a encontrar en **Facebook**", asegura Mike Rosenberg. No hay que olvidar que las relaciones sociales se basan en la reciprocidad, la proximidad, tener cosas en común, dedicarles tiempo y tener una actitud sociable, como comenta el profesor Fabrizio Ferraro (ver recuadro sobre "Cómo desarrollar una estrategia de *networking*" para más información). Pese al amplio abanico de posibilidades que brindan las redes sociales virtuales, no hay que olvidar que "lo más importante es hacer bien el trabajo", recuerda el profesor Álvarez de Mon.

FORMACIÓN Y MEJORA CONTINUA

El profesor José María Rodríguez Porras sostiene que un directivo ha de hacer que sus colaboradores sean mejores cada día. Rodríguez Porras fue el primer profesor de Factor Humano y está convencido de que aprendemos con el ejemplo. Durante años ha trabajado con equipos de directivos y dice que los que ha visto que funcionan mejor siempre están liderados por un directivo "abierto, muy inteligente y capaz de facilitar el trabajo", que sabe definir bien los puestos de trabajo y es capaz de respetar, delegar y dar autonomía a los trabajadores. Propone la búsqueda de la mejora continua como la me-



yor fórmula para lograr la excelencia en el trabajo. Para lograrla, el profesor explica que puede resultar muy útil el procedimiento de las "5 s" que **Nissan Motor Ibérica** aplica para la mejora continua de sus equipos.

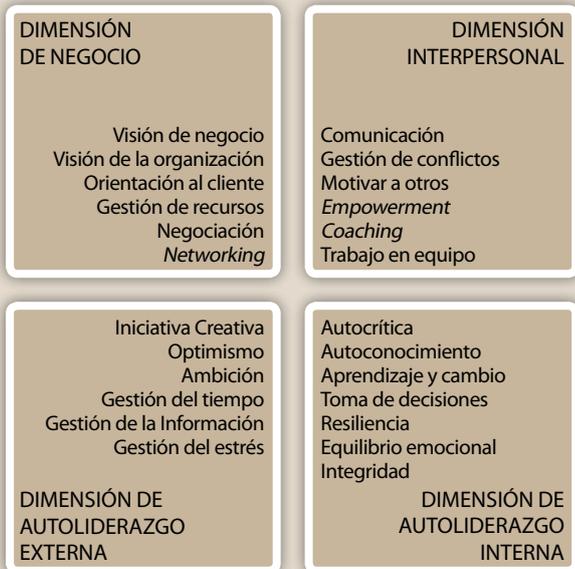
Las cinco eses son las iniciales de cinco palabras japonesas: *seiri*, que significa "eliminar lo innecesario"; *setion*, que quiere decir "establecer orden" o más explícitamente "cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa"; *seiso* o "esmerarse en la limpieza"; *seiketsu*, cuya traducción sería "cuidar el uniforme y la seguridad personal", y *shitsuke*, que significa "ser disciplinado y respetar las reglas". Puede parecer un proceso aparentemente simple, pero el profesor avisa de que no es nada fácil de implantar, puesto que requiere cambios radicales en nuestros hábitos de trabajo. Sin embargo, afirma que vale la pena intentarlo. "Hacer las cosas mejor no sólo contribuye a que nos sintamos mejor, sino también a que seamos mejores", señala. Para impulsar esta mejora continua entre los trabajadores, el directivo debe dar ejemplo a través su estilo de dirección y también fomentar la formación.

El desarrollo directivo es "una suma de pequeñas cosas", explica Alejandro Herrera, y eso es algo que "el IESE ha tenido claro desde sus orígenes". Asegura que en el desarrollo de competencias directivas, el IESE es un "buen compañero" para las empresas, porque cuenta con una amplia oferta de programas y también ofrece formación a medida que se ajusta perfectamente a las necesidades de la empresa.

La formación es, además, uno de los principales pilares de atracción de talento. "No hay mejor manera de atraer talento que trabajando porque en tu

Mapa de competencias

Por Helen Wilkinson



empresa se den las mejores condiciones de aprendizaje y desarrollo profesional", explica Helen Wilkinson, que desmiente la creencia generalizada de que la única opción de crecimiento profesional pasa por un ascenso jerárquico y un aumento de sueldo. "¡Cuánto influye saberse enfrascado en un proyecto retador, estimulante, útil para la sociedad! ¡Cuánto puede influir saber que tienes autonomía para sacar adelante tu trabajo, que tienes un espacio para el error y el aprendizaje, que la cultura de la empresa fomenta el espíritu de equipo!". Propone a las firmas que se planteen qué maneras de aprender y crecer pueden ofrecer, aquellas que encajen con su identidad y cultura, y que las potencien. Eso sí, sin mentir ni caer en la "palabrería, que queda en humo".

Wilkinson también aboga por una actitud de mejora continua para crecer como profesionales y salir reforzados de este periodo de recesión económica. Es importante desarrollar las competencias y lo verdaderamente esencial para conseguirlo es cultivar la capacidad de aprendizaje y de cambio personal, asegura. Para ello es necesario que empresa y directivos adopten una mentalidad de desarrollo permanente, y que persigan la excelencia en las competencias clave para la empresa. No se trata de desarrollar las competencias sin ningún tipo de criterio, sino que la propia persona debe trabajarlas con su empresa, que ha de definir cuáles son las competencias que sus equipos deberían desarrollar a medio y largo plazo. Es lo que se conoce como "mapa de competencias", una herramienta estratégica que sirve de guía para el futuro de la compañía, y que fue recogido por primera vez por los profesores Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía en el libro *Cómo desarrollar competencias de liderazgo* (EUNSA 2005).

Por otra parte, uno de los factores que más ayuda en el desarrollo de la trayectoria profesional es la lealtad, apunta el profesor Pin. Ser leal a la empresa significa ser sincero, discreto, respetar las normas, y "no hay que confundirlo con sumisión ni esclavitud", aclara, y tampoco implica cerrarse a oportunidades del exterior. Esta lealtad debería ser recíproca entre empresa y trabajador, es decir, también la empresa debería ser leal con sus trabajadores y darles oportunidades de desarrollo profesional. Así, si llega un momento en que no puede ofrecer más a un buen trabajador, "debería ofrecerle otras alternativas y facilitar su salida de la empresa", recomienda el profesor. Quizá el trabajador tenga unas competencias que ya no son útiles en esa etapa de la empresa, o puede que las competencias necesarias guarden relación con la resistencia física o dependan de una determinada edad, por ejemplo. En este sentido, explica que, hasta ahora, la salida de los trabajadores se ha gestionado de forma reactiva y debería empezar a plantearse proactivamente desde los departamentos de recursos humanos. Ninguna compañía debería descuidar las relaciones con sus ex empleados, a los que tendría que tratar como antiguos alumnos y no como despedidos, recomienda. Los empleados que se van son clientes potenciales y también un anclaje para un futuro negocio, pues pueden convertirse en los mejores proveedores. Además, el proceso de salida bien gestionado promueve y favorece la lealtad de los trabajadores.

INTEGRAR TRAYECTORIA PROFESIONAL Y PERSONAL

La vida es una y se va trenzando a partir de la relación de la persona con diversos ámbitos: la familia, la empresa, la sociedad... El tiempo es limitado y hay que integrar todas estas dimensiones en esta vida única, explica Nuria Chinchilla, y en ello radica la dificultad. Por eso, la profesora Chinchilla, directora del International Center for Work and Family (ICWF), prefiere hablar de integración que de conciliación ("se concilia aquello que es contrario"). Explica, además, que los ámbitos personal y profesional se enriquecen mutuamente y que para lograr este enriquecimiento es necesario saber dirigir la propia vida, porque en otro caso es fácil que el trabajo, que es lo que tiene incentivos más a corto plazo, acabe invadiendo cualquier hueco de la agenda hasta copar todo el tiempo disponible. "Hay que tener mucha disciplina personal para saber liderar esa vida y esa agenda, que en el fondo es el conjunto de compromisos con uno mismo que permite decir 'no' a otras cosas", continúa. En este sentido, asegura que el trabajo directivo es muy absorbente y recomienda blindar algunos momentos del día para no descuidar el resto de ámbitos de la vida.

La profesora explica que la conciliación no es un problema de la mujer, sino de la familia, algo en lo que coincide con Steven Poelmans: ambos recomiendan tomar las de-

cisiones como pareja o familia, y no de forma individual. Cuando aparece una oportunidad de cambio laboral, por ejemplo, no hay que plantearlo sólo a nivel personal, sino que hay que pensar en cómo puede afectar a la familia.

En cuanto a si se debe orientar a los hijos en su trayectoria, el profesor Poelmans recomienda analizar cuáles son sus talentos, intentar reconocer aquello que les hace únicos y no querer ver en ellos otra versión de los progenitores. Nuria Chinchilla subraya la idea de orientar a los hijos, que se sitúa en el punto medio entre obligar y abdicar. Explica

que la manera de orientarles es darles información de las diferentes opciones existentes, presentándoles profesionales de distintos ámbitos para que puedan tomar decisiones libres en lo que se refiere a su trayectoria profesional. Lo ideal sería, concluye, que todos tuvieran un buen conocimiento de sus competencias y su potencial, a fin de poder elegir libremente dedicarse a lo que realmente les gusta, porque disfrutan y es útil a los demás.

Cristina Aced

Consejos para desarrollar una estrategia de *networking* Por Fabrizio Ferraro

El profesor Fabrizio Ferraro es un reconocido experto internacional en *networking*. Sus investigaciones han confirmado numéricamente una intuición común: la importancia que tiene cultivar y mantener sólidas relaciones sociales para hacer negocios o ser promovido en una organización. Este fenómeno al que los investigadores denominan "*small world*" se repite en todas las culturas.

¿Por qué se organiza el mundo de esta manera? La mayoría de las personas desarrollan sus vidas dentro de un número reducido de grupos muy cerrados, basados en la edad, cercanía geográfica, estatus, etc., es decir, con muchas conexiones internas pero con pocas relaciones externas. Las relaciones externas surgen porque un pequeño porcentaje de personas se sienten más cómodas formando parte de muchos y diversos grupos. Estas personas -que pueden resultar un poco excéntricas por su capacidad de formar parte de grupos muy alejados- hacen que nuestro mundo de grupos aislados esté más conectado, generando el efecto "mundo pequeño" o "*Small World*". Las características principales de una red de tipo "mundo pequeño" son cuatro:

- 1) es muy grande, es decir, está compuesta por muchos agentes.
- 2) es dispersa, lo que significa que cada actor tiene pocos vínculos en relación al tamaño de la población.
- 3) está descentralizada, de manera que ningún actor está conectado a muchos otros.
- 4) contiene *clusters* o grupos locales.

Las corporaciones también se relacionan entre ellas, pero, ¿lo hacen de la misma manera que las personas generando una estructura de tipo "mundo pequeño"? El

profesor Fabrizio Ferraro ha participado en el proyecto Small World of Corporate Network. Los resultados de su investigación se pueden consultar en el portal de conocimiento *iese insight*. De su investigación también se extraen algunas conclusiones prácticas relacionadas con la trayectoria profesional.

La **reciprocidad** es una regla fundamental de las relaciones sociales: cuando otros nos ayudan estamos más predispuestos a ayudarles. Las relaciones sociales se crean y mantienen gracias a este intercambio de ofrecer y recibir ayuda.

Para facilitar el *networking*... ¡Haz algo por los demás! no empieces pidiendo, sino ayudando a los demás. Para hacer esto, has de tener algo que ofrecer. Por tanto, resulta crítico pensar cuidadosamente qué podemos aportar al *networking*.

Similitud es otro principio clave en las relaciones sociales. Explicado de forma rápida: nos sentimos más cómodos con personas que son similares a nosotros en varias dimensiones (demográficas, idioma, intereses, actitudes, etc.) y es más probable que entablemos amistad con ellos.

Para facilitar el *networking*... aunque esto pueda parecer una barrera a la hora de conocer nuevas personas, es clave tener en cuenta que siempre podemos encontrar intereses comunes con los demás. Una vez hayamos encontrado estos puntos en común, será más fácil conectar.

La **proximidad**. Desde principios de los años 50 sabemos que la mayoría de relaciones sociales se inician por proximidad física: la mejor predicción de una amistad (y de agrado y simpatía) se basa en la distancia a la que vives de

los otros (o cómo de lejos está tu oficina de la suya). a menudo las conexiones se establecen por casualidad, pero obviamente la proximidad física ayuda a desarrollar estas conexiones.

Para facilitar el *networking*...

Quizá necesites estar físicamente cerca de aquellos con los que quieres relacionarte. Los eventos de *networking* pueden ayudar, pero a menudo las ocasiones más casuales son aún mejores.

La **longevidad**. Construir relaciones lleva su tiempo y no puedes intentar comprimirlo para acelerar el proceso. La mayoría de veces, las relaciones que te resultarán útiles se habrán desarrollado poco tiempo antes de que las necesites.

Para facilitar el *networking*...

Empieza a construir tu red antes de que la necesites. Si cuando estés buscando trabajo o una oportunidad de negocio no has hecho tus deberes sobre *networking*, será demasiado tarde.

La **sociabilidad**. La energía y la pasión son contagiosas y se propagan a través de los encuentros sociales. Por tanto, un elemento clave en las relaciones sociales es el carácter sociable, o el nivel en que disfrutas socializándote en tu propio beneficio.

Para facilitar el *networking*...

¡Diviértete conociendo a gente nueva! Si solo lo haces para construir una red, no funcionará. Quizá puedas necesitar buscar lugares y formatos en los que disfrutes conociendo nuevas personas.

"APOYAMOS TU TRAYECTORIA"

Quizá sea uno de los proyectos en los que la División de Alumni ha trabajado con más entusiasmo: una plataforma *online* que, a partir del próximo curso, impulsará la trayectoria de sus Alumni. Hoy todo está preparado para su lanzamiento en septiembre.

Cuando la directora de Alumni, Mireia Rius, comenta este nuevo proyecto, se le ilumina el rostro. "No creo que tengamos proyectos favoritos, en todos ponemos el mismo entusiasmo –aseguro–, pero, es cierto, que éste es especial, ya que responde a un interés común de muchos Alumni".

El proyecto nace de la iniciativa del Comité de apoyo a la trayectoria profesional, un grupo de Alumni que aportó grandes ideas en los servicios en esta área. "Muchas las hemos recogido y otras esperamos que las podamos añadir en un futuro próximo. Creo que la plataforma recoge una buena parte de su valiosa aportación", señala Mireia.

El otro colaborador del proyecto ha sido el departamento de Dirección de Personas, liderado por el profesor Pablo Cardona, que ha aportado todo su conocimiento y experiencia. "Realmente ha sido un proyecto paradigmático de trabajo en equipo con un departamento académico. Hemos trabajado como socios", añade Mireia.

Quizá sea, entonces, la experiencia que Mireia desarrolló diseñando el futuro con muchos MBAs en el Departamento de Career Services o en el de Admisiones del Programa MBA lo que le aporte ese plus. Pero, los hechos están ahí: después de estrenar un nuevo portal y organizar más de 170 sesiones de continuidad dentro y fuera de las sedes del IESE, la División de Alumni ha encontrado el modo de lanzar un nuevo servicio de apoyo

a la trayectoria personal y profesional que espera "suponga un salto en la calidad y cantidad en el apoyo que hasta ahora estábamos prestando desde el IESE a la trayectoria de nuestros Alumni".

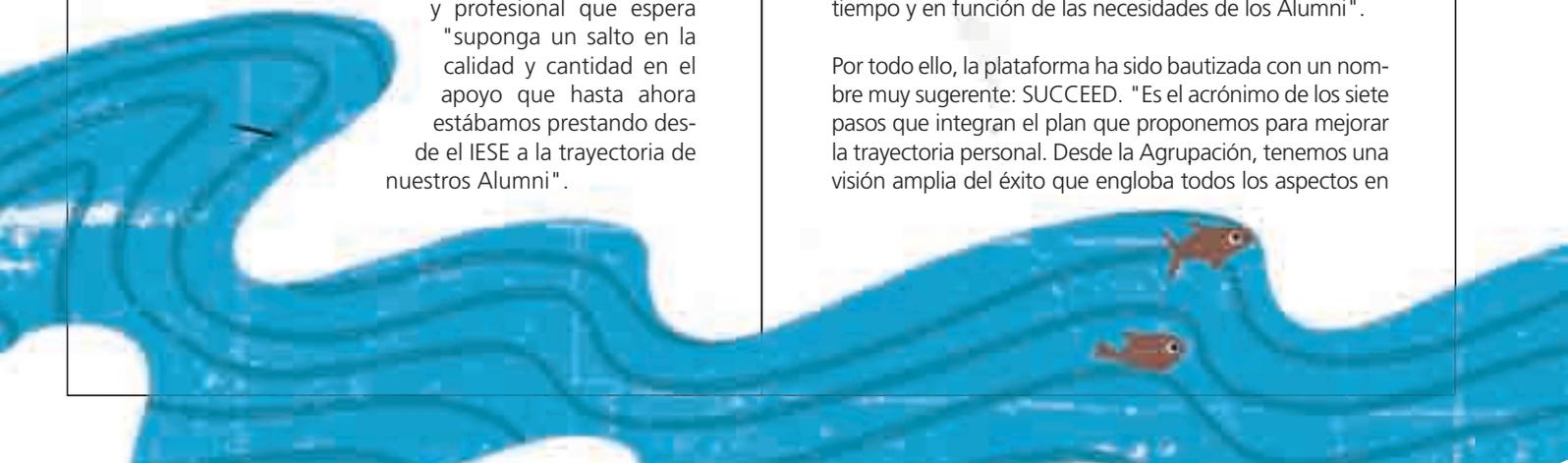
"Cuando organizamos el ciclo especial de sesiones sobre Trayectoria Profesional en el Programa de Continuidad –explica Mireia Rius–, nos dimos cuenta de cómo agradecían los Alumni la formación en este ámbito, y queríamos ofrecer una herramienta de formación que nos permitiera llegar a todos, independientemente de su ubicación geográfica".

Por supuesto, esta iniciativa no pretende sustituir la formación presencial, sino complementarla. "Se trata de una plataforma *online*, pero cuenta con apoyo presencial. Creemos en las herramientas digitales, pero respaldadas por entrevistas coordinadas con un equipo profesional", destaca Mireia. Así, el proyecto contará con puntos de atención presencial en Madrid y Barcelona, por el momento, pero con el firme deseo de ir ampliándolos en función de la demanda de los miembros. Además, para aquellos que estén geográficamente lejos de estos puntos de apoyo, existe la posibilidad de realizar sesiones de asesoramiento por videoconferencia. De esta forma, cualquier miembro de la Agrupación, esté donde esté, podrá beneficiarse de este nuevo servicio a partir del nuevo curso.

"Nos hemos basado en una concepción holística del directivo, que se centra en la persona desde una perspectiva global y completa –subraya Mireia Rius–, que va más allá de los conocimientos técnicos y propone una formación integral de la persona, en línea con los pilares fundacionales del IESE". Además, queremos ofrecer más servicios a los miembros que contribuyen con su cuota a la Agrupación.

"Puede resultar especialmente útil a las personas que están pensando en cambiar el rumbo de su trayectoria profesional (cambio de sector o de empresa, cambio dentro de la propia compañía...), pero también se ha diseñado para aquellos que deseen mejorar en su día a día. Por ejemplo, si una persona desea aprender a gestionar mejor su tiempo, en esta plataforma encontrará el apoyo necesario para desarrollar esta competencia concreta. Es un proyecto dinámico, en continua evolución, que irá creciendo con el tiempo y en función de las necesidades de los Alumni".

Por todo ello, la plataforma ha sido bautizada con un nombre muy sugerente: SUCCEED. "Es el acrónimo de los siete pasos que integran el plan que proponemos para mejorar la trayectoria personal. Desde la Agrupación, tenemos una visión amplia del éxito que engloba todos los aspectos en





que podemos entender este concepto, distinto para cada persona", apunta Mireia Rius.

SIETE ETAPAS

SUCCEED propone a los Alumni del IESE reflexionar y planificar su trayectoria profesional y personal, a través de la formación en siete etapas. "No hay que cubrir etapas de forma cronológica, sino que cada persona pueda seguir el orden que desee o focalizarse sólo en aquello que le interese", explica. Así, las siete etapas de SUCCEED serán:

Self-assessment (autoconocimiento): permite realizar un diagnóstico sobre las raíces vitales y profesionales, ya que conocerse es el primer paso para mejorar.

Understanding the market (entiende el mercado): un conocimiento a priori del mercado ayuda a explorar las distintas posibilidades que existen. Para ello es muy útil servirse de la experiencia profesional de las personas de nuestro entorno.

Choosing your options (escoge tus opciones): es importante elaborar el plan de trayectoria profesional con el enfoque correcto. La opción ideal es aquella que permite, al mismo tiempo, trabajar y disfrutar.

Creating your brand (crea tu marca): tan relevante es conocer cuál es tu situación laboral ideal como saber vender tu proyecto de trayectoria. Para todo esto resulta indispensable disponer de las herramientas adecuadas y saber utilizarlas.

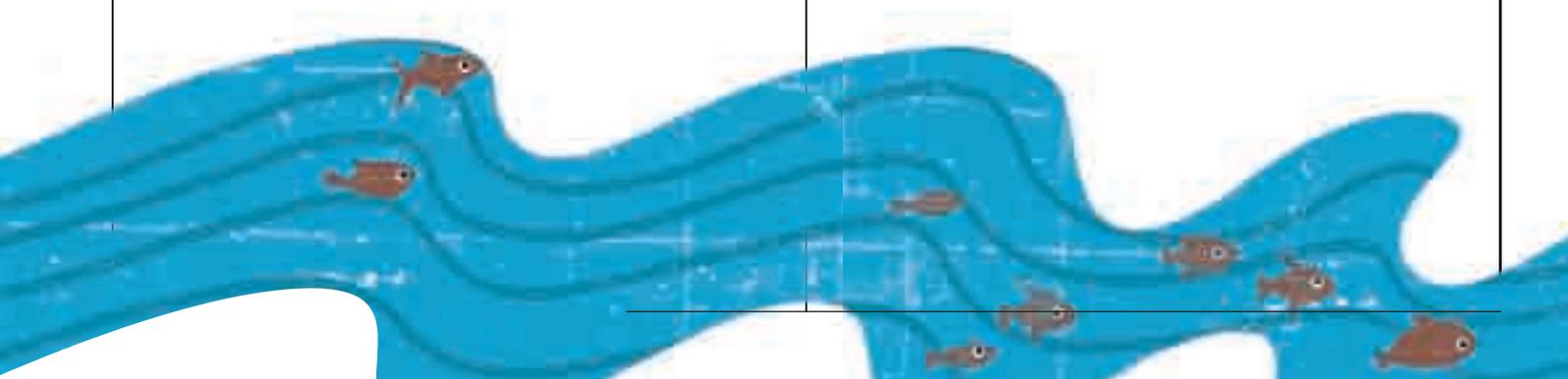
Executing your action plan (ejecuta tu plan de acción): establecer metas y marcarlas en un calendario a medio plazo resulta muy útil: cuanto más claro y concreto sea el plan de acción, más efectivo será. También hay que construir y mantener una buena red de contactos.

Evaluating your opportunities (evalúa tus oportunidades): antes de tomar una decisión, es necesario valorar todos los elementos. Conocerlos de antemano ofrece oportunidades para una buena negociación.

Developing your future career plan (desarrolla tu futuro plan de trayectoria): al iniciar una nueva trayectoria profesional, hay que realizar balances a corto y largo plazo para comprobar si se están alcanzando los objetivos profesionales.

Por ello, en cada una de las etapas, SUCCEED dispondrá de contenidos para consultar y descargar, en los que "prima la calidad por encima de la cantidad". "Ofrecemos también la posibilidad de practicar con ejercicios a través de los que podemos ir entrenando los conocimientos adquiridos. Además, Alumni pone a disposición del usuario un servicio de 'life coaching', que permitirá realizar consultas a los profesores del IESE y recibir asesoramiento personalizado", añade Mireia.

Todo está a punto para el lanzamiento definitivo después del verano. "Esperamos, como siempre, la buena acogida de todos y también sus sugerencias, por supuesto", concluye Mireia Rius.



"Un espíritu encomiable"

Recogemos en estas páginas el testimonio y los recuerdos que nos han hecho llegar, hasta la redacción, los profesores, compañeros y Antiguos Alumnos del IESE, nada más conocer la noticia del fallecimiento de Eduardo Ballarín. Era profesor ordinario de Dirección General y titular de la Cátedra Nissan de Estrategia Corporativa y Competitividad Internacional.



Sobre estas líneas queda inmortalizada para la posteridad la imagen del profesor Eduardo Ballarín, impartiendo una sesión a alumnos del IESE.

El día 27 de abril falleció el profesor del IESE Eduardo Ballarín en su domicilio de Majadahonda (Madrid) debido a una parada cardíaca. El docente, de 62 años, era profesor ordinario de Dirección General del IESE y titular de la Cátedra **Nissan** de Estrategia Corporativa y Competitividad Internacional. Estaba casado y tenía tres hijos.

Doctorado por la **Harvard Business School** en 1976, el profesor Ballarín se incorporó al claustro de profesores del IESE en 1969. Entre sus obras destacan libros que tratan sobre estrategia y sistemas de control, temas en los que se especializó durante su carrera académica. Eduardo Ballarín se convirtió en un experto de referencia en el área de estrategia y organización, especialmente en el sector de servicios financieros y la industria de las telecomunicaciones.

El reconocido profesor del IESE era miembro fundador de la Strategic Management Society y formaba parte del Comité **Harvard**-IESE. Asimismo, fue uno de los miembros del claustro del IESE que impulsaron los programas conjuntos para directivos, organizados conjuntamente con la **Harvard University** y la **Universidad de Michigan** a mediados de la década de los noventa.

Ballarín fue también fundador del International Centre for Competitiveness (ICC), un centro de investigación vinculado al Institute for Strategy and Competitiveness (ISC), liderado por el profesor de **Harvard** Michael Porter, con quien el docente mantenía una estrecha relación.

Durante su dilatada trayectoria profesional, Eduardo Ballarín fue consultor de grandes compañías como **Alcatel**, **Bankinter**, **British Telecom** o **KPMG**. Asimismo, participó activamente en algunas de las grandes operaciones de fusiones entre entidades financieras españolas como el **Banco Bilbao-Vizcaya** o "**la Caixa**".

El director general del IESE, Jordi Canals, lamentó la pérdida de uno de los grandes profesores de la escuela, que deja atrás a cientos de Antiguos Alumnos que guardan un magnífico recuerdo de su impacto profesional y personal. Canals subrayó que el profesor Ballarín fue "un auténtico pilar en el desarrollo de nuevas iniciativas docentes en el IESE". Además, avaló su "excelencia profesional" y aseguró que el catedrático ha sido un ejemplo de "magnífica persona, leal y entregado al IESE, que siempre se esforzó para llevar a término sus encargos con una enorme ilusión y competencia profesional".

<http://iese.edu/inmemoriamballarín>

JOAN ENRIC RICART

Eduardo, el maestro

Eduardo nos ha sorprendido una vez más marchándose tan deprisa, tan calladamente...

Es difícil recordar tantos años y no confundir fechas y acontecimientos pero, como en las películas que a Eduardo tanto le gustaban, quisiera hacer unos *flash back* y regresar nada menos que a principios de la década de los ochenta, cuando yo todavía era un estudiante doctoral en **Kellogg School of Management**. Recuerdo que Eduardo y su familia pasaban un año sabático en la **HBS** en Boston. **Harvard** era para Eduardo mucho más que su alma máter, era un orgullo siempre presente en su corazón... y allí vivía ese año, aprendiendo y escribiendo su libro sobre banca. Nos vimos en Boston y escribió, sin duda alguna, mi agenda para los primeros años en el IESE.

De regreso ambos a Barcelona, iniciamos en el IESE un curso del MBA, desarrollado en la **HBS**, que llamábamos BGIE (Business, Government and International Economics) y que pretendía introducir casos a un curso de economía a través del análisis de países. Fue un trabajo ingente de traducción, adaptación, escritura de nuevos casos, experimentación... al lado de un maestro con el método del caso.

Eduardo importó rápidamente otro curso, en este caso de su gran maestro Michael Porter, me refiero al curso de Industry and Competitive Analysis. Eduardo introducía la economía industrial y el análisis económico de la estrategia, desde el departamento de Economía, con una perspectiva que cambiaría cómo veía-

mos la dirección estratégica en el IESE. Sin embargo, el éxito de su libro donde aplicaba estos conceptos al mundo de la banca tuvo un gran impacto en el sector y Eduardo dejó temporalmente el IESE para dedicarse a fusionar grandes bancos. ¿Qué papel tuvo Eduardo en esta gran transformación bancaria? Es difícil de cuantificar pero estoy seguro que de forma discreta, sin hacer ruido, y con la persistencia, incluso tozudez, de Eduardo, su influencia fue tremenda y positiva en la gran banca.

Mientras él cambiaba nuestro mundo, yo aprendía estrategia. Me encargué de su curso, conocí el departamento de Competition and Strategy de la **HBS**, conocí al profesor Pankaj Ghemawat y finalmente pasé un año sabático en la **HBS** (92-93), todo ello de la mano de Eduardo, intentando seguir los pasos del maestro. Desde este momento, muy importante para mí, asumí la responsabilidad que aún tengo de dirigir el departamento que se llamaba Política de Empresa, que posteriormente se denominó Dirección General, y ahora es Dirección Estratégica.

En los primeros años de la década de los ochenta, Eduardo había sido uno de los miembros fundadores de la Strategic Management Society (SMS), la asociación profesional de académicos, consultores y directivos interesados en el desarrollo del entonces incipiente campo de la dirección estratégica, y que ahora reúne a más de 2.000 miembros en todo el mundo. Animado por Carlos Cavallé, Eduardo fue el Chairman de la Conferencia Internacional de la SMS que tuvo lugar en Barcelona en 1985. La reunión tuvo tanto éxito que en 1997 decidieron que se repitiera de nuevo en esta ciudad y, más concretamente, en el IESE. Siguiendo otra vez sus pasos, esa

SEÑAS DE RECONOCIMIENTO

Lamento mucho el fallecimiento de Eduardo Ballarín, al que conocía bien y ha sido una referencia para todos los que, de alguna u otra manera, hemos pasado por el IESE.

Juan Manuel Cendoya Méndez de Vigo
Grupo Santander

Desde la Fundación ONCE estamos consternados por el fallecimiento del profesor Ballarín. Es una enorme pérdida en lo profesional y en lo humano.

Alberto Durán López (PADE-A-08)
Vicepresidente 1º Ejecutivo
Fundación ONCE

Una gran pérdida. Traslado mi condolencia a su familia y a todos los miembros del IESE. Lo tendré presente en mis oraciones.

Tony Cursach (PDG-A-07)
Director general, Barceló Viajes

Rezaremos por él. Fue una suerte conocerle y tenerle de profesor.

Rodolfo García (PDG-A-07)
Iberdrola

Era una persona muy importante para el IESE y sé cuánto le echaréis de menos.

Elena Garrigues (PDG-A-06)
Directora general
Fundación Garrigues

Estuve en la sesión que impartió con motivo del 50 aniversario del IESE. Además de tener la enorme suerte de aprender de él en clase, pude conocerle un poco más en su faceta personal y creo que era una persona única y realmente grande.

Alberto González Torres (PDG-A-06)
Telefónica

Quiero con este mensaje transmitir a la comunidad del IESE mi condolencia y, en estos momentos tristes, recuerdo con cariño sus enseñanzas a través de sus historias.

Francisco Javier
López Somoza (EMBA '99)
Socio de Analistas Financieros
Internacionales AFI

vez fui yo el Chairman de la conferencia y de nuevo la ciudad condal triunfó en todos los aspectos. De su mano otra vez, entraba de lleno en el mundo de la estrategia, en una apasionante asociación que ha contribuido enormemente al desarrollo de una disciplina que tanto impacto tiene en los resultados de las organizaciones. El pasado noviembre inicié mi etapa como Presidente de la SMS. Eduardo y Carlos, quien fuera también Presidente hace unos años, me habían abierto el camino. Mientras, Eduardo estaba de regreso al IESE. Ahora le interesaba el tema de la competitividad internacional. Y tuvo su impacto con sus estudios para la Generalitat de Catalunya, con su participación en el World Competitive Report, con los barómetros, con la creación de su centro ICC (International Center for Competitiveness) afiliado al centro de su ídolo en **HBS**, Michael Porter.

Además de empujar estas actividades, Eduardo seguía practicando lo que mejor sabía hacer: escuchar las ideas que serían claves mañana, empaquetarlas de manera que todos pudiéramos comprenderlas, e impartirlas con una destreza que sólo tienen los grandes maestros. Hasta el final, y a pesar de las dificultades de su salud durante los últimos años, Eduardo era excelente en clase. Una excelencia que otros no logramos...

Hace unos años, cuando el profesor Ramón Casadesús, ahora en el **HBS**, estuvo dos cursos en el IESE, empezamos a trabajar en un tema que todavía nos ocupa: la competencia entre modelos de negocio. Eduardo vio potencial en estos temas y rápidamente lo incorporó en sus clases, lo empaquetó como siempre a su manera y nos perseguía con su natural persistencia para estar al tanto de todos los avances, de los nuevos casos... Recuerdo con cariño su persistente pregunta más a o menos cada dos semanas: si teníamos una nueva versión de nuestro último artículo, "Strategy vs. Business Models vs. Tactics". No alcancé a pasársela.

Y ahora que termina la película sólo me queda despedirme de Eduardo, el maestro. Él nos ha dejado calladamente, pero su herencia quedará con nosotros. Quisiera haber podido aprender más de él. Gracias Eduardo.

JUAN CARLOS VAZQUEZ-DODERO

El profesor que cambió de Departamento

Eduardo Ballarín nos ha dejado. Sus trabajos, su profesionalidad, su excelencia

académica y su amistad nos acompañarán siempre. Eduardo Ballarín fue uno de esos ejemplos de dedicación, con tiempo para todo, incluso para un cambio de Departamento, frecuentes en el Claustro del IESE. Explicaré el porqué.

Debía correr el año 1972 cuando Eduardo, a la sazón Asistente de Investigación en el Departamento entonces llamado de Política de Empresa, pensaba abandonar el IESE. Eduardo, premio extraordinario de carrera, había ingresado en el IESE en 1969 e inmediatamente recibió el encargo del profesor Valero, director del mencionado Departamento, de dirigir un curso de "Entorno Social y Económico" en el Máster. Era difícil que un "chico" de 22 o 23 años saliera airoso de aquella responsabilidad, lidiando con "futuros ejecutivos" tres años mayores que él, y que ya habían superado auténticos combates dialécticos con Carlos Cavallé, Antonio Dionis, Juan A. Pérez López o José María Villota por mencionar algunos de los grandes docentes de aquel entonces.

Con Josep María Rosanas, que preparaba su ida a Chicago, comentamos que el abandono del IESE por parte de Eduardo nos parecía una atrocidad... "Eduardo no puede dejar el IESE". La cosa era clara, no se podía perder un talento. Pero también era cruda... ¿Cómo "quitarle" al profesor Valero (único "profesor" entonces en la casa) un alevín...? ¿Cómo sería posible plantear un "paso atrás" (Sistemas de Control era un Departamento "funcional", mientras que Política de Empresa era "el" Departamento "de síntesis") en una trayectoria profesional?

Fernando Pereira, director general del IESE desde el curso 69/70, aprobó la operación. Y Eduardo cambió, por primera vez, de Departamento, en 1972. Por primera vez digo, porque, después de doctorarse en **Harvard** y regresar al IESE y tras ocho años de trabajo en el Departamento de Control regresó al Departamento de Política de Empresa en 1985, que ya entonces se llamaba de Dirección General.

El trabajo de Eduardo dejó huella en ambos Departamentos. Sus casos, sus notas técnicas y sus libros han sido para todos una referencia de cómo estar siempre en la actualidad. Su docencia en cualquier materia, desde la árida Contabilidad Financiera hasta la brillante Estrategia Global Competitiva, fue un ejemplo de vocación, dedicación y buen hacer a lo largo de toda su vida.

Fecundo investigador y extraordinario docente, Eduardo hizo todo ello

compatible con una larga y profunda dedicación profesional a la consultoría, especialmente en Banca, su industria favorita. De hecho, entre 1986 y 1988 fue Director de Planificación Estratégica, en el entonces **Banco de Vizcaya**, con Pedro de Toledo.

Y aún fue capaz de dedicar muchas horas tanto a la coordinación académica de diferentes Programas, en particular el PADE de Madrid, como a otros delicados encargos de la gestión institucional, desde la Dirección de Investigación o los Programas de Continuidad, hasta la Cátedra **Nissan** de Estrategia Internacional o el Comité IESE-**HBS**. Además, Eduardo fue capaz de tener una cierta presencia pública, por ejemplo, con la presidencia del Harvard Club of Spain.

He querido relatar todo lo anterior como mi particular homenaje al profesional y amigo. Pero también para que sirva de ejemplo a toda la nueva generación de profesores que un día serán referencia del IESE, como Eduardo lo ha sido y lo es. Con talento, dedicación y buen espíritu hay tiempo para todo... si uno sabe escudar a sus mayores. Y hablando del "tiempo para todo", ¿hasta para cambiar de Departamento!...

No quisiera terminar estas líneas de agradecimiento a Eduardo sin poner a su lado, muy a su lado, a toda su familia y de forma especial a Reyes, su mujer, que siempre le ha acompañado y sostenido. Gracias, Eduardo.

PABLO FERNÁNDEZ

Me animó a estudiar el doctorado en EE.UU.

Conocí a Eduardo Ballarín en 1980 cuando fue mi profesor de estrategia en el Máster del IESE. Era –como corroborarán sus miles de alumnos– un profesor extraordinario: sabía transmitir lo esencial de sus conocimientos poniéndose al nivel de los alumnos y además lo hacía entreteniéndonos con caracterizaciones y con comparaciones muy divertidas, sobre todo con animales.

Posteriormente, en 1985 me animó con serias razones para que fuera a EE.UU. a hacer un doctorado. Él había hecho su doctorado en **Harvard**, mantenía relaciones con muchos profesores (principalmente con Porter). Años después de su doctorado, estuvo otro año en **Harvard** escribiendo un libro sobre la estrategia competitiva de los bancos. El libro fue tan bueno que Pedro Toledo, tras leerlo, no cejó hasta que



El progreso
avanza con nosotros

En EMTE prestamos a la sociedad servicios integrales de ingeniería, instalaciones electromecánicas, tecnología y energías renovables. Desarrollamos nuestra actividad en el mercado nacional e internacional para el sector de la industria, los servicios y las infraestructuras, siendo un grupo de referencia en la prestación de servicios multidisciplinares de máxima calidad. El trabajo en equipo orientado al cliente, el fomento y la práctica de la sostenibilidad y la apuesta por la I+D son los pilares que vertebran nuestra actividad y nos impulsan para seguir avanzando hacia el futuro.



Respuestas innovadoras para un futuro sostenible

Av. Baix Llobregat, 10 - 08950 Esplugues de Llobregat, Barcelona - Tel: 93 480 92 92 / Fax: 93 480 92 99
c/ Ramírez de Arellano, 15 - 28043 Madrid - Tel: 914 118 330 / Fax: 915 647 117
www.grupoemte.com - e mail: emte@grupoemte.com

le fichó. Pero Eduardo le advirtió de que su trabajo en el **Banco Vizcaya** sería temporal porque quería volver al IESE.

Más adelante colaboramos en algunas consultas a empresas: **MEFF, Auto Res, Fábrica Nacional de Moneda y Timbre, BBV...** Aunque las consultas eran eminentemente financieras, Eduardo me enseñó mucho sobre la aplicación del análisis estratégico y competitivo a la valoración de empresas. Eduardo era un maestro en el arte de identificar y jerarquizar, entre muchísima información, los aspectos relevantes que afectarían al margen y al riesgo de las empresas.

Hasta hace unos meses, Eduardo fue también el Presidente del Club de Harvard. Ahí, con la ayuda de su secretaria Begoña Ferrer, ha realizado una importante labor organizando interesantes conferencias y propiciando el encuentro de ex alumnos.

Pero todas las cosas buenas que ha hecho Eduardo tienen, al menos, dos secretos: el más importante Reyes, su mujer, que le ha apoyado siempre. El otro es su empeño en trabajar bien y en explicar la verdad de la realidad, no versiones simplificadas o falsas de la misma.

Ya se habrá encontrado con Rafael Termes, su amigo, colega del IESE y compañero de excursiones al monte. Seguro que están disfrutando mucho más de lo que somos capaces de imaginar y que saben toda la verdad de la crisis que vivimos los que seguimos por aquí: quiénes son los más responsables y cómo salir de ella lo más rápidamente y con el menor daño posible. Esperemos que se lo inspiren a los que mandan.

SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON

La dignidad de un docente

La muerte del Profesor Eduardo Ballarín nos ha cogido a todos sus compañeros y amigos del IESE por sorpresa. Desde hace años, Eduardo bregaba estoicamente con una enrevesada y moderna enfermedad. En las fases más difíciles y virulentas de la misma, su inmenso caudal de recursos docentes, conocimientos y experiencia salía en su rescate. Cuando entré a formar parte del claustro del IESE en 1989 Eduardo ya era profesor ordinario de Dirección General. Doctor por la **Harvard Business School**, se incorporó al IESE en 1969. Titular de la Cátedra **Nissan** de Estrategia Internacional, socio fundador de la Strategic Management Society,

miembro del comité **Harvard-IESE**, era autor de varios libros sobre estrategia y sistemas de control. El impresionante currículum es incapaz de recoger la riqueza y densidad de su carrera profesional. Eduardo era un hombre serio, tímido y reservado que se transformaba en clase. El aula era su lugar natural; en ese recinto mágico, su delicada y serena conversación interior daba paso a un debate intelectual presidido por la libertad, la exigencia y el rigor.

En ese sentido, el profesor Ballarín ha encarnado el referente ejemplar del maestro de siempre, aquel que supone un punto de inflexión diferencial en la aventura vital de aprender. Tierno y amable con sus alumnos, a la vez que duro e implacable con la frivolidad y la desidia.

En mi retina agradecida se agolpan multitud de recuerdos. Como director del EMBA, fui testigo de crisis severas. Era admirable verle asumir sus deberes y responsabilidades con entereza y determinación. Cuando los repechotes del camino se hacían insostenibles, resultaba entrañable ver cómo se recogía en su estudio con paciencia y humildad. Vecino de despacho en el campus de Madrid, Eduardo ha representado la dignidad del ser humano. Explorador de su esencia e identidad, relativizaba el *qué dirán*.

A raíz de una consulta que hicimos con los profesores M^a Jesús Grandes y Nano Toro, él, fiel administrador común de nuestros honorarios, visto el remanente que quedaba, nos propuso salir a cenar con nuestras mujeres. Hombre austero y sensato, sugirió un restaurante de cinco tenedores. ¡Qué caray, vamos a darnos una alegría! Velada divertida, todavía oigo las risas provocadas por las bromas de Nano. El resto era tan generoso que repetimos dos veces más. Tentación materialista, ¿no hubiera sido mejor repartir las ganancias? Celebro que no fuera así, gracias a la iniciativa de Eduardo, me quedo con esas inolvidables tertulias nocturnas.

Catalán universal afincado en Madrid, aficionado culé, su casa era un oasis de libertad. Hablaba con orgullo de su hijo músico, el jazz es su vocación, y con resignación del madridismo de su otro hijo. Me despido con una convicción: no sólo su mujer, Reyes, y sus tres hijos le van a echar de menos. Este país pierde un gran profesor, especie en extinción: la comunidad empresarial, un asesor culto y práctico, y sus colegas del IESE; un hombre bueno, un amigo de verdad. Descanse en paz, hasta siempre.



SEÑAS DE RECONOCIMIENTO

Inolvidables sus 'caracterizaciones' cada vez que daba clase. Todo un ejemplo, descanse en paz.

Alejandro Vega
Director de la Revista *Emprendedores*

Tuve el placer de asistir a alguna de sus clases y todavía hoy guardo un magnífico recuerdo del profesor Ballarín, tanto profesional como personal.

María Arteaga (PDD-C-01)
Estrategia Corporativa, Grupo BBVA

Me ha causado un profundo dolor la pérdida de Eduardo. Mi más sentido pésame a toda su familia.

Eladi Balletbó (OPM'15 Harvard)
Consejero Delegado
Puerto Olímpico de Barcelona

Como muchos, lo recuerdo perfectamente explicando en clase un caso de una cervecera californiana con la gorra de COORS en la cabeza. Inolvidable y magistral. Creo que nuestra comunidad pierde un gran profesional, por lo que siento mucho su fallecimiento.

Alberto Doval de las Heras
Customer Marketing Manager
Philips Ibérica

Eduardo, bien conocido por muchos de los que trabajamos en el banco, nos fue de gran ayuda para validar nuestro planteamiento estratégico y confirmar nuestros factores de clara diferenciación a lo largo de los años. Gracias, Eduardo.

Jaime Echegoyen Enríquez de la Orden
Consejero Delegado de Bankinter



Nuevo E Coupé. Pura atracción.



¿Qué es la atracción? ¿Cómo puede definirse? ¿Y qué ocurre cuando se convierte en algo puro? No hay palabras para describirlo. Pero ahora puedes verlo. Mercedes-Benz presenta el nuevo E Coupé. El automóvil de serie con el mejor coeficiente aerodinámico del mundo. Todo en él define la atracción. Su diseño y su motor 250CDI de 204CV, el más eficiente de su categoría con un consumo de 5,1 l cada 100km.

* Clase E Coupé 2011 CDi BlueEFFICIENCY250.4. Precio de lista IVA, incluyendo los impuestos de matriculación e impuestos de transferencia. Consumo Combinado medio (litros/100 km) y emisiones de CO₂ desde 144 hasta 214 g/km.

Mercedes-Benz

Automóviles Fernández

BARCELONA • 93 363 29 70 • 93 289 58 00
L'HOSPITALET DE LLOBREGAT • 93 260 27 30

info.atsa@servosa.com

Autolica

SANT BOI DE LLOBREGAT • 93 640 27 54
CORNELLÀ • 93 377 91 92
VILAFRANCA DEL PENEDES • 93 890 53 58
VILANOVA I LA GELTRÚ • 93 814 45 44

marketing.autolica@servosa.com

Cars Barcelona

BARCELONA • 93 203 29 54 • 93 204 83 52
SANT JUST • 93 470 08 00

info.cars@mercedes-benz.es

Desde Harvard, con afecto.

La comunidad de Harvard en España, Estados Unidos y el mundo entero, ha sufrido una gran pérdida con el fallecimiento del profesor Eduardo Ballarín.

Durante muchos años, Eduardo fue un miembro muy activo de la Alumni Association de Harvard, donde su forma de ser y sus reflexivas presentaciones fueron imprescindibles para convertir las ideas y esperanzas en realidades. Tras recibir su doctorado por la **Harvard Business School**, Eduardo pasó a ser miembro del Consejo Asesor de Harvard Business School-IESE (1980-2005), y fue vital para la promoción de los fuertes vínculos entre ambas organizaciones.

En 2003, como presidente del Harvard Club of Spain, Eduardo organizó un evento presidido por Su Alteza Real, el Príncipe Felipe de Asturias, alumno de Georgetown. Ballarín ofreció un apasionado discurso acerca de Harvard a los 150 asistentes, y presentó al Príncipe con una gorra de béisbol y una bufanda de Harvard. El Príncipe Felipe se tomó muy bien el empuje de Harvard e incluso se probó la gorra, para deleite de todos los asistentes. Este caso ilustra la capacidad de Eduardo para convocar a la gente, su calidez y humor, y su amor por Harvard.

Su compromiso con la universidad fue evidente a lo largo de sus ocho años como presidente del Harvard Club of Spain, especialmente en el encuentro de presidentes de Agrupaciones Territoriales de Europa, celebrado el pasado otoño en Madrid, donde Eduardo ayudó a reunir a más de 50 presidentes de 20 países, que analizaron las mejores formas para involucrar y conectar a los ex alumnos.

Aquí, en Cambridge (Harvard), Eduardo es recordado como un caballero académico con un irónico sentido del humor. La comunidad de Harvard, sus colegas, sus amigos y, por supuesto, su familia lo echarán mucho de menos.

John P. Reardon, Jr.
Director Ejecutivo de la Harvard Alumni Association
Vicepresidente asociado de relaciones universitarias de la Harvard University

En esta doble página y en orden de lectura aparece el profesor Ballarín junto a la presidenta de Harvard University, Drew Gilpin Faust, el decano Jay O. Light; y el profesor Michael E. Porter.



RAFAEL ANDREU

Eduardo Ballarín: Un maestro, pero sobre todo un amigo

La noticia me sorprendió en el AVE camino de Madrid. Solo, lloré. Acabábamos de perder, todos, un maestro y un amigo. Porque Eduardo era entrañable con sus amigos, además de personificar el límite de la afabilidad y competencia en lo profesional y pedagógico. Recordé su ilusión por una carrera en el IESE ya cuando se incorporó. Era una ilusión franca, apoyada en una clara disposición al esfuerzo que fue necesario después. Llegamos al IESE aproximadamente al mismo tiempo y aproximadamente al mismo tiempo nos fuimos a EE.UU. Compartimos la experiencia del doctorado, él en **Harvard** y yo en **MIT**, durante unos años. La proximidad nos permitió entonces conocernos mejor.

Su ilusión y esfuerzo se desbordaron en Harvard. Se integró totalmente; era feliz formando parte de aquella comunidad académica. Compartía, entusiasmado, todas sus experiencias: las buenas, las menos buenas, las profundas y las más cotidianas. Y, al tiempo que sopesaba y sopesaba cada decisión sobre qué equipo de audio compraría, o qué *gadget* electrónico (de los rudimentarios de la época) incorporaría a su pequeño arsenal, se concentraba en el doctorado hasta el extremo. Cuando venía a cenar a casa sabíamos, Cristina y yo, que justo al acabar el café Eduardo iba a abstraerse hasta el punto de que sería inútil intentar engancharle en una conversación... a menos que fuera sobre cine —a esto se apuntaba siempre.

Vino la graduación, que vivió como el colofón perfecto a esa época de formación y estudio en un ambiente que hizo profundamente suyo. Otra vez esa misma ilusión en sus ojos, mezcla de la satisfacción del momento y de la esperanza en el futuro. Estaba escrito que se volcaría, años más tarde, en el Harvard Club de España.

La continuación es bien conocida. Unas sesiones vibrantes, con ritmo y contenido magníficos. Una reflexión constante para mejorar y mejorar, sin soltar nunca los lazos con su **Harvard** del alma, reforzándolos continuamente con repetidos viajes y nuevos vínculos con más profesores allí. Nuevo material, nuevas ideas, nuevas sesiones. Su progresión docente, profesional y familiar fue excepcional y merecida. La había buscado y trabajado a fondo, sin descuidar los detalles.

Todos nos entristecimos cuando supimos de sus problemas de salud. Con altibajos, sin embargo, siguió con sus proyectos, su actividad y su ejemplo. Hace pocos meses me contaba, satisfecho y contento, cómo en un Programa los participantes le habían dedicado una *standing ovation*. Sabed, los que así le aplaudisteis, que contribuisteis con ello a que de nuevo apareciera el mejor Eduardo: entusiasta del trabajo bien hecho, animoso cara al futuro y dispuesto a esforzarse cuanto fuera preciso.

Por todo ello nos quedará un recuerdo agradecido, afectuoso y sólido de Eduardo. Su ejemplo como consumado profesor, inimitable pero inspirador, celoso de su trabajo pero con la actitud siempre abierta para compartir y ayudar. Y su impronta como amigo, que algunos quizá no supimos corresponder como merecía. Le echaremos de menos; nos faltará su



ilusión, su ejemplo y su amistad. Pero nos servirá, espero, para intentar superarnos y mejorar, aunque sea sólo un poco. ¡Gracias, Eduardo, por TODO eso!

SANDALIO GÓMEZ

El recuerdo de un colega

Cuando paso por delante del despacho de Eduardo, contiguo al mío desde hace 18 años, no me cuesta imaginarle delante de su mesa, envuelto en una bruma de silencio y de intensidad que casi se podía palpar, rodeado de pequeños y grandes muñecotes de animales que habían proliferado en los últimos meses debido a la escenificación que hacía en sus casos. Se me escapa un pensamiento, un recuerdo, una mirada al cielo... quizás buscando en el horizonte la presencia siempre discreta de Eduardo.

Han pasado sólo unos días y le echo mucho de menos. Siento una mezcla de vacío y de plenitud que se acarician al mismo tiempo en mi recuerdo. Cuarenta años en el IESE son muchos y no son nada. Cuarenta años de discreta complicidad, compartiendo trabajo, cercanía, cansancio, anécdotas, que, por cierto, tanto le gustaba recordar en la intimidad con una mezcla de ironía y complacencia. Su silencio, habitual en él, junto a su sonrisa, transmitía serenidad y suscitaban en mí un gran respeto y admiración.

Ha sufrido en los últimos años como sólo lo hacen las personas elegidas y nos ha dado, día tras día, un ejemplo de valores que ha sabido encarnar en su persona, llevando su sufrimiento en silencio y con un espíritu encomiable. Su vida la daba generosamente, especialmente en las clases, en las que

se transformaba hasta llegar a la genialidad. Sus alumnos quedaban admirados de su brillantez y de su entrega.

Le recordaré siempre con aquél espíritu que nos acompañó, hace años, cuando corríamos juntos a las cuatro de la mañana en un hotel de Buenos Aires, poniéndonos a salvo de un inesperado incendio. En un momento frené en seco cuando me acordé de que los "casos" se habían quedado en la habitación y le invité a regresar para salvar los casos de la posible "quema". "Un profesor del IESE sin sus casos no es nadie", dijimos al tiempo. Me miró con aquella sonrisa sorprendida y espontánea tan suya y me di cuenta de que aquella frase se le había quedado grabada para siempre. En efecto, le gustaba recordar con mucha frecuencia, entre sonrisas, esa pequeña anécdota.

Minucioso, profundo, entusiasta, entrañable, un gran amigo y compañero, un gran profesor, del que aprendí mucho y al que recordaré siempre con especial cariño y admiración. Muchas gracias Eduardo.

CARLOS CAVALLÉ

"Leal y comprometido"

Muchos escribirán artículos sobre Eduardo Ballarín por sus extraordinarias cualidades como profesor. Los suscribo, todos. Sin embargo, hoy prefiero recordar a Eduardo como un hombre leal y comprometido con el IESE.

Siempre he admirado su lealtad. Se mire por donde se mire, en la vida profesional de Eduardo, sobresale la lealtad. Y fue leal porque fue una persona comprometida con la verdad y con el respeto a las personas y a las instituciones.

No se andaba con subterfugios. Llamaba las cosas por su nombre. En los claustros de profesores y en las reuniones de trabajo exponía sus puntos de vista con claridad y sin concesiones. No era en absoluto signo de intransigencia sino de convicción de que con sus ideas podía ayudar a la dirección del IESE. Durante años, por ejemplo, defendió las ventajas de los programas residenciales para directivos, en una época en la que el IESE no los ofrecía, ni tenía planes de hacerlo, ni la mayoría del profesorado los apoyaba. Y, de hecho, fue él quien promovió, junto con otros profesores de la casa, los primeros programas residenciales internacionales en colaboración, primero con **Michigan** y después con **Harvard**, a principios de la década de los noventa, en los que se implicó activamente.

Eduardo era leal porque era un hombre de palabra. No era fácil arrancarle un compromiso, porque era una persona ocupada con una trayectoria profesional bien marcada, con unos objetivos bien definidos a corto y medio plazo. Pero, cuando adquiría un compromiso lo cumplía. Los que hemos tenido o tenemos responsabilidades de dirección conocemos el valor del compromiso. Eduardo era un profesor fiable. Cumplía siempre.

Lealtad y compromiso, dos cualidades que habitualmente buscamos en las organizaciones y que no siempre se encuentran en la medida que sería de desear. Muchos problemas en las empresas surgen de déficits de lealtad y compromiso. Eduardo, sin hacer ruido, fue en ambas un ejemplo para todos, y gracias a ello fue siempre un activo en el acontecer de nuestra escuela, y lejos de ser origen de problemas fue un pilar en el que el IESE se apoyó para construir un futuro del que Eduardo es y será, siempre, también parte.

El prestigio resiste

XI ENCUENTRO DE EMPRESARIOS DE MARCAS DE PRESTIGIO

A pesar de la crisis, en el XI Encuentro de Empresarios de Marcas de Prestigio, celebrado el 16 de abril en el campus barcelonés del IESE, no hubo lugar para el pesimismo, y se hizo patente que el sector está respondiendo bien al cambio, tal y como reflejan las cifras actuales. **China Europe International Business School (CEIBS)** y **Fondazione Italia Cina** fueron los coorganizadores de este encuentro.

A pesar de los datos esperanzadores, el profesor del IESE Pedro Nueno cree que se necesita "más innovación, abrir nuevos mercados en países emergentes y ser fieles a los valores de la empresa" para mejorar la respuesta de este sector. No obstante, existen factores que lo han fortalecido como la búsqueda de financiación en el capital riesgo y la

reciente apertura a las nuevas tecnologías e Internet.

El encuentro contó con las ponencias de algunos de los principales representantes del sector como Jaume Tàpies y Andrés Cárdenas (PDG-I-97), consejeros delegados de **Relais & Châteaux** y **Bavaria Yachtbau**, respectivamente. También aportaron un punto de vista desde su fracción de mercado Alba Tous (PDD-III-98), presidenta de la joyería **Tous**, y Vicente Castellano, director general de **Hackett**, entre otras personalidades.

A continuación, José Luis Manglano (MBA '94), consejero delegado de **Tous**, impartió una conferencia en la que analizó la coyuntura económica y presentó los planes de su empresa para afrontarla y superarla. A

pesar de la crisis y el descenso medio del consumo, durante el año en curso **Tous** prevé alcanzar en España el mismo nivel de ventas que en 2008, gracias a "la fidelidad de los clientes y la calidad de los productos", argumentó Manglano.



El gran reto del turismo: la innovación

I ENCUENTRO INTERNACIONAL DE TURISMO EN EL IESE

Uno de los factores determinantes para que el turismo esquivase la crisis este verano será la innovación. Éste fue el mensaje que transmitieron por unanimidad Cristina Narbona, la entonces ministra de Medio Ambiente; Joan Mesquida, secretario de Estado de Turismo; Zoheir Garranah, ministro de Turismo de Egipto; Hervé Novelli, viceministro de Turismo francés e Igor Eremin, subdirector de Turismo ruso, durante el I Encuentro Internacional de Turismo, celebrado el 4 de mayo en el campus barcelonés del IESE. El evento estuvo dirigido por el profesor del IESE Joan Roure, coorganizado por la Agrupación Territorial de Baleares y la

Organización por la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y patrocinado por "la Caixa".

Todos los participantes de la mesa redonda coincidieron en señalar la importancia que tiene invertir en innovación, dado que es la única forma de que el sector turístico atraviese la recesión sin sufrir graves consecuencias. En esa dirección se expresó el moderador, Sergio Arzeni, de la **OCDE**, quien consideró "fundamental" para el sector que no se abandone la inversión en este campo, ya que proporcionará una salida a la crisis.

Una de las primeras iniciativas para esta temporada es la unión entre España, Francia e Italia orientada a promocionar los países del Mediterráneo como destino turístico para personas provenientes de la India, China, Rusia y América Latina. Los tres países que conforman esta alianza pretenden ofrecer apoyo a los turoperadores, que organizan los diversos itinerarios de grupos de turistas, para incrementar el turismo dentro de sus fronteras.

La propuesta está basada en promover la tradición cultural, la gastronomía y las

metrópolis del Mediterráneo; activos turísticos comunes de los países de la zona. España, Francia e Italia lanzarán una campaña promocional para respaldar los objetivos que se pretenden alcanzar con esta triple alianza.

El problema: las divisas

El español ha sido el sector turístico menos afectado hasta ahora por la crisis, pero es muy probable que este año se vea obligado a afrontar retos mayores. Uno de los principales mercados turísticos españoles, el Reino Unido, se ha visto gravemente afectado por la recesión. De hecho, la caída de la libra esterlina podría alejar a los británicos de nuestro territorio, debido a que hasta ahora han encontrado en España un lugar de destino atractivo tanto por su clima como por sus reducidas tarifas. Por su parte, el secretario general de **Turespaña**, Javier Rodríguez-Mañas, reportó una caída del 3% en el número de turistas ingleses en 2008, frente al año anterior. Sin embargo, el gasto medio por turista aumentó un 7%.



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

Para una empresa familiar, la respuesta es clara.

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

Descubra lo que nuestra empresa familiar puede hacer por usted.

Los próximos 200 años

"Marcando" la estrategia

XIII ENCUENTRO DE EMPRESARIOS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

El XIII Encuentro de Empresarios de Alimentación y Bebidas, celebrado el 26 de mayo en el campus del IESE en Barcelona, ha servido para tomar el pulso a un sector francamente "esperanzador". Todos los ponentes coincidieron en un único lema: hay que aferrarse al esfuerzo y el sacrificio para salir de esta situación. El director del encuentro, patrocinado por **Accenture**, fue el profesor del IESE Jaume Llopis.

El sector de la alimentación se caracteriza por mantenerse fuerte y competitivo, a pesar de la crisis. Es el primer sector de la economía española tanto en PIB como en empleo, y en comercio exterior. Esto se debe a la excelente gestión de las empresas alimentarias en general, y a la gran capacidad de innovación.

Sin embargo, si algo preocupa profundamente al sector de la alimentación en este momento son las marcas de distribución o marcas blancas. Tal como se preveía, el peso de la marca blanca ha aumentado durante la crisis actual, pero, ¿hasta qué punto amenaza a la marca del fabricante? Según Francisco Fernández Payán (PDD-11-70), presidente de la **Asociación de Industrias de Alimentación y Bebidas de Cataluña (AIABECA)**, "la marca no va a desaparecer", ya que sin un referente de calidad, no podría existir un producto más barato. Eso sí, para sobrevivir son necesarias una estrategia clara y una gran capacidad de reacción.

A continuación, tomó la palabra el profesor del IESE Marc Sachon, que expuso los resultados de una investigación sobre el consumo de marcas blancas en el mundo. Según Sachon, en países como Estados Unidos "todavía no se han dado cuenta de que el verdadero competidor no es la otra firma, sino las marcas de distribución".

Además, los representantes de las marcas presentes en el Encuentro expusieron sus estrategias competitivas. Así, Enric Ezquerria (PDD-I-96), director general de **Supermercados Condis**; Joan Cornudella, CEO de **Panrico**; o Javier Amézaiga, CEO y director general de **Caprabo**, apuestan firmemente por el valor añadido, y en este sentido, tal como afirmó Ezquerria, "hay que reforzar la propuesta de valor, demostrarla y optimizarla", testificó Ezquerria. Y para muestra un botón: Joan Cornudella presentó el ejemplo del nuevo envase de **Donuts** que ha conseguido incrementar las ventas un 30%.

José Ignacio Caballero, director de compras de gran consumo de **El Corte Inglés**, aseguró: "Hay que evitar el fundamentalismo, abrir la mente, conocer todos los ámbitos del sector y analizarlo desde distintas ópticas para tener criterio. Tenemos que ser valientes. Sin riesgo, no hay recompensa", concluyó Caballero.

En otra de las sesiones, Pedro López, (PDD-VLC-00), consejero delegado de **Chocolates Valor**, remarcó que, en un momento

de incertidumbre como el actual, se tiene que hacer un esfuerzo por conocer mejor al cliente.

Por su parte, Carlos Luna, director general de **Angulas Aguinaga**, realizó un repaso histórico de su compañía y recordó, desde una versión optimista, cómo en el año 1992 se produjo el lanzamiento de su producto estrella, la gula del Norte. En aquel entonces, España también estaba sumergida en una difícil situación económica, con una tasa de paro del 20% y un coste de 5.000 pesetas el kilo de gulas, a pesar de lo cual, la compañía obtuvo beneficios.

A modo de conclusión, Juan Pascual, director general del **Grupo El Árbol**, animó a volver al equilibrio y a la racionalidad para que este mercado recupere su crecimiento, ya que "a través de la fuerte competitividad nos estamos cargando entre todos las cuentas de numerosas empresas", apuntó Pascual.

En este encuentro de empresarios del sector de la alimentación y bebidas participaron también Xavier Orriols, director general de **PepsiCo Iberia**; Ángel Matamoros, director gerente de **Pescanova Alimentación**; Jérôme Boesch, director general de **Danone España**, José Luis Bonet, consejero delegado de **Freixenet** y presidente de la **Fira de Barcelona y Alimentaria**, entre otros directivos del sector.





Trampolín de despegue

IESE, WHARTON Y CEIBS ORGANIZAN EL GLOBAL CEO PROGRAM FOR LATIN AMERICA

El **Grupo Bimbo** de México se convirtió en diciembre de 2008 en la mayor empresa panadera de EE.UU. con la adquisición de **Weston Foods** por un valor de 2.380 millones de dólares. La absorción formaba parte del objetivo de la compañía de convertirse en la empresa panadera más grande del mundo y uno de los mayores fabricantes de alimentos.

Como parte de ese mismo objetivo, un alto directivo de **Bimbo** participó en el Global CEO Program para América Latina, un Programa de Perfeccionamiento Directivo (PDD) creado por **IESE Business School**, la **Wharton School** y la **China Europe International Business School (CEIBS)**. El objetivo principal del programa es ayudar a que los participantes conviertan sus organizaciones en compañías de talla mundial con ventajas sostenibles.

"El programa es una oportunidad excelente para que los ejecutivos latinoamericanos puedan dar un paso atrás y pensar en nuevas formas y estrategias de enfocar los retos a los que se enfrentan sus organizaciones, y quizás replantearse las estrategias de crecimiento ante la creciente competición global" afirmó la profesora del IESE M^a Julia Prats, codirectora académica del programa.

El programa, con sesiones en los campus de las tres escuelas organizadoras, se inauguró a finales de marzo en el campus del IESE en Madrid. El módulo presencial, de una semana de duración, se centró en el contexto macroeconómico, los mecanismos de gobierno y la perspectiva emprendedora que los líderes empresariales deben llegar a dominar para poder conseguir la globalización.

Entre los participantes destacaron altos ejecutivos de multinacionales como **Legó**, la compañía de juguetes danesa, el **Grupo Santander**, o **Argos**, el productor de cemento establecido en Colombia, cuarto en la lista

de las mayores organizaciones latinoamericanas y sexto en EE UU.

En el segundo módulo, los líderes de compañías con base en América Latina se reunieron en la **Wharton School** (Filadelfia) a finales de abril para debatir sobre la "Gestión de la creación de valor". En estas sesiones, los participantes estudiaron las implicaciones funcionales de la globalización como, por ejemplo, desarrollar la estrategia adecuada y financiar sus actividades emprendedoras.

El módulo final del programa, organizado por **CEIBS**, se celebró en Shanghái del 1 al 5 de junio. En este módulo, los participantes descubrieron las herramientas necesarias para "conseguir resultados positivos" con un modelo de negocios global, especialmente en China y la India. El programa profundizó en temas como la gestión trans-cultural y la dirección de empresas con pocos accionistas.

El profesor del **CEIBS** Rama Velamuri, codirector académico del programa, destacó las ventajas del módulo chino. "Las empresas chinas han transformado el panorama global empresarial de

forma muy importante en los últimos años. Por ello, los empresarios deben entender las oportunidades y las amenazas del mercado chino para actuar con eficiencia".

Por su parte, Carlos Hornstein, director asociado del equipo International Executive Education del IESE, explicó que los participantes empiezan a trabajar en planes de acción mucho antes de llegar a Shanghái. "Antes de comenzar el programa, los participantes entregan un reto estratégico, un objetivo que quieren conseguir. Queremos que acaben el programa con resultados tangibles, como si tuvieran en sus manos un mapa de carreteras que les conducirá a la obtención de su objetivo".

Para lograr este fin, el claustro ayudó a los participantes en el proceso de preparar, revisar y perfilar los planes de acción. Además, los compañeros de clase compartieron sus opiniones e ideas para ayudar a conseguir los objetivos empresariales de cada participante, tanto si se trata de dar alas a la empresa a nivel global como de querer llegar a ser la mayor empresa panadera del mundo.



Valencia crece apostando por el deporte

V FORO INTERNACIONAL DEL CENTER FOR SPORT BUSINESS MANAGEMENT (CSBM) DEL IESE

La ciudad del Turia acogió los días 2 y 3 de marzo el V Foro Internacional del Center for Sport Business Management (CSBM) del IESE. "Valencia es el ejemplo perfecto de un desarrollo estratégico a través de la celebración de acontecimientos deportivos", afirmó el profesor del IESE Sandalio Gómez, durante el acto de inauguración del encuentro.

El profesor Gómez, que también ostenta el cargo de presidente y director académico del CSBM, aseguró que la ciudad de Valencia ha sido elegida como base de estudio, dada su "cercanía y accesibilidad, además de ser un claro referente del crecimiento económico mediante una estrategia planificada de citas deportivas".

Además, destacó que "éste no va a ser un caso aislado, sino el primero de un gran proyecto de investigación del CSBM-IESE, que examinará ciudades como Singapur, Doha, Londres o Los Ángeles, entre otras". El objetivo se centra en recoger, posteriormente, sus experiencias en un libro multicultural e internacional.

A continuación, Rita Barberá, alcaldesa de Valencia, mostró su orgullo por compartir con otras grandes ciudades las experiencias e iniciativas que se han llevado a cabo para "mejorar nuestra calidad de vida, darnos a conocer al mundo y potenciar nuestro atractivo a través del deporte". Tras la inauguración, el profesor Sandalio Gómez expuso las conclusiones extraídas del estudio realizado sobre el desarrollo que Valencia ha experimentado acogiendo diferentes eventos deportivos de gran magnitud desde la década de los noventa.

La Ciudad de las Artes y las Ciencias, el Palacio de Congresos o la construcción de la autovía Madrid-Valencia son algunos de los ejemplos más destacados de las reformas que se han realizado en el ámbito cultural. Asimismo, el profesor Sandalio Gómez destacó el circuito de Cheste, los mundiales de atletismo y la Fórmula 1 entre los grandes proyectos desarrollados para incrementar la notoriedad de la ciudad.

Sin embargo, fue la America's Cup el evento que catapultó internacionalmente a esta ciudad como ejemplo de buena organización y planificación estratégica de eventos. En el segundo día del Foro se abordó el

papel que juegan los promotores de este tipo de eventos. Al encuentro acudieron, entre otros, Emilio Butragueño, ex jugador del **Real Madrid**, quien fue el moderador de la sesión de propietarios y organizadores deportivos; Ernesto Bertarelli, armador del sindicato Alinghi para la Copa América; Carmelo Ezpeleta, consejero delegado de **Dorna**, y Tu Mingde, vicepresidente del Comité Olímpico de China.

En las otras dos sesiones sobre la financiación por parte de los patrocinadores, y la

influencia que tienen los medios de comunicación en la repercusión que adquiere una ciudad, participaron ponentes de la talla de María Sánchez del Corral, directora de marketing del **Banco Santander**; Luis Gómez, director de marketing y marca de **Iberdrola**; Herb Grannath, presidente del Consejo de Gestión y CEO de **Media and Entertainment Holdings**; Julián Reyes, entonces director de deportes de **Televisión Española**; y Patrick Lane, editor adjunto de negocios de *The Economist*.



Rita Barberá, alcaldesa de Valencia; Sandalio Gómez, profesor del IESE; y Tu Mingde, vicepresidente del comité olímpico de China



Ali A. Al-Bakri, miembro del comité nacional de deportes de Qatar; Sr. Granath y Herb Granath, presidente del consejo de administración y CEO de Media and Entertainment Holdings, y NG Ser Miang, vicepresidente del comité olímpico de Singapur



Ernesto Bertarelli, armador del sindicato Alinghi para la Copa América



El retorno de la inversión en patrocinio

III FORO INTERNACIONAL DE GESTIÓN DE ENTIDADES DEPORTIVAS

¿Cómo puede la alta dirección justificar las grandes apuestas de patrocinio deportivo ante sus Consejos de Administración y accionistas en plena crisis financiera? Dee Dutta, ex director de marketing en **Sony Ericsson Mobile Communications**, explicó el cómo y el porqué en el III Foro Internacional de Gestión de Entidades Deportivas, celebrado el 20 de abril en el campus del IESE en Barcelona. El evento estuvo organizado por el Centro de Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora (CEFIE) del IESE.

El equipo directivo destinó más de cien millones de dólares de la partida presupuestaria de la compañía a patrocinar el tenis femenino entre el año 2005 y el 2007. Según el ex director de marketing de **Sony Ericsson**, las ofertas de patrocinio corporativo en el deporte deben apoyarse en un criterio financiero racional, no en las relaciones personales o las preferencias.

Dutta advirtió también a las empresas que deben calcular el coste total del patrocinio, incluyendo los derechos y los gastos en marketing y explotación. El ex directivo hizo especial hincapié en lo particular y sin-

gular, es decir, desmarcándose en un solo ámbito. "No patrocines cinco deportes, sé grande en uno", sentenció el ex líder del equipo de marketing. La combinación de una serie de conceptos como la moda, el glamour y el sentimiento de pasión del tenis femenino atrajo a la compañía, que optó por patrocinar el tour de 2005 de la Women's Tennis Association (WTA).

Un buen ejemplo de esta combinación es la ex número uno de la WTA, Maria Sharapova, atleta patrocinada individualmente por esta organización. Una lesión hizo que la tenista cayera hasta el número 64 del *ranking*, sin embargo, las apariciones en la alfombra roja de la tenista rusa la trasladaron continuamente a la portada de los principales medios de comunicación. Dutta aseguró que las investigaciones indican que Sharapova es más conocida que Nicole Kidman, George Bush o Tony Blair. Además, el tenis femenino cuenta con estrellas alrededor de los 65 mercados de comunicación móvil donde opera **Sony Ericsson**. El ex directivo citó también el ejemplo de la tenista india Sania Mirza, la cual, a pesar de su escaso reconocimiento internacional, es un ídolo en su país de ori-

gen, un mercado con más de mil millones de consumidores, que ni juegan al fútbol ni siguen la Fórmula 1.

La compañía **Sony Ericsson** asumió su responsabilidad ante sus "activos" y su deporte. Además, decidió negarse a esponsorizar torneos que no ofreciesen el mismo dinero en premios para las mujeres, y convenció a la WTA para acortar la hoja de ruta de los eventos.

Como resultado de ello, el dinero en premios para los torneos de la WTA aumentó un 36% en 2007. La preferencia del consumidor por los teléfonos móviles de esta empresa, en relación con las demás marcas del sector, pasó de estar en cuarto lugar en 2005 a ocupar el segundo durante el primer trimestre de 2008. **Sony Ericsson** obtuvo un resultado "cuantificado" y recibió el apoyo por parte de la junta directiva y los accionistas, según afirmó Dutta.



En referencia al tema del Patrocinio Deportivo se puede encontrar más información en las páginas 14-21

Economía del conocimiento

CLAVES DE CRECIMIENTO Y FINANCIACIÓN EN EMPRESAS DE BIOTECNOLOGÍA

El sector de la biotecnología y la biomedicina se está convirtiendo en el refugio de la actual situación de crisis, gracias a su papel de impulsores de la economía del conocimiento. Ésta fue una de las conclusiones que se extrajeron durante la conferencia titulada "Empresas de I+D: claves para el crecimiento y la financiación hoy". La sesión, organizada por el Foro del Pequeño Accionista, tuvo lugar el día 30 de marzo en el campus barcelonés del IESE, con la colaboración del Grupo de comunicación **Inforpress**, la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCR), la Asociación Española de Bioempresas (ASEBIO) y **Biocat (BioRegio de Catalunya)**.

El acto fue inaugurado por el profesor del IESE José Ramón Pin, director de IESE-IRCO, y Manel Balcells, presidente de la Comisión Ejecutiva de **Biocat**. A continua-

ción, el director de **Oryzon**, Carlos Buesa (PADE-1-06), y el consejero delegado de **Najeti Capital SCR**, Roberto del Navío, explicaron que "la biotecnología es un sector refugio en situaciones de crisis, al tiempo que ofrece una oportunidad excelente para competir internacionalmente en el ámbito del conocimiento".

"Sin embargo, la economía del conocimiento no se improvisa, sino que requiere de unas políticas integrales que ayuden a emprendedores, empresas de capital riesgo y administraciones públicas", aseveró Buesa. El director de **Oryzon** ilustró, a partir de la experiencia en esta compañía, el ejemplo de un buen desarrollo empresarial. Con una inversión de capital riesgo de once millones de euros y gracias, en parte, a la reciente adquisición de **Crystax Pharmaceuticals**, en tan sólo ocho años

se ha convertido en una de las biotecnológicas de mayor crecimiento en España con capacidad para competir en el mercado internacional.

Por otro lado, Alberto Bueno (PDD-I-96), director general de **GP Pharm**, destacó la evolución positiva que ha experimentado su organización, remarcando que fue pionera en el desarrollo de sistemas de liberación controlada de fármacos inyectables en oncología, cardiología y neurología.

En representación del ámbito educativo habló Màrius Rubiralta, secretario de Estado de Universidades. "Hoy, el mayor reto de las academias es replantear y modernizar el actual modelo, pasando de un concepto no sólo geográfico sino también de conocimiento y sostenibilidad para adecuarlo a su nueva misión", subrayó.

Lo último en finanzas y economía

XVI SIMPOSIO ANUAL DEL CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN FINANCIERA (CIIF)

El CIIF -Centro Internacional de Investigación Financiera- celebró su XVI Simposio Anual en un contexto marcado por la situación de incertidumbre actual que atravesamos.

Juan José Toribio, presidente del CIIF y director del IESE en Madrid, dio la bienvenida a expertos, investigadores y directivos. A continuación, distintos profesores del IESE expusieron algunas de las principales investigaciones que el centro ha realizado a lo largo del último año, con el fin de hallar las claves de esta crisis y las alternativas de futuro con las que contamos a partir de ahora.

Cómo afrontar la crisis del capital riesgo

"El 20% de las empresas de *private equity* desaparecerán", señaló Heinrich Liechtenstein, profesor del IESE, refiriéndose a los problemas que está atravesando este sector. Liechtenstein presentó las principales conclusiones del análisis de los diferenciales de crédito de 328 empresas participadas por capital riesgo. "El *private equity* se encuentra en medio de una gran tormenta provocada por diferentes factores: la burbuja del endeudamiento ha explotado, los beneficios de las compañías han caído y los inversores institucionales están reduciendo su apuesta por el *private equity*", reveló el profesor.

Gain-Loss Spread: una nueva e intuitiva medida del riesgo

En un contexto en el que conocer el riesgo de los productos resulta vital para los inversores, el profesor del IESE Javier Estrada explicó las ventajas de una nueva forma de medición, el *Gain-Loss Spread* (GLS). Esta herramienta de medición selecciona carteras de inversión y permite distinguir entre las de alto y bajo rendimiento.

El *Gain-Loss Spread* (GLS) tiene importantes ventajas sobre otras medidas del riesgo, ya que incorpora el *downside*, la probabilidad y la magnitud de las pérdidas.

Sobre la inversión a largo plazo

A continuación, el profesor Pablo Fernández presentó los resultados de sus estudios

realizados sobre los fondos de pensiones en España y los fondos de inversión.

Así, el profesor aludió a las elevadas comisiones como a una de las causas del decepcionante resultado global de los fondos y declaró que "el resultado global de los mismos no justifica en absoluto la discriminación fiscal a favor de éstos".

Respecto a los fondos de inversión, Fernández señaló que los resultados tampoco han sido buenos, y así, "en el periodo 1991-2008 los fondos destruyeron 102.000 millones de euros de sus participes. El total de comisiones y gastos repercutidos en este periodo ascendió a 36 millardos de euros", manifestó.

El profesor de Dirección Financiera se refirió también a la crisis financiera, exigiendo sensatez y conocimiento a la hora de invertir, y transparencia y responsabilidad a los gestores de los fondos.

Perspectivas económicas

Ya en la segunda parte del encuentro, Juan José Toribio dirigió una mesa redonda en la que la situación de inestabilidad del sistema financiero y su traspaso a la economía global fueron los protagonistas.

Por su parte, José Luis Escrivá, director del Servicio de Estudios Económicos del BBVA, resaltó que estamos en un momento de máximos históricos en la percepción del riesgo y que la situación financiera permanece en niveles de tensión elevados.

Tras su intervención tomó la palabra Ángel Laborda, Jefe del Gabinete de Coyuntura y Estadística de FUNCAS, quien hizo especial hincapié en los factores endógenos que han propiciado la crisis en España. "La sobreinversión en la vivienda, la recesión cíclica basada en desfases de oferta y demanda, o los altos costes laborales por unidad producida inherentes a nuestro modelo han sido en parte los causantes de la crisis en nuestro país", destacó.

En la clausura del evento, ambos ponentes recordaron que esta crisis durará más de lo que inicialmente se esperaba, pero que, a su vez, supone una oportunidad excepcional para realizar todas las reformas estructurales que necesita nuestra economía.



José Luis Escrivá, Juan José Toribio y Ángel Laborda



José Luis Escrivá, Juan José Toribio y Ángel Laborda



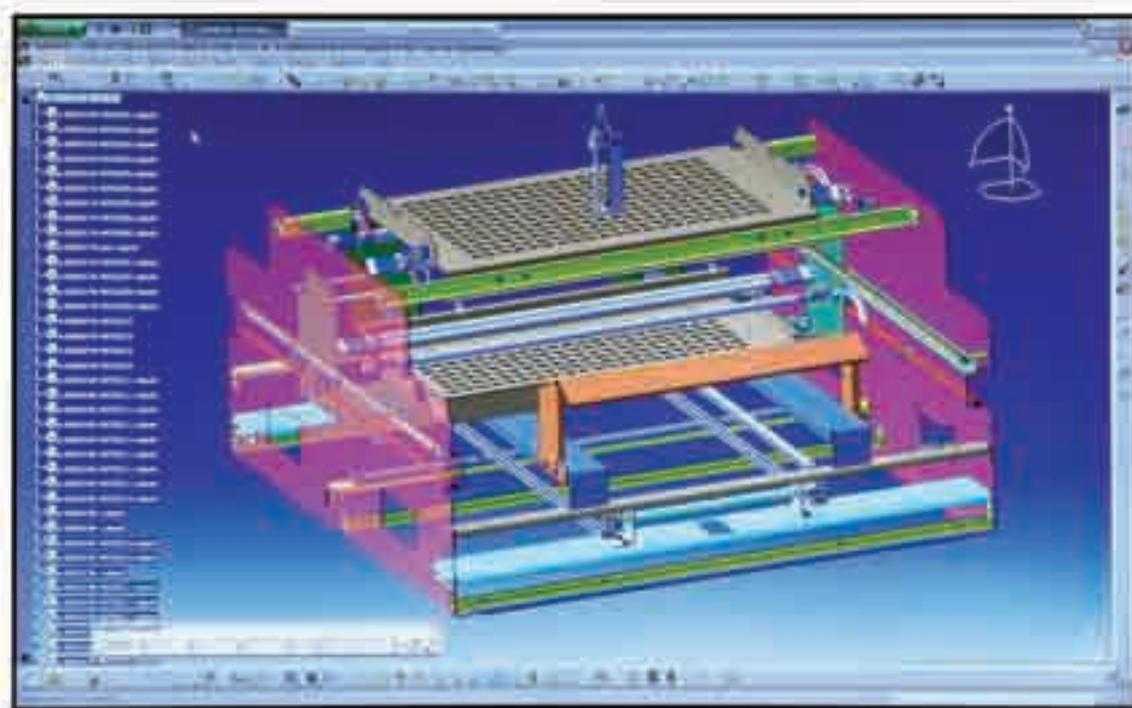
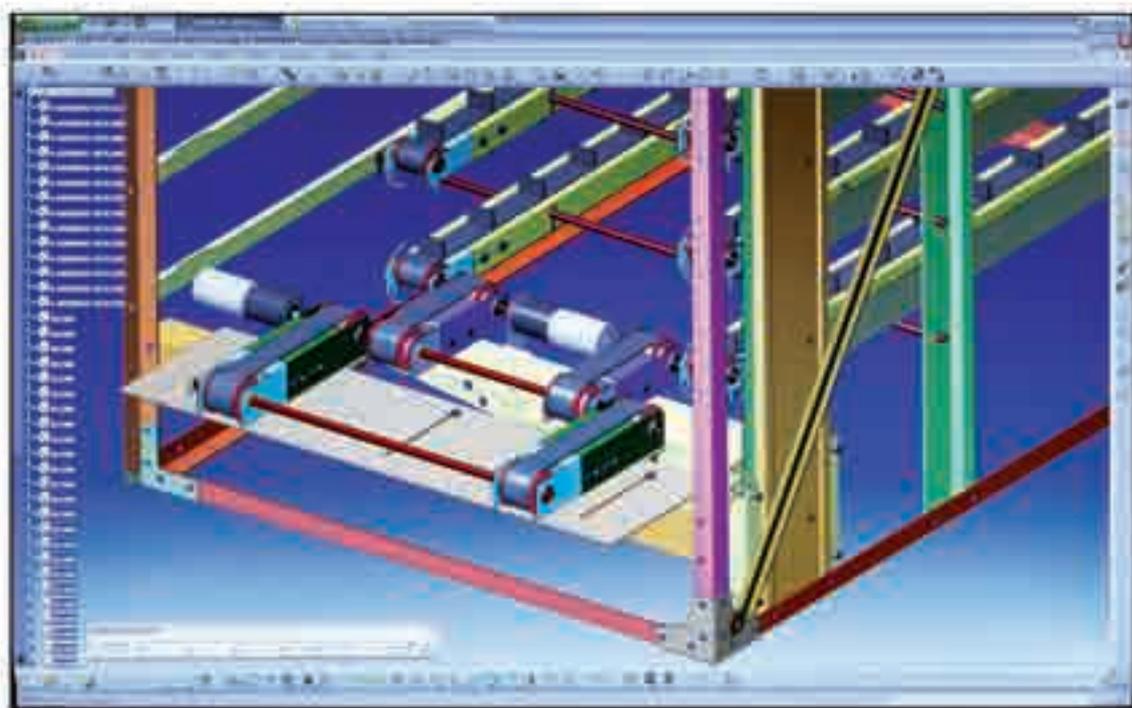
Ámparo Vasallo, Juan José Toribio y Ángel Laborda



Vista del auditorio del IESE en Madrid

I+D

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



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



Subcontratación
Sub-contracting



Executive Education

Clausuras de Programas de Perfeccionamiento

PADE-1-09

Presidente: Vicente Hernández
Secretario: Joaquín María Molins



PADE-A-09 PADE-AESE

Presidente: Mariano Aguayo
Secretario: José Portilla



PADE-A-09

Presidente: Mariano Aguayo
Secretario: José Portilla



PDD-1-09

Presidenta: Montse Cirera
Secretario: Enric Parera



PDG-A-09

Presidente: Javier Blanch
Secretaria: Consuelo Lozano





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

—Amadeu Jori

Presidente de Jori Armengol & Asociados

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

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



Barcelona

C. Roger de Lluria 124, 3º 2ª (08037 Barcelona)
T. 0034 934 763 350 F. 0034 934 579 480
E. joribcn@joriarmengol.com

Madrid

C. Conde de Aranda 20, 5º izq. (28001 Madrid)
T. 0034 917 814 650 F. 0034 915 751 511
E. jorimad@joriarmengol.com

Jori Armengol & Asociados

Correduría de Seguros S.A.

Wells Fargo Global Broker Network
Global Vision. Local Focus.

Executive Education

Clausuras de Programas de Perfeccionamiento



PDD-B-08

Presidente: Bartolomé Jiménez
Secretario: Juan Manuel Tierra

PDD-B-09

Presidente: Luis Hurtado
de Amezaga
Secretario: Borja Nocito



PDG-1-09

Presidente: Josep Crusellas
Secretaria: Diana Corominas



PMD '09

Presidente: Marc Oliver Gompers
Secretario: Santiago de la Cierva



PDD-A-09

Presidente: Francisco de Borja Ayala
Secretario: José María Díaz Carmona



Sonríe más a menudo



Dr. J. López Jiménez
Colegiado 16.539
ODONTÓLOGO

CONDICIONES
ESPECIALES
PARA ANTIGUOS
ALUMNOS DE



Nos preocupa tanto proteger tu salud
como cuidar tu calidad de vida

DKV, LÍDER EUROPEO EN SEGUROS DE SALUD

DKV

PARA MÁS INFORMACIÓN:

ROSA GELIS
TEL.: 93 467 28 80
gelisr@willis.com

BEGOÑA MATANZAS
TEL.: 93 467 28 39
begona.matanzas@willis.com

Mayo concentró la graduación del MBA y del EMBA quincenal y semanal

¡Hasta pronto MBAs!

Peter Sutherland, Rafael Villaseca y Javier Monzón fueron los tres empresarios que apadrinaron a las promociones de MBAs 09 que se graduaron en mayo. Un mismo programa, tres formatos.



Peter Sutherland



Rafael Villaseca



Javier Monzón





Graduación XLIV del Programa MBA

Peter Sutherland presidió el acto de graduación del programa MBA

BARCELONA
30 ABRIL
2009

DURANTE LA TARDE DEL 30 DE ABRIL se celebró en el campus del IESE en Barcelona el acto de graduación de la XLIV promoción del programa MBA. El día comenzó soleado pero poco a poco se fue nublando, por lo que fue un acierto realizar el acto de graduación en el auditorio, ya que a última hora de la tarde la

Continúa Pag. 66 ▶

Graduación XXVII del Programa EMBA-S

Rafael Villaseca impartió la lección magistral en el acto de graduación del EMBA-S

MADRID
7 MAYO
2009

EL JUEVES 7 DE MAYO TUVO LUGAR en el campus del IESE en Madrid el acto de graduación de la XXVII promoción de EMBA, en formato semanal. Los alumnos fueron los protagonistas del día al recibir de manos del profesor José Ramón Pin, director del Executive MBA, el diploma de graduados de este programa.

Continúa Pag. 66 ▶

Graduación XXVII del Programa EMBA-Q

Javier Monzón envió un mensaje de optimismo a los participantes del EMBA-Q

MADRID
21 MAYO
2009

LOS ALUMNOS DE LA XXVII PROMOCIÓN del Executive MBA, en su formato quincenal, celebraron su graduación el 21 de mayo en el campus del IESE en Madrid. El presidente de la multinacional tecnológica Indra, Javier Monzón, fue el encargado de impartir la lección magistral a los recién graduados.

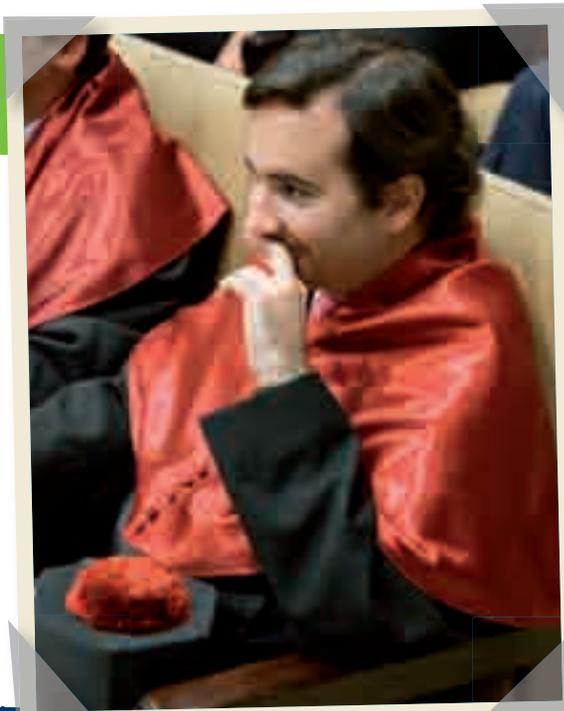
Continúa Pag. 66 ▶

Graduación XLIV del Programa MBA

- ▶ Lluvia se apoderó de la ciudad. Sin embargo, el rostro resplandeciente de los graduados que conforman esta promoción ocupó el primer plano de la velada.

Los futuros Alumni mostraban su felicidad, rodeados de familiares, amigos, profesores y empleados del IESE. Esta promoción, que suma un total de cuarenta nacionalidades distintas, cuenta con alumnos procedentes de Alemania, Brasil, Chile, Estados Unidos, India, Japón y Reino Unido, entre otros. Asimismo, cabe destacar la creciente incorporación de mujeres al programa.

Continúa Pag. 67 ▶



Graduación XXVII del Programa EMBA-S

- ▶ Esta promoción, que comenzó su andadura en septiembre de 2007, conformaba una media de edad de 34 años. Los participantes habían cursado durante su etapa académica la titulación de Ingeniería (58%), Económicas y Empresariales (25%), Derecho (10%) y otras carreras (7%).

El acto, celebrado en el auditorio del campus de Madrid, dio comienzo con la intervención de José Ramón Pin, director del Executive MBA, quien de entrada felicitó a todos los graduandos y destacó los activos que habían adquirido en el IESE a lo largo de estos dos años. "Los conocimientos, actitudes y aptitudes que habéis ido labrando se suman a los aprendizajes trabajados, de forma laboriosa, como la disciplina en el estudio, la curiosidad del saber universitario, la competencia en el debate, el trabajo en equipo y, por supuesto, las habilidades de negociación", resumió. ▶

Graduación XXVII del Programa EMBA-O

- ▶ La media de edad de esta promoción es de 32 años. Los participantes habían estudiado durante su etapa universitaria las titulaciones de Ingeniería (54%), Económicas (29%), Derecho (0,5%) y otras carreras (12%).

El mensaje del presidente de Indra pretendía retratar la ambición que todo empresario debe adoptar. Una ambición apasionante que permita liderar un proyecto con rigor y compromiso, con la esperanza de que se perpetúe más allá del horizonte personal de cada uno.

Asimismo, el empresario dedicó gran parte de su intervención a repasar los retos que plantea la situación económica actual, subrayando la necesidad de trasladar la capacidad empresarial a sectores de futuro intensivos en innovación y tecnología. Además, la máxima autoridad de Indra, animó a los asistentes a re-



Continúa Pag. 67 ▶

Graduación XLIV del Programa MBA

Viene de Pag. 67

- ▶ A continuación, María Sotomayor, delegada de los MBA, manifestó que esta promoción está totalmente preparada para explotar las oportunidades que se presentan en un mundo que se encuentra en constante cambio. "El IESE nos ha enseñado a trabajar con excelencia profesional, a ser humildes, y a operar en equipo, contribuyendo y animando la aportación de nuevas ideas e iniciativas con optimismo y espíritu de servicio", argumentó Sotomayor.

Este año el presidente de **British Petroleum (BP)** y **Goldman Sachs International**, Peter Sutherland, fue el invitado para impartir la lección magistral en el acto de graduación. El que fuera el comisario más joven que ha tenido la Unión Europea citó el ejemplo de Jacques Delors como alguien que visualizó oportunidades en una situación económica desfavorable. Cuando alcanzó la presidencia de la Co-

misión Europea en 1985, la economía del continente estaba visiblemente estancada.

Sin embargo, desde el inicio de su mandato, Delors favoreció la libre circulación de bienes, personas, capital y servicios en el seno de la entonces CEE. En aquel momento, Sutherland, como comisionado para la competencia europea, jugó un papel muy importante en la implantación de esta visión de Delors de la "Europa sin fronteras" actual. Este fue el mensaje de optimismo que lanzó el presidente de British Petroleum (BP) a los recién graduados MBA del IESE.

Acto seguido tomó la palabra el director general del IESE, Jordi Canals, quien coincidió con Sutherland en que, a pesar de las incertidumbres, éstos son tiempos positivos para que los MBA pongan en práctica su espíritu emprendedor. Canals instó a los MBA a no dejar de creer nunca en el poder transformador de la humanidad, en el ▶

Graduación XXVII del Programa EMBA-S



Viene de Pag. 67

- ▶ Era de preveer que también trataría la desaceleración económica, ya que ha sido una compañera más de este largo, pero intenso viaje en el IESE. En concordancia con el profesor Pin, el representante de la promoción destacó la crisis de valores como uno de los desencadenantes de esta situación, y adelantó la fórmula para ejercer de manera diferente la Dirección General, es decir, volviendo a los principios éticos; responsabilidad, honradez, pasión por lo que se hace, respeto por los demás, esfuerzo y sacrificio son los componentes que integran esta secuencia numérica.

Acto seguido, tomó la palabra Rafael Villaseca, consejero delegado de **Gas Natural Unión Fenosa**, que fue el invitado, en esta ocasión, para impartir la lección magistral a los alumnos del EMBA. El que fuera presidente de la Agrupación de Miembros recordó a los graduandos que hace treinta y tres años él también estaba sentado y con toga, en los primeros bancos. ▶

Graduación XXVII del Programa EMBA-Q

Viene de Pag. 67

- ▶ flexionar profundamente sobre las carencias de nuestro sistema educativo.

En esta línea, Javier Monzón destacó en la educación continua, aquella a la que el IESE presta tanta atención. Por último, remarcó la importancia que tiene seguir por el camino de la innovación. Según el presidente de Indra, la capacidad innovadora de nuestro país "se ha multiplicado por tres en los últimos diez años, pero todavía no hemos podido alcanzar las economías de nuestro entorno".

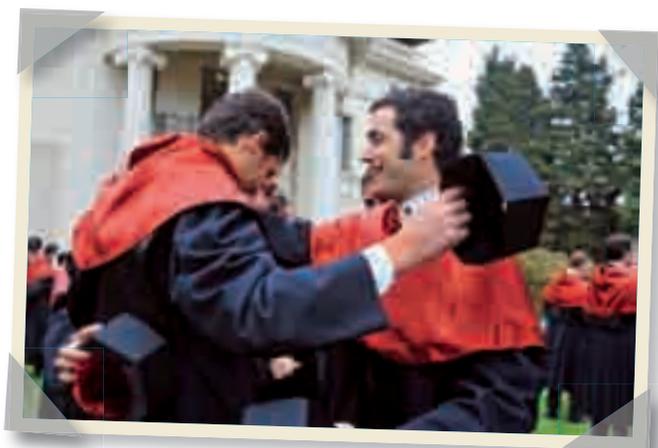
Por su parte, el director académico del programa, el profesor José Ramón Pin, felicitó a los graduados antes de recordarles la gran responsabilidad que asumen. "Puedo deciros que, como en la parábola de los talentos, quien más recibió, más debe devolver", manifestó. Lo que el IESE espera de sus Alumni,

en palabras del profesor, es que sean grandes profesionales, "creadores de felicidad y, por lo tanto, felices".

En nombre de la promoción, Iñaki Sasiambarrena, presidente de la misma, animó a sus compañeros a asumir su deber como Antiguos Alumnos del IESE. Ante la situación económica actual, Sasiambarrena recordó que no sólo se trata de una crisis económica, sino también de valores: "ésta ha sido la crisis de los excesos, las malas prácticas y los directivos sin cautela".

Asimismo, subrayó que lo que el IESE les ha enseñado es a ejercer sus labores con responsabilidad hacia todos los elementos que intervienen en el proceso, desde los empleados hasta la misma sociedad.

Finalmente, el profesor Jordi Canals felicitó a los graduados recordando la necesidad de conservar la esperanza. "En los próxi- ▶



► ¡Felicidades, a todos vosotros!

El profesor Luis Palencia, director del programa MBA, pronunció unas palabras de bienvenida a todos los allí presentes y felicitó a los participantes por haber completado el programa Máster. "Éste es el principio del próximo capítulo de vuestras vidas, y confiamos en que el impulso del IESE os acompañe a lo largo de vuestro desarrollo profesional y personal", subrayó Luis Palencia.

Finalmente, el profesor Luis Palencia cerró su discurso con una frase para la reflexión de todos los allí presentes. "Un trabajo sin un propósito no lleva a ninguna parte, y un propósito que no se apoye en una escuela de valores os llevará donde no queréis ir", aseguró Palencia.

Continúa Pag. 69 ►

- José Ramón Pin subrayó que "estas crisis mundiales son crisis de santos", es decir, se derivan principalmente de una falta de comportamiento ético, de imprudencia y avaricia.

A continuación, llegó el turno del presidente de la promoción EMBA-S-09, Fernando González. Tras agradecer el apoyo y comprensión que habían recibido de sus familiares durante estos dos años, decidió trazar una línea cronológica en el tiempo e ir repasando aquellos momentos y anécdotas vividas.

Fernando González destacó el mensaje que en su día les transmitió el profesor del IESE, Álvarez de Mon: "Cuando el trabajo se hace con profesionalidad, libertad y responsabilidad, y sobre todo con entrega y pasión, lo normal es que el resultado sea siempre el mejor, y eso es algo que se aprecia todos los días en el IESE", destacó el presidente de la promoción. ►



Continúa Pag. 69 ►



- ▶ trabajo bien hecho y en la perseverancia, así como en el valor único y en la dignidad de cada persona.

El acto concluyó con el discurso del Rector de la **Universidad de Navarra**, Ángel José Gómez Montoro, quien reconoció que la desaceleración que estamos viviendo no es en el fondo una crisis económica, ni se debe solamente a factores de mercado, sino que es algo más profundo, que tiene que ver con "la visión del hombre y la sociedad". ■

■ En las páginas del número 2 de **IESE Insight** podrá encontrar la entrevista a Peter Sutherland, presidente de **British Petroleum (BP)** y **Goldman Sachs International**.



- ▶ "De aquella etapa guardo muy buenos recuerdos y sobre todo aquellos conceptos básicos de dirección general, que me han resultado imprescindibles en mi trabajo cotidiano", afirmó Villaseca, quien todavía busca amparo y consejo en ellos al enfrentarse a los problemas que se le presentan.

En esta misma línea, el consejero delegado de **Gas Natural Unión Fenosa** desgranó los dos parámetros que miden el acierto en esta profesión: el beneficio y el riesgo. Al mismo tiempo, aseguró que tenemos beneficios porque "asumimos y gestionamos riesgos". Para Rafael Villaseca, que ha ocupado diversos cargos de máxima responsabilidad tanto en el sector privado como en el público, ésta es la esencia de las sociedades mercantiles, del trabajo y del sistema económico general.

Prueba de ello es que, como retrató Villaseca en su alocución, la existencia de beneficios implica la existencia de riesgos, y cuanto

mayor es el beneficio, superior es el riesgo; lo veamos o no, ¡y conviene saber verlo!, concluyó, no sin antes enviarles un mensaje de optimismo con vistas de futuro: "Primeramente, tened confianza y, después, planteaos metas ambiciosas y exigentes, estableced y valorad los riesgos, y, por descontado, trabajad duro para alcanzar el objetivo deseado. La receta es vieja, pero muy sólida".

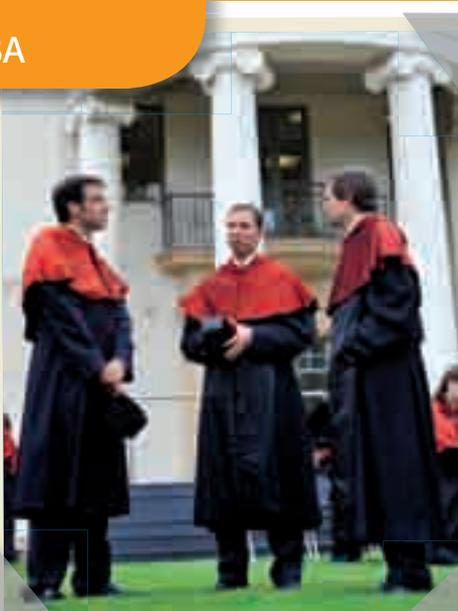
Para finalizar la velada, el director general del IESE, Jordi Canals felicitó a los EMBA y os invitó a tener un poco de esperanza ante la situación de recesión. "La esperanza es motor de cambio y crece más rápido cuando procuramos poner amor en todo lo que hacemos", rubricó. ■

- ▶ mos años, veremos la llegada de innovación que estimulará el progreso en la economía y la sociedad". Para el decano, la esperanza nace del poder transformador del espíritu humano, y dicho poder se origina cuando invertimos todas nuestras potencialidades.

Además, el director general del IESE les transmitió que deben cuidar al mundo y a las personas que lo conforman, ya que éstas son las dimensiones centrales de un directivo. "No se trata de un optimismo ciego, sino de confiar en el potencial que tenemos cada uno de nosotros, atestigüó Canals. ■



Graduación XLIV del Programa MBA



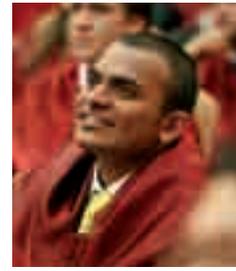
Graduación XXVII del Programa EMBA-S



Graduación XXVII del Programa EMBA-O











Reunión anual del International Advisory Board (IAB) del IESE

Siempre cerca del IESE





El consejo asesor internacional del IESE, el IAB, volvió a reunirse de nuevo para analizar cómo el IESE puede aportar más a la formación de directivos y a la investigación sobre *management*.



- 1 Rafael del Pino y Nicholas Schreiber
- 2 Prof. Jordi Canals y Janne Haaland Matlary
- 3 Andrea Christenson y M^a del Mar Raventós
- 4 Ermenegildo Zegna
- 5 Mariano Puig y Toyoo Gyohten
- 6 Prof. Juan Roure, Oscar Fanjul y Michel Camdessus
- 7 Siegfred Russwurm, Hans-Jacob Bonnier y Gerhard Heiberg

El consejo asesor internacional del IESE (International Advisory Board - IAB) se reunió el 17 de abril en Barcelona para analizar la situación internacional y asesorar al equipo de dirección del IESE sobre las tendencias de futuro en la formación de dirección de empresas.

Los miembros del IAB del IESE son empresarios y primeros directivos de multinacionales y economistas reconocidos internacionalmente a los que el IESE invita a participar en su consejo asesor, para orientar la investigación y la docencia de la empresa.

El consejo asesor internacional del IESE mantiene un contacto permanente entre sus miembros, y una vez al año participan en una reunión anual en la que analizan los retos y oportunidades a los que se enfrenta el IESE y la formación de directivos en general.

En la última edición, se incorporó al Consejo Siegfried Russwurm, miembro del Executive Committee de **Siemens** y presidente de Europa, África y Oriente Medio.

Mirando hacia adelante

Este año los miembros del IAB analizaron las posibles causas de la crisis para orientar al IESE en la búsqueda de soluciones

y "vacunas" que eviten que la coyuntura se repita.

La falta de liderazgo y el buen gobierno han sido, según los miembros del IAB, las causas esenciales de la crisis. Más que el sistema en general, los directivos concluyeron en que habían fallado las personas, los líderes, los reguladores, los responsables de implantar y hacer cumplir esos sistemas.

Ante esta situación, el papel de las escuelas de dirección cobra especial protagonismo. La formación de directivos es vital para salir de la crisis, lo que es más importante para evitar que se vuelva a repetir en el futuro.

Los miembros del IAB coincidieron en la necesidad de que las instituciones académicas formen a los directivos en una sólida conciencia social. Así, los objetivos de formación no se pueden reducir a meras herramientas o cuestiones técnicas, sino que es necesario formar a los líderes para que puedan emitir juicios sensatos, tomar mejores decisiones y mantener el buen rumbo de su organización.

En definitiva, las escuelas de dirección, como el IESE, deben seguir trabajando para formar líderes éticos, responsables, capaces de dirigir con audacia y a la vez prudencia. Por ello, será necesario también

poner un gran énfasis en dos áreas protagonistas del actual colapso: la del gobierno corporativo y la de política económica.

Management del sector público y colaboración con el privado

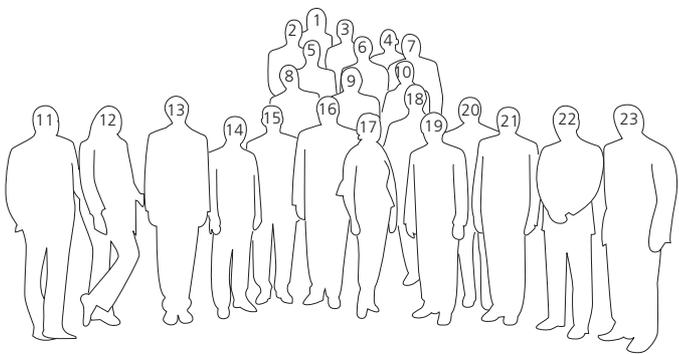
Otra de las cuestiones que también había suscitado gran interés por parte del IAB es la formación de los profesionales del sector público.

Las Administraciones del Estado crecen y necesitan desarrollar mejores capacidades de gestión. Por su parte, el sector privado espera que el sector público funcione mucho más rápido que actualmente.

En conclusión, conviene estudiar y promover mejoras, proponer nuevos modelos de gobierno y gestión pública, buscar avances en la coordinación del sector público y el privado, y mejores alianzas o formas de colaboración.

Los miembros del consejo animaron al IESE a encontrar soluciones y fórmulas mejores para todos estudiando modelos de diferentes países. Una fórmula efectiva puede ser el mutuo conocimiento entre emprendedores y líderes del sector público.

Andic, Isak Mango España	Fanjul, Oscar Omega Capital España	Johnson, Franklin P. Asset Management Company Estados Unidos	Puig, Mariano Fundación Puig España	Shibata, Takumi Nomura Japón
Bonnier, Hans-Jacob Bonnier AB Suecia	Fung, Victor K. Li & Fung Group China	Maerki, Hans Ulrich ABB Suiza	Raventós, M^a del Mar Codorniu España	Shreiber, Nicholas Tetra Pak International Suiza
Breuer, Rolf-E. Deutsche Bank AG Alemania	Gardner, Roy Compass Group, PLC Reino Unido	Mangold, Klaus DaimlerChrysler, Alemania	Revoredo, Helena Prosegur España	Sorrell, Martin WPP Group Reino Unido
Camdessus, Michel Banque de France Francia	Gyohten, Toyoo Institute for International Monetary Affairs Japón	Mohn, Liz Bertelsmann Alemania	Riboud, Franck Groupe Danone Francia	Storm, Kees J. Aegon Países Bajos
Canals, Jordi IESE España	Haaland-Matlary, Janne University of Oslo Noruega	Motta, Stanley Motta Internacional Panamá	Roure, Juan IESE España	Sutherland, Peter BP Reino Unido
Carter, John Munich Re Reino Unido	Haniel, Franz Metro Alemania	Murthy, N. R. Narayana Infosys Technologies India	Russwurm, Siegfried Siemens AG Alemania	Wenning, Werner BAYER AG Alemania
Christenson, Andrea Kathe Kruse Puppen GMBH Alemania	Heiberg, J. Gerhard Norscan Partners Noruega	Pino, Rafael del Ferroviario España	Schröder, Johan Schröder Foundation Dinamarca	Zegna, Ermenegildo Ermenegildo Zegna Italia



- | | | |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|
| 1. Andrea Christenson | 9. Franklin P. Johnson | 17. Helena Revredo |
| 2. Hans Ulrich Maerki | 10. Mar Raventós | 18. Nicholas Schreiber |
| 3. Stanley Motta | 11. Michael Camdessus | 19. Hans-Jacob Bonnier |
| 4. Oscar Fanjul | 12. Janne Haaland-Matlary | 20. Ermenegildo Zegna |
| 5. Gerhard Heiberg | 13. Prof. Jordi Canals | 21. Mariano Puig |
| 6. Johan Schrøder | 14. Toyoo Gyohten | 22. Rafael del Pino |
| 7. Siegfried Russwurm | 15. John Carter | 23. Prof. Juan Roure |
| 8. Kees J. Storm | 16. Rolf-E. Breuer | |



- 1 Franklin P. Johnson y Helena Revredo
- 2 Johan Schrøder
- 3 Stanley Motta, John Carter y Rolf-E. Breuer
- 4 Hans Ulrich Maerki e Isak Andic



Compartiendo objetivos

El 18 de mayo se celebró en la sede del IESE en Barcelona la Reunión Anual de Empresas Patrono. El profesor Jordi Canals, director general de la escuela, manifestó el agradecimiento del IESE por su apoyo y colaboración.

Durante la Reunión Anual se hizo entrega del diploma de nombramiento a las nuevas Empresas Patrono del curso 2008-2009: **Airbus Military, Bankinter, Élogos Conocimiento, Enagás, Eres Relocation, Negocenter, Ricoh, Spie, Tandberg e IMS Health.**

Jordi Canals también quiso agradecer el apoyo que durante este curso han concedido al IESE cuatro Empresas Patrono, especialmente en la creación de nuevas Cátedras. La **Cátedra Banc Sabadell-IESE** de Mercados Emergentes, cuyo titular es el profesor Alfredo Pastor; la **Cátedra Celsa** de Competitividad en Manufacturación, cuyo titular es el profesor Frederic Sabrià; la **Cátedra José Felipe Bertrán de Caralt** de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública, cuyo titular es el profesor José Ramón Pin, así como el aula patrocinada en el campus norte de Barcelona por la **Fundación AGBAR.**

Durante su intervención, el profesor Canals analizó la trayectoria del IESE en el último curso y apuntó las líneas de futuro. Así, al

analizar las causas y consecuencias de la coyuntura actual destacó la necesidad de cimentar las relaciones empresariales en una serie de valores éticos imprescindibles, cuya dejación ha originado el problema. Asimismo, añadió que hace falta repensar la noción de liderazgo en la empresa.

El profesor Canals, además, recordó las cuatro áreas estratégicas en las que el IESE está trabajando actualmente: la internacionalización, la innovación, la investigación y la generación de nuevas ideas y el impacto del IESE en los alumnos, las empresas y la sociedad.

A continuación, el profesor José Luis Nuevo pronunció una conferencia en la que sugirió cuatro grandes temas donde encontrar salidas a la crisis. Así, hizo hincapié en que no se trata de buscar soluciones a la recesión, sino hallar problemas rentables para enfrentarles las soluciones adecuadas y que son: salud, tiempo, precio y energía.

Por otro lado, el profesor Alfredo Pastor pronunció una conferencia sobre el cambio

de modelo económico, solución en la que no tiene muchas esperanzas. "El denominado modelo basado en el conocimiento es una expresión ciertamente hueca", destacó el profesor Pastor. "La realidad es que, al ampliar el acceso a la educación superior sin atrevernos a hacer discriminaciones, hemos sacrificado la excelencia que pervive sólo en algunos sectores de muy escasa influencia sobre el resto, cuando es justamente esa excelencia la que acaba nutriendo de conocimiento a la sociedad entera", añadió.

"Sin embargo, la polarización no es la única alternativa a la mediocridad; una solución más equilibrada y mucho más satisfactoria empezaría por admitir lo evidente: que no todo el mundo tiene idéntica capacidad de aprender. Dar a quienes destacan una buena preparación intelectual, sin rechazar a los más corrientes, sería un primer paso que la sociedad debería atreverse a dar, ya que sin él, la sociedad del conocimiento no verá nunca la luz", remarcó el profesor Pastor.





Javier Pérez Farguell, Carles Cavallé, Antonio Esteve, Pere Prat, Jaime Grego, Alberto Parera, Lluís Carulla y Josep María Puig



Alberto Parera, Lluís Carulla y Josep María Puig



Marc Serer, Josep Rivera, Juan Carlos Ródenas y Joan Molins



Jospe María Puig y Pere Prat



Josep Herrera y Joan Molins



Francisco Belil y Jordi Canals



Ramón Casals, Xavier Brossa y Albert Carné

Abertis	Everis	Miquel y Costas & Miquel
Accenture	FecsaEndesa	Multiasistencia
Accesogroup	Ficosa International	Negocenter
Accor Servicios Empresariales	FMC Foret	Neoris
Adecco TT	Fundación "la Caixa"	Nestlé
ADP Employer Services Iberia	Fundación Agbar	NexTReT
AENA	Fundación Bertrán	Nissan
AF Steelcase	Fundación Miarnau	Palex Medical
Agrolimen	Fundación Ramón Areces	Panrico
Airbus Military	Fundación Repsol	Penteo ICT Analyst
Air Liquide Medical	Garrigues	Peopl matters
Alcatel	Gas Natural	Plásticos Ta-Tay
Alhambra Eidos	General Cable	PortAventura
Allianz	General Óptica	Port de Barcelona
Altadis	Ginmovian	PPG
Arbora & Ausonia	GKN Driveline	PricewaterhouseCoopers
Ardanuy Ingenieria	Good Technology	Puig
Areas	Grup Catalana Occident	Randstad
Arteoliva	Grupo Agbar	Red Eléctrica de España
Ascensores Ersce	Grupo Alares	Redur
Asepeyo	Grupo Aricam	Repsol YPF
A.T. Kearney	Grupo Ayesa	Reuters
Bacardi	Grupo Banco Popular	Reyal Urbis
Balaguer-Morera & Asociados	Grupo Barceló	Ricoh
Banc Sabadell	Grupo Celsa	Roca
Bankinter	Grupo Codorniu	Roche
Banque Privée Edmond de Rothschild Europe	Grupo Comsa	Roland Berger
Barclays Bank	Grupo Damm	SABA
BASF	Grupo Endesa	Sagardoy Abogados
BBDO	Grupo Evemarina	Sanitas
BBK	Grupo Gestesa	Sanofi Aventis
BBVA	Grupo Inmobiliario Onofre Miguel	Schneider Electric
Burson Marsteller	Grupo Leche Pascual	SDL-Tridion
Caixa Catalunya	Grupo Mahou-San Miguel	Seat
Caixa de Balears "Sa Nostra"	Grupo Novartis	Sener Ingenieria y Sistemas
CaixaManresa	Grupo Parera	SEUR
CaixaTerrassa	Grupo Santander	Siemens
Caja Madrid	Grupo Tasa	Sika
Cambra de Barcelona	Grupo Telefónica	Solvay
Capio Sanidad	Grupo Villar Mir	Sony
Caprabo	Guineu Inversió	SPIE
Carat	Hay Selección	Staig Grupo Inmobiliario
Cementos Molins	Henkel	STI
Citi	Hewlett Packard	Synthesia Española
Corporación Asesora	Huerta del Carmen	Talde Venture Capital
Crédit Andorrà	Iberdrola	Tandberg
Cuatrecasas	IBM	Techno Trends
Danone	IDOM Ingeniería y Consultoría	Tetra Pak
Deloitte	IMS Health	Texsa
Deutsche Bank	IN2	The Royal Bank of Scotland
DHL Exel	Indra	Trend Micro
Diageo	ING Car Lease	Unión Fenosa
Dimension Data	InlandGEO	Uralita
DKV	Intermas Nets	Valinsa
Dogi International Fabrics	Inversiones	Verizon
Élogos	Sinfín Holding	Vestas
Elosa	ISS Facility Services	Viajes Marsans
EMTE	Izasa	Vivesa
Enagas	John Deere	Vocento
ERES Relocation	Konsac	Vodafone
Epson	Laboratorios LETI	Watson Wyatt
Ericsson	"la Caixa"	Willis
Ermenegildo Zegna	Lear Corporation Holding	Würth
Ernst & Young	Legalia Abogados	Zanini Auto Grup
Espirito Santo Investment	Martinsa-Fadesa	Zardoya Otis
Esteve	Mecalux	Zurich
Eurest	Mercapital	
Eurostar Producciones	Merquinsa	
	Micro-Blanc	



1. Enrique Calabuig (Ricoh)
2. Carlos Mata (Negocenter)
3. Carlos Altamiras (Élogos Conocimiento)
4. Erundino Neira (Enagás)
5. Antonio Fayos (Bankinter)
6. Mariano Alonso (Airbus Military)
7. Valentín Martín (Tandberg)
8. José Antonio de Ros (Eres Relocation)
9. Juan Carlos Ródenas (Spie)

Mujeres con iniciativa emprendedora

EL IESE PARTICIPA EN EL PROYECTO '10.000 MUJERES' DE GOLDMAN SACHS

El profesor del IESE Lluís Renart participó en la inauguración oficial del programa de Goldman Sachs '10.000 Mujeres', celebrada el 7 de mayo en el campus de Manila de la **Universidad de Asia y el Pacífico (UA&P)**, en Filipinas. Durante el acto, el profesor Renart impartió una conferencia sobre el IESE y el proceso emprendedor. Al encuentro también asistieron el doctor Tim Leissner, de **Goldman Sachs**; la profesora Ellen Soriano, directora de la iniciativa en las Filipinas; el doctor José María Mariano, presidente de la **UA&P**; y el doctor Plácido Mapa, chairman, **UA&P** Board of Trustees, entre otros participantes.

A través del proyecto de **Goldman Sachs**, el IESE y la **UA&P** han desarrollado el '10.000 Women Business Training Program' (BTP), un programa específico dirigido a 150 mujeres filipinas que pretenden subir, a través de su iniciativa emprendedora, un escalón en sus negocios.

El programa arranca el mes de agosto en Manila con una participación inicial de 50 mujeres, que se incrementará a 100 en la segunda edición. El BTP abre las puertas a aquellas mujeres cuyas circunstancias las alejan de la educación empresarial tradicional, y les ayuda a desarrollar habilidades como la contabilidad, el marketing o la capacidad de oratoria.

Además de enseñar habilidades prácticas de dirección a mujeres con insuficientes recursos, '10.000 Mujeres' se propone reforzar la calidad de la educación empresarial en los países en vías de desarrollo mediante la formación de profesores locales y la elaboración de casos de estudio de empresas de la zona.

El profesor Lluís Renart pasó dos semanas durante el mes de marzo en el campus de Manila de la **UA&P** para impulsar el desarrollo de casos de estudio a nivel local. En primer lugar, el profesor de marketing solicitó que los profesores locales identificaran empresas u organizaciones apropiadas para redactar casos.

Por otro lado, el profesor Renart se reunió con algunas de las candidatas

potenciales para el BTP durante su visita. Acompañado de profesores de la **UA&P**, el representante del claustro del IESE visitó pequeñas empresas fundadas por emprendedoras como, por ejemplo, **OTON Handloom Weavers**, una cooperativa de mujeres que confecciona y vende telas hechas a mano.

En cuanto a la formación de profesores locales, cinco miembros del claustro de profesores de la **UA&P** viajaron a Barcelona para participar en el International Faculty Program (IFP) del IESE en el mes de junio. El IFP es un programa de cuatro semanas de duración que pretende ayudar a docentes internacionales a desarrollar profesionalidad y personalidad en áreas como las habilidades comunicativas, la metodología de enseñanza o el diseño de los cursos.

Liberar el potencial

El programa '10.000 Mujeres' se basa en la creencia de que uno de los estímulos más importantes para el crecimiento económico pasa por expandir el espíritu empresarial entre las economías emergentes. Ello permite liberar el potencial de las mujeres en entornos desfavorecidos, con una educación formal limitada y con gran capacidad para triunfar en los negocios.

Como ha manifestado el Secretario General de la ONU, Ban Ki-moon, en más de una ocasión, "sabemos, gracias a una larga e indiscutible experiencia, que la inversión en mujeres y niñas tiene un efecto multiplicador en la productividad y en el crecimiento sostenido. Ninguna medida es más importante para la promoción de la educación y la salud".

La colaboración del IESE en el programa '10.000 Mujeres' refleja su misión de desarrollar líderes que puedan tener un impacto profundo y duradero en las empresas y en la sociedad, a través de su profesionalidad y espíritu de servicio. El IESE ha establecido un largo compromiso con la formación de dirigentes, especialmente en los países en desarrollo.

Asimismo, el IESE ha colaborado, por ejemplo, en la creación de dos escuelas de dirección en África: la **Lagos Business School (LBS)** de la **Pan-African University**, en Nigeria, y la **Strathmore Business School (SBS)** de la **Strathmore University**, en Kenia. Además, la **UA&P** es una de las quince escuelas en las que el IESE ha contribuido para su desarrollo y expansión alrededor del mundo.



El profesor Bernardo Villegas de UA&P y el profesor Lluís Renart del IESE

Nuevas series Sony BRAVIA ZX1 y EX1

Tecnología con estilo

La elección del TV perfecto para nuestro hogar depende de muchos factores. Las nuevas series Sony BRAVIA ZX1 y EX1, cuidadas hasta el más mínimo detalle, combinan los últimos avances tecnológicos con una estética imponente.

Nuevo BRAVIA serie ZX1. Cuando el espacio es un lujo

Lo coloques donde lo coloques, el **BRAVIA ZX1** tiene un aspecto perfecto en la pared, en un soporte o en cualquier mesa. Es **el televisor Full HD más delgado** de Sony, diseñado para asombrar por dentro y por fuera.

El potentísimo ZX1 consta de una carcasa más delgada que una carátula de Blu-ray Disc. Con sus **9,9 mm** de espesor en su punto más delgado, es el LCD más fino que hemos fabricado nunca.



Gracias al **HD Wireless**, se ha conseguido una **pantalla tan fina como un cuadro**. Este innovador sistema exclusivo de Sony, permite dividir el televisor en dos partes: pantalla y receptor de Set-top Box, librándonos así de los cables y consiguiendo unas dimensiones mínimas de grosor realmente asombrosas. El resultado es un televisor que encandila, tanto por sus 1080 líneas de definición, como por el toque de **elegancia y distinción** que aporta a cualquier estancia. También incluye la innovadora tecnología de **retroiluminación Edge LED**.

Nuevo BRAVIA serie EX1. El diseño elevado a arte

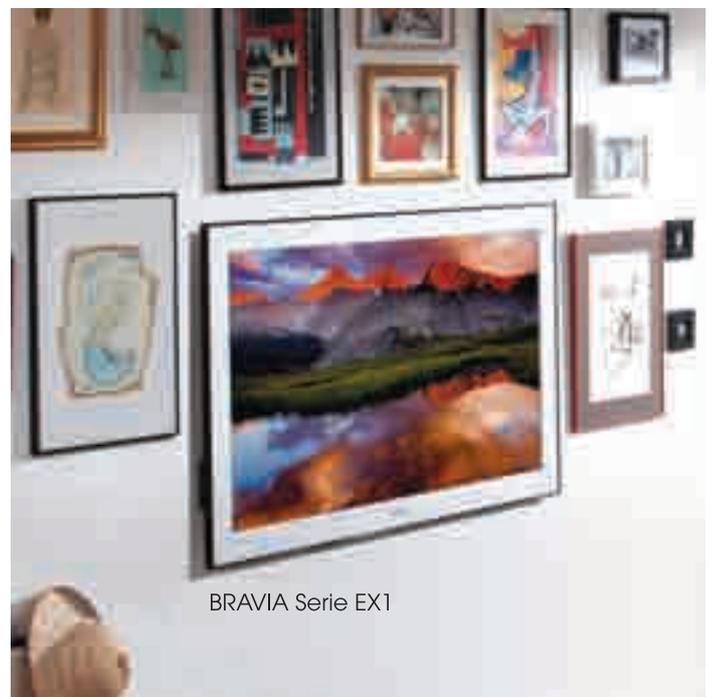
Pura belleza. Absoluta libertad. La nueva serie **BRAVIA EX1** de Sony es una auténtica revelación en diseño. Déjate seducir por esta obra de arte, cuyo excepcional exterior es sólo comparable con su calidad de imagen interior. Sus sublimes acabados lo convierten en el complemento natural para cualquier estancia.

Esta serie es un verdadero regalo para los sentidos, ya que con el **"Modo Cuadro"** podrás convertir el televisor en tu propia **galería de arte**. Además de las imágenes preinstaladas, puedes elegir tus propias fotografías para mostrar en su pantalla de **Alta Definición** cuando no estás viendo la televisión. Incluso puedes programar el "Modo Cuadro" para que se active o pase cuando tú decidas. Comprobarás que la tecnología de mejora de la imagen de BRAVIA no sólo optimiza películas, sino también fotografías, dotándolas de un colorido espectacular que inundará tu hogar.

También incorpora tecnología **HD Wireless**, gracias a la cual podrás colgar el televisor en cualquier parte olvidándote de los cables, ya que los contenidos se transmiten de forma **inalámbrica** entre pantalla y receptor.



BRAVIA Serie ZX1



BRAVIA Serie EX1

El deporte reúne a 800 MBA europeos

EL IESE CONQUISTA EL PRIMER CAJÓN DEL PÓDIUM EN EL SPRING FLING

Al mal tiempo, buena cara. Ésa es la actitud que tomaron los más de 800 estudiantes de MBA provenientes de toda Europa, ante las adversas condiciones meteorológicas. Todos ellos se congregaron, entre el 27 y el 29 de marzo, en las instalaciones deportivas de Montjuïc para participar en el torneo deportivo *Spring Fling*, organizado por el IESE.

El clima, sin embargo, no les importó en absoluto a los MBA. Los estudiantes de **INSEAD**, de Francia; **Bocconi**, de Italia; **Oxford**, de Inglaterra; **IE**, de Madrid o **ESADE** y **EADA**, de Barcelona, se reunieron con los más de 200 MBA del IESE, con motivo de la competición deportiva.

La jornada se organizó para que los alumnos disfrutasen compitiendo, escuchando a ponentes destacados o conociéndose entre ellos. Los deportes clásicos como el fútbol, rugby, tenis, voleibol, balonmano, cricket o atletismo estuvieron presentes junto al ajedrez o la petanca.

Las actividades deportivas se suspendieron durante una hora el sábado para que los estudiantes pudieran asistir a las conferencias de Emilio Sánchez-Vicario, ex jugador de tenis profesional, y Gabriel Masfurrull, ex nadador de la selección nacional y fundador de **USP Hospitales**, la mayor cadena de hospitales privados en España.

Los dos ponentes entablaron un animado debate acerca de qué pueden aprender los empresarios sobre el mundo del deporte. Asimismo, ambos ofrecieron a los estudiantes algunos consejos útiles. Gabriel Masfurrull destacó la importancia de encontrar un equilibrio en la vida, es decir, la felicidad "no se consigue sólo con una carrera de éxito".

Por su parte, Emilio Sánchez-Vicario describió fascinantes historias de sus tiempos en la Copa Davis en Argentina, donde aprendió que hay que creer en el éxito de uno mismo, especialmente cuando los demás no lo hacen.

El IESE fue proclamado el ganador general del *Spring Fling* 2009, seguido por **INSEAD** y **ESADE**.

Sin embargo, después de las experiencias vividas y las amistades forjadas durante el fin de semana, la competición deportiva fue única y exclusivamente una recompensa superficial.



ALCANZA SU QUINTA EDICIÓN

Vuelve el AMP Munich

El día 20 de abril dio comienzo el primer módulo del programa AMP Munich, que se sitúa ya en su quinta edición. Los consejeros delegados y directivos germanohablantes que participan en el exitoso programa provienen de varios países como Alemania, Austria, Hungría, Suiza, Montenegro y España.

El director del programa, Rudolf Repgen, afirmó que la reputación del programa "está creciendo" en Alemania y las regiones limítrofes. Además, este año se ha registrado una cifra récord de mujeres participantes.

El programa AMP Munich se divide en seis módulos a lo largo de dos meses. En este periodo, los participantes tienen la oportunidad de desarrollar sus facetas, profesional y personal, así como de conocer a otros experimentados líderes empresariales. El programa, está orientado a las necesidades de los líderes empresariales de las regiones de habla alemana.

La cultura y el arte de gestionar

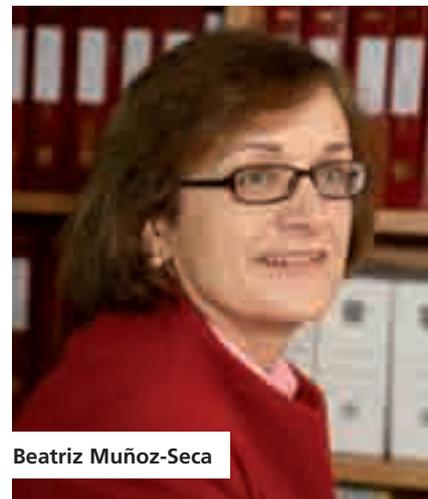
GESTIÓN DE INSTITUCIONES CULTURALES

La gestión de una institución cultural conlleva ofrecer al visitante un amplio repertorio de actividades, así como administrar las diferentes áreas de negocio, alejadas de las disciplinas artísticas. El programa enfocado del IESE "Un nuevo enfoque de la gestión de instituciones culturales", que tuvo lugar del 1 al 4 de junio en el campus de Madrid, pretendía orientar a los empresarios del sector en ésta etapa de debilitamiento económico.

El objetivo del programa era plantear una nueva forma de relación entre el mundo empresarial y el cultural, acentuando la capacidad de la actividad de este sector para generar riqueza y cohesión. En este curso se analizaron las tendencias globales que caracterizan a este conjunto de compañías, las alternativas de futuro que tiene el sector, o el *branding* de las instituciones culturales, entre otros temas.

El programa está dirigido por los profesores Beatriz Muñoz-Seca y Josep Rive-

rola, y la directora ejecutiva Elvira Marco. Asimismo, también participó una amplia representación del claustro del IESE. Entre ellos figuraban Santiago Álvarez de Mon, Francisco Iniesta, Philip G. Moscoso, Josep M^a Rosanas y Antoni Subirà.



Beatriz Muñoz-Seca

Cuidamos de ti en tu propio idioma



USP International Services ofrece cuidados médicos personalizados para pacientes extranjeros con la finalidad de romper cualquier barrera cultural o lingüística que pueda existir. También ofrecemos apoyo constante a estos pacientes y a sus acompañantes, que incluye los siguientes servicios:

- Atención en todas las especialidades médicas y quirúrgicas.
- Servicio de traducción permanente de visitas médicas, enfermería, etc. En inglés, alemán, francés y japonés.
- Información médica diaria en el idioma del paciente.
- Actualización regular e intercambio de información con el médico habitual del paciente y doctores de la compañía de seguros en su país de origen.
- Cooperación con las compañías de seguros internacionales.
- Atención especial a los acompañantes del paciente, que incluye la organización del alojamiento y las repatriaciones.
- En casos necesarios, traducción escrita de informes médicos en el idioma materno del paciente.
- Organización de cualquier cita o prueba necesarias después del alta.
- Menús especiales y prensa extranjera.
- Servicio de ambulancia 24 horas (en el idioma materno).
- Visitas a domicilio por parte de nuestro equipo médico.
- Servicio de call-center 24 horas en español, catalán, inglés, alemán y francés.

USP Hospitales, Grupo Sanitario Privado con 36 centros en España y presencia en Portugal, Marruecos y Angola. Atendemos a más de dos millones de pacientes cada año.

**★USP International
services**

★USP Hospitales
simply health

info@usphospitales.com - www.usphospitales.com

ACUERDO ESTRATÉGICO

Cataluña quiere salir reforzada de la crisis

El Centro Sector Público-Sector Privado organizó el pasado 21 de mayo la sesión "Los retos de la economía catalana en el 2009: salir reforzados de la crisis", enmarcada en el Programa de Continuidad que el IESE ofrece a los Alumni.

La conferencia, moderada por el profesor Xavier Vives, contó con la presencia de Andreu Morillas, secretario de Economía del Departamento de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya; Carles Grau, director de **Microsoft** en Cataluña; y Xavier Pont, responsable de Iniciativas Económicas de la Generalitat. Los tres ponentes situaron Cataluña en el contexto económico europeo y dieron a conocer posibles rutas para salir de la crisis económica actual.

Andreu Morillas inició su exposición explicando que entre el año 2000 y 2007, la productividad catalana se estancó de forma notoria, pero "la Generalitat ha diseñado un Acuerdo Estratégico para la internacionalización, la calidad de la ocupación y la competitividad de la economía catalana", con medidas para desarrollar la política económica del país. Estas medidas, según Morillas, "ayudarán a superar la escasa productividad y la competitividad de Cataluña", ya que cuenta con fortalezas importantes que se tienen que seguir potenciando", como podría ser el sector de la biomedicina y la biotecnología.

Por otro lado, Carles Grau, director de **Microsoft** en Cataluña, aseguró que "el sector tecnológico es clave y transversal para salir de la crisis"; sin embargo, a la vez "es fundamental que se haga un salto cualitativo en la educación de nuestro país" y que los empresarios mejoren las relaciones con las universidades.

La conferencia finalizó con la intervención de Xavier Pont, responsable de Iniciativas Económicas de la Generalitat. Pont aprovechó para presentar el segundo Acuerdo Estratégico consensuado por el Gobierno y los principales agentes económicos y sociales de Cataluña, y aseguró que "la intención es transformar el modelo de competitividad para salir de la crisis a medio plazo y salir reforzados a largo plazo".

Crear una cultura innovadora

ASIA Y LA AUTOMOCIÓN, LADRONES DE LA COMPETITIVIDAD



La automatización y Asia son el monstruo de dos cabezas que está amenazando la ventaja competitiva de los negocios occidentales, según el profesor Paddy Miller. "En el momento en que un puesto de trabajo se puede automatizar, desaparece en favor de un ordenador o, directamente, se traslada a Asia", aseguró el profesor en el Programa Enfocado del IESE *Creative Cultures: Making Innovation Work*, que se celebró en New York del 4 al 8 de mayo.

Hoy más que nunca, la capacidad de innovar de las empresas occidentales es crucial. "La única forma de conseguir una ventaja es por medio de la innovación, siendo creativos cada día", remarcó el profesor Miller.

Además del profesor Miller, el claustro del programa estaba integrado también por el profesor Antonio Dávila, coautor del libro *Making Innovation Work*, y Erich Joachimsthaler, fundador de **Vivaldi Partners**, una compañía de marketing y estrategias de innovación con sede en Nueva York.

El profesor advirtió que el programa no estaba centrado en el desarrollo de nuevos productos. "Las empresas todavía son bastante buenas en este tema, pero ahora deben estar pensando en la innovación continuamente", señaló Miller.

El programa ofrece a los participantes poner en contacto su experiencia en el campo de la innovación a lo largo de su trayectoria profesional. "Estamos buscando a gente que haya tenido alguna propuesta o historia de innovación y

haya defendido su idea", declaró el profesor Miller.

Una vez que los participantes identifican lo que funciona dentro de su empresa en términos de innovación, aprenden fórmulas para contagiar esta "locura por la innovación" al resto de la organización. "La innovación no debe implementarse necesariamente de arriba abajo", destacó Paddy Miller.

El programa *Creative Cultures: Making Innovation Work* ha adoptado un enfoque práctico sobre cómo aplicar la innovación en vez de mostrar un entusiasmo desmedido por la innovación sin llegar a desarrollarla.

World Innovation Forum en New York

Los participantes en el Programa Enfocado asistieron al World Innovation Forum de New York, que se celebró el 5 de mayo en el Nokia Theatre.

El profesor del IESE Paddy Miller moderó una sesión especial con Vijay Govindarajan, profesor de la Tuck School.

La presentación del profesor Govindarajan se centró en la arquitectura estratégica de la innovación. El docente describió un modelo de actuación que observa tres dimensiones: gestionar el presente, olvidar el pasado de manera selectiva y crear el futuro.



Europa mantiene la esperanza

INFORME CESIFO SOBRE LA ECONOMÍA EUROPEA



La recuperación de la economía del viejo continente comenzará en 2010.

Esta es la previsión del informe CESifo sobre la Economía Europea, que se presentó el día 1 de abril en la **Fundación BBVA** en Madrid. Este estudio es elaborado anualmente por el Grupo Asesor Económico Europeo (EEAG), integrado por un conjunto de nueve expertos, del que forma parte el profesor del IESE Xavier Vives.

A pesar de ello, este año se estima que la economía en la zona euro se reducirá un 2%. Los expertos aseguran que sólo el consumo privado y el gasto público podrán reactivarla. Las previsiones a corto plazo auguran que el PIB en Europa durante este año disminuirá un 1,2% y la tasa de desempleo continuará aumentando a un ritmo medio del 8,1%. Sin embargo, no todo son malas noticias, porque a partir de 2010 el pronóstico indica que empezará la recuperación europea, con un crecimiento estimado del PIB de un 0,2%.

A gran escala

El problema principal de la crisis actual, en comparación con anteriores recesiones, es su alcance mundial. Esta vez, la caída en la demanda nacional no podrá compensarse con el crecimiento en otros países, dado que también están afectados por este debilitamiento económico. En este último año, las naciones con un fuerte deterioro en el mercado inmobiliario (en particular Reino Unido, Irlanda y España), han experimentado los peores números en el gasto de inversiones residenciales.

Uno de los obstáculos principales para el crecimiento de Europa durante el 2009 es la falta de disposición para invertir por parte de las empresas, propiciada por la reducción de las ganancias, las estrictas medidas de financiación y las pequeñas expectativas de crecimiento.

Por otra parte, uno de los que fueron los pilares fundamentales del crecimiento

económico europeo durante el 2007, el consumo privado, quedó prácticamente estancado en 2008. Este hecho se debió, en gran medida, al aumento en las tasas de inflación durante los primeros trimestres, el lento deterioro de las condiciones en el mercado de trabajo y el empeoramiento de las perspectivas financieras que trajeron consigo. En referencia a los componentes de la demanda, los autores del informe CESifo aseguran que sólo el consumo privado y el gasto público podrán contribuir positivamente al crecimiento económico en 2009, que será sustancialmente menor en aquellos países que sufren una crisis inmobiliaria.

Reformas necesarias

Además de analizar las perspectivas y políticas macroeconómicas de la Europa de los 27, el informe ofrece algunas recomendaciones para intentar corregir los fallos del sistema, centradas sobre todo en los siguientes aspectos:

- Acuerdos internacionales de supervisión bancaria
- Creación de un estándar de valoración de activos
- Transparencia en los productos derivados
- Un sistema de regulación y supervisión financiera común europeo
- Reconocimiento de la especificidad del sector bancario en lo que respecta a la libre competencia
- Reconsideración de las limitaciones a la responsabilidad personal

Una de las novedades del informe es la inclusión de un apartado dedicado a uno de los estados miembros de la Unión Europea. En su primera edición, analiza y valora las reformas económicas implantadas en Francia a raíz de la elección de Nicolas Sarkozy como presidente de la República en 2007. Los autores de este informe defienden las reformas gubernamentales en sentido amplio. Asimismo, advierten que un gran número de reformas no necesariamente se traduce en un alto impacto económico si estas actúan en diferentes direcciones.

COMPAÑÍAS ESPAÑOLAS

La formación como medida de seguridad

La **Fundación élogos** ha elaborado, en colaboración con el Centro para la Empresa en Latinoamérica (CELA) del IESE, el estudio titulado "El Estado del Arte de la Formación en España". El informe, que viene realizando anualmente **élogos**, pretende compartir toda la información posible y ayudar al entendimiento y desarrollo de la formación en España.

El tipo de capacidades y habilidades necesarias hoy en día para mover el mundo ha cambiado. Las actuales circunstancias exigen, más que nunca, una versatilidad profesional mucho mayor, al tiempo que nuevas competencias. Por ello, es imprescindible la formación continua para lograr el desarrollo de un talento que asegure la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo.

La inversión en formación en España ascendió a 2.095 millones de euros en 2008, un 2,24% más respecto al 2007. De esa cifra global, el 66,92%, o lo que es lo mismo, 1.402 millones de euros corresponden al mercado externalizado de formación continuada, que incrementa su volumen en un 2,86%. Además, el informe ofrece una visión global del sector de la formación basada en tres ámbitos: las grandes empresas, las administraciones públicas y los agentes sociales.

Otra de las cifras destacadas es la formación *on-line*. En España, como media del sector, el *e-learning* supone el 16% de la formación, con una mayor presencia en las grandes compañías con respecto a otros ámbitos.

El profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE, José Ramón Pin, afirma en el prólogo del estudio que el ámbito de la formación "ha experimentado extraordinarios cambios a lo largo de la Historia" y que, sin duda, "es el motor del cambio social y del progreso".

Por último, el profesor Pin considera que la clave es "la pasión por las personas". Este sentimiento es lo que diferencia a un "buen profesor de uno mediocre o de uno netamente malo", asegura el integrante del claustro del IESE.

Personas



Yago de la Cierva

Se ha incorporado al IESE como director de programas Executive Education Madrid.

Licenciado en Derecho

(1982) por la **Universidad de Santiago de Compostela**, y Doctor en Filosofía (2000) por la **Universidad de Navarra**; su trayectoria profesional se ha desarrollado principalmente en la dirección y gestión de medios de comunicación, con responsabilidad directa en las áreas de marketing y ventas; la producción y edición periodística; la organización de congresos internacionales y seminarios profesionales, y la comunicación institucional.



Fabrizio Ferraro

Ha sido nombrado profesor agregado del departamento de Dirección Estratégica.

Doctorado en Ciencias

de Gestión por la **Stanford University**, Fabrizio Ferraro imparte clases para MBAs y EMBA en el IESE sobre estrategia competitiva y estrategia en la toma de decisiones, centrándose en la ejecución de la misma. Es autor de varios artículos académicos sobre temas como los regímenes de gobierno, comunidades de código abierto o la transición de la industria para revistas como la *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review* u *Organization Science*. Fabrizio recibió, en 2005, el premio a la Excelencia Investigadora del IESE, así como el premio al Mejor Libro, en 2006, otorgado por la *Academy of Management Review*.



Steven Poelmans

Ha sido nombrado profesor agregado del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones.

Steven Poelmans tiene un master en Psicología Organizacional otorgado por la **University of Louvain**, en Bélgica, otro master en Gestión de Marketing de la **Vlerick Management School**. Doctor en Gerencia / Comportamiento Organizacional por el IESE. Poelmans imparte clases sobre auto-liderazgo y *coaching* en el IESE. Es cofundador y director académico del Centro Internacional de Trabajo y Familia. Su investigación y docencia se centran principalmente en el conflicto trabajo-familia, gestión del estrés y políticas de responsabilidad familiar.

IESE, enclave arquitectónico

50 ANIVERSARIO DE LOS ARQUITECTOS RIBAS & RIBAS



Jordi Canals, José Ribas Folguera, Celestino Corbacho y José Ribas González

El campus barcelonés del IESE acogió el 27 de marzo la presentación del libro del 50 aniversario (1957-2007) de "**Ribas & Ribas**". Este estudio de arquitectos fue el encargado de la construcción de los nuevos edificios del campus norte del IESE.

La obra, que recoge cinco décadas de trabajo, ha sido elaborada por Daniel Giralt-Miracle, con prólogo del arquitecto Jean Nouvel y publicada por **Viena Editions**. En ella se lleva a cabo un repaso al catálogo de proyectos diseñados por este estudio de arquitectos.

Josep Ribas Gonzalez, arquitecto, (PADE-I-74) creó su estudio en 1957, al

que treinta años más tarde se incorporó su hijo Josep Ribas Folguera, arquitecto, convirtiéndose de este modo en un estudio familiar.

El acto estuvo presidido por Celestino Corbacho, ministro de Trabajo e Inmigración. Asimismo, estuvieron presentes Antoni Castells, conseller de Economía y Finanzas; Carles Martí, primer teniente de alcalde de Barcelona; Núria Marín, alcaldesa de Hospitalet; Jordi Ludevid, decano del Col·legi d'Arquitectes de Catalunya, y Jordi Canals, director general del IESE, entre otras personalidades.

Buscando talento en EE.UU.

GLOBAL CHALLENGES TOGETHER ON EXECUTIVE EDUCATION

Las mejores escuelas de dirección de España y Estados Unidos, líderes a nivel internacional, se dieron cita el día 6 de mayo en la ciudad de Boston, Massachusetts, con motivo de la jornada '*Spain-US Sustainability Conference: Facing Global Challenges Together on Executive Education*'. La jornada estuvo organizada por **Invest in Spain**, sociedad estatal adscrita al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España. El encuentro ofrecía un seminario sobre formación de directivos, talento e iniciativa emprendedora.

El evento, que pretendía ofrecer una visión optimista de la industria española en Estados Unidos, fue inaugurado por Silvia Iran-

zo, secretaria de Estado de Comercio de España. En representación del IESE habló el profesor Eric Weber, que compartió mesa con los decanos de **ESADE** y del **Instituto de Empresa**, Alfons Sauquet y Santiago Iñiguez, respectivamente.

Otros ponentes destacados fueron Alejandra Kindelán, directora adjunta del departamento de comunicación, marketing corporativo e investigación del **Banco Santander**; Fritz Folts (MBA '91), director y miembro del comité de inversión de **Windward Investment Management** o Javier Sanz, consejero delegado de **Invest in Spain**.



Ejemplo de solidez y fiabilidad

PROFESOR CAMPA, SECRETARIO DE ESTADO DE ECONOMÍA

El profesor del IESE José Manuel Campa fue nombrado secretario de Estado de Economía el pasado 14 de mayo, en sustitución de David Vegara. El nuevo miembro del equipo de Gobierno es profesor de Dirección Financiera del IESE y titular de la Cátedra **Grupo Santander** de Dirección de Instituciones Financieras y Gobierno Corporativo del IESE.

El profesor Campa, de 44 años y natural de Asturias, es licenciado en Económicas y en Derecho por la **Universidad de Oviedo** y Doctor en Economía por la **Harvard University**. Está casado y tiene tres hijos.

Previamente a su etapa en el IESE, Campa fue profesor en la **Stern School of Business** de la **Universidad de Nueva York**, profesor visitante en la **Columbia University** y *visiting scholar* en el Fondo Monetario Internacional, la *Federal Reserve Bank of New York* y el **Bank for International Settlements**.

La intensa labor de investigación del profesor Campa ha recibido numerosos reconocimientos, incluyendo el premio Germán Bernácer al mejor economista europeo de la zona euro menor de 40 años; el Premio Fundación **Banco Herrero** de Investigación y el premio a la Excelencia Investigadora del IESE. Actualmente,

trabaja para el **Banco de España** como consultor de investigación, además de ser investigador asociado en el Centre for Economic Policy Research.

Asimismo, el profesor del IESE, que desde hace nueve años forma parte del claustro, es autor de un buen número de trabajos de investigación, publicados en algunas de las más prestigiosas revistas financieras, así como colaborador habitual de varios medios de comunicación de tirada nacional e internacional.

A raíz del reciente nombramiento del profesor Campa, el director general del IESE, Jordi Canals, señaló que se trata de "uno de los mejores economistas europeos de su generación", cuyo prestigio está reconocido alrededor del mundo. Además, es una persona que puede aportar "un criterio sólido y fiable" a la actual situación económica, valoró Canals.

El profesor del IESE Alfredo Pastor, quien fuera también secretario de Estado de Economía entre los años 1993 y 1995, afirmó que Campa es un hombre "con capacidad sobrada" para hacer frente a la situación actual. "La ministra Salgado tiene mucha suerte de tenerlo en su equipo", concluyó.



Profesor José Manuel Campa

Personas



Stefan Stremersch

Se ha incorporado al IESE como profesor visitante en el departamento de Marketing. Licenciado y máster

en Economía Aplicada por la **Ghent University** (1996) y doctorado en Economía de Negocios por la **Tilburg University**. La mayoría de sus investigaciones se sitúan en los mercados farmacéuticos y de altas tecnologías. Su trabajo ha aparecido en un gran número de revistas y ha sido cubierto tanto por la prensa nacional como internacional.



Eric Weber

Ha sido nombrado profesor ordinario del departamento de Contabilidad y Control. Se incorporó al IESE

en 1987 como profesor del mismo departamento y en 1989 recibió el título de Doctor en Filosofía por la **Kellogg Graduate School of Management**. En 1997 fue nombrado director del programa MBA y en el 2000 director asociado del mismo. Además, en 2003 pasó a ocupar el cargo de director asociado de los programas Executive Education y Executive MBA. Por último, desde 2006 ocupa el cargo de director general asociado del IESE.



Christoph Zott

Ha sido nombrado profesor ordinario del departamento de Iniciativa Emprendedora. Graduado con honores

en Ingeniería Industrial de la **Universität Karlsruhe**, en Alemania, y el **Institut National Polytechnique de Grenoble**, en Francia. En 1999, recibió el doctorado en Comercio y Administración de Empresas de la **University of British Columbia**, en Canadá. Sus intereses se centran en la gestión de recursos en compañías emprendedoras; el diseño de modelos de negocio que combinen recursos y actividades de empresas emprendedoras con los de proveedores, clientes y socios; así como la adquisición y movilización de recursos a través de las acciones de repercusión social desarrolladas por emprendedores.

Sabiduría práctica. 50 años del IESE

Carles M. Canals publica el primer retrato de la escuela. No se trata de una historia del IESE en sentido estricto. Es más bien un retrato que explica cómo una institución con 50 años de historia ha llegado a ser lo que es.

Desde la primera página, ha dejado muy claro que el libro no es una historia del IESE...

Efectivamente, es una explicación discutible de cómo veo y entiendo esta institución. Se trataba de explicar el IESE actual, con ocasión de su 50 aniversario.

Pero empieza con una historia...

El relato comienza con una perspectiva histórica de las *business school*, quizá porque, aunque yo me dedico a escribir sobre empresas, de lo que más sé es de historia política internacional a partir de 1930. En todo caso, creo que permite entender la novedad del IESE.

¿Qué fuentes ha utilizado?

Para conocer el sector, he acudido a libros, revistas y documentos de las escuelas de negocios, especialmente **Harvard Business School**. En el caso del IESE, he entrevistado a algunas personas pero me he basado, sobre todo, en documentos de las distintas épocas y en los testimonios reco-

gidos en la historia oral, contrastándolos: pasados los años, la memoria de los protagonistas no siempre es exacta. También he procurado que aparecieran alumnos del máximo de promociones posible.

¿Hay alguna clave de interpretación del libro?

El centro del relato es el capítulo dedicado al nacimiento del IESE. En torno a él se articulan dos líneas argumentales. Los capítulos 'El gobierno de la empresa' y 'Profesores de calidad' pretenden ubicar a la escuela dentro del sector: profesores a tiempo completo que investigan con rigor universitario y actúan como consultores de empresas. En las primeras décadas, la investigación tuvo una orientación práctica hacia la resolución de problemas, al servicio de los directivos de empresa. Con el tiempo, se fue haciendo más efectiva la investigación académica tal como se entendía a finales del siglo XX. Y, ahora, es una de las prioridades.

Otro capítulo nuclear es el de 'Héroes anónimos', dedicado a los colaboradores no docentes de la escuela. Se intentan explicar algunos ideales y virtudes que muchos procuran vivir (con aciertos, errores y limitaciones) y son un reflejo del espíritu del Opus Dei. En el mensaje de San Josemaría es nuclear el trabajo hecho con competencia profesional y espíritu de servicio, que es ocasión de encontrar y amar a Dios, de sembrar "paz y alegría" y de realizar con colegas y parientes un "apostolado de amistad y confianza". Eso crea un ambiente que también es formativo para quienes participan en los programas.

¿Qué es lo que más le ha llamado la atención del IESE?

Por una parte, la gran imbricación que se da entre profesores y directivos y empresarios, alumnos y Antiguos Alumnos. Por otra, lo más grato ha sido el trato con la gente del IESE, notablemente con quienes desempeñan tareas de apoyo a la docencia, por su habitual actitud de 'eficacia sonriente'. No me sorprendió, porque ya lo sabía, que la ética forma parte de los programas desde el primer día.

¿Por qué *Sabiduría práctica* como título?

De entrada, porque evoca el rigor y la relevancia de los programas. Pero, sobre todo, porque recoge una de las denominaciones de la prudencia. Según Aristóteles, es la virtud específica del gobernante, y en uno de los capítulos se describe la tarea del máximo ejecutivo como 'el gobierno de la empresa'. El núcleo de la prudencia es la capacidad de deliberar bien para aplicar a cada situación concreta, con eficacia y ética, los criterios generales.



Hasta en el estilo ha querido subrayar la vitalidad del IESE: en el fondo y en la forma. "Quienes lean el libro deberían aprender algo, bien porque el contenido les resulte novedoso o, bien porque les ayude a reflexionar sobre algo ya conocido". El autor ha tratado de superar las palabras que quizás, por repetidas, asumimos sin reflexionar, y responder realmente a las preguntas esenciales: ¿En qué sentido fue pionero el IESE? ¿Qué se quiere expresar cuando se habla de rigor y relevancia, impacto transformador?

Algunos capítulos evocan, incluso visualmente, la discusión de un 'caso' en el aula: las aportaciones de uno y otro (aparecen más de cuatrocientos protagonistas) iluminan diferentes aspectos de la realidad analizada con ayuda de notas técnicas.



Para encontrar
la inspiración
sólo hay que
pasar una página

IESEinsight

RIGOR Y RELEVANCIA INNOVACIÓN | INSPIRACIÓN | SALIDAS
NUEVAS IDEAS | EL PUNTO DE ENCUENTRO DE LAS IDEAS DE LOS GRANDES
EXPERTOS DE LAS MEJORES UNIVERSIDADES DEL MUNDO



Llega la inspiración que necesitas

Así es la nueva revista de management del IESE

Nace una nueva revista. Una revista diferente. Una revista *on-line* que reunirá el conocimiento de los mejores expertos de las grandes universidades del mundo. Cada trimestre, una nueva cita con las últimas ideas, las mejores soluciones, la inspiración más alentadora: la revista IESE Insight.

El IESE estrena su nueva revista de management, una publicación online que te trae en exclusiva las ideas de los mejores autores internacionales en dirección de empresas. **IESE Insight** completa la oferta del portal de conocimiento del IESE que ya ha cumplido 7 años, como punto de encuentro entre los mejores trabajos de investigación de los profesores del IESE y de expertos internacionales de prestigio.

"Nuestro propósito –señala el director de la nueva publicación, el profesor Antonio Argandoña– es impulsar la difusión de ideas originales sobre temas relevantes, actuales y útiles para altos directivos. Por supuesto, con el enfoque que nos define".

El Consejo Editorial de la publicación está integrado por los profesores del IESE Antonio Dávila, Johanna Mair, Philip Moscoso, Javier Quintanilla y Julián Villanueva. Ellos son los encargados de seleccionar los originales y los temas de cada número desde distintas áreas de conocimiento.

La publicación ha cuidado especialmente su imagen, incluyendo un diseño de alta calidad que facilitan la lectura.

Los contenidos exclusivos se relacionan y completan con los del portal de conocimiento **IESE Insight**. Con siete años de vida y más de 28.000 suscriptores, el portal reúne una interesante colección, de material docente e investigación, artículos de opinión, indicadores de negocio, material audiovisual y una completa base de datos con más de 7.000 referencias. "Esta plataforma *on-line* también permitirá en el futuro interactuar con los Alumni a través de foros, elementos multimedia y otros contenidos dinámicos", anuncia el profesor Argandoña.



Pensando en los Alumni

La Revista ha sido concebida para los Alumni del IESE. "Ellos han sido nuestra referencia. Nuestra intención era dotarles de una herramienta de trabajo a través de la que sea posible ir avanzando en su formación profesional y mantenerse al día de los últimos hallazgos y tendencias en dirección de empresa, en un formato cómodo, ágil, innovador, fácilmente accesible".

Los **miembros de la Agrupación** recibirán puntualmente y de forma gratuita la publicación en el buzón de correo electrónico. Utilizando su *log-in* y *password* podrán descargar los artículos personalizados para su lectura en pantalla o impresión.

Los antiguos **alumnos no miembros** pueden acceder a la oferta de lanzamiento que les permitirá recibir gratuitamente la revista.

¡Suscríbete ahora!

www.ieseinsight.com/suscripcion



**TODO EL RIGOR,
TODA LA RELEVANCIA**

Cada edición de IESE Insight contiene una completa serie de artículos de fondo y entrevistas con personajes de primer nivel, desde la perspectiva más práctica.

• **EN PRIMERA PERSONA**

Dos columnas de opinión sobre un tema de actualidad firmadas por un profesor de IESE y un experto invitado.

• **PISTAS INSIGHT**

Citas, ideas breves, pensamientos que marcan tendencia en el *management* del futuro

• **DOSSIER INSIGHT**

Un serie de cuatro artículos sobre un tema crítico y de actualidad para la dirección de empresas. Los artículos los firman expertos internacionales que analizan el tema desde sus respectivas áreas de conocimiento para ayudar a los lectores a ver la misma cuestión desde diferentes puntos de vista de la dirección general.



• **DIÁLOGO INSIGHT**

Entrevista entre un líder empresarial de primer nivel y un profesor del IESE de su misma área de conocimiento, con capacidad para destacar aspectos relevantes el día a día de la dirección de empresas.

• **TEMAS INSIGHT**

Artículos de temática diversa basados en rigurosas investigaciones que resaltan sus implicaciones prácticas para el día a día de empresarios y ejecutivos.



• **CASO INSIGHT**

Tres directivos sugieren posibles maneras de afrontar un dilema real de la dirección de empresas a partir de sus propias experiencias. Cada reto está relacionado con un caso de negocio preparado por un profesor del IESE y en cuya discusión pueden participar todos los usuarios registrados a través de nuestro foro de discusión.



• **ENFOQUE INSIGHT**

La historia de un personaje ajeno al circuito empresarial típico, que ofrece una visión diferente pero útil para todos los directivos.

• **LA ÚLTIMA**

Una reflexión final de un profesor experimentado que retorna a los clásicos para explicar algunos de las problemáticas de la dirección (no tan) actuales.



Novedades en Investigación

EN EL PORTAL DEL CONOCIMIENTO DEL IESE: INSIGHT.EDU

UNA MAYOR IMPLICACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE

Profesor Pascual Berrone

Las cuestiones medioambientales, que hasta hace poco tiempo sólo habían preocupado a los ecologistas, son hoy un valor trascendental para la imagen y el funcionamiento de una empresa. Los empresarios ya no pueden ignorar estas cuestiones que han hecho mella en todos los sectores de la sociedad, cada vez más preocupados por el futuro de nuestro planeta.

Sobre esta base y con el objetivo de ofrecer formas de mejorar en ese ámbito, Pascual Berrone, profesor del IESE, Liliana Gelabert y Andrea Fosfuri, ambas de la **Universidad Carlos III**, han elaborado el informe *The Impact of Symbolic and Substantive Actions on Environmental Legitimacy*. El estudio analiza el impacto de distintas medidas adoptadas por diferentes compañías para gestionar su credibilidad medioambiental ante unos grupos de interés más influyentes.

Los autores distinguen entre medidas simbólicas, aquellas que son las más vistosas de cara al público, y medidas concretas, no tan visibles pero mucho

más efectivas a largo plazo. Las medidas simbólicas (utilización de etiquetas medioambientales como "verde" o "eco") suelen tener un impacto mayor en los medios, a pesar de que no destacan por su efectividad e implican una alteración mínima en la operativa de la empresa.

Por otro lado, las medidas concretas implican cambios estructurales, como la introducción de nuevos procesos de producción o innovaciones tecnológicas para reducir la contaminación. Éstas, que implican una mayor inversión, son las medidas útiles y efectivas a largo plazo. Este tipo de medidas contribuyen muy positivamente a la imagen y credibilidad medioambiental de una organización.

A pesar de ello, no es una buena idea separar las acciones simbólicas de las concretas, ya que si no se define con hechos la responsabilidad de una organización con el medio ambiente, ésta se arriesga a ser acusada de cínica. Por otro lado, también es contraproducente el hecho de reestructurar toda la empresa para reducir el impacto en el medio sin una buena política de comunicación que dé a conocer esos cambios y sus consecuencias.

La empresa que busque una credibilidad medioambiental sostenible debe tomar medidas simbólicas que ofrezcan una buena imagen de la misma al consumidor, siempre y cuando este mensaje se traduzca en cambios estructurales y de producción. De esta forma, se podrá demostrar un compromiso real de la organización con el medio ambiente. ●

CÓMO DISEÑAR MODELOS DE NEGOCIO EXITOSOS

Profesor Christoph Zott

Para lograr un modelo de negocio exitoso es necesario un diseño lógico, racional y contrastado. Ésta es la tesis que defienden Christoph Zott, profesor del IESE, y Raphael Amit, de la **Wharton School**, en su artículo *Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective*, que será publicado en *Long Range Planning* dentro de un número especial. Ambos ofrecen a directivos y empresarios un marco de trabajo para diseñar un modelo de negocio óptimo.

Para ilustrarlo, los autores han cogido el caso de **FriCSO**, una joven compañía tecnológica que ha logrado un gran avance en la reducción de fricción. Este hecho puede suponer grandes beneficios para muchos sectores industriales.

Sin embargo, grandes ideas se han quedado a la deriva por culpa de la nefasta gestión. Es por ello, que este artículo pretende ayudar a tomar la decisión correcta del modelo de negocio a seguir.

En el caso concreto de **FriCSO**, se pueden adoptar distintos modelos según el objetivo que se busque. Por ejemplo, se puede elegir un modelo de negocio basado en el

¿ERES MÁS FELIZ SI TRABAJAS EN UNA EMPRESA FAMILIAR?

Cátedra de Empresa Familiar del IESE, Lucía Ceja

La cima de la felicidad humana se alcanza a través de lo que se conoce como "experiencias de flujo (*flow*)", entendido también como el estado mental en el que la persona está totalmente inmersa en lo que realiza. Ella misma se siente llena de energía, implicada y capaz de ejecutar la tarea con éxito.

En el artículo, escrito por la investigadora de la Cátedra de Empresa Fami-

liar del IESE Lucía Ceja, que lleva por título *Bienestar subjetivo en las familias empresarias: un estudio con el método de muestreo de experiencias*, se analiza el grado de bienestar que puede alcanzar una familia empresaria.

Este tipo de experiencias de flujo, en las que la persona se encuentra completamente absorta ante su propio placer y disfrute, son las que hacen que el tiempo vuele y que las acciones, pensamientos y



producto y vender la nueva tecnología a fabricantes de equipos originales, o bien se puede utilizar un modelo de negocio focalizado en el servicio, operando en una fábrica propia. Por otro lado, también es posible adoptar un modelo de I+D puro, alcanzando diversos acuerdos de licencia para vender el *know-how*.

La elección de cualquiera de estos modelos implica formas de trabajar completamente distintas, que dependen de las necesidades de cada compañía. De cualquier forma, la interdependencia mutua entre la empresa y los terceros (proveedores, clientes, competencia) es la clave para entender el modelo de negocio como un sistema de actividades.

El diseño de un modelo de negocio siempre debe tener en cuenta una serie de factores como el contenido, la estructura, la forma de gobierno, la novedad o la eficiencia del mismo. Tal y como destacan los autores de este artículo, el elemento esencial de un modelo de negocio es la creación de valor para todas las partes implicadas, a la vez que mantiene el foco en la empresa. ●

movimientos se sucedan unos a otros sin pausa. Todo el ser está envuelto en esa actividad, y las habilidades de la persona se desarrollan hasta alcanzar el máximo de sus capacidades.

Para llegar a este estado de flujo, Mihaly Csikszentmihalyi, el padre de este concepto, señala una serie de factores presentes en el momento de alcanzar esta experiencia. Tener unos objetivos claros, un alto nivel de con-

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Centro de SP-SP del IESE,
Alberto Bayo,
José Enrique Galdón-Sánchez y
Ricard Gil

Una de las cuestiones que siempre han intrigado a los economistas es por qué existen tantas maneras de organizar la fabricación de productos similares, incluso el mismo producto.

Este hecho es el objeto de análisis en el estudio publicado recientemente por Alberto Bayo, José Enrique Galdón-Sánchez y Ricard Gil, titulado *The Determinants of Changes in the Organization of Production: Evidence from Spanish Plant-Level Data*.

El informe recoge los casos de 1.003 fábricas españolas, con un mínimo de 50

empleados para averiguar por qué cambian las estrategias de producción, sobre todo en lo referente a la externalización.

A pesar de las numerosas investigaciones realizadas sobre la organización de la producción en los últimos 70 años, siempre han estado enfocadas en la decisión de hacer los productos o comprarlos; la coordinación de la información en el proceso de producción; la teoría de los costes de transacción y los derechos de la propiedad intelectual.

Los resultados muestran que el aumento de la externalización está correlacionado positivamente con el incremento del número de empleados, los costes de producción, la calidad y el precio del producto, la competencia y la cuota de mercado.

Según los autores, si se logra entender qué es lo que motiva los cambios en la organización de la producción –y los elementos específicos que afectan a las decisiones sobre externalización–, los directores de las fábricas podrán perfeccionar sus estrategias de producción y optimizar su gestión. ●

centración, sensación de seguridad o pérdida de la noción del tiempo son algunos de esos requisitos, acompañados siempre de la gratificación personal y del control de la actividad realizada.

Los resultados de este estudio demuestran que los empresarios familiares tienden a vivir experiencias de flujo en su trabajo con mayor frecuencia que los no familiares y que los empleados. Este hecho puede deberse a que

estos empresarios suelen tener unas metas y objetivos más definidos. A este hecho, habría que sumarle el equilibrio que perciben los empresarios familiares entre los desafíos que supone el trabajo y las habilidades para realizarlo. ●

www Documentos de investigación
<http://insight.iese.edu>



GESTIÓN DE FAVORES

Ignacio Urrutia,
Luis Manuel Calleja

Netbiblo

Mientras los materialistas siempre han defendido que detrás de cada acción hay una reacción monetaria o material, hay otra corriente de pensamiento que plantea otra visión muy distinta. Fomentar la realización de favores en la empresa puede convertirse en un factor fundamental para poder crear un ambiente de trabajo que favorezca la lealtad y la confianza. En su libro *Gestión de favores*, Luis Manuel Calleja, profesor del IESE, e Ignacio Urrutia de Hoyos, lector del IESE, desarrollan a través de un marco teórico el diagnóstico y análisis de los problemas que surgen, debido a la falta de afabilidad o ayuda mutua en los puestos de trabajo.



LO DIVINO Y LO HUMANO EN EL UNIVERSO DE STEPHEN HAWKING

Francisco José Soler Gil

Creaciones
Cristianidad

El libro retoma, veinte años después de la edición de "Historia del Tiempo", la más famosa obra del físico, el debate sobre las relaciones entre ciencia y fe, ilustrando lo infundado de muchos prejuicios.

El propio Hawking consideraba que una de las más importantes consecuencias de su tesis era la casi eliminación de Dios en cuanto Creador. Sin embargo, ¿no será todo lo contrario? El modelo de "Historia del Tiempo" podría resultar particularmente útil como punto de partida para los argumentos cosmológicos de la teología natural.

Nuevas perspectivas de la iniciativa social

Tras el éxito cosechado en 2006 con el libro *Social Entrepreneurship*, los profesores Johanna Mair, del **IESE**; Jeffrey Robinson, de la **NYU Stern School of Business**, y Kai Hockerts, de la **Copenhagen Business School**, vuelven a analizar el fenómeno de la iniciativa social con un nuevo estudio titulado *International Perspectives on Social Entrepreneurship*. La publicación recopila la investigación presentada en la segunda Conferencia Internacional sobre Iniciativa Social Emprendedora, celebrada en la **NYU Stern School of Business**.

En los últimos años, la iniciativa social ha ganado protagonismo entre políticos, empresarios e instituciones, que sienten el compromiso de devolver a la sociedad lo que ésta les proporciona. A diferencia de su anterior publicación, ahora los autores no se centran tanto en definiciones sino en construcciones teóricas, conceptos, modelos y teorías de la iniciativa social.

El libro, que incluye aportaciones de veinte académicos de todo el mundo, empieza con un debate en el que se analiza el fenómeno de la iniciativa social desde tres perspectivas distintas: la de la psicología social, la teoría institucional y la sociología. En una segunda parte, los autores

pretenden que los estudios y las teorías existentes tomen más en consideración las dimensiones sociales.

Varios académicos presentan, en esta misma sección, un estudio que analiza la postura de los emprendedores sociales, a diferencia de los tradicionales, al tiempo que muestran su visión de oportunidades de negocio. Esta parte concluye con un análisis de los vacíos institucionales, que impiden el desarrollo de muchos países. Asimismo, se hace referencia a la oportunidad que se les presenta a los emprendedores sociales para iniciar la construcción y el cambio institucional.

El libro concluye con un visión global de todas estas teorías, analizando el fenómeno de la iniciativa social emprendedora en zonas de Asia, Oriente Próximo, Latinoamérica y España.

«International Perspective on Social Entrepreneurship»



Jeffrey A. Robinson,
Johanna Mair, Kai Hockerts
Palgrave Macmillan

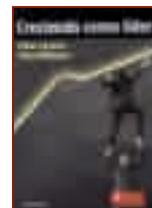
De directivo a líder

Aprender a ser un buen líder es como coronar un ochomil. Hay personas con capacidades innatas, pero de nada sirven sin la formación y el entrenamiento adecuados. Así lo afirman en su nuevo libro, titulado *Creciendo como líder*, el profesor del IESE Pablo Cardona y la investigadora asociada del IESE Helen Wilkinson, cuyo prólogo está firmado por la montañera Edurne Pasaban, quien ha conquistado 12 de los 14 ochomiles del mundo. "La clave está en luchar cada día para incorporar hábitos positivos en el trabajo", afirma Pasaban.

En el libro, que pretende ser una guía práctica para el desarrollo de las capacidades de los directivos, se resumen diez "hábitos positivos" indispensables para convertirse en un buen líder. Estos hábitos son el resultado de las preferencias

que barajan las empresas a la hora de contratar MBAs.

Tener iniciativa creativa, capacidad en la toma de decisiones y la gestión de problemas, habilidades comunicativas y el buen trabajo en equipo son los factores que convierten a un directivo en un buen líder. A esta enumeración, le acompañan una serie de casos prácticos explicados, en primera persona, por directivos que han trabajado para desarrollar esas habilidades.



«Creciendo como líder»

Pablo Cardona, Helen Wilkinson
Eunsa

Empresas familiares de altos vuelos

Como en el paracaidismo, la clave para mantener la empresa familiar se centra en diseñar la ruta, mantener la estabilidad y asegurar un equilibrio perfecto.

Así lo describe en su nuevo libro el profesor del IESE Josep Tàpies, junto a Martí Gironell, premiado novelista y colaborador de los servicios informativos de **TV3**, y Josep Lagares, director general de la empresa **Metalquimia**, de capital cien por cien familiar y galardonada con numerosos premios.

El libro describe la historia de Matt, un paracaidista que se reunió con otros 300 en el desierto de Arizona para batir un récord: volar unidos en caída libre y en formación durante, al menos, tres segundos. A partir de esta experiencia, el protagonista se da cuenta de todo lo que ha aprendido y aplica sus conocimientos para reorientar su empresa familiar.

Se trata de una metáfora sobre el complejo funcionamiento de los negocios familiares, que no pueden fructificar sin el abrazo de la misma familia. Tàpies compara a la familia con un paracaídas: cuando alguien te arroja al vacío o decides lanzarte tú mismo, la familia

no permitirá que caigas. Ella amortiza el golpe, de la misma manera que lo haría un paracaídas.

Para ello, eso sí, es necesario que el entramado de cuerdas y nudos que permiten el despliegue de la lona esté correctamente trabado para su perfecto funcionamiento. Lo mismo ocurre en la familia: si los vínculos y los lazos afectivos son fuertes, la familia no sólo se mantiene sino que fluye en equilibrio.

En conclusión, Tàpies, Gironell y Lagares hacen una reflexión sobre la importancia que tiene mantener unido el núcleo familiar para evitar el desmoronamiento de la empresa.



«Plan de vuelo»

Josep Tàpies, Martí Gironell, Josep Lagares
RBA

Gestión del proyecto

El departamento de operaciones lo abarca todo, desde el nacimiento de una idea hasta la satisfacción del cliente. En el siglo XXI, esta rama de la empresa necesita un drástico cambio. A este fin, los profesores del IESE Beatriz Muñoz-Seca y Josep Riverola han publicado su nuevo libro sobre la gestión de operaciones titulado *The New Operational Culture. The Case of the Theatre Industry*. En este momento, el recurso más valioso de una empresa es el talento de sus empleados, que no pueden ser dirigidos como anteriormente, es decir, como una herramienta de trabajo.

Este libro ofrece experiencias del mundo del teatro para mostrar un método concreto de gestión de operaciones en el siglo XX. El éxito de

éste arte escénico es que se ha basado siempre en el poder del cerebro, no en la mano de obra. El texto ofrece las ideas necesarias para implementar una nueva cultura de operaciones que permita alcanzar la excelencia en el servicio, mostrando, al mismo tiempo, cómo darle el mejor uso al talento de sus empleados.



«The New Operational Culture. The Case of the Theatre Industry»

Beatriz Muñoz-Seca,
Josep Riverola
Palgrave Macmillan



ANIMAL FACTORY

Ignacio Canela
Mercadé

Empresa Activa

Las entretenidas historias de este libro, escrito por Ignacio Canela Mercadé (MBA '91), muestran los efectos colaterales, normalmente no previstos, que conlleva cualquier decisión que se tome, ya sea a nivel individual como a nivel de organizaciones o empresas. Ignacio Canela compara la toma de decisiones con las alforjas de los burros: sin ellas un burro no sirve de nada.

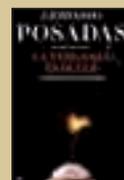


COMUNICACIÓN
PARA EJECUTIVOS

Arturo Gómez
Quijano

Eunsa

Este libro analiza las técnicas de comunicación más adecuadas y eficaces según la distancia que existe entre los interlocutores. Su autor, Arturo Gómez Quijano (PDD-C-04), ha elaborado una guía para la comunicación entre ejecutivos, escrita de forma ágil, amena y con un enfoque muy práctico.



LA VENGANZA ES
DULCE Y ADEMÁS
NO ENGORDA

Gervasio
Posadas

Espasa

Después del éxito del *Secreto del Gazpacho*, Gervasio Posadas (PDG-A-06), vuelve con una comedia sobre el dinero y la ambición, en la que se mezclan millonarios, perdedores, banqueros y ecologistas.

Un libro imprescindible

Basado en hechos reales

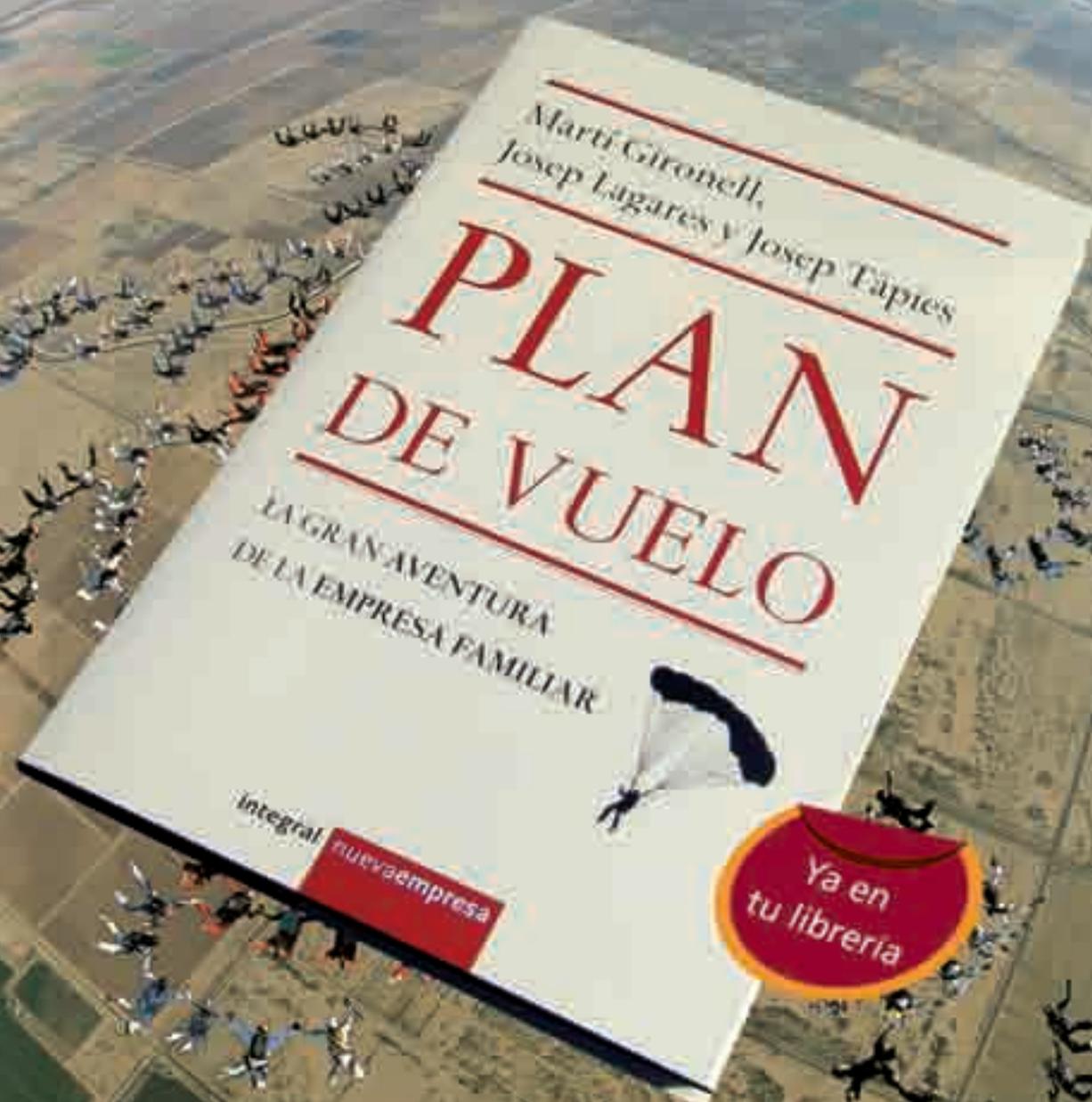


Foto: Bruno Brokken

Una oda a la familia, un modelo de gestión,
un talismán contra las crisis, una filosofía de vida ...



agrupación*

96 Talento y capital humano, claves del futuro empresarial

Helena Revoredo (PADE-II-00) defiende el capital humano como el valor añadido y diferenciador de las empresas. Conversamos con ella sobre igualdad de género en el mundo empresarial y nos explica cómo imagina las organizaciones del futuro.

100 El IESE rinde homenaje a Rafael del Pino

Un referente para el mundo empresarial y académico. El IESE rindió homenaje a la figura del difunto empresario Rafael del Pino el 27 de abril en el campus del IESE de Madrid. Rafael del Pino ha sido reconocido como uno de los empresarios españoles más emblemáticos de la segunda mitad del siglo XX.

102 Rumbo a NY

El nombre de Nueva York nos transporta a una ciudad desbordante de vida, cultura y negocio. Christopher Morley, periodista y escritor norteamericano, describió la ciudad de los rascacielos como "la tiroides de la nación", el enclave perfecto para celebrar la Global Alumni Reunion (GAR) del IESE en 2009.

104 MBA y EMBA Alumni Reunion

El día 30 de mayo se celebró en el IESE de Barcelona la MBA Alumni Reunion. El encuentro congregó a cerca de 1.000 participantes. Asimismo, el 24 de abril tuvo lugar en el campus del IESE en Madrid la EMBA Reunion, donde los Alumni se reencontraron con viejos compañeros y profesores del claustro.

112 Sois noticia

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

116 Chapter News

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



El capital humano es lo que más se valora ahora en las empresas e instituciones, y las mujeres tienen mucho que aportar en este sentido.

Talento y capital humano, claves del futuro empresarial

Helena Revoredo (PADE-II-00) defiende el capital humano como el valor añadido y diferenciador de las empresas. Conversamos con ella sobre igualdad de género en el mundo empresarial y nos explica cómo imagina las organizaciones del futuro.

Cuando se habla de las empresarias con más talento, Helena Revoredo siempre aparece entre ellas. Actualmente es la presidenta de **Prosegur**, además de consejera independiente del **Banco Popular** y miembro del Consejo de administración de **Telecinco**. Su dilatada y exitosa carrera profesional ha sido distinguida con la Medalla de Oro del **Fórum de Alta Dirección**.

Natural de Rosario (Argentina), se licenció en Administración de Empresas por la **Universidad Católica de Buenos Aires** y años más tarde decidió complementar su experiencia profesional con el PADE. Su interés por la formación empresarial la ha llevado a presidir **Euroforum**, institución que fomenta el desarrollo directivo a través de la enseñanza. Forma parte del Consejo Asesor Internacional (International Advisory Board – IAB) del IESE, que asesora a la escuela sobre las tendencias actuales de la economía y la dirección de empresas.

Comprometida con las causas sociales, a mediados de los años noventa impulsó la creación de la **Fundación Prosegur** y colabora habitualmente con otras instituciones como la **Fundación Isaac Albéniz**, la **Escuela Superior de Música Reina Sofía** o la **Fundación Carolina**.

[¿Cómo definiría el camino que ha tenido que recorrer para llegar hasta aquí? ¿Cree que en el mundo de la empresa influye el hecho de ser mujer?](#)

El camino de la mujer ha sido duro porque ha tenido que asumir múltiples roles en la sociedad, tanto por razones biológicas como por motivos de condicionamiento social. Ahora se está abriendo paso lentamente en el mundo de la empresa, aunque aún tienen que cam-

biar muchas cosas para que su situación sea completamente igual a la del hombre. Desde mi punto de vista, esto no pasa necesariamente por acciones institucionales y de gobierno. No creo en la discriminación positiva y considero que la sociedad tiene que cambiar mucho todavía, desde el punto de vista cultural, para que la mujer alcance una plena integración profesional.

Por otra parte, también ha de cambiar la propia mentalidad de la mujer, en muchos sentidos. Ellas se siguen sintiendo culpables (más que los hombres) en ciertas situaciones de responsabilidad sobre su familia y sus hijos, cuando ven que no "llegan". Mientras esto siga sucediendo, será imposible alcanzar una igualdad profesional.

En cuanto a si el papel de la mujer en la empresa es distinto al del hombre, creo que sí, ya que hay ciertos matices de diferencia. Tal vez porque les ha costado mucho llegar a estos cargos, las mujeres suelen tener un gran celo profesional, y son muy rigurosas y escrupulosas en el cumplimiento de sus obligaciones, algo que en algunas situaciones puede restarles un poco de flexibilidad. También suelen aportar valores humanos y personales, que en este momento son particularmente importantes. El capital humano es lo que más se valora actualmente en las empresas e instituciones, y las mujeres tienen mucho que aportar en este sentido.

[Desde su experiencia, para seguir avanzando en la igualdad de género en el ámbito empresarial, ¿deberían implicarse más los gobiernos? ¿O es quizá una asignatura pendiente de las organizaciones empresariales y también de las instituciones educativas?](#)

Como ya he comentado, creo que el avance pasa más por una transformación del pensamiento de la sociedad que por acciones institucionalizadas. En este sentido, las instituciones educativas juegan un papel muy importante, porque son las que realmente transforman el pensamiento social. De hecho, considero que gran parte del camino recorrido en cuanto a la igualdad se ha conseguido a través de las instituciones educativas, especialmente de las universidades, donde las mujeres han demostrado que dan la talla en materia académica.

[En un contexto de incertidumbre como el actual, marcado por una gran recesión económica a nivel mundial, ¿cree que la Responsabilidad Social Corporativa \(RSC\) cobrará mayor relevancia o que los recortes de costes le afectarán negativamente?](#)

Esto hay que analizarlo desde dos perspectivas: coyuntural y estructuralmente. Este ámbito puede verse ligeramente afectado a nivel coyuntural, de la misma forma que se están viendo afectados todos los aspectos de la vida de la empresa. Quizá la preocupación que tienen las organizaciones por la situación financiera puede restringir las inversiones en RSC, pero creo que, estructuralmente y a largo plazo, es algo que no debe descuidarse y en lo que la empresa debe invertir. La transformación de la sociedad depende mucho del apoyo a este tipo de iniciativas.

Soy defensora y creo firmemente en el pensamiento liberal, en la libre empresa y en la iniciativa privada, y entiendo que el hecho de que las empresas se impliquen en la RSC es un paso muy importante para validar este sistema. Además, esto provoca un cambio de actitud en

Es importante que las escuelas de dirección se vuelquen en la formación para enfrentar situaciones de crisis y trabajen para transformar la mentalidad de expansión permanente en una mentalidad más a largo plazo.

toda la población, tanto en aquellos que se benefician de la RSC como en las personas que la desarrollan.

Muchos analistas dicen que ésta es la primera crisis realmente global de la historia y miran con recelo la inexperiencia de la mayoría de directivos en situaciones tan extremas. ¿Comparte esta opinión? ¿Qué papel juegan la experiencia y la formación en este sentido?

Esta es la primera crisis global que he vivido, y eso que ya llevo bastantes años en el mundo empresarial. Creo que efectivamente, y en especial en España, muchos directivos y ejecutivos que están al mando de las empresas no han sufrido una crisis global porque sólo han vivido los últimos años, que han sido de crecimiento y de relativa despreocupación, en cierto sentido. Ahora bien, esto no significa que no puedan tener experiencia en situaciones de crisis, porque siempre ha habido crisis sectoriales o dentro de las propias empresas. Si miramos las 500 empresas más importantes según Forbes, cada 12 o 15 años hay un 30% que desaparece, y esto se debe a este tipo de recesiones.

Aunque también es cierto que hay muchas personas, sobre todo en España, que han empezado su carrera profesional en estos años de bonanza. Por eso es importante que las escuelas de dirección y las universidades se vuelquen en la formación para enfrentar situa-

ciones de crisis y trabajen para transformar la mentalidad de expansión permanente en una más a largo plazo.

En su caso, ¿cómo diría que le influyó su paso por el IESE?

Fue una experiencia muy interesante, porque hice el PADE del IESE después de una larga temporada alejada de la vida académica. Supuso una especie de revulsivo para mi pensamiento interno, para mi actitud y para la vinculación con las personas que trabajan conmigo. Fue una experiencia francamente positiva, que me permitió entrar en contacto con personas que estaban ejerciendo funciones similares a las mías. Añoro bastante esta etapa.

Se dice que las recesiones ofrecen grandes oportunidades para aquellos que están preparados para detectarlas.

En su opinión, ¿cómo puede un directivo

prepararse para saber ver estas oportunidades? ¿Hacen falta habilidades especiales?

Considero que tiene que haber aptitudes especiales, más que habilidades concretas. Es importante ser capaz de enfocar las situaciones negativas con cierto grado de optimismo, además de estar en alerta en todo momento y no bajar nunca la guardia. Las oportunidades sólo aparecen en casos muy específicos.

Basándose en su experiencia profesional, si piensa en el año 2020, ¿cómo ve el mundo de la empresa?

No sé cómo será, pero puedo decir cómo me gustaría que fuese. Me gustaría ver una empresa donde realmente se valorara y desarrollara el talento y el capital humano, porque creo que es ahí donde se encuentra el valor añadido. Una compañía donde hubiese una flexibilidad laboral aceptada y comprendida como un valor tanto para empleadores como para empleados, que facilitase la movilidad y ofreciera un mercado laboral accesible para mucha gente. Y también me gustaría encontrar organizaciones con un creciente interés por la Responsabilidad Social Corporativa.

Mi paso por el IESE supuso una especie de revulsivo para mi pensamiento interno, para mi actitud y para la vinculación con las personas que trabajan conmigo.





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

SDL  **tridion**

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

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

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

Gane en el mundo online, cuente con SDL Tridion.

Llámenos al (+34) 917 459 932 info.spain@sdltridion.com www.sdltridion.es

El IESE rinde homenaje a Rafael del Pino

Uno de los empresarios más emblemáticos del siglo XXI. Rafael del Pino, el hombre que consiguió levantar Ferrovial, pasará a la historia de la economía española y del IESE. El cariño y el apoyo que prestó a nuestra institución así lo merecen.

El IESE rindió homenaje a la figura del difunto empresario Rafael del Pino, el 27 de abril, en el campus del IESE de Madrid. El director general del IESE, Jordi Canals, se refirió a Rafael del Pino reconociendo que había sido uno de los empresarios españoles más emblemáticos de la segunda mitad del siglo XX.

Jordi Canals estuvo acompañado por Juan José Toribio, director del IESE en Madrid, Florentino Pérez, presidente de **ACS**, y María del Pino Calvo-Sotelo (PDD-II-84) y Amadeo Petitbò Juan, presidenta y director de la **Fundación Rafael del Pino**, respectivamente. Asimismo, numerosas personalidades del mundo empresarial y académico español estuvieron presentes en el acto.

En su intervención, Jordi Canals destacó la gran calidad humana que permitió a Rafael del Pino dejar, por un lado,

un conjunto de grandes empresas y, por otro, un importante legado profesional, cultural y humano. El director general del IESE elogió al empresario, que consolidó e impulsó **Ferrovial** en una época difícil desde el punto de vista social y económico. Gracias a su labor, propició la aparición de grandes empresarios que, con su espíritu emprendedor, transformaron la economía española, reseñó Canals.

Por otro lado, Juan José Toribio afirmó, refiriéndose a su herencia humana y profesional, que "no nos perdonaría el desaliento y la impaciencia" y que trataría de "transmitirnos algo de su fe, empuje, dinamismo, convicción y compromiso social".

En otra intervención, Florentino Pérez, presidente de **ACS**, resumió en tres palabras –entrega, sacrificio y esfuerzo– el buen

hacer de este impulsor del sector de las infraestructuras. Su papel en este terreno fue crucial para España, que se convirtió en un referente a nivel internacional.

Asimismo, Florentino Pérez destacó también la capacidad de Rafael del Pino para adaptarse y promover los cambios, además del profundo respeto que guardaba por sus competidores, a los que transmitió sus conocimientos por ser, al mismo tiempo, sus amigos.

Por su parte, Amadeo Petitbò, director de la Fundación, recordó el afán de Rafael del Pino por la difusión del conocimiento y la formación de los dirigentes, pensando que esta difusión actuaba como catalizador del progreso y repercutía en la creación de bienestar social.

Para cerrar el acto, tomó la palabra María del Pino (PDD-II-84), hija del



homenajeados y presidenta de la Fundación, quien con palabras emotivas retrató las tres virtudes fundamentales de su padre: el amor por el trabajo bien hecho, la búsqueda de la verdad y el esfuerzo para alcanzar el final de cada tarea. Asimismo, aseguró que esas mismas cualidades las encontraba en el IESE, escuela de la que ella ha sido alumna.

1. María del Pino
2. Félix Huerta, Joaquín del Pino, Alberto Cebrián (hijo de María del Pino)
3. Baldomero Falcones, Rafael del Pino (hijo), Florentino Pérez y Juan Miguel Villar Mir
4. Vista del auditorio del IESE de Madrid
5. De izquierda a derecha Juan José Toribio, María del Pino, Jordi Canals, Florentino Pérez y Amadeo Petitbò



Rumbo a NY

El nombre de Nueva York nos transporta a una ciudad desbordante de vida, cultura y negocio. Christopher Morley, periodista y escritor norteamericano, describió la ciudad de los rascacielos como "la tiroides de la nación", el enclave perfecto para celebrar la Global Alumni Reunion (GAR) del IESE en 2009.



www

Inscríbete en...

<http://iese.edu/alumnireunion2009>



La reunión de este año tendrá lugar los días 12 y 13 de octubre. El doctor Valentín Fuster, reconocido cardiólogo y director del departamento de cardiología del **Hospital Mount Sinai** en Nueva York; Kathryn Wylde, presidenta y consejera delegada de **Partnership for New York City**; Antonio Pérez, consejero delegado de **Kodak**; Baldomero Falcones, chairman de **FCC**; Magnus Böker, Ceo de **NASDAQ**; y el profesor del IESE, Pankaj Ghemawat acompañarán a otros expertos del sector financiero, banca y medios que serán, junto con los Alumni, los grandes protagonistas de la Global Alumni Reunion de este año.

"Nos complace contar un año más con ponentes de renombre, atraídos por la reputación del IESE", asegura Mireia Rius, directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos.

Los directores académicos de la Global Alumni Reunion, los profesores Paddy Miller y Pedro Videla, destacan también la calidad de los ponentes. "La diversi-

dad que podemos encontrar, desde el mundo de las finanzas al sector de la salud o los medios de comunicación, estimula el debate y abre a los participantes nuevas perspectivas".

Con "el futuro de los negocios" como punto de partida, el programa académico se estructura alrededor de tres grandes apartados: el desarrollo tecnológico, el escenario económico global y los nuevos entornos laborales.

"Los medios de comunicación han tenido una influencia especial en la confianza de la opinión pública en las instituciones financieras y la confianza del consumidor durante el pasado año. Será interesante contar con opiniones de personajes clave del sector", argumenta el profesor Videla. Así, los Antiguos Alumnos podrán disfrutar de debates coordinados por Matthew Bishop, redactor jefe de temas empresariales en EE.UU. de *The Economist*, y Alan Murray, subeditor de *The Wall Street Journal*.





Más razones para acudir

1 Un marco realmente incomparable: Waldorf Astoria y Cipriani 42nd.

"Es la primera vez que la GAR se celebrará al otro lado del Atlántico y queremos que sea memorable. Por ello, el marco que envolverá la Global Alumni Reunion es emblemático por su prestigio, historia y profesionalidad", asegura Mireia Rius. Así, el Waldorf Astoria está esperando la cena de gala de los Alumni y el edificio Cipriani 42nd acogerá las sesiones académicas.

2 Un programa con encanto tras la GAR.

Más allá del *tour* turístico convencional, los Alumni anfitriones (la Agrupación Territorial de Estados Unidos) ha preparado un programa de actividades culturales con mucho encanto. Entre sus sorpresas: un cruceo nocturno por el río Hudson y visitas guiadas a las grandes pinacotecas de la ciudad.

"Dado que algunos participantes deberán hacer largos viajes para asistir a la reunión, queríamos que ésta fuera una experiencia de fin de semana, que tanto los Antiguos Alumnos como sus cónyuges y familias puedan disfrutar. Muchas personas asistirán con el objetivo de visitar Nueva York, además de

participar en la reunión", comenta la directora de Alumni. "La ciudad tiene tanto que ofrecer que queremos ayudar a los participantes a que aprovechen al máximo su estancia", subraya Mireia.

Unas 1.200 personas asistieron a la última Reunión de Antiguos Alumnos del IESE en Múnich, y este año se aspira a que en Nueva York asista un número de participantes similar. Mireia confía en que así sea, especialmente porque a finales de junio ya estaban inscritas más de 350 personas.

La celebración de la asamblea en Nueva York pretende también apoyar al IESE en su decisión de introducirse en el mercado norteamericano. Así, la GAR 2009 reforzará la presencia del IESE en Estados Unidos, donde la escuela inaugurará próximamente su sede en New York. "El edificio es increíble, pero sin nuestros Antiguos Alumnos sólo sería otro edificio más. De igual forma, son ellos los que crean un ambiente especial en la Reunión de Antiguos Alumnos", enfatiza Mireia.

Emma Buckle

Una oferta única: precios especiales para asistentes a la GAR en el INSIDE NY

"Inside New York" se celebrará antes de la reunión, del 5 al 8 de octubre. El programa ofrecerá un 20% de descuento a los Antiguos Alumnos que también asistan a la reunión, además de ser invitados al almuerzo y la cena de la GAR.

Un apetitoso bocado

La Agrupación ha distribuido más de 6.000 manzanas en los campus de Barcelona y Madrid para promocionar el evento que se llevará a cabo en "la Gran Manzana". Por ello, se han repartido, durante las sesiones de continuidad y las reuniones de Antiguos Alumnos, pequeños paquetes con una manzana y la frase: "las ideas más frescas del mercado".

La campaña también ha incluido la distribución de "manzanas virtuales" entre más de 32.000 Antiguos Alumnos.

Al respecto de esta campaña, James Browne (MBA '08), director de marketing de Philips, comentó que es una forma "divertida y original de motivar a la gente para que se apunte. Con ideas de marketing como éstas, yo no dudaría en asistir."





Los MBAs vuelven a clase

Cifra récord de asistentes a la VII MBA Alumni Reunion en Barcelona

Madrid acoge la II EMBA Alumni Reunion

LOS MBA VOLVIERON A LAS AULAS UNA VEZ MÁS, EL 30 DE MAYO. ESTA VEZ COMPARTIERON UNA JORNADA SOLEADA QUE FUE TODO UN ÉXITO. CASI 1.000 PARTICIPANTES PROCEDENTES DE 37 PAÍSES VOLVIERON A VIVIR LA EXPERIENCIA IESE DE LA MANO DE SUS PROFESORES.

LOS PROFESORES JORDI CANALS, LUIS PALENCIA, MIGUEL ÁNGEL ARIÑO, NURIA CHINCHILLA, JAVIER ESTRADA, CARLOS GARCÍA, FERNANDO PEÑALVA, ANTONIO ARGANDOÑA, ALBERTO FERNÁNDEZ,

BRIAN LEGGETT, HEINRICH LIECHTENSTEIN, JAUME LLOPIS, EDUARDO MARTÍNEZ, PEDRO VIDELA, ALBERTO RIBERA, JUAN CARLOS VÁZQUEZ-DODERO, CARLOS CAVALLÉ, ANTONI SUBIRÀ Y MANUEL VELILLA, ACOMPAÑARON A LOS MBA EN UNA SOLEADA JORNADA MEDITERRÁNEA.

ENTRE LOS ASISTENTES SE ENCONTRABAN MIEMBROS DE LAS PROMOCIONES MBA '69, '74, '79, '84, '89, '94, '99 Y '04, QUE APROVECHARON LA OCASIÓN PARA CELEBRAR TAMBIÉN SU QUINQUENIO.





MBA'99



MBA'84





MBA'79

MBA'89





EMBA Alumni Reunion

SEGUNDAS PARTES... SIGUEN SIENDO BUENAS



EL DÍA 24 DE ABRIL SE CELEBRÓ LA SEGUNDA EDICIÓN DE LA EMBA ALUMNI REUNION EN EL CAMPUS DEL IESE EN MADRID. LOS EMBA PUDIERON REENCONTRARSE CON VIEJOS COMPAÑEROS Y PROFESORES, INTERCAMBIAR OPINIONES Y REVISAR EL PANORAMA ECONÓMICO Y LA SITUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE LOS PROFESORES JUAN ROURE, JUAN LUIS LÓPEZ CARDENETE Y JAVIER DÍAZ-GIMÉNEZ.

EL ACTO, QUE FUE INAUGURADO POR EL PRESIDENTE DE LA AGRUPACIÓN TERRITORIAL DE MADRID, JORGE SENDAGORTA (PADE-II-90), CONTÓ TAMBIÉN CON LAS PONENTIAS DE ANTIGUOS ALUMNOS, COMO MÓNICA GARAY (EMBA '92), CONSEJERA DELEGADA DE UBS BANK; ROMÁN MERINO (EMBA '94 Y PADE-A-05), EXPERTO EN REESTRUCTURACIONES DE EMPRESAS; Y PEDRO SORIA (EMBA '92), VICEPRESIDENTE Y SOCIO-DIRECTOR DE LA SUCURSAL ESPAÑOLA DE THE BOSTON CONSULTING GROUP.

MBA'69



MBA'94





MBA'04



MBA'74





Onno Ruding

50 ANIVERSARIO DEL IESE Fin de las celebraciones

Alrededor de 90 participantes, entre Alumni e invitados, se reunieron en Ámsterdam el pasado 22 de abril en las oficinas de **McKinsey & Co.** para asistir al último evento de la celebración del 50 aniversario del IESE. El acto contó con la intervención del director general del IESE, Jordi Canals, y el ex ministro de Finanzas del gobierno holandés, Onno Ruding.

Esta jornada fue posible gracias a los esfuerzos de la Junta de la Asociación Territorial de los Países Bajos dirigida por Philip Alberdingk Thijm (MBA '89) con la colaboración especial de Bouke Marsman (MBA '04).

Durante el evento, el profesor Canals repasó las actividades que el IESE está llevando a cabo alrededor del mundo e hizo hincapié en el objetivo de la escuela: mantener viva su misión. El director general del IESE destacó como un buen ejemplo de las aspiraciones mundiales del IESE la creación del nuevo campus de la escuela en Nueva York. Por su parte, Ruding, que actualmente forma parte del grupo de expertos de alto nivel que se encargan de la supervisión financiera de la Unión Europea, llamado Grupo de Larosière, felicitó al profesor Canals por los logros

conseguidos durante los últimos cincuenta años en el área del desarrollo de la gestión. Asimismo, el ex ministro holandés expresó sus opiniones sobre la actual crisis, señalando tres causas principales: la inadecuada gestión del riesgo por parte de los propios bancos, las deficiencias en la supervisión por parte de las entidades bancarias y compañías de seguros, y las inapropiadas políticas monetarias de los gobiernos, que han llevado a un excesivo apalancamiento. Ruding remarcó que estas causas son aplicables tanto a Europa como a Estados Unidos.

Como miembro del grupo de Larosière, Ruding expuso algunas de las claves del primer informe sobre la supervisión de los mercados financieros de la UE, presentado recientemente en la Comisión Europea. Dicho informe pretende contribuir a desarrollar una estabilidad a largo plazo del sistema financiero europeo, así como garantizar la igualdad de condiciones. El **Banco Central Europeo (BCE)** será el eje de esta escrupulosa supervisión, que se desarrollará en el marco del consejo general, que engloba a todos los países de la UE, más que el del consejo de gobierno, que sólo cubre los países de la zona euro.

Las presentaciones fueron acompañadas de una recepción para facilitar el *networking* y el reencuentro con antiguos compañeros.

■ Ámsterdam, 22 de abril

El IAB del IESE analiza con los Alumni y MBA las estrategias del éxito

Innovación, internacionalización e iniciativa

Los miembros del IAB, que asistieron a la reunión anual del Consejo en la sede del IESE en Barcelona, compartieron con los Alumni, en tres sesiones del Programa de Continuidad, sus reflexiones sobre el presente y el futuro económico. Los profesores Xavier Vives, Pankaj Ghemawat y Juan Roure moderaron sendas mesas redondas que repasaron todas las causas y consecuencias de la actual coyuntura.

De la mano del profesor del IESE Juan Roure, personalidades de primer nivel compartieron sus experiencias en anteriores procesos de desaceleración económica. Todos coincidieron en que, en tiempos difíciles, la innovación dentro de la empresa es imprescindible para sobrevivir e incluso para salir reforzado después de la crisis. Así, la innovación y la iniciativa emprendedora fueron el hilo conductor de un panel compuesto por Isak Andic (**Mango**, España), Hans-Jacob Bonnier (**Bonnier**, Suecia), Andrea Christenson (**Käthe Kruse Puppen**, Alemania), Franklin P. Johnson (**Asset Management Company**, Estados Unidos), Stanley Motta (**Motta Internacional**, Panamá) y Mariano Puig (**Puig Beauty & Fashion y Fundación Puig**, España).

En su intervención, Hans-Jacob Bonnier, empresario de medios de comunicación e industria cultural, subrayó que la única solución para salir de la crisis es "innovar más que nunca". Bonnier está convencido de que "cambiarán las cosas aquellas personas dinámicas, ya que verán las oportunidades y sabrán aprovecharlas". Por otro lado, Mariano Puig aseguró que su organización está preparada tanto a medio como largo plazo. Se escucha últimamente con frecuencia que la crisis terminará en otoño de 2010, "pero no se dice por qué concluirá en esa fecha". Nosotros estamos preparados independientemente de "cuánto dure y cómo evolucionen los diferentes mercados", enfatizó Puig.



Rolf-E Breuer, Michael Camdessus, John Carter, Toyoo Gyohten y prof. Xavier Vives

Por su parte, Stanley Motta, que dirige una compañía de distribución, aviación y *duty free*, recordó que la recesión económica en el mercado donde opera, Latinoamérica, no es ninguna novedad. "En un país u otro del continente siempre hay alguna crisis, estamos acostumbrados a trabajar en este entorno", alegó. El director de **Motta Internacional** reafirmó que la innovación debe ser "constante" y que la empresa debe encontrarse "preparada en todo momento para afrontar situaciones difíciles".

Por su parte, Andrea Christenson (MBA '83), del sector de la juguetería, puso especial énfasis en la necesidad de buscar las oportunidades que brindan estas situaciones, "acortando el ciclo de la innovación para sacar al mercado productos con mayor rapidez".

Innovación para todos, también para los Estados y las Administraciones públicas. De esta forma, Franklin P. Johnson sugiere que es un momento crucial para "reducir al mínimo la regulación y la burocracia".



Prof. Manuel Velilla

INVOLUCRANDO PERSONAS Gestión eficaz

El profesor del IESE Manuel Velilla participó en una sesión del Programa de Continuidad titulada "Empresas que triunfan involucrando a las personas". En la conferencia, que tuvo lugar en Zaragoza el pasado día 11 de marzo, el profesor Velilla se centró en las mejores formas de gestionar para favorecer tanto a los empleados como a las empresas.

Frente a los escándalos y las quejas sobre las formas de gestionar, Manuel Velilla propone nuevos paradigmas para gestionar eficazmente a las personas. El profesor del IESE planteó la necesidad de procurar que descubran el sentido de su trabajo, considerar la tarea de cada persona como una de sus mejores oportunidades de crecimiento profesional y personal o la creación de una cultura de equipo fuerte.

■ Zaragoza, 11 de marzo



Prof. Antonio Dávila

ESTRATEGIAS DE FUTURO Nueva era de la Fórmula 1

Si no hay escisión en el mundo de la Fórmula 1, lo mejor de este campeonato no ha llegado todavía. Así lo aseguró Jaime Alguersuari, presidente del **Grupo Alesport**, en una sesión para empresarios y directivos Alumni del IESE, presentada por el profesor Antonio Dávila, y titulada: "F1 2009: 'more expensive better'... el final de una era... ¿y después qué?".

Quizá ese futuro no contemple presupuestos de 500 millones de euros como los de hoy, sino otros más discretos de unos 100 o 200 millones, pero, en cualquier caso, los patrocinadores que han abandonado con la crisis volverán; los ingresos televisivos seguirán llegando, las capacidades de la F1 seguirán intactas y, sobre todo, continuará Bernard Ecclestone, personaje indispensable al que Alguersuari dedicó la mayor parte de la sesión. "Ecclestone ha transformado tanto el negocio de la Fórmula 1, que su caso será estudiado pronto en todas las escuelas de negocios", argumentó Alguersuari.

■ Barcelona, 19 de mayo



cia de forma que se fomente la iniciativa emprendedora". Franklin P. Johnson señaló, además, que la formación en ética en la dirección de empresas y de negocios que imparten en escuelas como el IESE "es fundamental ahora para salir de esta crisis y siempre beneficia al funcionamiento de las empresas". "Lo importante es formar personas realmente honestas, independientemente de las circunstancias que se den", afirmó Johnson. Por su parte, Isak Andic, CEO de **Mango**, expuso que han conseguido algunos puntos de venta privilegiados enviando a los franquiciados a los espacios comerciales más codiciados y preguntando *in situ* si querían intercambiar marcas con **Mango**.

En otra sesión de esta jornada, un panel de expertos analizaron el *modus operandi* del rescate financiero en Estados Unidos y en la Unión Europea: Rolf-E. Breuer, del **Deutsche Bank**, Michel Camdessus, presidente honorario del **Banque de France**, John Carter, Munich Re. Group y de **National House Building Co.**, Óscar Fan-

jul, de **Omega Capital** y Toyoo Gyohten, del **Institute for International Monetary Affairs**, del **Bank of Tokyo - Mitsubishi**, bajo la moderación del economista y profesor del IESE, Xavier Vives.

Para acabar, en la última mesa redonda, se retrataba una cuestión de candente actualidad. ¿Cómo las empresas afrontarán la globalización de la crisis de ahora en adelante? Los diversos ponentes que analizaron este tema, coordinados por el profesor de **Harvard Business School** y del IESE, Pankaj Ghemawat, fueron J. Gerhard Heiberg, de **Norscan Partners**, Hans Ulrich Maerki, de **ABB** y **Swiss Re**, John Schrøder, de **Schrøder Foundation**, Nicholas Schreiber, de **Tetra Pak International** y **Ermenegildo Zegna**, de la firma que lleva su nombre.



Intervención completa de Michel Camdessus en las páginas 28-31.

■ Barcelona, 17 de abril

Sois noticia

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

EMBA '86

El Banco Popular ha nombrado a **Jacobo González-Robatto** director general corporativo y de finanzas. **Robatto**, que estuvo 25 años en Barclays, procede de Cortefiel, compañía de la que fue presidente no ejecutivo durante el último año y medio.

EMBA '97

Darío Vicario, ingeniero industrial por la Escuela Técnica Superior de Madrid, ha sido nombrado nuevo director general de Goodyear Dunlop Iberia.

EMBA '01

El triatleta **Javier Albares** completó con éxito el Iron Man de Lanzarote 2009. Después de un año de duro entrenamiento, durante el cual participó en las maratones de Madrid y Nueva York, así como en diversos triatlones de media distancia. El Alumni completó el recorrido en un tiempo de 13 horas y 48 minutos. **Albares** nos cuenta que no lo habría conseguido sin la ayuda de su mujer, **Ana Infante** (PDD-B-08). El Iron Man se trata de la modalidad

de triatlón más dura y de mayor distancia. En él se nadan casi cuatro kilómetros a mar abierto, después se hace una etapa en bicicleta de 180 kilómetros y se termina corriendo una maratón.

EMBA-Q-07

Sergio Alejandro Rendón nos informa del nacimiento de su hijo Mateo Alejandro Rendón Olaya. Tanto su madre Kelly Johanna como su hermana Sara María están muy felices con el pequeño.

MBA

El equipo de fútbol de Alumni MBA en Chile celebró el pasado 16 de mayo su victoria frente a los equipos de las escuelas UCLA, Harvard y MIT. En un ambiente muy cálido y distendido, se llevó a cabo, por quinto año consecutivo, el Torneo Cuadrangular de Fútbol Intergrupaciones de Escuelas de MBA en las canchas de la Ciudad Deportiva de Iván Zamorano, esta vez patrocinado por Havas Sports.

Los integrantes del equipo del IESE fueron: **Juan Pablo Stefanelli** (MBA '01),

Héctor Rosales (MBA '97), **Nicolás Bravo** (MBA '06), **Evan Werner**, **Juan José del Río** (MBA '05), **Antonio Larrain** (MBA '05), **Rodrigo Andueza** (MBA '00), **Rodrigo Corces** (MBA '97) y **Juan Pablo Barroilhet** (MBA '03). Este evento se realiza para reunir a agrupaciones de ex alumnos de cuatro de las más prestigiosas escuelas de negocio del mundo y estrechar vínculos a través del deporte recreativo.

MBA '72

Un buen grupo de Alumni de esta promoción, acompañados por sus cónyuges, pasaron juntos el último fin de semana de mayo en Santiago de Compostela animados por **Baldomero Falcones**. Enrique Sáez fue el anfitrión y organizó "la intendencia".

MBA '86

Marçal Farreras ha sido nombrado nuevo director de Seat España. Se incorpora a la empresa tras varios años en el Consorcio. Hasta ahora ostentaba el cargo de director de marketing global

de Skoda en la República Checa.

MBA '89

El consultor **Jesús Garre** ha sido nombrado director general de Capgemini en España. Dentro del sector, **Garre** ha desarrollado su carrera en España, Estados Unidos y América Latina en compañías como Coopers & Lybrand, IBM o Ernst & Young.

MBA '91

Alberto Fernández Terricabras, presidente de la promoción, reunió el fin de semana del 1 al 3 de mayo a un buen grupo de compañeros y sus familias en el parque Port Aventura, donde pasaron unas jornadas de descanso. Su compañera de promoción, **Mercedes de Pablo**, directora general del Parque, fue la anfitriona.

PADE-II-93 y PADE-A-03/04

Estas promociones se reunieron en el IESE el 11 de mayo para participar en una sesión con el profesor Pablo Fernández.



PADE-II-94/99 y PADE-A-04

Invitados por la División de Alumni en Madrid el 28 de mayo, y acompañados por sus cónyuges, los Alumni de estas promociones se reunieron para participar en una sesión con el profesor Javier Díaz-Giménez. El acto concluyó con un cóctel.

PADE-1-06

La promoción volvió por el campus del IESE en Barcelona el 24 de marzo convocada por **Joan Tomás y Consuelo Castilla**. Asimismo, mantuvieron una charla-coloquio con el ex ministro Josep Piqué. El encuentro concluyó con una cena.

PADE-1-07

Los miembros de esta promoción fueron recibidos el pasado 11 de mayo en las instalaciones de TV3, así como el edificio Imagina, sede de Nuevas tecnologías e I+D de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA). Una vez allí, fueron recibidos por los principales directivos de TV3 y la CCMA, con los que tuvieron la ocasión de valorar la situación actual de la televisión pública en Europa, así como de visitar sus instalaciones.

PADE-1-09

Con la ayuda de **Jordi Valls**, miembro de la promoción y presidente del Puerto de

Barcelona, el 20 de abril los Alumni de esta promoción disfrutaron de una visita al puerto que concluyó con un almuerzo.

PADE-A-03/04

Estas promociones participaron el 6 de marzo en una charla-coloquio con **Isabel Linares** (PADE-A-04), directora general de Telemadrid, en las instalaciones de la entidad, y finalizaron con un almuerzo.

PDD '85

Francisco J. Carmona Granollers ha sido nombrado director financiero de Concessió Estacions Aeroport L9, sociedad formada por FCC, OHL y Copcisa para la explotación de las estaciones de la Línea 9 del Metro de Barcelona.

PDD '97

Los Antiguos Alumnos **Pablo Martín** y **Gustavo Tissera** han creado una empresa conjunta de marketing y comunicación.

PDD-1-00

Fieles a su tradición anual, el 21 de mayo **Susana Gutiérrez** y **Mercedes Alemany** convocaron a sus compañeros para cenar juntos y previamente asistir a una reunión del Programa de Continuidad.

PDD-1-03

Enrique Alcat acaba de publicar su nueva obra literaria *Seis*

recetas para superar la crisis.

El libro se centra en ofrecer al lector el enfoque positivo de las situaciones negativas o, dicho de otro modo, la forma de convertir debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades. En definitiva, es una reflexión continuada de la realidad que nos toca vivir, y para ello el autor expone una serie de recetas, sugerencias y consejos para que el lector elija aquellas que sean de su agrado.

PDD-1-05

El profesor Marc Sachon impartió una sesión el 1 de abril a esta promoción, que de nuevo volvía por el IESE.

Joaquim Arpi y Beatriz Pascuas organizaron la convocatoria.

PDD-1-07

El 26 de marzo el profesor Eduardo Martínez-Abascal impartió una sesión a los Alumni de esta promoción en su segundo aniversario. Les convocaron **Susana Vilas y Annamari Basora**.

PDD-3-96

Constantino Montañés, socio fundador de la consultoría de recursos humanos Montañés i Solé, ha alcanzado un acuerdo con la patronal del sector de la fruta Asofruit, que agrupa a más de 70 empresas, para realizar los procesos de selección del personal cualificado.

PDD-3-01

El 7 de mayo **Ivana Clemente y Blanca Huarte-Mendicoa** organizaron un nuevo encuentro de la promoción.

PDD-3-08

Una salida familiar por la zona histórica de la ciudad de Vic fue el motivo que reunió el 25 de abril a esta promoción, animados por **Tania Caballé y Jaume Puig**. Contaron con una nutrida asistencia de niños y mayores.

PDD-5-07

Josep Querol y Albert Noguera reunieron a sus compañeros el 20 de marzo, en el campus del IESE en Barcelona, con el profesor Antoni Subirà y compartieron sus preocupaciones y experiencias acerca de la actual situación económica.

PDD-A-06

Fernando Boza y Mar Barbero convocaron a sus compañeros de promoción el 17 de marzo para una conferencia del coordinador general de la Cruz Roja, Antoni Bruel, seguida de un almuerzo.

PDD-A/B/C/D/E/F-08

Convocados por la División de Alumni en Madrid, y acompañados de sus cónyuges, volvieron por el IESE el 16 de abril para participar en una



PDD-1-05



PDD-1-07



PDD-3-08



PDD-5-07



PADE-1-07



Javier Albares, EMBA '01



PDD-A-04



PDD-B-04



PDD-C-04



PDD-D-04



PDD-E-04



PDD-F-04



PDD-F-08



PDG-2-06



PDG-A-08



PDG-B-08



PDG-C-08

sesión con los profesores Luis Manuel Calleja e Ignacio Urrutia. El acto finalizó con un cóctel.

PDD-B-08

El 23 de abril la promoción volvió a las aulas del IESE para participar en una sesión con el profesor Javier Díaz-Giménez, convocados por **Bartolomé Jiménez y Juan Manuel Tierra**, representantes de la promoción.

PDD-C-05

Olga Muñoz y Jesús Miñana reunieron a sus compañeros el 17 de marzo para participar en una sesión con el profesor Luis Manuel Calleja.

PDD-C/D-08

Estas promociones volvieron a las aulas el 25 de abril y discutieron un caso de la mano del profesor Luis Manuel Calleja. Les convocaron sus representantes de promoción: **Sebastián Torme, Mercedes Fèvre, Elena Ibáñez y Anselmo del Olmo**.

PDD-V-96

El Antiguo Alumno del IESE **Carlos Alonso** ha presentado su nuevo libro, *De Ejecutivo a Empresario*. Se trata de una guía práctica que invita a emprender con buenos fundamentos y donde se explica con un lenguaje sencillo los aspectos trascendentes que rodean la toma de decisiones, siempre lejos de los manuales convencionales.

PDD-V-98

Convocada por **Antonio Bernal**, la promoción se reunió el 8 de mayo en un restaurante de Barcelona, recientemente inaugurado por Claudio Hoyos, compañero de promoción. Debatieron sobre la crisis y las soluciones emprendedoras, recordando al respecto la formación recibida en el IESE.

PDG-2-06

Laura Rosell y Jaume Marco reunieron de nuevo a sus compañeros de promoción el 26 de marzo, y con Narcís Lagares en la palestra

discutieron un caso que el IESE está escribiendo sobre su empresa. Para todos fue una singular experiencia.

PDG-2-08

Esta promoción, que se mantiene muy unida y se reúne frecuentemente, invitó al profesor Antoni Subirà a que les impartiera una sesión el 20 de mayo en el IESE. **Enric Rovira y Mercedes Valldosera** animaron la asistencia como representantes de la promoción.

PDG-I-77

Desde el pasado mes de enero, **Francisco Javier Tobajas** ejerce de administrador único y director general en Unipresalud, empresa que proporciona servicios de prevención a toda España, con más de 120 centros de servicio y 900 profesionales.

PDG-I-96

Ricardo de Ramón García se ha convertido en el nuevo delegado general del Grupo Saint-Gobain para España, Portugal y Marruecos.

PDG-A-04

Beatriz González F. de Valderrama presentó el pasado 5 de mayo su nuevo libro: *Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching*.

PDG-A-06

Recientemente se ha publicado el libro *La venganza es dulce y además no engorda*, escrito por el Antiguo Alumno **Gervasio Posadas**.

PDG-A/B/C-08 y PDD-F-08

Para celebrar el primer aniversario de su graduación, estas promociones se reunieron en el IESE el 2 de abril, y asistieron a una sesión del profesor Santiago Álvarez de Mon.

PDG-B-07

Francisco Javier Blanco ha sido nombrado consejero de la empresa Tecno Spa, renovando el cargo de director general durante los próximos tres años.

Un swing perfecto y animado

EL IV IESE GOLF MASTERS CHAMPIONSHIP

El IV IESE Golf Masters Championship acogió este año a 56 jugadores entre Antiguos Alumnos, profesores y estudiantes de los programas MBA y EMBA del IESE. El torneo se celebró durante los días 14 y 15 de marzo en el Golf Platja de Pals, en la Costa Brava.

Los organizadores del Club de Golf del MBA, **Santiago Carolà y Joaquín Costa**, se mostraron muy satisfechos con la participación. Asimismo, agradecieron el respaldo del IESE y de la Agrupación de Miembros, además del apoyo de los patrocinadores: Golf Platja de Pals, Golf Serres de Pals, La Costa Hotel-Golf & Beach Resort, Seeliger y Conde, Stern Motor-SMART, Club Ciudad Diagonal, Abadal, Danone, Vueling y Codorniu.

Claudia Herrmann fue la ganadora de la categoría Scratch, mientras que **Baltasar Parera** (39 puntos) fue el primer clasificado en la categoría inferior (handicap 0 a 18), seguido de **Pablo de Porcioles** (36 puntos).

En la categoría superior (handicap 19 a 36) venció **Ignacio Ochoa** con 43 puntos, seguido de **Ignacio Borell** (42 puntos).

También se premió con el *drive* más largo a **Pablo de Porcioles** en la categoría masculina y a **Claudia Herrmann** en la femenina. La bola más cercana la ganaron **Santiago Carolà y Adelina Sanglas** en las categorías masculina y femenina, respectivamente. El premio al *hole-in-one*, novedad en esta edición del torneo, quedó desierto.

Finalmente, dar las gracias a los organizadores y patrocinadores de esta cuarta edición, quienes han permitido la realización de este excelente torneo. Además, desde el Club de Golf del MBA se invita a todos los golfistas de la familia IESE a participar el próximo año en la quinta edición de este torneo, ya consolidado en el calendario de actividades del IESE.



23

Encuentros

15

Ciudades



Chapter News

Noticias de las Agrupaciones Territoriales

París

2 | 27 de marzo



El primer lunes de marzo tuvo lugar el "Dîner du Premier Lundi". En esta ocasión tuvo como ponente a la profesora del IESE Sandra Sieber. En la sesión, se analizó cómo Google se ha convertido en poco tiempo en una de las plataformas digitales más importantes a nivel mundial. Agradecemos a **Mikael Jönsson** (PDD-2-03) la cesión de las instalaciones del Centre Culturel Suédois.

El 27 de marzo se reunieron los Antiguos Alumnos de la Agrupación Territorial de Francia para asistir a la ponencia del profesor del IESE Javier Estrada. La conferencia, titulada "Good Riddance 2008! What Can We Expect Now?", pretendía lanzar un mensaje de optimismo sobre la situación actual y buscar alternativas para conseguir alcanzar un mayor número de mercados internacionales durante el año en curso. Agradecemos a **Gloria Perrier-Chatelain** (EMBA '93) el habernos cedido las instalaciones del SAP France. ■■

Londres

4 de marzo



Los Alumni de la Agrupación Territorial del Reino Unido pudieron disfrutar el pasado 4 de marzo de una sesión que abordó el tema del equilibrio motivacional entre el interés propio y el espíritu de servicio público, en sectores de servicios sociales como la sanidad o la educación. La sesión, titulada "Knights or knaves? Professional Motivations and Public Policy", estuvo dirigida por el profesor de la London School of Economics, Julian Legrand, y moderada por el profesor del IESE Adrian Done. El profesor Legrand, una de las máximas autoridades mundiales en este campo, ofreció una privilegiada visión de la dinámica en torno a la conducta y motivación en el sector de los servicios sociales. El verdadero reto de cada uno es identificar claramente el contexto y los objetivos que hay detrás de lo que el servicio social en cuestión, pretende establecer. Gracias a la colaboración de la Alumni del IESE y miembro del departamento de salud de la London School of Economics, **María Lluch** (MBA '00), la jornada se celebró en las instalaciones de esta escuela. ■■

Nueva York

11 de marzo
22 de abril



El IESE reunió a un centenar de Antiguos Alumnos y amigos en una sesión extraordinaria del Programa de Continuidad que llevaba por título "IESE in the US: Building a World-class Institution" y que tuvo lugar en las oficinas del Banco Santander en Nueva York. El director general del IESE, Jordi Canals, resaltó el papel que debe proyectar Estados Unidos como líder mundial, abriendo el camino para superar la actual crisis económica. Asimismo, el profesor Canals insistió en la importancia de permanecer optimista en tiempos de incertidumbre. A continuación, la directora de la Agrupación de Miembros del IESE, Mireia Rius, recordó que la Asamblea de Antiguos Alumnos de este año tendrá lugar en el hotel Waldorf Astoria de Nueva York, durante los días 10 y 11 de octubre. Al igual que en ediciones anteriores, el evento combinará un programa académico con actividades culturales. También intervino en la sesión Francisco de Lera, director general de Banco Santander NY, quien subrayó la

REIKIAVIK

LONDRES

BRUSELAS
MÜNICH
ZÜRICH

PARÍS

SHANGÁI

estrecha relación entre el banco y el IESE, reflejada, por ejemplo, en el programa *custom* que la escuela imparte a directivos del Santander. El evento concluyó con una recepción de *networking*.

Los Alumni de Estados Unidos se reunieron el día 22 de abril en la sede de BBVA en Nueva York para asistir a la conferencia del profesor del IESE Paddy Miller, titulada "*How did Innovation become a priority in a recession?*". En contraste con la estrategia que ha adoptado la mayoría de las grandes empresas, Miller cuestionó en esta sesión las reducciones de costes y el despido de empleados en favor de la innovación, clave para destacar en tiempos de crisis. ■■

Operations Management View of the Global Crisis", se centró en las estrategias que deben seguir a corto plazo las empresas que no tienen más alternativa que recurrir a ellas mismas para salir de la crisis, con los ejemplos de Porsche y Toyota. Agradecemos a **Myra Qinfeng Yu** (MBA '99) el habernos cedido el uso de las instalaciones del Cisco Systems. ■■

mayo. El lago Starnberg fue el lugar de reunión, pero el sábado se dirigieron a Múnich, donde fueron recibidos por María Teresa Álvarez, directora general de Polo Ralph Lauren. Además, los AMP de este año tuvieron la posibilidad de estar en contacto con los Alumni. Por último, el profesor Marc Sachon presentó su nuevo caso sobre Porsche. ■■



Shangái
16 de marzo



Los Antiguos Alumnos de la Agrupación Territorial de China se reunieron en Shangái el pasado 16 de marzo para presenciar la conferencia del profesor Jaume Ribera. La sesión, titulada "*An*



Múnich
10 de marzo
16 | 17 de mayo



El profesor Steven Poelmans reunió a los Alumni, ubicados en Alemania, el día 10 de marzo para asistir a la conferencia titulada "*Keeping Balance in Times of Turmoil: The Importance of Self-Leadership and Resilience*". La ponencia giró en torno a la importancia de mantener el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, tema central del libro del profesor Poelmans "*Harmonizing Work, Family and personal Life*".

El AMP Múnich celebró su tercera Alumni Reunion el fin de semana del 16 y 17 de



Zürich
16 de marzo



El 16 de marzo se celebró en Zúrich un encuentro de la Agrupación Territorial de Suiza. Los invitados fueron el profesor del IESE Ahmad Rahnema y Arthur Vayloyan, Global Head Private Banking, Investment Services and Products of Credit Suisse. En la ponencia, titulada "*Microfinance: The Entrepreneurial Solution to Poverty*", los ponentes se centraron en analizar la efectividad que los microcréditos tienen sobre los más desfavorecidos y en cómo se puede mejorar el mercado de las microfinanzas. Agradecemos a Thomas Hürlimann, CEO de Zurich Global



Munich

16 | 17 de mayo



Corporate in Europe, y Frédéric Moinier, CEO de Zurich Global Corporate in Europe, por habernos cedido el uso de las instalaciones de Zurich Insurance Company. ■■

São Paulo

25 de marzo
23 de abril
20 de mayo



El 25 de marzo tuvo lugar un encuentro de Alumni del IESE en São Paulo, Brasil. En esta ocasión, el profesor del ISE, Odair Abate, ofreció una ponencia titulada "El estado actual de la economía brasileña y el contexto económico internacional". Por otro lado, el director de Bradesco Banco de Inversiones, Renato Ejnisman, desarrolló el tema "Cómo las empresas se financian usando el mercado de capitales".

Los Alumni de la Agrupación de Brasil se volvieron a reunir en São Paulo el 23 de abril para asistir a la conferencia "Ética y valores en la dirección de personas", que impartió el profesor Jorge Mitsuru Matsuoka.

El día 20 de mayo se reunieron los Antiguos Alumnos en São Paulo para participar en el encuentro con el profesor del IESE, Fernando Bagnoli (AMP '08), quien concedió una sesión enfocada sobre el caso del hundimiento de Enron, importante empresa energética de EE.UU. En el año 2002 se descubrió que la mayor parte de sus beneficios eran falsos, es decir, que la compañía arrastraba una deuda superior a lo que se pensaba y que, en general, todo Enron era un gigantesco fraude.

A continuación, el invitado Luiz Marcatti, socio y director de la Oficina de Gobierno Corporativo, con 30 años de experiencia, analizó junto a los Alumni el tema "Gobierno Corporativo. Desafíos y Oportunidades". ■■

ferencia del profesor del IESE Paddy Miller, titulada "How did Innovation become a priority in a recession?". En contraste con la estrategia que han adoptado la mayoría de las grandes empresas, Miller cuestionó en esta sesión las reducciones de costes y el despido de empleados en favor de la innovación, claves para destacar en tiempos de crisis. El evento tuvo lugar en la sede de Shutts & Bowen en Miami. ■■

Bruselas

23 de marzo



El profesor Jan Simon impartió, el día 23 de marzo, la ponencia titulada "The Financial Crisis and the Long-Term Structural Issues" en Bruselas. En la conferencia se trató la necesidad de plantearse soluciones a largo plazo que garanticen la estabilidad de la economía mundial en el futuro. ■■

Colorado

26 | 30 de marzo



El IESE Alumni Chapter, en colaboración con la Asociación de Antiguos Alumnos, organizó una excursión de esquí a Aspen, Colorado, para los Alumni de Canadá, Estados Unidos y México. ■■

Miami

31 de marzo
27 de mayo



Los Alumni de Estados Unidos se dieron cita el día 31 de marzo en Miami donde pudieron escuchar la ponencia del profesor del IESE Javier Estrada. En la presentación, que llevaba por título "Good Riddance 2008! What Can We Expect Now?", se analizaron desde distintos puntos de vista las perspectivas para llegar a un mayor número de mercados internacionales durante este año. Los Alumni de Estados Unidos se reunieron el día 27 de mayo para asistir a la con-

Reikiavik

16 de abril



El 16 de abril se reunieron los Alumni de Islandia para asistir a la conferencia del profesor del IESE Pedro Videla titulada "A primer on financial crisis: What do we know?". En esta sesión, se recopilaron los distintos ejemplos de soluciones que se han ofrecido a las crisis que ha vivido el mundo a lo largo de los últimos cien años. ■■



Lima

22 de abril



El profesor del IESE, Vicente Font, ofreció una ponencia el día 22 de abril a los Antiguos Alumnos de Perú. La conferencia, titulada "Crisis por un comportamiento dudoso desde el punto de vista ético", estuvo enmarcada en torno al caso Rein Chemical, empresa que, durante un cierto tiempo, enviaba a sus clientes productos de menor calidad de la que demandaban, hasta que el consejero delegado se percató de esta práctica. ■■



San José

29 de abril



El día 29 de abril se reunieron los Alumni de Costa Rica en San José para asistir a la ponencia "Estrategias comerciales exitosas", impartida por el profesor del IESE Vicente Font. ■■



México DF

25 de mayo



El 25 de mayo los Alumni de la Agrupación Territorial de México se reunieron en el IPADE para acudir a la conferencia del ingeniero Ricardo González Sada, presidente de Coparmex Nacional y vicepresidente de Business & Industry Advisory Committee. El empresario trató el tema "Políticas de empleo para la empresa mexicana: actualidad y retos de mejora". ■■

Desde la IESE Alumni Association, queremos agradecer a los presidentes que ceden sus cargos, así como al resto de miembros de las Juntas Territoriales con las que trabajaban, su labor y apoyo al IESE y a la Alumni Association durante estos años.

CAMBIOS EN LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES



Lionel Olavarría

El presidente de la Agrupación Territorial de Chile, **Patricio Jottar** (MBA '88), gerente general de la Compañía Cervecerías Unidas, cedió su puesto a **Lionel Olavarría** (MBA '75), gerente del Banco de Crédito e Inversiones. Jottar ostentaba el cargo desde finales de 2005.



Jorge James

El presidente de la Agrupación Territorial de Perú, **Alberto Garro** (MBA '88), consultor senior de Invertir, cedió su cargo a **Jorge James** (MBA '92), coordinador de proyecto de International Finance Corporation Perú. Alberto Garro ostentaba el cargo desde finales de 2005.



Mario Franzini

El presidente de la Agrupación Territorial de Argentina y Uruguay, **Néstor Farias** (MBA '68), presidente de Sapin, cedió su cargo a **Mario Franzini** (MBA '74), director general de Seeliger y Conde Argentina. Néstor Farias ostentaba el cargo desde finales de 2005.



Gloria Perrier-Châtelain

El presidente de la Agrupación Territorial de Francia, **Bruno Herlicq** (MBA '00), director de Bradeni, cedió su cargo a **Gloria Perrier-Châtelain** (EMBA '93), directora Research & Breakthrough Innovation de SAP France.

agenda

Septiembre

15-18

Getting Things Done

New York | Short Focused Programs



15-18

Developing Leadership Competencies

Barcelona | Short Focused Programs

29 y 30 de septiembre, 1 y 2 de octubre

Creative Cultures: Making Innovation Work

Barcelona | Short Focused Programs



Octubre



05-09

Inside New York

New York | Short Focused Programs

20-23

Global Sourcing of Services

Barcelona | Short Focused Programs

Noviembre

03-06

Achieving Operational Excellence

Barcelona | Short Focused Programs

24-25

Emerging Markets

Barcelona | Short Focused Programs



Soluciones Convergentes para Grandes Empresas.

Nuestro trabajo es hacer más fácil el trabajo de otros.

Localizar a alguien en segundos aunque no esté en su sitio, compartir datos e imágenes con una sucursal en el otro hemisferio, acceder a Internet desde un teléfono IP, convertir el móvil en un ordenador portátil... Éstos son sólo algunos ejemplos de cómo ayudamos a nuestros clientes a aprovechar las ventajas de la convergencia y a hacer sus infraestructuras de comunicación e informática más eficientes, a sus empleados más productivos y los procesos de relación más fáciles. En eso consiste nuestro trabajo.

FIJO + MÓVIL + TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.



Si quiere ser el primero en acceder a las últimas novedades, capture el código bidi.

Telefonica

www.telefonica.es/grandesempresas

Nuevo Golf GTI



www.nuevoGolfGTI.com

DDB Barcelona

Y un día el lobo apareció con piel de lobo.

A veces las cosas son lo que parecen. Ni más ni menos. Por dentro, un motor de 210 CV capaz de intimidar a cualquiera. Por fuera, unas líneas que no disimulan su potencia. Por dentro, un carácter puramente deportivo que emociona con sólo sentarse al volante. Por fuera, la personalidad GTI de siempre. Por dentro, un lobo. Por fuera, un lobo.

Equipamiento nuevo Golf GTI: faros Bi-Xenon autodireccionables con lavafaros, Climatronic Bi-zona, conexión multimedia "Media In" MDI, radio CD con mp3 y 8 altavoces, llantas de aleación de 17", volante multifunción GTI, paquete Luz y Visión, Tempomat, ESP, ABS, EDS y ASR, 7 airbags, asientos deportivos, 5 estrellas Euro NCAP...

Nuevo Golf GTI 210 CV por 28.910 €*



Descárgate el vídeo del nuevo GTI capturando este BIDI con tu móvil. Además, encontrarás multitud de contenidos multimedia para móvil y podrás acceder en exclusiva a toda la información relacionada con el nuevo GTI (coste navegación portal WAP y descarga según tarifas).

- Si no tienes la aplicación y eres de movistar, descárgatela gratis enviando **BIDI al 404**.
- Si no tienes la aplicación y eres de otro operador, envía **BIDI al 7212** (coste del sms: 0,30€ + IVA y descarga según tarifas).
- Si quieres acceder al portal WAP sin descargarte la aplicación, envía **GTI al 5455** (coste del sms: 0,15€ + IVA).



Das Auto.