IESE

120
REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS
Enero-Marzo 2011
www.iese.edu

Antonino Vaccaro y Alberto Ribera
Divulgación estratégica de la información

Pablo Maella
Mejorando la eficacia personal

África Ariño
Alianzas con Emprendedores

UN NUEVO MUNDO: CONSTRUYENDO LA EMPRESA DEL FUTURO

SONY
make.believe

Las casas serán inteligentes.
Las energías, renovables.
Los coches, eléctricos.
Y las Réflex serán
como ésta.

Nueva Sony α A55
La cámara digital que inicia una nueva era.

Con tecnología de **espejo translúcido**

· Alta velocidad de disparo, hasta 10fps*.
· Grabación Full HD con rápido enfoque.
· Fotos panorámicas en un clic.
· Visor electrónico.

www.sony.es/A55

Full HD 1080

3D world Created by Sony

"Sony", "make.believe", α y sus logotipos son marcas registradas de Sony Corporation. *10 frames por segundo en αA55.

SONY
make.believe
Imagina
ver la televisión
como tú quieras
En directo, a la carta e incluso en 3D
Los nuevos televisores Sony Bravia NX incluyen:
Retroiluminación Led, Full HD, Motionflow Pro 200Hz,
WiFi integrado, sony Internet TV...
Y además, si tú quieres podrás disfrutar de juegos,
películas y deportes en 3D.
Piensa en tres dimensiones
3D World
Created by Sony
www.sony.es/bravia

αlfa consulting
Highland Worldwide
Nos mojamos contigo
En αlfa consulting sabemos por experiencia que implicarse es obtener resultados. Porque somos la consultora líder en la implementación de cambios que aseguran la mejora continua en la gestión de sus operaciones. La clave de nuestro servicio es la colaboración en la base de las diferentes áreas de su organización garantizando así el compromiso con los resultados de su empresa.
Barcelona Madrid Lisboa y más de 45 oficinas en todo el mundo
www.alfaconsulting.com

PORTADA

UN NUEVO MUNDO:

CONSTRUYENDO LA EMPRESA DEL FUTURO

12

IDEAS

TRANSPARENCIA
Divulgación estratégica de la información
Antonino Vaccaro y Alberto Ribera 22

VARIABLES DEL RENDIMIENTO INDIVIDUAL
Mejorando la eficacia personal
Pablo Maella 26

MODELOS DE GESTIÓN
Alianzas con emprenderores
África Ariño 30

MBA CAREER FORUM

EMPRESA & MBA

50

CROSSROADS

XXV ENCUENTRO DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN
Impulso eléctrico al automóvil 44

VI ENCUENTRO DEL SECTOR BANCARIO
Bancos y cajas: en el punto de encuentro 54

ENCUENTRO DEL SECTOR SANITARIO
"El paciente debe asumir más responsabilidad" 57

IX SIMPOSIO DE DIRECCIÓN DE PERSONAS
Selección e integración en equipos en la era 2.0 58

PROGRAMA DE DIRECCIÓN DE CAMPAÑAS ELECTORALES
¿Cómo ganar las próximas elecciones? 59

I EDICIÓN DEL PROGRAMA ESPECIAL DE ENTIDADES DEPORTIVAS
Dirigir entidades deportivas con eficacia 60

AGENDA 64

ÍNDICE

CROSSROADS

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP WEEK

EMPRENDEDORES E INVERSORES EN BUSCA DEL CAMBIO

36

PEOPLE

IGNACIO NÚÑEZ (PDG-B-04)
Co-productor de *Encontrarás Dragones* 66

PAN AFRICAN EMBA
Compartir la experiencia africana 70

ENTREVISTA CON DANIEL FRANKLIN
Pasado indicativo, futuro imperfecto 74

NOMBRAMIENTOS 78

SOIS NOTICIA 80

AUTORES 86

Daniel Franklin

LIFE

WSJ BREAKFAST SERIES
Kenneth Chenault 88

CLAUSURA DE PROGRAMAS 90

CHAPTER NEWS 92

IESE & YOU

¡NOS VEMOS EN LAS REDES! 95

FINAL

PEDRO NUENO
Emprendiendo con música 96

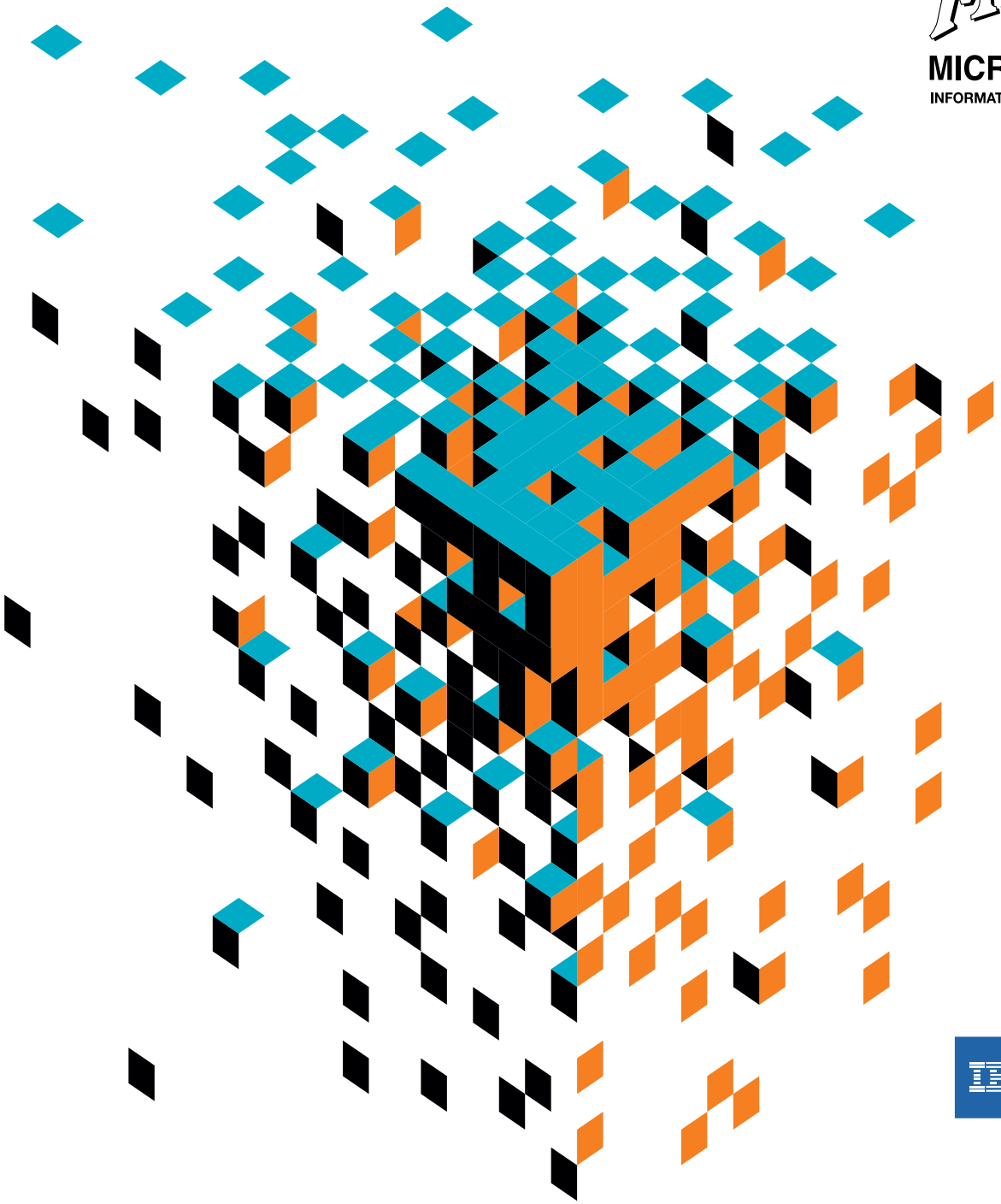
Cómo gestionar eficientemente la infraestructura de su empresa.

Para disponer de una infraestructura más dinámica es imprescindible seleccionar los sistemas y el software adecuados para que su empresa actúe con agilidad y rapidez. **Micro-Blanc Informática** le ayuda a dar los pasos correctos para construir las infraestructuras dinámicas de mañana. Mejorará los servicios, disminuirá los costes globales y gestionará mejor los riesgos de su negocio.

Con 28 años de experiencia y una plantilla de más de 160 empleados, **Micro-Blanc Informática** ofrece todas las garantías de un negocio de contrastada eficacia. Cuenta con delegaciones en Barcelona, Madrid y Valencia y ofrece soporte técnico con cobertura nacional.

Consulte las ofertas de servidores, sistemas de almacenamiento y software de IBM llamando a los teléfonos **Madrid: 91 594 21 80** - **Barcelona: 93 531 60 00** o visitando **www.microblanc.es**

MICRO-BLANC
INFORMATICA, S.L.



IBM Premier Business Partner

IBM, el logo IBM, ibm.com y Smarter Planet son marcas registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos y otros países. Otras denominaciones de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas de terceros. Todos los derechos reservados. © Copyright International Business Machines Corporation 2011.

IESE
REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS

120
Enero-Marzo
2011
www.iese.edu/alumni

Índice de Alumni

Abad, Antonio (PDG-2-09)..... 80
Alonso Puig,
Fernando (EMBA '97)..... 80
Arias, Paloma (EMBA '90) 80
Arpí, Joaquín (PDD-1-05) 80
Arroyo, Félix (PDD-3-10) 80
Bardají, Javier (PDD-IV-95)..... 58
Bercial, Jaume (PDG-1-08)..... 80
Bergera, Carlos (PDG-III-91)..... 44
Bernal, Antonio (PDD-V-98) 80
Blakely, Brian (MBA '99)..... 92
Bonals, Jaume (PDG-1-08) 80
Botet, Pere (PADE-I-94)..... 36
Boza, Jordi (PDD-5-03)..... 80
Brossa, Jordi (EMBA '09)..... 80
Bruijn, Edwin de (MBA '01) 92
Burgos, Rafael (PDD-E-05) 80
Cárdenas, Andrés (PDG-I-97)..... 80
Caro, Pedro (EMBA '00)..... 80
Casabella,
Francesc (PDG-1-08)..... 80
Casellas, Jordi (PDD-4-07) 80
Castaños, Mariano (PDD-C-10).. 80
Clavijo,
José Antonio (PDD-E-05)..... 80
Coll, Joan (PDD-III-89) 80
Colón, Cristobal (PDG-I-98) 80
Costa, Carolina (MBA '10)..... 36
Costa, Miquel (PADE-1-07)..... 80
Delgado, Francisco (PDD-C-10) .. 80
Detry, Nathalie (PDG-1-08)..... 80
Espinosa, Jesús (EMBA '89)..... 80
Estévez, Adolfo (PDG-B-05) 80
Evan, Paulino de (PDG-2-09)..... 80
Falgueras,
Joaquim (PDD-I-98)..... 36
Fité, Rosa M. (MBA '88)..... 57
Gil, Pedro (EMBA '89) 80
Ginebra, Gabriel (MBA '88)..... 86
Gispert, Eva (PDD-3-02)..... 80
González-Barros,
Antonio (PADE-I-01) 36
Graf, Leonhard (MBA '06)..... 92
Grau, Marta (PDD-2-07)..... 80
Koelewijn, Jérôme (MBA '96) 92
Lagarrigue,
Emmanuel (AMP '10) 59
Lee, Didac (PDG-1-08)..... 36
López-Sautés,
Xavier (PDD-3-02)..... 80
Mas, José Manuel (PADE-I-00).. 80
Marcellés, Rosó (PDG-1-08) 80
Martí, Albert (MBA '96)..... 80
Martí, Jordi (PDD-V-98)..... 80
Martín, Luis (MBA '85)..... 43
Mir, Sarai (PDD-4-07) 80
Navarro, Salut (MBA '90)..... 80
Nueno, Carlos (MBA '99)..... 36
Núñez, Ignacio (PDG-B-04)..... 66
Oliveras, Santiago (PDD-2-07).. 80
Ortín, Francisco (PDD-4-09)..... 80
Pace, Alan (MBA '94)..... 80
Parera, Baltasar (MBA '00)..... 80
Pascuas, Beatriz (PDD-1-05) 80
Poyatos,
Juan Miguel (EMBA '98)..... 80
Poujade, Sheldon (MBA '99)..... 92
Powell, Evan (G-EMBA '08)..... 36
Relats, Javier (MBA '97) 36
Roqueta, Àngels (PADE-1-07).... 80
Ros, Anna (PDG-1-05) 80
Rovira, Cristian (PDD-1-06) 80
Rubiralta,
Francisco (PDG '69) 80
Rufini, Giulio (PDG-1-10)..... 80
Saballs, Martí (EMBA '00)..... 80
San Segundo,
Jesús (PDD-E-09)..... 80
Santamaría,
Ricardo (PDG-1-10)..... 80
Scharfhausen,
Paloma (MBA '96) 80
Sendra, Roger (PDD-5-09) 80
Serrano, Javier (PDD-E-05)..... 80
Strümer, André (MBA '05) 80
Subirats, Marc (MBA '99)..... 36
Tarín, Santiago (PADE-1-02)..... 80
Vallejo, Francisco (PDG-II-85).... 80
Vilanova, Núria (PADE-II-99)..... 61
Villares, Domingo (PDG-II-85)... 80
Vivas, Manel (PDD-4-09)..... 80
Yepes, Carlos R. (Global CEO
Program Latinoamérica '10)... 80

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

En el próximo número

RE-INVENTORES

ALUMNI QUE ESTÁN CONSTRUYENDO SU PROPIA HISTORIA

Prof. Cósimo Chiesa
Reflexiones comerciales ante la crisis: 50 claves para mejorar

Prof. Víctor Martínez de Albéniz
¿Cómo optimizar la cartera de proveedores?

Entrevista con María del Pino Velázquez (MBA '91)

El primer paso para hacer realidad tu vocación

> 1.475 convenios con empresas
> 138 convenios de intercambio internacional
> Alumnos procedentes de más de 65 nacionalidades diferentes
> Más de 1.200.000 € en becas, ayudas y descuentos
> Más de 150 programas de másters, postgrados y formación continua

GRADOS: MEDICINA • ENFERMERÍA • FISIOTERAPIA • ODONTOLOGÍA • ARQUITECTURA • COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL • PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS • PERIODISMO • ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS • DERECHO • CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA • HUMANIDADES Y ESTUDIOS CULTURALES • EDUCACIÓN INFANTIL • EDUCACIÓN PRIMARIA. **LICENCIATURA:** CRIMINOLOGÍA (2º CICLO).

www.uic.es

Universitat Internacional de Catalunya

A personal way
A professional step

Índice de empresas

Aegis Media 58, 80
AESE 70
Addecco 58
Addiopizzo 22
Advance Medical 36
AEC Partners 57
Aïta 36
Akzo Nobel 80
American Express 88
Amgen 57
Angola School of Management 70
Antena 3 TV 58
Axesor 80
Banco Santander 54
Banco de Sabadell 54
BBVA 54
Bluespace 36
BNP Paribas 36
Boston Consulting Group 88
Boston University School of Management 96
Bufete Conesa Asociados 36
Build Your Dreams 44
BuyVIP 43
Caja Madrid 54
Caja Navarra 54
Cap Gemini 44
Caprabo 36
Carnegie Mellon University 80
CEIBS 70, 92, 96
Celsa 80
Circutor 36
Cisco Systems 92
Citi 92
Cobega 80
Codorníu 80
Ernst & Young 36, 54
ESB Cars 44
EyeOS 36
Gallina Blanca 34
Georgetown University 78
GlaxoSmithKline Biologicals 92
Globis Business School 92
Google 44
GreenMobility 44
Greenpeace 64
Grifols 57
Grupo Bancolombia 80
Grupo Intercom 36
Grupo SIFU 80
Grupo Volskwagen
F.C. Barcelona 34, 70
F.C. Bayern München 26
Facebook 58
Farmaindustria 57
Flamagas 80
Florida State University 60
Frit Ravich 36
Harvard Business School 80, 96
Iberdrola 44
IBM 12
Impact Media 36
Inderhabs Investments 36
Inidium 36
Inspirit 36
Institut des Hautes Études en Management 70
InterAmerican Development Bank 92
IOR Consulting 80
ISEM Fashion Business School 80
Johnson & Johnson 44
Kennedy School of Government 59
KTC&R Global 80
Kubiwireless 36
Lagos Business School 61, 70
Lancaster University Management School 60
LinkedIn 58
Lloyds Banking Corporate Markets 92
Manchester United F.C. 26
MDE Business School 61
Medtronic 44
Mier Comunicaciones 36
Morgan Stanley 44, 92
Nakami 36
Nestlé 12
Nexenta System 36
Nissan 44
NorthGateArinso 80
Novartis Farmacéutica 57
PDG Executive Consultants 80
Pricewaterhouse Coopers 80
Privalia 43
PRS Investment Advisory 36
Reig Capital Group 36
River Simple 44
Sagardoy Abogados 58
Sandoz 57
Sara Lee 80
Schneider Electric 59
Seat 44
Siemens 12, 57
Stanford Business School 80
Strathmore Business School 70
Tango/04 36
Tata Communications 34
Tata Motors 44
Tealosophy 92
Telemadrid 80
Tesla Motors 44, 92
The Wharton School 34
Think 44
Tous 80
Toyota 44
TriVest 80
Twitter 58
Unísono Soluciones de Negocio 36
Universidad Complutense de Madrid 54
Universidad de Navarra 12, 78, 86
Universidad del Nilo 70
Universidad de Valencia 86
Universitat Politècnica de Catalunya 80
University of Texas 60
Xing 58

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

Control de difusión
35.263
Tirada
30.131 (Edición castellana)
5.131 (Edición inglesa)

Director
Antonio Argandoña
Editora
Mercedes Castelló
Redactora jefe
Aïda Rueda
Edición en inglés
Stephen Burgen
Director de arte
Alberto Anda
(banda@meanings.es)

Colaboraciones
Cristina Aced, Clara Castillejo, Nicholas Corbishley, Tomás Crespo, Ángela Martín, Alberto de Olano, Javier Pampliega, Larisa Tatge, Miquel Utset, Mª del Mar Valls

Secretaría de redacción
Alejandra Arrocha

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

Diseño y maquetación
Belén Sanz
Javier Martínez
Meanings

Ilustraciones
Luciano Lozano
(www.ilustracionesposibles.blogspot.com)

Corrección de estilo
CAJA ALTA Servicios Editoriales
(www.cajaalta.es)

Publicidad
IESE Business School
Avd. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
E-mail: revista@iese.edu

Fotomecánica
Anmar
Impresión
Tugrupográfico
Edita
Estudios y Ediciones IESE, S.L.
Depósito legal: B.23.746-1963
ISSN: 1138/2333

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

IESE/Universidad de Navarra
Revista de Antiguos Alumnos
Avda. Pearson, 21. 08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00 • Fax: 93 253 43 43
Cno. del Cerro del Águila, 3
Ctra. de Castilla, km 5,180. 28023 Madrid
Tel: 91 211 30 00 • Fax: 91 357 29 13
www.ee-iese.com

El imperio de los sentidos
12.000 referencias
en stock y las principales marcas de gran consumo.
Artículos exclusivos
de proveedores oficiales en España, con garantía nacional.
Distribuidores directos de más de 500 marcas
de gran consumo. Todas las gamas del canal electro.
Especialistas en campañas promocionales,
catálogos por puntos, programas de fidelización.
Visítanos en www.grupocarrera.es
grupo carrera
Radio Carrera S.A.
Mayoristas de electrónica, informática
y electrodomésticos desde 1946.
imagina.
División Promocional Grupo Carrera
Berruguete, 104 1º 1ª 08035 Barcelona
T 902 01 35 27 F 902 01 35 28
info@grupocarrera.es · www.grupocarrera.es

EDITORIAL

CONSTRUYENDO UN NUEVO MUNDO

ANTONIO ARGANDOÑA
Director de la *Revista de Antiguos Alumnos*
argandona@iese.edu

¿Qué tiene que ver "Un nuevo mundo" con "Construyendo la empresa del futuro"? Para empezar, son los dos componentes del título de la sección "En portada" de este número de la *Revista de Antiguos Alumnos.* Y tienen, lógicamente, mucho que ver. En el IESE nos debemos a la empresa y los hombres y las mujeres que la dirigen: procuramos formar personas en la empresa e intentamos que esta empresa desempeñe su función en la sociedad. Por eso miramos siempre a la empresa como una madre o un padre miran a su hijo: con simpatía y con devoción, pero también con espíritu crítico.

Y ese espíritu se traduce en una actitud, también crítica: muy bien, decimos, pero... podría ser mucho mejor. O debería ser mucho mejor. Necesitamos una nueva visión de la empresa, una nueva teoría, porque necesitamos una nueva práctica de la empresa. Que para nosotros se traduce en una renovada manera de dirigirla, con nuevos conocimientos, nuevas actitudes y capacidades, nuevas responsabilidades... Y de ahí saldrá una nueva presencia de la empresa en la sociedad. ¿Ambicioso? Sí, claro, pero aquí encontraréis algunas ideas, para ir abriendo boca.

En "Ideas", **Antonino Vaccaro** y **Alberto Ribera** se enfrentan con una idea muy extendida en nuestra sociedad –el ideal es la transparencia total-, pero que puede ser errónea. La prudencia sigue siendo necesaria. **Pablo Maella** vuelve sobre un tema antiguo en la dirección de organizaciones humanas: ¿cómo mejorar la eficacia personal? Y **África Ariño** discute las claves del éxito en las alianzas.

Dedicamos también unas cuantas páginas a "Emprendedores e inversores en busca del cambio". No hay futuro sin espíritu emprendedor. El dinero sigue al proyecto, el proyecto traduce una visión de la economía y de la empresa, y detrás del proyecto hay siempre un líder. Por eso el espíritu emprendedor forma parte de la misión del IESE.

En la *Revista* encontraréis muchas cosas más. La hemos hecho, como siempre, con mucho cariño, para que paséis un buen rato, aprendiendo unas cosas, recordando otras y, siempre, compartiéndolas con todos los Alumni.

Análisis velocidad de red realizado por P3 Communications entre 28/09/10 y el 22/10/10 en Madrid, Sevilla, Málaga, Valencia, Barcelona, Zaragoza, Bilbao y A Coruña.

UN NUEVO MUNDO: CONSTRUYENDO LA EMPRESA DEL FUTURO

CRISTINA ACED

Hace solo unos meses, el premio nobel de la paz de 2006, Muhammad Yunus, trazó el esbozo de un nuevo horizonte para la empresa. Yunus habló en el IESE con la seguridad de quien ha demostrado que los cambios son posibles. Nos convenció de que podemos construir una sociedad mejor, una sociedad en la que la empresa jugará un papel primordial si apostamos por organizaciones que trabajen para hacer algo más que dinero. En la Revista aceptamos el reto y preguntamos a nuestros profesores cómo podemos aprovechar esta crisis para construir ese mundo mejor.
Sus respuestas nos invitan a reflexionar.
Son esas "teorías" situadas en el umbral de nuevos paradigmas. Son hitos difíciles pero, como dijo Thomas Edison, "a los incrédulos les pido que no molesten a los que lo intentamos".

Los cambios son posibles. La empresa puede ser mucho más que una máquina de hacer dinero y la sociedad se puede reinventar. Lo explicó el premio Nobel de la Paz **Muhammad Yunus** en su visita al IESE hace unos meses, y logró convencernos. Pese a que los titulares nos recuerdan una y otra vez que no será fácil salir de esta crisis, desde la Revista de Antiguos Alumnos proponemos aprovechar este contexto para reconstruir un mundo mejor. Los expertos a los que hemos entrevistado coinciden en que otro *management* es posible.

LA ÚLTIMA CRISIS

La crisis mundial se ha producido por un conjunto de factores sociales, económicos y culturales que han afectado de forma desigual y con distinta intensidad a las diferentes áreas del mundo. Seguramente, solo el tiempo nos permitirá analizar con profundidad y rigor todas sus causas y consecuencias pero, desde la primera línea, ya es posible extraer algunas conclusiones: nos encontramos frente a una crisis sin precedentes.

"El colapso de los bancos de inversión de Estados Unidos en otoño de 2008 es uno de los acontecimientos más destacables de la historia económica moderna", asegura **Jordi Canals**, director general del IESE, en su último libro, *Building Respected Companies*. "Esta situación en los servicios financieros de Estados Unidos es única: ningún otro sector ha explotado de esta forma en ningún otro país".

El otoño de 2008 no ha tenido el mismo impacto en todas las economías, aunque todas las áreas se han visto afectadas de alguna manera, por lo que podemos hablar de una crisis a escala global. Además de por su alcance, esta crisis destaca también por su profundidad. Coincide con derrumbes sociales, demográficos, políticos e incluso tecnológicos.

Alejandro Llano, catedrático de Filosofía de la Universidad de Navarra, recuerda que la crisis se produce cuando un conjunto de valores ya no son válidos, pero no han sido sustituidos por otros. En este caso, los valores que han perdido vigencia están estrechamente ligados al economicismo, como es el caso de la productividad, el ascenso en la escala social, la búsqueda del mayor beneficio económico, la disciplina o la satisfacción de los deseos de adquirir y poseer, entre otros. "La crisis no es algo circunstancial ni coyuntural, sino que sus raíces se hunden profundamente en capas de terreno que ya no son solo económicas, sino que presentan un carácter cultural y, en último término, ético", reconoce.

Pensadores y filósofos coinciden en que la crisis marca un punto de inflexión histórico. Estamos ante un mundo que necesita una profunda renovación cultural y el redescubrimiento de valores de fondo.

Los valores de esta nueva etapa podrían ser, según señala el profesor **Llano**: servicio, creatividad, justicia, previsión de efectos secundarios, respeto al medio ambiente, solidaridad, transparencia, autodominio, sobriedad, valoración de la gratuidad, formación profesional y cultural, afán de compartir y primacía del bien común sobre los intereses individuales. "La lista podría ser mucho más larga", reconoce, "pero no se trata de enumerar valores de forma más o menos arbitraria, sino que deben corresponder a las virtudes, es decir, a aquellos hábitos que hacen buenos a la mujer y al hombre, y les permiten actuar de manera fecunda y constructiva". En definitiva, han de ser fruto de una reflexión ética continuada, y tener como horizonte el bien común y no solo el pragmatismo, aunque se refiera al logro de beneficios compartidos.

"La crisis financiera ha sido el detonante de un proceso que, desde hace años, venía cuestionando los modelos de empresa imperantes en nuestro entorno", añade el profesor **Llano**. Pese a que la bibliografía sobre gestión empresarial es muy prolija, "rara vez se ha tocado el núcleo de la cuestión", afirma, y el enfoque del *management* se ha centrado en la maximización de beneficios. Los profesores del IESE **Rafael Andreu** y **Josep M. Rosanas** aseguran que esta concepción de *management* que se ha ido imponiendo en los últimos tiempos ha sido quizá "la mayor causa de los desastres".

Las reglas "han comenzado a no servirnos, ya no resultaban operativas, tenían un carácter economicista", afirma el profesor **Llano**. Añade que el economicismo es nihilista, porque solo admite el valor de cambio: nada tiene valor en sí mismo. "Todo se reduce a cuestiones comerciales monetarias", aclara. "El acento en la eficacia inmediata en términos de resultados tangibles como único fin acaba dibujando un concepto triste y pesimista de un ser humano que únicamente reacciona a estímulos económicos", advierten los profesores **Andreu** y **Rosanas** en el "Manifiesto para un *management* mejor", en el que alzan la voz contra la cultura de la visión a corto plazo.

Decía **Peter Drucker**, considerado el padre de la ciencia que estudia la dirección de empresas: sin un buen *management* no hay progreso material ni humano; con un mal *management* hay grandes fracasos y grandes estafas. Es decir, que aunque resulte paradójico, el *management* puede ser a la vez responsable de grandes éxitos y de grandes fracasos.

UNA NUEVA VISIÓN DE LA EMPRESA

Si las reglas no funcionan, hay que reinventarlas. De ahí que sea necesario replantearse el propio concepto de empresa así como el ejercicio de la dirección de empresas. Se requieren cambios profundos en el modo de entender la empresa, que no debería priorizar las expectativas de los inversores en detrimento de su dimensión social. "Invertir siempre tiene un significado ético", aclara el profesor **Llano**.

Jordi Canals comparte estas ideas. "La crisis económica actual ha sido en parte alimentada por la concepción de las empresas como maximizadoras del beneficio neto en el corto plazo, en muchas ocasiones sin relación con el rendimiento a largo plazo de la empresa, así como la visión de los líderes empresariales como agentes que están centrados únicamente en la consecución de dichos resultados. La crisis actual ha demostrado que esta concepción es errónea y que, además, pone en peligro la reputación de la empresa", explica.

Añade que bajo la estricta lógica económica, el objetivo de la empresa es maximizar su valor de mercado. En consecuencia, la alta dirección de la empresa debe dirigir todas las decisiones y la acción hacia el aumento de valor de la compañía. El problema –asegura– es que corremos el riesgo de confundir los fines con los medios.

"Confundimos algo que es necesario con algo que es suficiente", aclara por su parte **Joan Fontrodona**, profesor de Ética Empresarial y director del Center for Business in Society del IESE. La empresa necesita obtener beneficios económicos para sobrevivir, pero eso no significa que este sea su objetivo prioritario. "Una cosa es que una persona no pueda vivir sin respirar y otra que esta sea su finalidad", aclara **Miguel Ángel Ariño**, profesor del Departamento de Análisis de Decisiones del IESE.

Cuando una compañía hace del beneficio económico a corto plazo su único objetivo deja de lado otros factores determinantes que pueden poner a la empresa en situación de riesgo a largo plazo. Y cuando la sociedad, en su conjunto, sucumbe a este malentendido de medios y fines, se comete un grave error. "En definitiva", recomienda el profesor **Fontrodona**, "habría que cambiar la maximización por una rentabilidad suficiente".

Pero esto no ha afectado solo a la empresa: la sociedad ha vivido el exceso, la sobreabundancia y ahora debemos (re) aprender a vivir en la economía de la moderación. Desde que estalló la crisis han sido muchos los académicos y empresarios que nos han repetido esta misma idea: los años de bonanza económica nos hicieron pensar que todo era fácil y ahora hay que recuperar virtudes como el esfuerzo y la prudencia.

LAS CRISIS PROFUNDAS NOS DAN UNA NUEVA PERSPECTIVA DE LAS COSAS. "AFECTAN INCLUSO A LA NOCIÓN DE ÉXITO Y DE FRACASO, AL CUESTIONAMIENTO DE LAS FINALIDADES Y DE LOS CRITERIOS DE ACCIÓN"

Luis Manuel Calleja

"HABRÍA QUE CAMBIAR LA MAXIMIZACIÓN POR UNA RENTABILIDAD SUFICIENTE"

Joan Fontrodona

"NO HAY QUE RESPONDER SOLO A LAS EXPECTATIVAS DE LOS INVERSORES"

Miguel Ángel Ariño

JORDI CANALS
Director general y profesor del IESE

Existe consenso en que las cosas se nos fueron de las manos, en que el dinero y el poder se convirtieron en fines, que ambos alimentaron las demandas de beneficios cada vez mayores y más rápidos, y fomentaron imprudencias que fueron premiadas con incentivos. Según los profesores **Rosanas** y **Andreu**, los esquemas de compensación arbitraria y discriminatoriamente injustos "no son apropiados". Aclaran que las "remuneraciones desorbitadas" se justifican a menudo como si los directivos tuvieran "todo el mérito" de unos resultados a los que obviamente han contribuido muchas otras personas, que de esta forma son injustamente tratadas como instrumentos pasivos.

El profesor **Alberto Fernández Terricabras** asegura que el problema no está en los incentivos sino en su buen uso. Considera que "los incentivos económicos son una buena forma de motivar a las personas si se diseñan y se implantan correctamente". El problema, explica, reside en que se han basado en estrategias cortoplacistas y sólo han tenido en cuenta los resultados a corto plazo. "Los indicadores deberían estar vinculados a la estrategia a largo plazo, e implicar la mejora de los procesos clave, de los factores críticos de competitividad y de las personas de la organización, a través del desarrollo de competencias". Propone otras formas de motivación como los planes de carrera. "A las personas les ha de motivar, y les motiva, asumir nuevas responsabilidades y nuevos retos que, obviamente, deben llevar aparejada una retribución mayor".

¿EL FIN DEL CAPITALISMO?

Nadie quiere volver a las *subprime* y los préstamos tóxicos. Tenemos claro que no queremos seguir como antes, pero no sabemos cómo salir de este atolladero en el que nos encontramos, porque no hay maneras obvias de salir, reconoce el profesor **Llano**.

Ante esta situación, hay quienes se han atrevido a vaticinar el fin del capitalismo como en su día la caída del muro supuso el fin del sistema comunista. Los profesores que han colaborado en este reportaje no comparten esta afirmación. "No creo que sea el fin del capitalismo, pero se pone de manifiesto que hay cosas que no funcionan y que hacen falta algunos cambios", explica el profesor **Fontrodona**. De hecho, "no hay ninguna otra alternativa válida al capitalismo como sistema", reconoce el profesor **Rosanas**. "Conceptualmente solo hay una y ya se vio que era un fracaso mucho peor", puntualiza. Añade que la convivencia "difícil" entre el capitalismo y el comunismo hizo que el primero "fuera más responsable de lo que ha sido después" y que ahora "hemos de buscar un capitalismo responsable porque queremos, no porque haya una amenaza externa".

Los modelos actuales olvidan la dimensión ética –añade el profesor **Llano**–, lo que es bueno o malo, no para el funcionamiento de la industria o del comercio, sino para las personas. El catedrático propone un enfoque humano para hacer negocios que no se contrapone a la economía de mercado, pero que va en contra de la idea de que el mercado lo es todo.

"Hemos de distinguir entre el capitalismo y lo que piden los accionistas, son cosas distintas", advierte el profesor **Rosanas**. Explica que el capitalismo es la libertad económica, y "esto hay que salvaguardarlo, probablemente dentro de unas reglas que habrá que pensarse muy bien". No hay que responder solo a las expectativas de los inversores, insiste **Miguel Ángel Ariño**. "En la década de los ochenta se puso de moda afirmar que la finalidad de una empresa es maximizar los beneficios. Esa moda se fue afianzando hasta llegar a tener categoría de dogma y, aunque con excepciones, ha sido el principio que ha guiado la dirección de muchas empresas en las últimas décadas", explica. Añade que ahora se empiezan a oír voces que cuestionan si no se ha ido demasiado lejos en el objetivo de la rentabilidad.

Sin embargo, no solo hay que buscar las causas de la situación actual en razones mecánicas, apuntan los profesores **Andreu** y **Rosanas**. "La mala gestión de personas que estaban a cargo de muchas de las instituciones afectadas, tanto públicas como privadas, ha sido crucial", añaden.

En realidad, señala el profesor **Rosanas**, en lugar de maximizar el valor de los accionistas, algunos directivos buscaban maximizar su propio beneficio, como muestra el caso Lehman Brothers. Según hizo público el Congreso de Estados Unidos, **Dick Fuld**, el máximo directivo de la compañía, se apropió de quinientos millones de dólares mientras los accionistas se quedaban sin nada.

¿Está su espacio de trabajo preparado para los retos actuales?

Estimule el potencial de las personas
Impulse la creatividad y el trabajo en equipo
Incremente la productividad en un entorno más competitivo

Convierta su espacio de trabajo en un activo estratégico

Líder mundial en mobiliario de oficina

Steelcase
www.steelcase.es

* Si quiere información sobre nuestras soluciones contáctenos por email afinfo@steelcase.com o en el teléfono 914759000

LO QUE ENSEÑA UNA CRISIS

¿Lograremos salir de esta fuerte recesión? Sí, si somos capaces de soportar los golpes, explica **Luis Manuel Calleja**, profesor de Dirección Estratégica del IESE, y al respecto señala los casos de empresas centenarias como Siemens, IBM o Nestlé, que han superado con éxito varias crisis y han salido fortalecidas de ellas. Las crisis profundas nos dan una nueva perspectiva de las cosas. "Afectan incluso a la noción de éxito y de fracaso, al cuestionamiento de las finalidades y de los criterios de acción", explica el profesor **Calleja**.

Además, pasar una crisis supone una adquisición de capacidades y actitudes personales y colectivas relacionadas con la fortaleza. "Si aguantas, te vuelves sin duda mucho más resistente", señala. Y añade que quizás por esto el profesor **Juan Antonio Pérez López** afirmaba que "las crisis son necesarias". En España, por ejemplo, tras la crisis de los noventa, los empresarios y directivos desarrollaron buenas capacidades y actitudes prácticas de gestión, pero la bonanza de comienzos de siglo les hizo bajar la guardia. "Quizás debido a que no era necesario trabajar muy fino para tener una buena liquidez", explica el profesor **Calleja**.

A toro pasado, "la clave reside en saber qué cosas no deben cambiar y distinguirlas de las mudables", señala **Luis Manuel Calleja**. Una cosa que claramente tiene que cambiar, destaca el profesor **Canals**, es la forma en que funciona la empresa. Dice que existe una creencia generalizada de que la calidad de liderazgo empresarial puede y debe ser mejorada y la reputación de las empresas debe ser restaurada. **Jordi Canals** considera que es imperativo repensar la propia noción de la empresa, cuál es su propósito y qué papel le corresponde en la sociedad.

UN NUEVO CONCEPTO DE EMPRESA

"Los pilares sobre los cuales se construye una empresa que desee ser respetada deberían ser su misión, su gente, su modelo económico y su eficacia en la gestión organizacional", explica **Jordi Canals**. "Estos pilares son los que ayudan a establecer y desarrollar relaciones clave con los *stakeholders*, los que contribuyen a su legitimidad social y preparan el camino para que aumente el respeto hacia la organización". Añade que las empresas son también una escuela de capacidades donde las personas pueden aprender del proceso de vivir con los demás en la sociedad. Un lugar donde aprenden no solo conocimientos y habilidades, sino también valores personales y sociales que son fundamentales para el bien común, tales como el valor de la profesionalidad, el espíritu de servicio, la ética del trabajo, la cooperación, la confianza y el aprendizaje permanente, explica el profesor. En definitiva, las empresas están asumiendo cada vez un papel más destacado en la vida social.

Como vemos, las cosas ya están cambiando. Mientras que, por un lado, el capitalismo se ha vuelto cada vez más rapaz y está más motivado por los beneficios, por el otro se está produciendo un creciente clamor social a la moderación, la responsabilidad, el comportamiento ético y la responsabilidad social genuina que va más allá de las relaciones públicas y la apariencia. También hay un sector de empresas cada vez mayor que, al mismo tiempo, sin excluir la posibilidad de obtener una ganancia, existen principalmente para servir a la humanidad, con una perspectiva global, en particular en lo que respecta a los países marginados o que no se benefician de los intercambios comerciales a gran escala. Son las "empresas sociales" que propone el premio nobel de la paz **Muhammad Yunus**.

Yunus ha impulsado la creación de más de cuarenta empresas destinadas a resolver problemas diversos como la malnutrición o la falta de de servicios sanitarios, y nunca se ha quedado con acciones de estas compañías. "Los economistas han basado sus teorías en el egoísmo, pero los seres humanos también podemos ser altruistas", afirmó el premio nobel en la conferencia "Haciendo negocios con impacto social" que pronunció a principios de julio en la sede del IESE en Barcelona. "Las empresas orientadas al beneficio crean empleo, sí, pero la razón de su existencia es ganar dinero. En los negocios sociales, en cambio, el único objetivo es crear puestos de trabajo. Un modelo es el de ganar dinero, pero nuestro modelo es el de cambiar el mundo", concluyó **Yunus**. El profesor del IESE **José Antonio Segarra** coincide con **Yunus** en que "otra empresa es posible". "Una empresa al servicio del hombre que aúne competencias para la eficacia con convivencia humana de calidad, gratificante y estable a largo plazo, donde no estén reñidos el pragmatismo y los valores e ideales", explica. Pone como ejemplo La Fageda, que sitúa a la persona en el centro de su cultura organizacional. El objetivo de esta cooperativa es la integración social completa de todas las personas con disminución psíquica y trastorno mental severo de la comarca de la Garrotxa. "No existen discapacitados, sino gente con distintas capacidades", asegura su fundador y presidente, **Cristóbal Colón** (PDG-I-98). No hay que olvidar, apunta el profesor **Segarra**, que la empresa está hecha para la persona y al servicio de la persona, y que no es la persona la que está al servicio de la empresa.

«Hay que equilibrar el afán de riquezas mediante un interés creciente de los aspectos ecológicos»

RAFAEL ALVIRA
Profesor de la Universidad de Navarra

MÁS ALLÁ DEL BENEFICIO ECONÓMICO

"El avance de la globalización ha puesto en el disparadero todo un modelo social artificioso que se basaba en ficciones", explica el profesor **Llano**. Añade que la noción de mercado debería ampliarse para incluir las experiencias del don y la gratuidad. "Si prescindiéramos de la generosidad, el mundo se pararía", asegura. Sin embargo, en las últimas décadas el beneficio económico se ha convertido en el único indicador para medir el éxito de una empresa y de la sociedad en general. Son los "efectos perversos" del mercado cuando se persiguen "preferentemente beneficios egoístas", señala **Llano**, cuando en realidad las organizaciones sin ánimo de lucro hace tiempo que han demostrado su viabilidad económica y su eficacia. "Mejor nos iría si concentráramos nuestros esfuerzos en remontar la crisis y ayudar, en primer lugar, a quienes se están quedando sin nada", afirma **Llano**.

Por supuesto, "las empresas han de tener un mínimo de eficacia (resultados), pero a largo plazo esto no se puede conseguir sin satisfacer las necesidades de los clientes y de los empleados", señala el profesor **Rosanas**. Por ello, añade que los directivos deberían replantearse cómo toman las decisiones y cuáles son los objetivos en que se basan. Ante una decisión, deberían preguntarse si proporciona beneficios económicos, si satisface las necesidades de los empleados y si responde a las necesidades de los consumidores. "Si no responden afirmativamente a estas tres cuestiones, es que la decisión es mala. Si cumplen estas tres premisas, su comportamiento será ético", explica.

"Si el ídolo de la empresa son los beneficios, las personas que trabajan allí se convierten en meros instrumentos al servicio de los beneficios", lamenta el profesor **Ariño**. "No hay sistemas perfectos", añade **Joan Fontrodona**, siempre pueden fallar. Por eso importan las personas, que son las que los hacen funcionar, explica. Y en el uso de estos sistemas tienen un papel clave los valores de las personas que los manejan.

Hay que "equilibrar el afán de riquezas mediante un interés creciente por los aspectos ecológicos: lo más importante es el bien del hombre, no su riqueza", señala **Rafael Alvira**, catedrático de Filosofía y director del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra. El profesor **Calleja** asegura que la crisis está suponiendo para muchos "volver a cosas sencillas, personales, íntimas y más auténticas".

Todo esto requiere, entre otras cosas, el liderazgo basado en el ejemplo. Es razonable preguntarse por qué los líderes empresariales no hicieron más para evitar la crisis y para evitar el daño causado a negocios que se supone debían proteger. La idea del CEO superestrella se ha ido al traste por los escándalos corporativos, la indignación de los accionistas por ofertas con una compensación excesiva y por la propia crisis.

"El rendimiento a corto plazo es siempre importante, pero el rendimiento a largo plazo es lo que diferencia

> "MEJOR NOS IRÍA SI CONCENTRÁRAMOS NUESTROS ESFUERZOS PARA REMONTAR LA CRISIS Y AYUDAR A QUIENES SE ESTÁN QUEDANDO SIN NADA"
>
> **Alejandro Llano**

al directivo sénior", afirma el profesor **Canals**. "La humildad es una virtud esencial para cualquier director general, y debe combinarse y desarrollarse conjuntamente con la determinación de lograr los objetivos acordados. Un director general desarrolla el talento de sus colaboradores no solo mediante el empleo de técnicas sofisticadas, sino sobre todo a través de su ejemplo, convirtiéndose en un modelo positivo para los demás. Un directivo con un fuerte sentido de integridad y valo-

res éticos no se limita a hablar de la ética, sino que trata de ponerla en práctica en cada problema o desafío."

¿POR DÓNDE EMPEZAMOS?

Es necesario un cambio, y en esto coinciden todos los profesores que han colaborado en este reportaje. La pregunta es cómo lograrlo y por dónde empezar. El profesor **Rosanas** apunta que "lo que podemos cambiar es la manera de gobernar las empresas, y esta iniciativa debería salir de los propios directivos y consejos de administración".

Las leyes pueden ayudar, pero no lo solucionan todo. "Es mejor incentivar determinadas conductas que penalizar", señala el profesor **Fontrodona**. Para ello es necesario que hagamos una reflexión teórico-conceptual que luego se tendrá que llevar a la práctica en políticas concretas, explica. "Con un discurso puramente idealista no hacemos nada", insiste.

La clave es cómo incentivar esta reflexión previa indispensable para replantear la organización de las empresas y el propio funcionamiento del mercado. Se pueden proponer buenas prácticas, como los Principios de la inversión responsable de las Naciones Unidas. Y es necesario promover el diálogo entre las empresas, los inversores y el mercado financiero.

Por supuesto, la formación es muy relevante, apunta **Joan Fontrodona**. En este sentido, el papel de las escuelas de dirección, que forman a los futuros directivos, es crucial, porque, como explica el profesor **Rosanas**, "la iniciativa de cambio ha de salir de los propios directivos" y se avanza hacia ello a través del consenso social. En opinión de **Andreu** y **Rosanas**, el mundo de la empresa precisa de un ejercicio del *management* con compromisos y con sentido de misión que vaya más allá del objetivo inmediato y necesario de generar resultados económicos.

Como en cualquier crisis, también en esta hay un antes y un después, pero hemos de ser conscientes de que sus efectos siempre tienen un horizonte limitado, advierte el profesor **Rosanas**. "Las personas aprenden, pero después olvidan. Las sociedades aprenden mucho más despacio pero olvidan mucho más rápido", explica. Por lo tanto, es importante actuar antes de que la sociedad empiece a olvidar. Analizar qué ha pasado, tomar medidas e introducir cambios. Y para eso es necesaria una reflexión previa que ponga en marcha el engranaje.

Como un gran barco que navega a mar abierto, hemos de avanzar haciendo pequeñas maniobras, explica el profesor **Fontrodona**, porque un movimiento brusco nos puede hacer naufragar. Ahora es el momento de coger el timón e iniciar el cambio de rumbo, ese que nos puede llevar a una nueva forma de entender la empresa, a una nueva manera de hacer negocios y a replantearnos los principios que imperan en nuestra sociedad. Hemos echado la vista atrás para entender lo que ha pasado. Ahora hemos de mirar hacia adelante y pensar en el futuro. Hemos de eliminar la idea de que cualquier tiempo pasado fue mejor, como decía **Jorge Manrique**. El futuro lo escribimos entre todos.

"EL MUNDO DE LA EMPRESA PRECISA DE UN EJERCICIO DEL MANAGEMENT CON COMPROMISO Y SENTIDO DE MISIÓN"

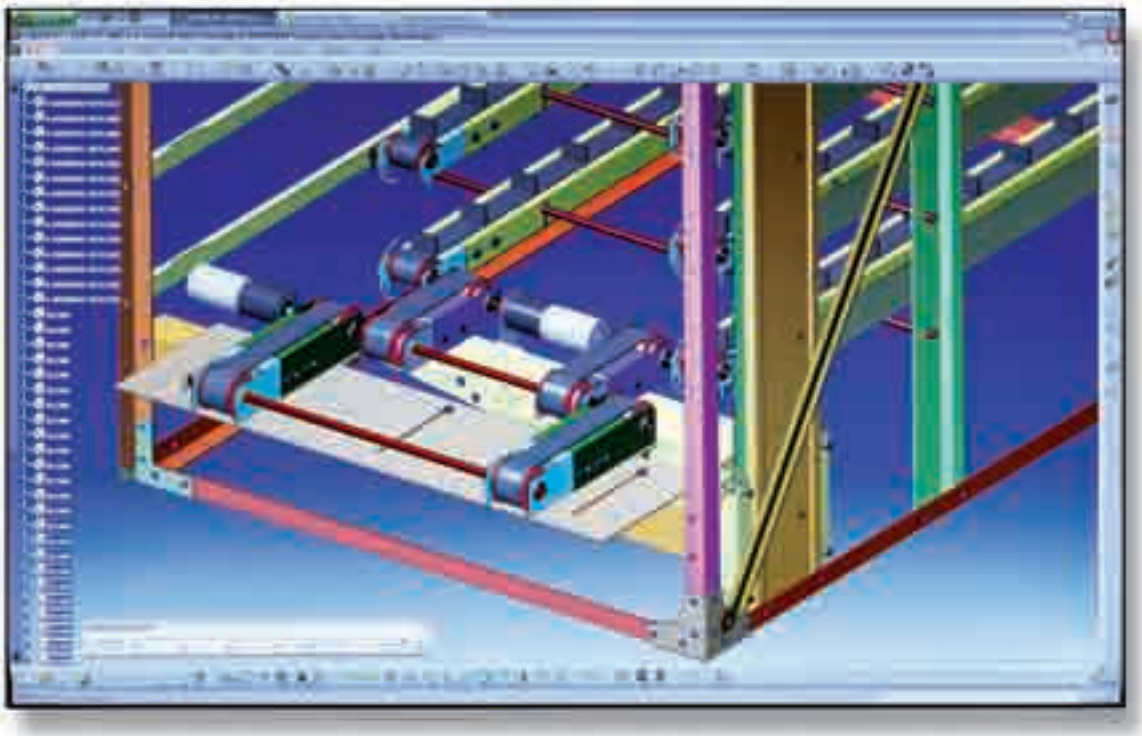
Josep M. Rosanas

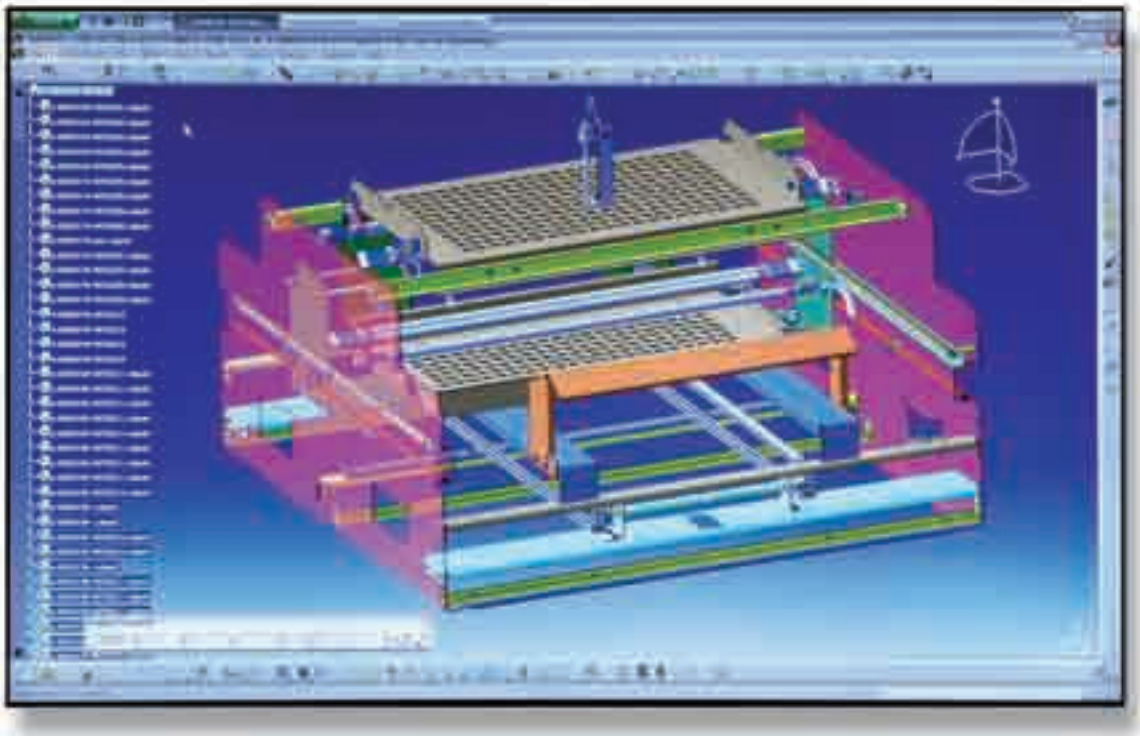
PARA SABER MÁS:

1. Andreu, Rafael y Rosanas, Josep M. "Manifiesto para un management mejor. Una visión racional y humanista". Disponible en: http://www.ieseinsight.com.
2. Alvira, Rafael. "Lo común y lo específico de la crisis moral actual". Disponible en: http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuaderno057.pdf
3. Ariño, Miguel Ángel. "Los beneficios no pueden ser un ídolo". *El Periódico*, 1 de octubre de 2010. Disponible en www.elperiodico.com.
4. Canals, Jordi. *Building Respected Companies: Rethinking Business Leadership and the Purpose of the Firm.* Cambridge University Press, 2010.
5. Llano, Alejandro. "Las raíces éticas de la actual crisis económica y la lógica del don". *Nuevas tendencias*, nº 78, 2010, págs. 3-20.
6. "Muhammad Yunus: empresas que resuelven los problemas del mundo". Noticias IESE. 2 de julio de 2010. Disponible en http://www.iese.edu/news.
7. Segarra, José Antonio. "La Fageda: otra empresa es posible". Universia.

I+D:

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





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

RIPLEG

Subcontratación
Sub-contracting

Dpto. publicidad de RIPLEG

TRANSPARENCIA

DIVULGACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INFORMACIÓN

ANTONINO VACCARO
Profesor Adjunto de Ética Empresarial, IESE

ALBERTO RIBERA
Profesor Agregado de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

Organizaciones ultratransparentes no parecen ser la mejor fórmula. Los profesores Vaccaro y Ribera apuestan por una transparencia estratégica como el caso Addiopizzo. El artículo recoge las razones.

ÉTICA EMPRESARIAL • TRANSPARENCIA • ANÁLISIS DE DECISIONES

¿Qué tienen en común un fabricante de galletas, siete amigos y un padrino siciliano? Addiopizzo, una organización siciliana que lucha contra la extorsión. El fabricante de galletas fue el primer emprendedor en apuntarse a la iniciativa gracias a la cual los padrinos de la mafia siciliana han experimentado recientemente una reducción notable de los ingresos que obtienen a través de la extorsión. Increíble, ¿verdad?

Veamos ahora un rápido resumen de esta historia. Addiopizzo fue fundada en 2004 por un grupo de estudiantes universitarios recién graduados que querían luchar contra la extorsión de la mafia a los empresarios de Sicilia. De acuerdo con la policía, a principios de 2000, más del 90% de los negocios en Sicilia estaban pagando sobornos mensuales a la mafia a cambio de protección. El restante 10% se mantenía en un área gris, pues habían elegido no colaborar ni con la policía ni con la mafia.

Addiopizzo ofrece en la actualidad un certificado antiextorsión que permite a los consumidores identificar aquellas empresas que no pagan sobornos a la mafia y que se niegan a colaborar en modo alguno con las familias criminales. Asimismo controla, en colaboración con la policía y sus activistas, que las empresas certificadas no practican un doble juego: obtienen la certificación para atraer a los consumidores al mismo tiempo que continúan pagando sobornos a la mafia. Tan solo en la provincia de Palermo, Addiopizzo cuenta ya con más de 10.000 particulares y casi 600 empresas adheridas a esta iniciativa.

Las empresas que desean obtener el certificado Addiopizzo tienen que colocar un letrero anti-chantaje en la puerta de sus comercios para que los compradores puedan ejercer su derecho al consumo responsable en negocios que no pagan sobornos a la mafia. Uno de los activistas señaló en una entrevista: "Nuestro certificado es una garantía para los consumidores de que el dinero que gastan no acabará en manos de las familias de la mafia... En el pasado, las personas no se daba cuenta de que el origen del dinero que los empresarios pagaban a la mafia está en los bolsillos de los consumidores".

Las actividades de Addiopizzo no se limitan a movilizar a los consumidores responsables. La organización ha creado también un programa de apoyo para aquellos empresarios que quieren luchar e informar de las prácticas extorsionistas de la mafia. Aquellos empresarios que se deciden a dar la voz de alarma reciben apoyo psicológico y operativo, así como la posibilidad de entrar en el programa de protección especial de la policía anti-mafia. Según afirmó un experto

ADDIOPIZZO
PONE DE
RELIEVE LAS
OPORTUNIDADES
DE UN USO
ESTRATÉGICO
DE LA
INFORMACIÓN.

antimafia en una entrevista: "hace unos años, resultados como estos hubieran sido inconcebibles."

¿Cómo consiguió todo esto Addiopizzo? ¿Qué podemos aprender de esta experiencia? ¿En qué modo puede el ejemplo de Addiopizzo resultar de interés para todos los empresarios?

La respuesta a esta última pregunta es relativamente fácil. Addiopizzo es una iniciativa antiextorsión cuyo éxito podría repetirse en otros países aquejados por la presencia de organizaciones de tipo mafioso como Rusia, Colombia, México, Jamaica, China, Japón y varios países africanos. No debemos olvidar que el crimen organizado tiene un impacto muy importante sobre la actividad económica a nivel global. El Banco Mundial estimó recientemente que las organizaciones criminales generan ingresos anuales por valor de más de 120.000 millones de dólares, cifra equivalente al PIB de países como Nueva Zelanda o Hungría.

En el pasado, organizaciones como Transparencia Internacional han intentado luchar contra el crimen y la corrupción implementando medidas "de arriba abajo", pero se han encontrado con enormes problemas a la hora de implantarlas cuando intentaban empezar por las altas esferas. A diferencia de estas, Addiopizzo es una iniciativa "de abajo arriba", ya que se ha concentrado en las dinámicas a pequeña escala para impulsar el cambio social. La capacidad de Addiopizzo para apoyarse en la información para poder prevenir y luchar contra las prácticas de negocio corruptas la convierten en un ejemplo modélico de organización que ha sido capaz de utilizar la diseminación de la información para provocar cambios radicales y positivos en un entorno hostil.

Contradiciendo opiniones actuales de algunos académicos que piden una transparencia "extrema", "radical" o "completa", el caso de Addiopizzo pone de relieve las oportunidades que se presentan con un uso estratégico de la información a la hora de fomentar cambios positivos en entornos externos. En lugar de revelar "todo y ya", Addiopizzo ha optado por una estrategia de divulgación de la información mejor enfocada, con una transparencia estratégica, según la cual solo se divulgan ciertos tipos de información, buscando que dicha divulgación vaya en sintonía con la situación específica que se quiere afrontar.

LA INFORMACIÓN ES PODER

La transparencia estratégica no consiste en disfrazar la realidad ni es un intento de manipular a las partes interesadas. De lo que se trata es de ceñirse a una visión más realista y pragmática del poder de la información y del papel que llevan a cabo las condiciones del contexto como importantes indicadores a seguir en los procesos de toma de decisiones que tienen que ver con la divulgación de la información.

Para aclarar esta importante cuestión podemos buscar paralelismos en la física. La transparencia vendría a ser el análogo "social" de la ley de la física conocida como el Principio de Schrödinger que afirma que "si observamos un electrón con ayuda de luz, cambiamos su estatus energético". Del mismo modo, si incrementamos la disponibilidad de información sobre las actividades de una empresa (dicho de otro modo, las sacamos a la luz), las personas responsables de dicha empresa modificarán también su comportamiento.

Un exceso de información, igual que un exceso de luz en la física, puede hacer que la situación se haga inestable e imposible de manejar. Es más, demasiada energía liberada demasia-

do rápido podría destruir el sistema en lugar de mejorar su rendimiento.

Lo mismo puede ocurrir con las personas y las organizaciones. Las personas necesitan tiempo para digerir y procesar la información. Para una empresa, la transparencia total puede resultar peor que la opacidad total, ya que sus clientes, empleados o incluso sus enemigos podrían no tener tiempo o no estar suficientemente preparados para procesar la cantidad de información divulgada. Este tema resulta crítico en el desarrollo de políticas de transparencia dirigidas a luchar contra el fraude, la corrupción y otros ejemplos de mala conducta en el mundo de los negocios.

Addiopizzo ha implementado con éxito una estrategia que anima a las personas y empresas honestas a recopilar y utilizar la información como un arma para luchar contra aquellas prácticas y personas corruptas y violentas. Como apuntaba uno de los activistas de Addiopizzo: "no solo es importante recopilar información de nuestros afiliados (consumidores y empresas), sino también lo es entender cuándo es el momento oportuno para hacer pública la información clave".

Por ejemplo, a través de una serie de declaraciones públicas, Addiopizzo consiguió que se prestara atención a la campaña de intimidación violenta a la que la mafia estaba sometiendo a **Vincenzo Conticello**, el propietario de un pequeño restaurante que había proporcionado información sobre los chantajistas. Las notas de prensa, distribuidas inmediatamente tras producirse las primeras amenazas, junto con la protección policial, tuvieron como efecto positivo el cese de las amenazas de la mafia. Esto sucede porque, según los expertos de la policía, las organizaciones criminales prefieren trabajar de manera subterránea, y quedan paralizadas en cuanto las luces se centran sobre ellas.

Del mismo modo, Addiopizzo destapó también las fuertes conexiones entre **Toto Cuffaro**, antiguo presidente de la región de Sicilia, y algunos miembros de la mafia. Esta información se hizo pública en un momento crítico del debate sobre política regional durante el que, según los miembros de Addiopizzo, parecía que el problema de la infiltración en la esfera política por parte de la mafia estaba siendo ignorada por los medios y la sociedad.

LOS USOS DE LA TRANSPARENCIA

Hemos observado que los negocios que han colaborado con Addiopizzo han podido aprender cómo gestionar la información de forma estratégica en la lucha contra la mafia. Como mencionaba un empresario en una entrevista: "Addiopizzo me ha mostrado el poder de la información... hacer las cosas claras y transparentes puede ser una buena manera para prevenir problemas o para resolverlos... y estoy intentando compartir esta lección con mis empleados. La transparencia no es solo una herramienta para relacionarse con el entorno exterior, sino que es una cuestión que debe ser abordada dentro de cualquier organización para prevenir problemas y evitar peligros."

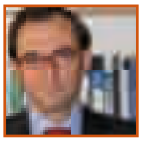
¿Qué más se le puede pedir a un emprendedor en Sicilia? Parece que la saga de los mafiosos sicilianos podría llegar pronto a su fin. Debemos recordar también que Italia no es el único país en el que están emergiendo movimientos contra el crimen impulsados desde la ciudadanía. En los últimos años, son destacables los esfuerzos de EGJustice en Guinea Bissau; el "Youth-driven Mjaft!" fundado en 2003 en Albania; el Ocasa Colombia, fundado en 2006; y el Shayfeen, fundado en Egipto por un grupo de mujeres.

En cualquier caso, no debemos olvidar nunca que las mafias que existen en todo el mundo no son solo organizaciones criminales que asedian las economías y sociedades locales, sino que también son la consecuencia de rasgos culturales muy arraigados en sus respectivas comunidades. Y es ahí donde podemos aprovechar esta otra vertiente del poder beneficioso de la información: proporcione la información correcta de la manera apropiada a las nuevas generaciones y podrá cambiar el mundo.

"ADDIOPIZZO ME HA MOSTRADO EL PODER DE LA INFORMACIÓN... HACER LAS COSAS CLARAS Y TRANSPARENTES PUEDE SER UNA BUENA MANERA PARA PREVENIR LOS PROBLEMAS O PARA RESOLVERLOS".

VARIABLES DEL RENDIMIENTO INDIVIDUAL

MEJORANDO LA EFICACIA PERSONAL



PABLO MAELLA
Colaborador Científico de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

Ser eficaz es obtener resultados positivos en el trabajo. En el artículo se nos explica cuáles son las principales variables que influyen en la eficacia y se presentan una serie de comportamientos que ayudan a mejorar dichas variables para lograr ser más eficaces.

EFICACIA • ANÁLISIS DE DECISIONES • LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

El 26 de mayo de 1999, en el Camp Nou, el Manchester y el Bayern se enfrentaron en la final de la Champions. En el minuto 90, los alemanes ganan 1-0. Tres minutos más tarde acaba el partido con victoria de los ingleses por 1-2. ¿Quiénes fueron más eficaces? Los ingleses, sin duda, porque metieron un gol más que sus contrincantes y ganaron el partido y, con ello, el trofeo, que era el objetivo pretendido. Es decir, lo que define la eficacia es conseguir los resultados deseados, que en este caso era ganar el partido. Por su parte, los del Bayern fueron ganando durante la mayor parte del encuentro, se esforzaron mucho, jugaron con ilusión y coraje, lucharon hasta el final... Pero, finalmente, no fueron eficaces. No obtuvieron los resultados buscados.

Ser eficaz es obtener resultados positivos en el trabajo. Por tanto, si no obtengo resultados no soy eficaz, e implica que como profesional no estoy rindiendo, con independencia de si al trabajo le pongo mis mejores intenciones. Lo que se entienda por resultados positivos variará en función de cada caso, así, para una secretaria pueden ser haber optimizado al máximo la agenda de su jefa; para un operario de una fábrica de producción, haber fabricado más unidades en menos tiempo; y para un director comercial, haber incrementado las ventas en un 10%. Asimismo, también podemos decir que las empresas son eficaces cuando sus miembros lo son.

LAS VARIABLES DE LA EFICACIA

Se han señalado numerosos y variados factores que llevan a la eficacia individual. Nosotros nos vamos a centrar en las seis variables que consideramos principales (ver gráfico en página 28) y cuya configuración estaría construida en forma de casa: **responsabilidad**, **capacidad**, **automotivación**, **autogestión**, **suerte** y **simplificación**.

La gestión de la eficacia individual depende, principalmente, de la propia persona -en sus manos está el intentar ser más o menos eficaz-, y no tanto de los jefes o la empresa. El profesional que no sea consciente de esta realidad, y que, por tanto, no trate de gestionar su rendimiento, no podrá ser efectivo. Es por esta razón por la que la **responsabilidad** está en la base de la eficacia personal: es el pedestal que la soporta y sustenta. La eficacia requiere ser una persona responsable que usa su libertad para gestionarse adecuadamente. Si alguien no quiere asumir la iniciativa de su rendimiento, nadie lo va a poder hacer por él. El actor y autor último de la eficacia es uno mismo.

Otra de las variables es la **capacidad** que cada uno tenga para desempeñar su trabajo. Por capacidad se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que una persona posee. El rendimiento se produce cuando los talentos que tiene un individuo

Comportamientos clave para mejorar la eficacia

1 Responsabilidad

- Establecerse y asumir objetivos relevantes, desafiantes y realistas.
- Mostrarse proactivo.
- Poner todo el esfuerzo y tenacidad para conseguir los objetivos.
- No entregarse al victimismo cuando los resultados no son los esperados.

2 Capacidad

- Buscar puestos de trabajo acordes a las capacidades de cada uno.
- Desarrollar las capacidades necesarias para el trabajo que sean susceptibles de ser mejoradas. Este desarrollo requiere dos pasos:
  - Conocerse.
  - Superarse, que a su vez implica:
    - Actuar.
    - Retarse y exigirse.
    - Aprender de los fracasos.

3 Automotivación

- Tratar de eliminar o minimizar los elementos de desmotivación que tengamos en nuestro trabajo.
- Intentar dar el máximo sentido a lo que uno hace.
- Tener una actitud positiva ante los acontecimientos.
- Mostrar ambición y ganas de retos.
- Hacer los esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados.
- Manifestar tenacidad y perseverancia para realizar aquello que pensamos que tenemos que realizar, sin estar motivados.

4 Autogestión

- Buscar la autogestión en las organizaciones en las que el profesional trabaje, y más en concreto:
  - Clarificar los objetivos que le estén pidiendo.
  - Negociar para tener los recursos necesarios para poderlos alcanzar.
  - Buscar un espacio suficiente de autonomía y capacidad de decisión.
- Tratar de migrar a trabajos donde se facilite la autogestión.

5 Suerte

- Actuar como si la suerte no existiera, siendo al mismo tiempo muy consciente de que existe.
- No quejarse ni lamentarse cuando se tenga mala suerte.
- Gestionar proactivamente las consecuencias ocasionadas por la mala suerte.

6 Simplificación

- Realizar una elección explícita por la simplificación, y actuar en consecuencia.
- Identificar aspectos a simplificar y ponerlo en práctica.
- Priorizar y centrarse en lo importante.
- Focalizarse en el presente.
- Aceptar la realidad, y a uno mismo, tal como es.

SER UN ADULTO RESPONSABLE NOS LLEVA A MOTIVARNOS INCLUSO AUNQUE NO NOS GUSTE ESPECIALMENTE LO QUE TENGAMOS QUE HACER.

son los que requiere su puesto de trabajo. Con independencia de las capacidades que tenga cada persona, siempre puede incrementarlas, por lo que otra manera de ser más eficaces es desarrollando más y mejor las habilidades necesarias para el puesto.

Las capacidades son fundamentales, pero no suficientes. El talento sin esfuerzo acostumbra a ser estéril. A la actitud o disposición de la persona para esforzarse en hacer su trabajo la llamamos **automotivación**, que es otra de las condiciones para la eficacia sostenida. Cuando alguien se esfuerza más es porque está realmente motivado. Por tanto, la motivación no es una disposición placentera a hacer las cosas, sino una cuestión de voluntad. Somos eficaces cuando hacemos bien aquello que tenemos que hacer para obtener resultados, no cuando lo realizamos con más o menos ganas. Ser un adulto responsable nos lleva a motivarnos incluso aunque no nos guste especialmente lo que tengamos que hacer.

La variable **autogestión** está estrechamente ligada a los factores capacidad y automotivación. Para ser eficaces no solo tenemos que tener las habilidades para saber desempeñar nuestro trabajo, también tenemos que realizar los esfuerzos necesarios para hacerlo, y por último, "poder hacerlo", que es lo que posibilita la autogestión, es decir, que la empresa establezca sistemas y procesos que favorezcan que una persona tenga el entorno adecuado para aplicar sus capacidades y su automotivación.

Por autogestión entendemos la capacidad de decidir y obrar de un profesional en su trabajo de acuerdo con sus criterios y dentro de un marco organizativo. Son tres las condiciones que la empresa debe implantar para desarrollarla: la primera es que clarifique las tareas y objetivos a cada persona, es decir, lo que se espera de cada una de ellas; la segunda, es que facilite los recursos mínimos necesarios para alcanzarlos; y la tercera y última, es que dé autonomía para actuar y tratar de conseguir los objetivos. Sin estos tres elementos no es posible la autogestión. Si uno no sabe qué es lo que tiene que hacer, o no le dan los recursos necesarios, o no le dejan campo de acción para hacerlo, no será posible la autogestión, ni por tanto, la eficacia.

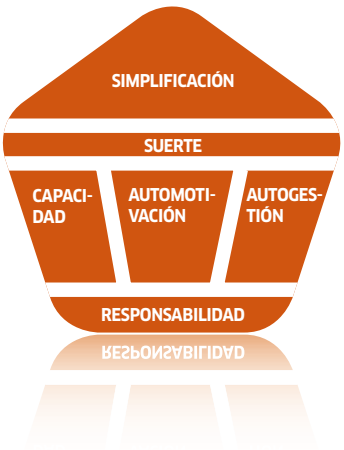
La **suerte** es la repercusión en los resultados que puedan tener aquellos hechos y situaciones que se dan en la realidad externa a la persona, y sobre los que apenas ésta tiene influencia. La suerte existe e influye en la eficacia. Su acción sobre el rendimiento -en positivo y negativo- acompaña al profesional a lo largo de toda su trayectoria, porque los resultados de las personas en el trabajo también se ven afectados por circunstancias que no dependen de ellas. Si el entorno económico no es favorable, si la competencia ha sacado un nuevo producto o ha quebrado, si se ha declarado la guerra... son elementos que pueden afectar a la eficacia, y el individuo puede haber tenido que ver muy poco en ellos.

Que la suerte exista implica que se pueden haber alcanzado buenos resultados a pesar de no haber actuado correctamente, y viceversa, es decir, que se puedan haber obtenido malos rendimientos habiendo actuado de manera adecuada, debido a que las circunstancias ajenas al profesional no hayan sido favorables. Este hecho tiene importantes repercusiones a la hora de evaluar la profesionalidad propia y la de los colaboradores.

Y, por último, **simplificación**. Este es un elemento multiplicador del rendimiento, es decir, es posible alcanzar resultados positivos sin simplificar, pero hacerlo los incrementa. Lo simple es más eficaz porque al hacer las cosas sencillas empleamos menos recursos para lograr los objetivos. Por tanto, en términos de eficacia, no hay justificación para hacer las cosas complejas cuando se pueden hacer sencillas. Sin embargo, aunque lo simple sea más eficaz, vivimos en un mundo laboral complejo que nos dificulta, si no hacemos nada para evitarlo, la obtención de mejores resultados.

A cada una de las variables del rendimiento que hemos visto, le corresponden unas conductas, que si son aplicadas por el profesional le llevarán a ser eficaz (ver conductas en la ilustración de la página anterior).

LAS SEIS VARIABLES DE LA EFICACIA



¿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

MODELOS DE GESTIÓN

ALIANZAS CON EMPRENDEDORES

ÁFRICA ARIÑO
Profesora Ordinaria de Dirección Estratégica, IESE

Los emprendedores tienden, cada vez más, a aliarse con otras empresas, pero existe mucho desconocimiento sobre cómo llevar a cabo estas alianzas y gestionarlas. En este artículo se analizan las principales claves para tener éxito en una alianza con empresas de nueva creación.

INICIATIVA EMPRENDEDORA • ANÁLISIS DE DECISIONES • DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La última década ha sido testigo de un cambio en la forma de organizarse de muchos emprendedores. Antes intentaban crear un mercado por su cuenta para ofrecer su producto o servicio, pero ahora, cada vez más, tienden a aliarse con otras organizaciones. ¿Por qué? Muchos emprendedores se plantean que esto puede ayudarles a sacar el máximo partido a sus escasos recursos, así como aumentar la probabilidad de éxito económico.

Si bien esta práctica se ha extendido, no sus conocimientos sobre cómo llevar a cabo y gestionar alianzas de la mejor manera posible. La mayoría de los emprendedores no tiene ninguna experiencia en la gestión de alianzas; y los que sí la tienen, seguramente han descubierto que no existe un modelo único que nos diga cuándo o cómo estructurar una alianza.

La mayoría de las empresas están convencidas de que hoy en día no pueden hacer negocios solas. Las alianzas han llegado a representar un porcentaje importante de la facturación y ganancias de algunas compañías, pero sus tasas de fracaso parecen ser igual de significativas. Pero definir qué se entiende por éxito o fracaso de colaboración es algo difícil. Numerosos estudios han demostrado que entre el 30 y el 70% de todas las alianzas fracasan.

Las alianzas plantean muchas preguntas y desafíos para las empresas (ver apoyo en página siguiente). Además, se pueden considerar como una fuente de oportunidades que están bien definidas de entrada. Pero también se pueden entender como un medio para descubrir o crear oportunidades completamente nuevas que no se conocen del todo bien antes de la formación de la colaboración. Asimismo, son uno de los varios "modos de acción" a través de los cuales los individuos o las empresas aprovechan las oportunidades que identifican o crean.

POR QUÉ ALIARSE

Cuando pedimos a un emprendedor que enumere las razones por las cuales su empresa podría asociarse con otra, las respuestas son:

1. para mejorar las posibilidades de supervivencia.
2. para obtener recursos críticos.
3. para aprovechar el capital financiero de otros.
4. para crear nuevas empresas.
5. para acelerar el crecimiento en determinados mercados de producto.
6. para lograr una rápida internacionalización.
7. para hacer frente a diversas incertidumbres.

Las nuevas empresas tienen que superar la desventaja inherente de ser nuevas. A menudo carecen de relación con sus grupos de interés clave (como inversores, proveedores, empleados y clientes) o necesitan desarrollarla. La alianza con una empresa más grande o más establecida puede contrarrestar la falta de recursos de la nueva empresa; o las relaciones con socios que gocen de buena reputación pueden ser beneficiosas en cuanto a la capacidad de la nueva empresa para obtener recursos también de otras fuentes.

PREGUNTAS Y RETOS DE LAS ALIANZAS

- ¿Cuándo se deben utilizar alianzas en lugar de inversiones alternativas? ¿Cuándo deben evitarse?
- ¿Cómo se deben diseñar y estructurar las alianzas? ¿Cómo se pueden gobernar las alianzas adecuadamente para alcanzar los objetivos de colaboración?
- ¿Cómo pueden las empresas superar los complejos procesos de las alianzas de manera más eficaz (por ejemplo, la selección del socio, las negociaciones y la gestión de relaciones con el socio)?
- ¿Cómo pueden las empresas gestionar mejor su participación en grandes redes?
- ¿Cuáles son los requisitos organizativos y de gestión necesarios para la implementación efectiva de la alianza (por ejemplo, capacidades, trabajo en equipo, etc.)?
- ¿Cómo pueden los socios evaluar el rendimiento de sus alianzas y realizar mejoras?

TIPOS DE ALIANZA

Antes de decidir qué tipo de alianza se requiere, hay que preguntarse: cuáles son los principales objetivos comerciales de la alianza, cuál es su aportación de recursos y cuál será el alcance de la alianza en el mercado de producto y en el ámbito geográfico, cuáles son los principales peligros y riesgos a los que se enfrentan las partes y cuáles son sus intereses en la colaboración. También deberán tener en cuenta de qué manera específica obtendrán estas políticas beneficios financieros o no financieros.

Aunque, en líneas generales, las alianzas se pueden dividir en estructuras de gobierno con o sin participación en capital, de hecho, los incentivos, derechos de control, mecanismos de supervisión, garantías y otros aspectos del gobierno de una alianza pueden variar mucho dentro de cada una de estas dos categorías. Una alianza con participación en capital ofrece una mayor alineación de incentivos y de control que una sin participación, pero también implica mayores costes de gobierno. Por lo tanto, la pregunta sobre qué tipo de alianza es más atractiva, implica valorar si las características de control de alineación de incentivos de las alianzas con participación en capital son necesarias, como por ejemplo, cuando la empresa se enfrenta a un grave riesgo de acción oportunista.

EN BUSCA DEL SOCIO PERFECTO

Conseguir el socio adecuado es especialmente importante para el éxito de la alianza, y requiere un cuidadoso proceso de búsqueda y selección. Pero la información disponible sobre los posibles socios es a menudo insuficiente. Y decidir quién podría ser el socio adecuado es una tarea que requiere mucho tiempo y esfuerzo por parte de los altos cargos debido a esta falta de información.

Es necesario asegurarse de que el socio y la empresa sean compatibles. En este sentido, se plantean dos grupos principales de criterios de selección: uno relacionado con las tareas que tiene que ver con los recursos y habilidades estratégicas que una empresa necesita para su éxito competitivo; y otro que se centra en la cooperación, en el sentido de cómo pueden trabajar juntas, de manera efectiva, las empresas asociadas. En definitiva, todo se reduce a que encajen bien o no. Evaluar esta conexión -ya sea estratégica, organizativa, operativa o humana- es un proceso continuo que se alarga durante la búsqueda de socios, la selección y las negociaciones, lo que implica exploración y descubrimiento. Si la empresa tiene

ALIANZA A LA VISTA

CÓMO PREPARARSE

Aspectos estratégicos
- ¿Tiene la empresa una visión y una estrategia definidas?
- ¿La empresa entiende dónde se deben formar alianzas y dónde no?
- ¿Están claros los criterios de selección de socios?
- ¿Están controlados los socios potenciales?
- ¿Se ha realizado un análisis comparativo de las alianzas de empresas rivales?

Aspectos organizativos
- ¿Tiene la empresa una cultura de cooperación?
- ¿Goza la empresa de un fuerte sentido del trabajo en equipo?
- ¿La comunicación fluye con toda libertad?
- ¿Está descentralizada la responsabilidad?

Aspectos de gestión
- ¿Están cómodos los empleados en situaciones que requieren responsabilidad sin control?
- ¿Los empleados trabajan bien con otras personas de otras culturas?
- ¿Tienen los empleados habilidades generales de gestión?
- ¿Los altos cargos demuestran su compromiso con las nuevas iniciativas?

un buen conocimiento de los socios potenciales de relaciones pasadas, el proceso se simplifica mucho. Por esta razón, en general, la conexión estratégica y organizativa se tiene en cuenta durante la búsqueda y selección de socios, mientras que la operativa y humana es más probable que se valore durante las negociaciones.

Antes de empezar las negociaciones con el socio potencial preferido, los directivos de las empresas emprendedoras deberían tener en cuenta tres consideraciones. La primera es que el objetivo es utilizar la alianza para cocrear valor junto con el socio. En segundo lugar, analizar sus propias necesidades y las de su socio potencial preferente. Y en tercer lugar, recordar que todavía hay que comprobar cómo encaja con su socio potencial preferente. El siguiente paso es continuar y firmar el acuerdo. Pero incluso entonces, los emprendedores deberían hacerse una pregunta clave: "cuando llegue el momento de desvincularme de esta alianza, ¿mi empresa será más fuerte y más poderosa que cuando empecé?" Si la respuesta es sí, entonces ha llegado el momento de coger la pluma y firmar el contrato.

La ejecución de la alianza es un elemento importante del desafío que supone su implementación. Por supuesto, cuanto mejor haya sido el trabajo de los directivos a la hora de elegir a un socio y negociar y diseñar la alianza, mejor será su posición para afrontar este reto. Sin embargo, los directivos tarde o temprano se enfrentarán a algún tipo de conflicto. Aunque cierto nivel de conflicto puede ser saludable, la situación puede volverse dañina si no se gestiona adecuadamente. Y aquí es donde aparecen dos vías de actuación. La primera se refiere a la creación de mecanismos formales que establezcan las reglas del juego para la toma de decisiones; y la segunda supone cultivar la calidad de relación adecuada entre los socios.

CUÁNDO PONER FIN A LA ALIANZA

Hay que evaluar periódicamente la conveniencia de mantener la alianza o darla por terminada. De esta manera, se evitará el error de mantenerla simplemente por inercia. Pero, poner fin a una alianza no significa que haya fracasado, puede que su final haya estado planeado desde el principio. Además,se puede decidir poner fin a la alianza una vez que los objetivos para los que fue creada ya se hayan alcanzado. En estos casos el final es una señal de éxito.

En caso contrario, existen dos razones para poner fin a una alianza. En primer lugar, si la alianza no ayuda a cumplir los objetivos para los cuales fue creada; y en segundo lugar, si los costes que implica superan los beneficios que produce. La primera situación puede surgir una vez que la empresa ya es capaz de llevar a cabo la actividad de la alianza por sí misma, en cuyo caso puede ser mejor poner fin a la alianza estratégica. La segunda situación puede darse cuando las diferencias entre los socios van apareciendo a medida que se desarrolla su relación, como objetivos incompatibles, diferentes filosofías y procesos de toma de decisiones, diseño de sistemas de compensación no cooperativos, asimetría en el poder de cada socio, etc.

A veces no es fácil para los socios ponerse de acuerdo sobre cuándo y cómo poner fin a una alianza estratégica, sobre todo si su terminación se debe a que los socios han llegado a un punto muerto. Por esta razón, es recomendable especificar las circunstancias bajo las cuales se puede poner fin a una alianza estratégica. Al final, todas las asociaciones tienen que llegar a su fin, ya sea planeado o no, pero la planificación puede evitar grandes problemas en la fase final de la colaboración y reducir los costes de terminación. Cuanto mayor sea la dependencia de una empresa emprendedora de la alianza, más difícil se lo debería poner al socio para desvincularse de ella.

PARA SABER MÁS

Entrepreneurial Alliances.
Ariño, A.; Reuer, J.J.; Olk, P.M.
(Pearson Prentice Hall, 2010)

www.insight.iese.edu

REAL ESTATE AGENCY
Servicios inmobiliarios

MR
Monika Rüsch

EIXAMPLE-PASEO SAN JUAN Ref.4.197

Precioso ÁTICO de obra nueva en finca regia con ascensor. 120m2 de vivienda más 70m2 de terraza. 4 hab. exteriores. Amplio salón comedor de 30m2 con salida a terraza..

ALQUILER: 2.300 €

PEDRALBES Ref. 4.234

Preciosa casa unifamiliar de 700m2 en parcela de 1.366m2. Totalmente reformada de clidad y situada en zona residencial privilegiada. Gran salón con vistas a jardín y pIscina. 6 hab. Pk.4 coches.

VENTA: Precio a consultar

SERVICIOS INMOBILIARIOS DE CALIDAD PARA NUESTROS CLIENTES

NUESTRA EMPRESA: Somos una empresa germano española especializada en el ALQUILER y la VENTA de viviendas DE ALTO STANDING, ofreciendo la más amplia cartera de inmuebles EN PERFECTO ESTADO en Barcelona, San Cugat y Sant Just Desvern.

NUESTROS CLIENTES: DIRECTIVOS DE GRANDES EMPRESAS MULTINACIONALES, BANCOS, CONSULADOS Y PARTICULARES.

NUESTRA FILOSOFÍA: Cada cliente es distinto, y no todas las viviendas encajan en su estilo de vida, nuestra habilidad es entender las demandas de nuestros clientes para proponer, desde el primer momento, solo viviendas que encajen con sus necesidades.

NUESTRO EQUIPO: Se comunica en inglés, aleman, francés, italiano, español y catalán.

Más de 18.000 personas visitan cada mes nuestra web, desde 90 países.

LE DAMOS LA BIENVENIDA. ESTAREMOS ENCANTADOS DE ATENDERLE.

ST.CUGAT-VALLDOREIX ALQUILER

Preciosa casa unifamiliar de diseño de 300m2. Gran salón comedor de 40m2 con salida a jardín. 5 hab. (1 en suite, 3 dobles y 1 ind.) Acabados de 1ª calidad.Parking.

Ref.4.176 - 4.200 €

ST.GERVASI-TORRE VILANA ALQUILER

Precioso piso de diseño, amueblado de obra nueva. Amplio salón con sda. a terraza de 30m2. 3 hab. 3 pk.Trastero.Zona comunitaria con piscina.Vigilancia 24 hs.

Ref. 4.193 - 3.500€

VILLA OLIMPICA ALQUILER

Precioso ÁTICO dúplex de 168m2 más 82m2 de terrazas con preciosas vistas. 2 salones de 25m2 cada uno. 3 hab. dobles exteriores.2 pk y 1 trastero.

Ref. 3.891 - 2.700 €

BONANOVA- CLINICA TEKNON VENTA

Exclusiva casa unifamiliar de 242m2 en parcela de 319m2. Gran salón de 50m2 con sda. a jardín. 3 hab. (1 en suite, 1 doble y 1 serv.). Pk. 2 coches.

Ref.4.213-2.100.000€

EIXAMPLE-DIPUTACIO/Pº GRACIA VENTA

Espectacular piso de 131m2 más jardín privado de 136m2 en finca regia. Tipo loft con espacios muy amplios. 1 hab. en suite. Amplio salón con sda. a jardín.

Ref.4.042-1.200.000€

ST.CUGAT-EIXAMPLE VENTA

Preciosa pl.baja de 198m2+terrazas..Salón de 42m2 con sda. a terraza. 4 hab. 2 pk. Trastero.Zona com.con piscina. Totalmente reformado con los mejores materiales.

Ref.4.230- 980.000€

Su inmobiliaria de confianza en Barcelona

93 2045520 Beltran i Rózpide 6 - Barcelona 08034 www.mrbcn.com

SOLUCIONES AL ROMPECABEZAS DE LA RETRIBUCIÓN

NUEVO NÚMERO DEL *IESE INSIGHT*

El último número de la revista *IESE Insight* ofrece un amplio *dossier* sobre los sistemas de remuneración, a los que muchos culpan de haber agravado la crisis. Entre las posibles soluciones al rompecabezas de la retribución, **Alex Edmans**, de The Wharton School, defiende una idea que está ganando terreno en Estados Unidos: la de vincular la remuneración del CEO a la deuda de la empresa y no solo a los instrumentos de capital. De esta manera se podrían alinear los intereses de los altos directivos tanto con los accionistas como con los titulares de deuda.

Además, en este número se incluye una entrevista con **Subodh Bhargava**, presidente de Tata Communications, que reflexiona sobre los elementos que han convertido a su país en un gran competidor global y apunta algunos sectores de este país asiático que pueden resultar interesantes para los inversores occidentales.

África también mantiene un ritmo de crecimiento elevado, por lo que no conviene perder de vista las oportunidades que ofrece. Gallina Blanca es un buen ejemplo de empresa que se ha implantado con éxito en este continente. Pero la marca española tuvo que afrontar una decisión difícil. El director ejecutivo de Bernat Family Office, el CEO de una empresa farmacéutica y el director de un hospital keniata aportan sus reflexiones sobre este caso real. Seguro que sus consejos resultarán útiles a la hora de lanzar o adaptar productos a los mercados emergentes.

PARA SUSCRIBIRSE A LA REVISTA: *www.ieseinsight.com/subscription*

SI PRESENTA MEJOR SU INFORMACIÓN, VERÁN LA DIFERENCIA

TAMMY BOYCE, ANNA DIXON, BARBARA FASOLO Y ELENA REUTSKAJA

Para conseguir que las personas sean más conscientes de las diferencias de calidad entre los distintos hospitales es importante presentar la información de manera comprensible y clara. Así los pacientes podrán tomar mejores decisiones, ya que estarán más informados para poder realizar un juicio de valor correcto.

La Masía, escuela de talento

PABLO CARDONA Y BORJA LLEÓ

Los tres finalistas del Balón de Oro 2010, Messi, Iniesta y Xavi proceden de la Masía. ¿Qué tiene esta escuela de talento para crear ases del balón? El modelo Barça considera tres aspectos clave: el físico-deportivo, el intelectual y el moral, para lograr que los chicos de 10 y 11 años que se incorporan a Can Barça lleguen a ser excelentes futbolistas y mejores personas. En poco más de 30 años, la Masía se ha convertido en la mejor cantera de futbolistas del mundo: una escuela capaz de detectar y desarrollar el talento futbolístico y, al mismo tiempo, inculcar en los jóvenes unos valores y unos hábitos que les ayuden a ser felices viviendo la vida que han escogido.

CASO DISPONIBLE EN: *www.iesep.com*

Un *management* comprometido

RAFAEL ANDREU Y JOSEP M. ROSANAS

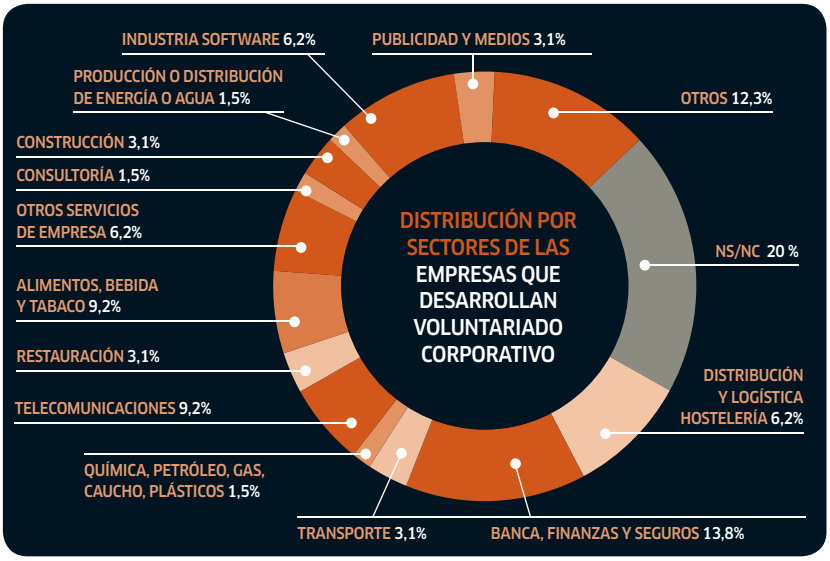
La empresa necesita un ejercicio del *management* con compromiso y sentido de misión más allá del objetivo inmediato de generar resultados económicos. Para ello es necesario, por ejemplo, partir de un concepto racional de organización en el que se es consciente de que las organizaciones deben satisfacer las motivaciones de las personas que la componen.

PARA SABER MÁS: *IESE Insight/Liderazgo y dirección de personas*

Cada vez más empresas desarrollan alguna actividad de voluntariado corporativo

SANDALIO GÓMEZ, ICÍAR LUMBRERAS, CARLOS MARTÍ Y MACARENA BARIOS

Según el informe realizado por el Observatorio del Voluntariado Corporativo, formado por Cooperación Internacional y el IESE, banca, telecomunicaciones y alimentación son los sectores que han experimentado un mayor desarrollo de este tipo de altruismo. Estas actividades permiten aumentar el orgullo de pertenencia a la empresa, la mejora del clima laboral, así como el desarrollo de más capacidades de los empleados.



SIETE PILARES DE UN SISTEMA FINANCIERO SÓLIDO

XAVIER VIVES

¿Cómo hacer que el sistema financiero sea más resistente y estable? El profesor **Xavier Vives** propone una serie de pilares para asentar el sistema basados en los siguientes puntos:

1. Los bancos centrales deberían tener un mandato.
2. Regular y supervisar todas las entidades que realizan funciones de bancos.
3. Cubrir las pérdidas esperadas de los pasivos garantizados por los gobiernos con primas de seguro.
4. Responsabilizar a las instituciones que ocupan un lugar central en el sistema de los efectos de su quiebra.
5. Los estándares regulatorios deberían ser uniformes en los distintos países y supervisarse de forma coordinada internacionalmente.
6. Alinear los incentivos de los actores del sistema financiero.
7. Mecanismos que garanticen que la intervención del supervisor no se pospone.

PARA SABER MÁS
Occasional Paper
"La crisis financiera y la regulación"
IESE Insight/Economía

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP WEEK

EMPRENDEDORES E INVERSORES

El IESE coordina la GEW en España, donde se organizaron, este año, más de trescientas actividades: entre ellas, el foro de inversores privados, desayunos con emprendedores o el décimo aniversario de FINAVES.

EN BUSCA DEL CAMBIO

Pere Botet, Dídac Lee, Gonzalo Rodríguez-Fraile, María del Pino Velázquez y el Prof. Alberto Fernández Terricabras.

Del 15 al 21 de noviembre tuvo lugar la Global Entrepreneurship Week (GEW) en todo el mundo. Una iniciativa que tiene como objetivo fomentar la creación de empresas y ayudar a los jóvenes emprendedores de más de cien países a conectar con actividades del mundo empresarial con el fin de crear valor para sus propias economías locales y comunidades. En España se organizaron más de trescientas actividades que estuvieron coordinadas por el IESE y su centro CEFIE (Centro de Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora). El CEFIE organizó de manera directa diecisiete actividades: desde el foro de inversores privados pasando por los diez años de FINAVES y otros eventos como el premio emprendedor del año de Ernst & Young y los desayunos con emprendedores, tuvieron lugar esa semana.

X ANIVERSARIO DE FINAVES

Emprender es una actitud ante la vida. Así lo definían los cuatro emprendedores que participaron en el X Aniversario de FINAVES. El IESE acogió a emprendedores, inversores y expertos en iniciativa emprendedora para conmemorar los diez años de actividad de este centro del IESE que ha ayudado a promover y apoyar iniciativas empresariales lideradas por alumnos de la escuela. El director general del IESE, **Jordi Canals**, dio las gracias a todos aquellos que han hecho posible la existencia de FINAVES, y recordó que, "a pesar de las circunstancias, es posible emprender. Sois agentes de cambio para que la sociedad sea mejor", afirmó.

Para **Dídac Lee** (PDG-1-08), consejero delegado de Inspirit, "emprender es una actitud de inconformismo. El mercado está lleno de imperfecciones y hay que intentar solucionarlas". "En mi caso –aseguró **María del Pino Velázquez** (MBA ´91), fundadora y directora general de Unísono-, tenía la inquietud y encontré la oportunidad". Y "esta inquietud no solo implica emprender en una nueva empresa, sino también en nuevos proyectos dentro de la propia compañía", añadió **Pere Botet** (PADE-I-94), consejero de Caprabo y fundador de Inderhabs Investments. "Olvidémonos de la crisis –afirmó el profesor **Pedro Nueno**- todos sabemos que hay muchos proyectos. Quedan muchas cosas por hacer".

28 EMPRESAS + 1.000 PUESTOS DE TRABAJO + 40 EMPRENDEDORES

FINAVES

"EN ESTOS DIEZ AÑOS, FINAVES HA INVERTIDO EN VENTIOCHO EMPRESAS QUE HAN GENERADO ALGO MÁS DE MIL PUESTOS DE TRABAJO, AYUDANDO A CUARENTA EMPRENDEDORES, ALUMNOS DEL IESE, QUE HAN HECHO REALIDAD SU PROYECTO"

Alberto Fernández Terricabras
Director de Finaves

Así resume el director de FINAVES, el profesor del IESE, **Alberto Fernández Terricabras**, estos diez años de FINAVES, centro del IESE impulsado por el profesor **Pedro Nueno** para promover y apoyar iniciativas empresariales lideradas por alumnos del IESE. Para ello, FINAVES adquiere participaciones de capital en proyectos empresariales liderados por alumnos y graduados de los programas del IESE invirtiendo en las fases iniciales de desarrollo.
En estos diez años, FINAVES ha promovido la constitución de cuatro sociedades de capital semilla, denominadas fondos FINAVES, que han invertido cerca de nueve millones de euros en la creación y desarrollo de veintiocho empresas de variado enfoque sectorial impulsadas por más de cuarenta antiguos alumnos. Las empresas participadas por FINAVES han creado más de mil puestos de trabajo y una facturación anual conjunta cercana a los sesenta millones de euros. Asimismo, FINAVES ha ayudado a crear empresas en todo el mundo invirtiendo directamente en proyectos en España, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania y Chile, liderados por alumnos provenientes de los cinco continentes.
En los fondos de FINAVES participan profesores, alumnos e inversores privados, institucionales y gubernamentales, interesados en apoyar y participar en la iniciativa empresarial del IESE. La gestión de los fondos de FINAVES está a cargo de un equipo de profesionales de IESE, especializados en capital riesgo.

Emily Kunze, Carlos Nueno, Javier Relats

Gonzalo Rodríguez-Fraile y María del Pino Velázquez.

El Profesor Nueno recogiendo el premio de manos del equipo de FINAVES.

Prof. Pedro Nueno, Marc Subirats y Pere Botet.

La idea, el proyecto o la iniciativa no es lo que tiene más valor a la hora de emprender. En este sentido, **Dídac Lee** comentó que "una idea sin una buena ejecución no es innovación, sino alucinación". Por ello, según **Gonzalo Rodríguez-Fraile**, fundador y presidente de PRS Investment Advisory, es importante que un "emprendedor se rodee de un buen equipo, de buenos gestores". Y a este proceso hay que dedicarle mucho tiempo, según aseguraron los emprendedores. Para **Pere Botet**, uno de los inversores de los fondos de FINAVES, no hay que navegar solo. "Es importante que en estas iniciativas haya diferentes socios que se complementen", afirmó. "Si somos capaces de formar un buen equipo llegaremos lejos", resaltó el profesor **Nueno**.

Ningún camino es fácil. "Siempre se viven fracasos, pero hay que verlos como oportunidades para aprender y reflexionar; y no hacernos las víctimas ni buscar fuera de uno mismo las razones o motivos", aseguró **Gonzalo Rodríguez-Fraile**. Para **Pere Botet**: "No hay que presuponer el éxito. Hay que aceptar como normal que las cosas pueden y van a salir mal alguna vez". Pero como comentó **Dídac Lee,** parafraseando a **Michael Jordan**, "uno solo falla los tiros que no lanza".

LOS SIETE PECADOS CAPITALES DEL EMPRENDEDOR

Todavía no se ha encontrado una fórmula mágica que garantice el éxito a los emprendedores. Sin embargo, **Mathieu Carenzo**, director ejecutivo del CEFIE, define siete errores que habría que evitar.

1 EMPRENDER EN SOLITARIO. Es imposible saberlo todo. Por lo tanto, no hay que preocuparse tanto por lo que no se sabe como por no poder contar con un buen equipo de colaboradores. Rodearte de los mejores profesionales a los que puedas acceder reducirá tus lagunas y ampliará el horizonte de conocimiento y experiencia de tu negocio.

2 CONFIAR DEMASIADO EN LAS CORAZONADAS. No hay duda de que la intuición es importante para emprender. Sin embargo, resulta todavía más crítico analizar en profundidad, de forma sistemática y realista, si esa corazonada es realmente una oportunidad de negocio.

3 ENCERRARSE EN UNA BURBUJA. Crear tu propia empresa puede suponer a veces un esfuerzo solitario; pero nada resulta más inspirador que compartir una idea de negocio con otros empresarios experimentados. Integra su *feedback* en tu proyecto.

4 DEJAR DE DESARROLLAR COMPETENCIAS DIRECTIVAS. Puede que seas realmente brillante en un área, pero probablemente todavía tendrás mucho que aprender en tu faceta como empresario-directivo. Debes seguir mejorando tus competencias como líder para cultivar tus capacidades directivas y desarrollar tu empresa a largo plazo.

5 CONCENTRARSE DEMASIADO EN LA VISIÓN. La ambición es la gasolina del emprendedor. Fundar una empresa es una tarea titánica. Mantén tu cabeza en el cielo, pero no dejes de poner los pies en la tierra (trabajo, trabajo y trabajo).

6 RESISTIRSE AL CAMBIO. Si la visión estratégica que definiste con tanto trabajo al principio del proyecto no está funcionando... sé flexible y prepárate para adaptarla utilizando la información y la experiencia que te brinda el mercado. No temas al cambio.

7 PENSAR EN HACERSE RICO RÁPIDAMENTE. Ten paciencia. En la mayoría de los casos, los emprendedores no consiguen grandes beneficios de la noche a la mañana. Los beneficios pueden tardar y quizás, durante un tiempo tu retribución será incluso menor de lo que ganarías trabajando para otros. Pero la experiencia nos dice que a largo plazo emprender merece la pena.

DESAYUNOS CON EMPRENDEDORES

¿POR QUÉ VALE LA PENA EMPRENDER?

"Creo que emprender es un hermoso viaje. Te permite dos cosas: **crecer como persona y expresarte, ser tú mismo**. Cumples tu pasión y puedes hacer transcender tus valores hacia la sociedad. Es fundamental crear valor, tanto con un producto o servicio, como desarrollando talento en tu equipo, pues te hace feliz. **No se trata solo de crear una empresa, también puedes ser emprendedor dentro de una empresa**".

Raúl Cristian Aguirre (fundador, presidente y CEO de Tango/04)

Josep Consesa
(Bufete Consesa Asociados)

"Hay muchas razones: por la aventura, la emoción del trayecto hasta llegar a tus metas. Alcanzarlas te ofrece una enorme satisfacción. Asimismo, **vale la pena compartir estas experiencias con el equipo que te acompaña durante el viaje"**.

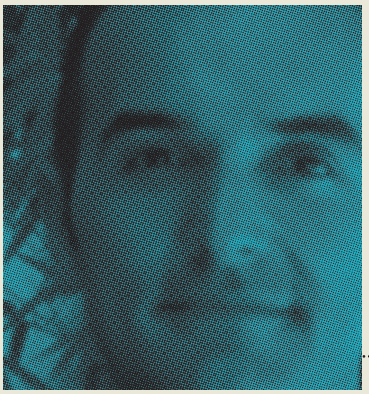
Pau García-Milà.

PREMIOS FINAVES

Durante la sesión también se entregaron los premios FINAVES de Emprendeduría a tres empresas que han destacado especialmente por su capacidad de generación de empleo, crecimiento e innovación. Recibieron el premio la empresa Advance Medical, fundada por **Marc Subirats** (MBA ´99) y **Carlos Nueno** (MBA ´99); Nexenta System, creada por **Evan Powell** (G-EMBA ´08); y Aïta, emprendida por **Javier Relats** (MBA ´97). Asimismo, también se otorgó el premio simbólico al empleado número 1.000 de FINAVES a **Carolina Costa** (MBA '10), de Advance Medical en Brasil; a **Lidia Caba,** de Kubiwireless; y a **Elena López**, de Impact Media. Al finalizar el acto, el equipo de FINAVES, que dirige el pro-

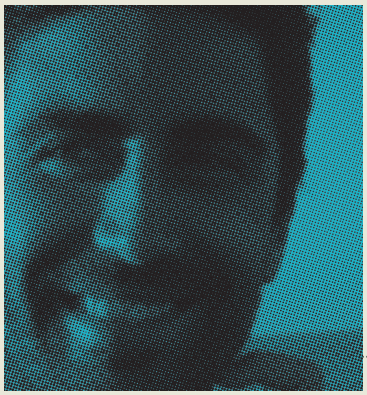
Arnaud Ripert (cofundador y director de junta en Bluespace)

"Personalmente, por dos razones. **Me encanta crear: una empresa, un equipo, un servicio que resuelva la necesidad de mucha gente...** En segundo lugar, por la libertad que te ofrece. Libertad para organizar a la empresa, a tu equipo y, sobre todo, libertad para poder perseguir tu sueño".



Román Martín (presidente y fundador del grupo Inidium)

"En cierta medida, lo que consigues es controlar tu destino: cómo quieres ser significativo, qué quieres aportar al mundo. **Tener el control sobre tu vida te da mucha felicidad, y esa felicidad el emprendedor la siente"**.



Pau Valdés (fundador de Nakami)

"El aprendizaje que obtienes es impresionante. Además, se necesitan emprendedores para salir de la crisis. **El éxito es también una fuente de motivación. La experiencia de éxito empresarial compensa ampliamente todas aquellas situaciones de fracaso.** El momento en que saboreas un pequeño éxito te da fuelle para seguir adelante y afrontar situaciones peores".

fesor **Alberto Fernández Terricabras**, entregó al profesor **Pedro Nueno** un premio en agradecimiento a la fundación de FINAVES y a su constante apoyo durante todos estos años.

Y MÁS ACTIVIDADES

Durante la GEW también tuvo lugar la sesión "El desafío de emprender, la decisión más acertada de **María Reig Moles** y **Pau García-Milà**". **Pau García-Milà** con diecisiete años cofundó EyeOS, un sistema operativo basado en el Cloud Computing que permite subir y acceder a nuestros ficheros y aplicaciones desde cualquier dispositivo conectado a Internet. **García-Milà** ha recibido el Premio Nacional de Comunicaciones 2009 (España) y Premio Emprendedor Fundación Príncipe Girona 2010. Para el cofun-

María Reig.

dador de EyeOS, "ser emprendedor es algo que se crea sin quererlo. Lo importante es tener una idea, desarrollarla y entonces te transformas en emprendedor".

Pero los emprendedores necesitan de los inversores, y éste es el caso de **María Reig**, que está al frente de Reig Capital Group (RCG), *hólding* que aglutina inversiones en sectores como el hotelero, el inmobiliario, la moda, el tabaco o el capital riesgo. De inversión también sabe mucho **Antonio González-Barros** (PADE-I-01), fundador del Grupo Intercom. El grupo llevó a cabo durante la GEW un Foro de Inversión donde se presentaron más de veinte proyectos y se habló de los quince años de la compañía. En él participaron **Quim Falgueras** (PDD-I-98) vicepresidente de Intercom y el profesor **Juan Roure**.

Asimismo, durante la semana emprendedora también tuvo lugar el 49º Foro de la Red de Inversores Privados y Family Offices del IESE, por el que han pasado más de trescientos proyectos. En cada Foro se presentan entre seis y ocho proyectos, previamente seleccionados, a una audiencia de inversores privados.

La escuela también acogió esa semana el nombramiento de los finalistas de la zona de Cataluña del Premio Emprendedor del Año organizado por Ernst & Young en colaboración con el IESE y BNP Paribas. **Pedro Mier** (PADE-I-97), presidente de Mier Comunicaciones; los fundadores de Circutor, **Ramón Comellas** y **Ramón Pons**; y la directora general de Frit Ravich, **Judith Viader**, fueron los elegidos.

PARA SABER MÁS SOBRE EMPRENDEDORES

Centro de Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora del IESE
www.iese.edu/cefie

Global Entrepreneurship Week
www.gewspain.es

FINAVES
www.iese.edu/finaves

Red de Inversores Privados y Family Offices
www.iese.edu/businessangels

Portal de conocimiento empresarial IESE Insight
www.insight.iese.edu

Portal de venta de casos IESE Publishing
www.iesep.com

SEMINARIOS, PROGRAMAS ENFOCADOS Y ENCUENTROS ESPECIALMENTE DISEÑADOS PARA EMPRENDEDORES, INVERSORES E INTRAEMPRENDEDORES EN

www.iese.edu

LIBROS SOBRE INICIATIVA EMPRENDEDORA

Emprendiendo. Hacia el 2020.
NUENO, P.
España: Deusto. Enero, 2009.

International Perspectives on Social Entrepreneurship Research.
ROBINSON, J.; MAIR, J.; HOCKERTS, K.
Londres: Palgrave Macmillan. Enero, 2009.

Letters to a young entrepreneur.
NUENO, P.
España: Ediciones Experiencia. Septiembre, 2008.

Transformarse o desaparecer: estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI.
AMAT, J.M.; MARTÍNEZ, J.; ROURE, J.
España: Ediciones Deusto, 2008.

Getting Between the Balance Sheets: The Four Things Every Entrepreneur Should Know About Finance
LIECHTENSTEIN, H.; FRODSHAM, D.
Londres: Palgrave Macmillan, 2010.

FORO DE INVERSORES PRIVADOS Y FAMILY OFFICES

50 EDICIONES DE BUENOS PROYECTOS

"Un inversor elige un foro donde haya buenos proyectos, y los proyectos están donde hay buenos inversores. En el Foro de la Red de Inversores del IESE tenemos los mejores proyectos porque tenemos los mejores inversores", afirmó contundente el *business angel* **Luis Martín Cabiedes** (MBA'85). "Es el único foro que no me pierdo de ninguna manera"

El Foro de la Red de Inversores Privados y Family Offices del IESE celebró el 13 de diciembre su 50ª edición, con una jornada especial que contó con un panel de emprendedores e inversores que compartieron sus experiencias y aprendizaje a lo largo de estos siete años vinculados a la Red. El Foro tuvo lugar de manera simultánea en los campus del IESE en Madrid y Barcelona.

El profesor **Juan Roure**, fundador y director de la Red de Inversores Privados y Family Offices del IESE, define el Foro como "un lugar de reunión en el que damos la oportunidad a los inversores de encontrar emprendedores con proyectos de alto crecimiento y que requieren una captación de capital de entre doscientos mil y dos millones de euros".

La Red está abierta tanto a inversores y emprendedores Alumni del IESE como a personas no vinculadas previamente a la escuela de negocios, por lo que "consideramos que se trata de un servicio que desde el IESE ofrecemos a la sociedad", confiesa el profesor **Roure**. Por este foro han pasado unas cuatrocientas compañías, de las cuales se han financiado alrededor de cuarenta, algunas con grandes éxitos como BuyVIP o Privalia.

Esta forma de inversión tiene un gran potencial en España y Europa en general, y, como explica el profesor, "nuestro objetivo es convertirnos en el foro de referencia en España por atraer los proyectos más ambiciosos y profesionales a la vez que contar con el cuerpo de inversores más profesionalizados".

Luis Martín Cabiedes.

Prof. Juan Roure.

"Son ya muchos años de antiguos alumnos, muchos profesionales, muchos empresarios que han pasado ya por aquí y que, en un momento dado, han decidido hacerse inversores. Esto inicia un círculo virtuoso gracias al cual cada vez tenemos mejores inversores y mejores proyectos", afirma **Luis Martín Cabiedes**.

La Red de Inversores Privados y Family Offices del IESE se constituyó en 2003, siendo pionera en el sector de los *business angels* en España, y desde entonces se ha consolidado como una de las más activas del país, contando actualmente con más de cien miembros. Además, la Red es miembro fundador de la AEBAN (Asociación Española de Business Angels Networks).

Juan Llorens, Jesús Candil, Antoni Soy, Prof. Pedro Nueno y Prof. Jordi Canals.

XXV ENCUENTRO DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN, 23 Y 24 NOVIEMBRE

IMPULSO ELÉCTRICO AL AUTOMÓVIL

La reducción de emisiones y consumo en el motor de combustión y el rol que jugará el coche eléctrico en el futuro dominaron el encuentro anual sobre el sector del automóvil.

25th IESE AUTO

> EL FUTURO DE LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL DEPENDE DE SU HABILIDAD PARA PRODUCIR VEHÍCULOS DE BAJAS EMISIONES.”
>
> **Jesús Candil**

¿El futuro es eléctrico o conseguirán las tecnologías que permiten reducir el consumo y las emisiones garantizar la supervivencia del motor de combustión? Este fue el tema recurrente a lo largo de los dos días que duró el XXV Encuentro del sector de automoción, que se celebró en el campus del IESE en Barcelona con el título de “Reinventando la industria”. Bajo la dirección del profesor **Pedro Nueno**, este encuentro anual se ha convertido en una cita indispensable en el calendario de la industria del automóvil.

Después de una introducción a cargo del director general de IESE, **Jordi Canals**, los asistentes pudieron escuchar a **Jesús Candil**, director general de Industria del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. **Candil** aseguró que el reto del sector consiste ahora en hacer coches más limpios y más eficientes, y por este motivo el Gobierno está apoyando el coche eléctrico. “El futuro de la industria del automóvil depende de su habilidad para producir vehículos de bajas emisiones”, afirmó. El Gobierno español quiere que el uno por ciento de los coches en las carreteras sean eléctricos en 2014.

A continuación, **Bernd Gottschalk**, antiguo presidente de la Asociación Alemana de Fabricantes de Automóviles, e **Ivan Hodac**, secretario general de la Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles, debatieron sobre la economía global y la industria europea del automóvil, en una sesión moderada por el profesor de IESE **Antonio Argandoña**.

Según **Gottschalk**, “para la industria del automóvil, la crisis está a punto de terminar, pero no se debe comparar con otras anteriores. Debemos adaptarnos a una situación de volatilidad mucho mayor”. La verdadera cuestión, aseguró, es si esta recuperación será sostenible y si China podrá seguir creciendo. No deberíamos subestimar ni a China ni a Estados Unidos, recordó. También insistió en que la clave es encontrar una posición competitiva global para Europa. En relación a los coches eléctricos, afirmó que “el consumidor se enfrenta a una difícil elección entre coches eléctricos caros con ninguna emisión y coches algo más baratos, pero con motores de combustión interna de bajas emisiones.”

Hodac coincidió con **Gottschalk** en sus previsiones acerca de la industria del coche en Europa. Para **Hodac**, aunque en Europa seguimos siendo los líderes tecnológicos también es importante que sepamos mantener la producción. Además necesitamos un enfoque europeo respecto a la e-movilidad. “No tiene sentido recargar coches eléctricos si no podemos hacerlo a partir de energías renovables”, comentó.

Henry Li, de Build Your Dreams (BYD), una de las empresas líderes en desarrollo de coches eléctricos, afirmó que la media de crecimiento prevista para el mercado del automóvil en China iba a ser de un dieciocho por ciento anual entre 2000 y 2015. A diferencia de las grandes compañías gestionadas por el Estado, en China son pequeñas iniciativas como BYD las que invierten más dinero en I+D. Los “tres sueños ecológicos” de BYD para alcanzar el objetivo de las cero emisiones son la energía solar, el almacenaje de energía y los coches eléctricos. Con la combinación de estos tres factores se hace posible la “solución de la ciudad verde”, en la que se

utilizaría electricidad almacenada para alimentar el transporte público urbano.

Por su parte, el doctor **Egil Mollestad**, jefe técnico de Think, empresa de Oslo que está desarrollando coches eléctricos, predijo que el crecimiento de los vehículos eléctricos (VE) sería semejante a la evolución de los ordenadores personales, y que los coches urbanos serán los que crezcan más rápido. **Mollestad** recordó también que los VE combinan un alto rendimiento con bajos costes de mantenimiento, al tener un menor número de partes móviles.

LLEGA EL MOMENTO DE LA RECARGA

Paul Mulvaney, director general de ESB cars en Irlanda, afirmó que los planes de Irlanda buscaban lograr que un diez por ciento de sus coches fueran eléctricos en 2020. Para ello será indispensable disponer de un sistema sostenible de generación de electricidad y una red eléctrica inteligente que permita crear un sistema de transportes también sostenible. La tecnología de los VE está evolucionando muy rápido, sobre todo en lo que se refiere a las baterías y a los tiempos de recarga.

Javier Redondo, del programa de cero emisiones de Nissan Iberia, recordó a la audiencia que los VE pueden aprovechar la capacidad sobrante de la red, ya que pueden recargarse por la noche cuando la demanda es menor. Además, los coches eléctricos son mucho más eficientes en la conversión de energía a movimiento que los motores de gasolina o diésel. El coche eléctrico de Nissan, el Leaf, sale a la venta el próximo año y ya hay 26.000 pedidos. **Carlos Bergera** (PDG-III-91), director de GreenMobility, subsidiaria de la compañía eléctrica Iberdrola, aseguró que la red eléctrica española, tal como existe hoy en día, podría asumir ya la demanda de energía de diez millones de coches eléctricos. Todo lo que habría que hacer sería instalar el sistema de carga para los coches.

En la misma sesión, **Hugh Spowers**, director de River Simple, afirmó estar convencido de que la llegada del coche eléctrico es inevitable, pero que este no tendría por qué recargarse únicamente mediante batería, y habló de las posibilidades de las células de combustible de hidrógeno. "Al cambiar todo de forma radical y simultánea, se reducen los riesgos y las barreras para la innovación". Llegará el momento en que el negocio gire alrededor de la comercialización de los kilómetros recorridos como un servicio, en lugar de centrarse en la venta de coches.

Tesla Motors es una empresa pionera en la fabricación de coches eléctricos de alto rendimiento. Su modelo Roadster puede alcanzar los 60 km/h. en 3,7 segundos. **Christiano Carluti**, vicepresidente de ventas y operaciones de Tesla Motors en Europa, explicó cómo su compañía -con base en Silicon Valley y dedicada exclusivamente a fabricar coches eléctricos- está intentando demostrar a la industria que "es posible hacer las cosas de otro modo". La empresa tiene en la actualidad tiendas propias en Londres, Múnich, Mónaco, Zúrich, Copenhague, París y Milán, además de ocho tiendas en Estados Unidos. Desde su creación en 2003, Tesla ha vendido 1.400 unidades y ha recibido 3.000 pedidos para su siguiente modelo. "Aún no hemos alcanzado una economía de escala,

1

pero lo haremos", afirmó **Carlutti**. Los clientes potenciales de Tesla incluyen una amplia sección de la sociedad, pero son casi en todos los casos individuos considerados "líderes e innovadores" en sus respectivos campos.

Aunque el tema principal fue la e-movilidad, **Alain Uyttenhoven**, director general de Toyota en Alemania, defendió los coches híbridos y comentó que la venta a un precio asequible iba a ser crucial para el despegue de los coches eléctricos. "Lo que a los consumidores les gusta de la gasolina es que les ofrece una capacidad de movimiento ilimitada. Con los coches eléctricos uno se ve obligado a cambiar su manera de conducir. En Toyota no nos gusta pensar en términos de "una opción o la otra", sino que preferimos combinar ambas. Seguimos creyendo que el motor de gasolina tiene futuro".

En una sesión sobre "Jugadores en los mercados emergentes", **Abhijit Gajendragadkar**, vicepresidente de planificación de negocio en Tata Motors, empezó recordando que, aunque Tata llevaba muchos años fabricando vehículos, solo había empezado a hacer coches para uso particular hace doce años, en colaboración con Fiat. Según **Gajendragadkar**, el mercado del automóvil en India ha evolucionado en tres fases: el proteccionismo de los años ochenta, la liberalización y la globalización. Las previsiones apuntan a que el mercado interno indio crezca al mismo tiempo que la población, que se espera alcance los 110 millones en los siguientes diez años, con un aumento también de la urbanización. Se prevé que el mercado del automóvil indio podría crecer en unas siete millones de unidades hasta 2020.

1. José Manuel Machado.

2. Ivan Hodac, Bernd Gottschalk y Prof. Antonio Argandoña.

3. Prof. Jordi Canals, José Montilla y Ryouji Kurosawa.

4. Abhijit Gajendragadkar y Henry Li.

MÁS TRASNFORMACIONES EN EL SECTOR

Otras sesiones trataron acerca de la fabricación, la distribución y las ventas. Las técnicas de venta deberán adaptarse a la era digital. Un 44% de consumidores afirman que estarían dispuestos a comprar un coche nuevo por si tuvieran esa opción, según afirmó **José María García**, director de automoción de Google Spain, citando un estudio de Cap Gemini. Hoy en día los compradores siguen informándose *online* para después comprar *offline*, pero muchos habían decidido ya su compra basándose en la información que habían sacado de Internet.

Internet ha abierto una manera completamente nueva para influir sobre los compradores de coches, afirmó. "La posición de los compradores ha cambiado. Cuando se presentan al concesionario ya están mucho más decididos que antes, y hacen unas preguntas muy distintas". Pidió a fabricantes y concesionarios que aprovechen mejor las posibilidades del *brand-building online*. **García** predijo también que, dado el crecimiento previsto de los dispositivos móviles, es probable que el consumidor del futuro se presente al concesionario para probar el coche pero que lo compre después a quien le ofrezca el mejor precio a través de su teléfono móvil.

Marc Gevern, director general de Negocio e Impuestos de la Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles, con sede en Bruselas, dio un repaso al nuevo Reglamento de Exención por Categorías, que regula la competencia en el sector del automóvil en la Unión Europea y que entrará en vigor en 2013. La nueva regulación les da a los fabricantes un mayor control sobre los concesionarios y hace posible la innovación en áreas específicas como son el facilitar en el mercado la en-

José María García, Marc Gevern y Michael Brandenburg.

James Muir.

25 ANIVERSARIO: 25 AÑOS APOYANDO EL SECTOR

En el acto de celebración del 25 aniversario del Encuentro del sector de automoción, la industria española (ANFAC), la europea (ACEA) y la china (CAAM) quisieron reconocer al profesor **Pedro Nueno** su consistente contribución y apoyo al sector de automoción durante estos años. En nombre de todos, **Francisco Javier García Sanz**, miembro del Comité Ejecutivo del Grupo Volskswagen, presidente del Consejo de Administración de SEAT y presidente de ANFAC, le hizo entrega de una escultura con una placa conmemorativa.

trada de nuevos jugadores, de los vehículos eléctricos y de un nuevo concepto de movilidad.

En cualquier caso, la gran pregunta a la que deberá responder la industria es cómo resistirán las redes de ventas una disminución del veinte por ciento de la demanda como la que se ha producido en los últimos tres años. Refiriéndose al tema de la venta directa de coches a través de Internet en Europa, **Gevern** mencionó un posible obstáculo para los vendedores: el hecho de que la legislación europea estipula que los consumidores disponen de catorce días para cambiar de opinión sobre una compra *online*, con la posibilidad de devolverla al vendedor.

Por su parte, **James Muir**, presidente de SEAT, aseguró que "existe una plétora de tecnologías que se encuentran ahora mismo en fase de desarrollo, pero no existe una única ruta ni una panacea," aseguró. Los fabricantes de coches están desarrollando y probando una gama de opciones que incluyen vehículos eléctricos híbridos, vehículos eléctricos de largo alcance, vehículos eléctricos de batería y vehículos eléctricos de células-carburante. A medida que suban los costes, es probable que la colaboración entre los fabricantes de vehículos aumente, en un esfuerzo por ahorrar dinero y conseguir así economías de escala.

El sector de la automoción del futuro será sin duda más ecológico y más competitivo que ahora, ya que la creciente demanda de los consumidores, así como una mayor presión de la Unión Europea para hacer que se cumpla con los objetivos de reducción de emisiones, conllevará el desarrollo de un mayor número de ecomodelos -hay una previsión de 97 para 2010- y la entrada de nuevos competidores en el mercado, aseguró.

Pese a todo, y aunque puede que el futuro sea ecológico, existe aún una gran incertidumbre. "Los consumidores se están mostrando reticentes a pasar de las palabras a la acción". Y eso sucede justo en Europa, donde los impuestos exorbitantes que se aplican a los carburantes deberían convertir a los coches híbridos y eléctricos en una opción más atractiva para los consumidores. Se da por sentado que la mayor barrera con la que se topan los fabricantes de coches europeos es la abundancia de combustible barato en los dos mayores mercados del mundo: Estados Unidos y China. **Muir** avisó de que existe interés por parte del consumidor, pero que este no está dispuesto a asumir el coste añadido, por lo que puede que Gobiernos y fabricantes de coches tengan que trabajar juntos para encontrar una solución viable.

Muir recordó que los retos a los que se enfrentan hoy los fabricantes son "exactamente los mismos que superaron nuestros antecesores cuando presentaron al mercado el motor de combustión interna." Los cambios serán rápidos y continuos para todas las empresas del sector, pero aquellos que sean inteligentes, rápidos y flexibles tendrán la oportunidad de alterar el orden establecido tanto en la venta como en el mercado.

PARA SABER MÁS
www.iese.edu/videos

Soluciones intregradas de telepresencia

Techno Trends lanza un nuevo concepto de **SALAS DE TELEPRESENCIA "llave en mano"**

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

- Experiencia visual única
- Iluminación optimizada
- Versatilidad funcional
- Alta Calidad
- Simplicidad de uso
- Solución "llave en mano"
- Fácil mantenimiento

VENTAJAS

- Entorno único e innovador
- Soluciones flexibles y versátiles
- Reuniones efectivas y productivas
- Soluciones de Telepresencia de altas prestaciones
- Excelente experiencia de usuario
- Proyecto integral
- Rendimiento óptimo del espacio

Transforme y mejore la productividad de su negocio

DESCUBRA LA TELEPRESENCIA, VISITE NUESTRAS SALAS EN MADRID Y BARCELONA

902 906 555

Techno Trends

Telepresencia y Colaboración Visual

www.ttrends.es
www.salasdetelepresencia.com

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

- *Cisco TelePresence ATP*
- *Cisco Advanced UCS Partner*

DESDE 1994 SOMOS ESPECIALISTAS EN TELEPRESENCIA Y COLABORACIÓN VISUAL

CAREER FORUM: EMPRESA & MBA

48 empresas líderes en su sector participaron en el IESE Career Forum.

SPONSORS PLATINO

Abbott · Johnson & Johnson · Santander

SPONSORS ORO

Barclays Capital · McKinsey&Company · syngenta

SPONSORS PLATA

citi · Roland Berger Strategy Consultants · vodafone

Recién finalizada su entrevista con Abbott Laboratories, **Nihar Prasanna**, estudiante de segundo curso del MBA, elogió al equipo de Career Services del IESE por traer compañías de tan alto nivel al Career Forum, el mayor evento de contratación que organiza el IESE, y que este año tuvo lugar del 25 al 27 de octubre en el campus del IESE, en Barcelona.

Con la participación de 48 empresas líderes en su sector, es uno de los principales eventos de este tipo en Europa. Pese a la crisis, cada año más empresas participan en este foro. ¿Por qué? Las empresas se ven atraídas por varias razones: el IESE es una de las principales escuelas de dirección, el formato del Career Forum les permite conocer a muchos estudiantes en un mismo día, los alumnos obtienen una sólida formación en la gestión de empresas, desarrollan valiosas competencias de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, y el perfil del alumno es claramente internacional.

Una de las características esenciales del IESE es la diversidad de sus alumnos procedentes de unos 50 nacionalidades. "Por ello, los *recruiters* que asisten al evento pueden contratar a personas de todo el mundo. Esto es clave para alguien como yo... - comenta **Prasanna**. Sé que si quiero un trabajo en Johnson & Johnson o Medtronic en Suiza, hay un equipo en el campus que me ayudará a conseguirlo. Realmente, es un servicio de carrera profesional global".

Prasanna fue uno de los quinientos estudiantes de primer y segundo año del MBA del IESE que asistieron al evento. El foro combina entrevistas con actividades de *networking*, para ofrecer oportunidades de contratación en alguna de las compañías asistentes al Career Forum. Cada año, más del 60% de los alumnos del segundo curso del MBA consiguen trabajo a través de este evento.

"Son empresas que realmente valoran a los MBA", apuntó **Prasanna**. Compañías líderes en el sector de consultoría, banca e industria han formado parte del programa de este año. "Para alguien que está buscando un cambio en su carrera profesional o que quiere trabajar en una marca consolidada, esta es una gran oportunidad", aseguró.

Existen dos ingredientes esenciales para quien quiere tener éxito en una carrera de *management* internacional: el sello de haber trabajado para una gran multinacional y un título de una escuela de negocio líder como el IESE, añadió **Prasanna**.

ORIENTACIÓN INTERNACIONAL

Para los estudiantes del primer curso del MBA el foro actúa como catalizador. Les ayuda a abrir su mente y a explorar diferentes opciones de carrera profesional para poder decidir cuál va a ser su enfoque y su dirección, comentó otro estudiante del MBA, **Itay Sagie**.

Y para los estudiantes de segundo curso supone más una puerta de entrada al futuro laboral. "Te das cuenta de que es una gran iniciativa cuando ves tantas empresas que vienen de todo el mundo, especialmente grandes multinacionales", añadió **Sagie**. "Creo que el hecho de que el 80% de los estudiantes sean internacionales obliga a que

haya empresas de todo el mundo", aseguró. "Que estudiemos en Europa no significa que vayamos a buscar empleo en el mismo continente", apuntó **Sagie**, que acaba de firmar un contrato con Morgan Stanley para incorporarse a la empresa en Londres el próximo año.

Las grandes empresas se sienten atraídas por el IESE debido a la diversidad de sus alumnos y su formación global, coincidió **Salone Seghal**. "Creo que las multinacionales como Johnson & Johnson y Morgan Stanley vienen aquí por una buena razón, y es que encuentran estudiantes multinacionales" con gran experiencia global.

"Creo que estas empresas aprecian el tipo de mentalidad y cultura que tenemos en el IESE", aseguró, añadiendo que los estudiantes también valoran y se benefician de la extensión global de las empresas que participan en este evento anual.

Por otra parte, sin importar de dónde vengan los estudiantes, tienen muchas posibilidades de encontrar trabajo en su país de origen, declaró. "Y las empresas pueden encontrar a personas de todas las culturas, disciplinas y sectores (sanidad, banca, consultoría...) y pueden elegir el perfil que prefieran", añadió **Seghal**.

Para **Richa Pathak**, otra alumna del MBA, el Career Forum del IESE te abre las puertas para trabajar en una gran variedad de lugares y culturas alrededor del mundo. "Cuando nos incorporamos al MBA, la mayoría de los estudiantes teníamos la ambición de poder trabajar en el extranjero y desarrollar carreras internacionales", señaló. "El Career Forum te ofrece esta oportunidad".

Es importante que los estudiantes tengan la posibilidad de hablar cara a cara con los representantes de la empresa y así identificar las pequeñas, aunque importantes, diferencias en su cultura y su estrategia.

El foro también arroja luz sobre "lo que significa tener una carrera internacional", afirmó **Pathak**, cuya inminente carrera no podría ser más global. "Trabajaré con Citigroup el año que viene, me han contratado para la región de EMEA. Aunque soy de la India, voy a trabajar en Londres y estoy estudiando en España. Así que ya me hago una idea de cómo trabajan las distintas culturas". Finalmente, añadió: "espero poder ir a Latinoamérica y Norteamérica algún día también".

PARA SABER MÁS

www.iesecareerforum.com

EMPRESAS PARTICIPANTES

A.T. Kearney
Accenture
Amazon
Arthur D. Little
Bain & Company
Banco Sabadell
Bank of America Merrill Lynch
BASF
BBVA
Booz & Company
Bertelsmann
Celsa Group
Delta Partners
Deutsche Bank
Deutsche Post
DHL Inhouse Consulting
EBRD
Ernst & Young
European Bank
EuroPraxis Consulting
Everis
FSA
Gallina Blanca Star
Guardian Industries Corp.
ICRC/CICR
J.P. Morgan
KPMG
Lan Airlines
L'Oréal
Medtronic
Morgan Stanley
Nike Europe
Nomura
Novartis
Pepsico
Samsung Electronics
SC Johnson
Siemens Management Consulting
The Boston Consulting Group
The Financial Services Authority
Value Partners
Vestas

Avance conociendo el **nivel de riesgo de sus clientes**

Analizamos de forma **gratuita** el **riesgo de impago** de su **cartera de clientes**.

- ☑ **Anticípese** al deterioro de la capacidad de pago de los clientes.
- ☑ **Minimice** el impacto de la morosidad.
- ☑ **Mejore** la eficiencia de las acciones comerciales y de marketing.

Análisis de Riesgo de su Cartera de Clientes
Gratis

+

Servicio de alertas gratuito

QUE EL RIESGO DE IMPAGO NO DETENGA LA MARCHA DE SU NEGOCIO

Solicite ahora su análisis de forma gratuita a través de:

902 101 877

atencionclientes@iberinform.es

www.iberinform.es/valoracioncartera

iberinform
Grupo Crédito y Caución

VI ENCUENTRO DEL SECTOR BANCARIO

BANCOS Y CAJAS: EN EL PUNTO DE ENCUENTRO

El Encuentro del sector bancario titulado "Construyendo el futuro" y dirigido por el profesor Juan José Toribio, reunió a grandes expertos y actores del sector bancario español.

Los temas de actualidad se entrelazaron con los rigurosos análisis de los ponentes, quienes, en general, mostraron un ligero optimismo hacia el futuro, aun afirmando, como lo hizo el presidente de la Asociación Española de Banca, **Miguel Martín**, que la crisis no ha terminado y que estamos en una situación grave.

Para el director general del Banco de España, **José Luis Malo de Molina**, nuestro país podría llegar a ser víctima de los mercados y tener problemas para financiarse en el exterior por el efecto contagio. Así lo manifestó en su intervención en el VI Encuentro del sector bancario, organizado por el IESE y Ernst & Young, aunque matizó que nuestro país no es comparable ni a Irlanda ni a Grecia.

1

2

01. José Luis Malo de Molina, del Banco de España.
02. Miguel Martín, de la Asociación Española de Banca.
03. Matías Rodríguez Iniciarte, del Banco Santander.
04. Ángel Cano, del BBVA.
05. Josep Oliu, del Banc Sabadell.
06. Prof. Jorge Soley.

Descartó la posibilidad de que España necesite un rescate, pero aclaró que en el caso hipotético de requerirlo, el tamaño del país no tendría por qué ser un inconveniente. "La importancia sistémica de España en el área del euro fuerza los incentivos para que el resto de países estén dispuestos a ayudar en caso de que fuera necesario", consideró.

Malo de Molina afirmó que donde hay más margen para mostrar que el país está decidido a salir de la situación de duda es mediante la claridad y la energía en las reformas estructurales.

También descartó la necesidad de un rescate el presidente de la Asociación Española de Banca, **Miguel Martín**, quien pidió al Gobierno que profundice "hasta el extremo" en las medidas puestas en marcha para salir de la crisis económica. Para **Miguel Martín,** la crisis nos ha enseñado que la globalización es un hecho que "se produjo por la interconexión entre los mercados". "El problema es que no tenemos un Gobierno global" y añadió que sin una coordinación estrecha entre todos los sectores y entre todos los países será difícil la recuperación.

Por su parte, el vicepresidente del Banco de Santander, **Matías Rodríguez Inciarte**, y el consejero delegado del BBVA, **Ángel Cano**, coincidieron en pronosticar que los nuevos tests de estrés a los que se someterá al sistema financiero español darán resultados muy parecidos a los de las primeras pruebas de esfuerzo que se realizaron, pues estas ya incluían unos criterios muy exigentes basados en escenarios muy dramáticos. **Matías Rodríguez** matizó que podrían dar lugar a resultados diferentes en cuanto a generación de recursos, de ingresos y márgenes, pero no de solvencia.

ACTUAR RÁPIDAMENTE

La mayoría de los ponentes coincidieron en afirmar que nos encontramos en un momento crucial de la crisis. El presidente del Banco de Sabadell, **Josep Oliu**, advirtió que si España quiere recuperar su credibilidad económica, no puede "esconder más la cabeza bajo el ala" y no resolver las "carencias" con reformas estructurales. Entre los principales retos de la economía española que tendrían que abordarse de frente, **Oliu** citó la rigidez para fijar salarios, el sistema de negociación colectiva, el sistema de pensiones, el déficit de tarifa eléctrico o todas las relaciones financieras entre el Estado y las comunidades autónomas. **Oliu** piensa también que es necesario que se abra camino para que alguna caja o SIP pueda convertirse en banco en los próximos meses

Esta necesidad de actuar con rapidez desde todos los ámbitos fue apuntada por varios participantes. El profesor **Jorge Soley**, tras presentar los principales retos que Basilea III exige a los bancos, señaló que estos deben actuar con premura. Por otra parte, apuntó que las exigencias de Basilea III de un mayor capital y una mayor calidad tienen un coste: "podrá tener una incidencia en la financiación a las empresas. Temo que toda esta mejora del sistema bancario, más solvencia, al final se traduzca en que las empresas tengan menos dinero. Las que más sufrirán serán las pequeñas y medianas". Piensa que Basilea III era necesario e inevitable, pero que "hay inconcreciones en su implantación y el calendario es laxo". En este sentido, el profesor **Jorge Soley** se pregunta si esta normativa supervisora no es excesiva.

EL RETO DE LAS CAJAS DE AHORRO

Desde el sector de las cajas de ahorro hablaron **Matías Amat**, director general de Caja Madrid y **Enrique Goñi**, consejero delegado de Caja Navarra. **Matías Amat** explicó que las cajas están en una coyuntura empresarial delicada por estar muy expuestas al crecimiento inmobiliario. "Las cajas financiamos en buena parte este crecimiento, por eso estamos muy afectados".

Las exigencias del FROB apuntan a un proceso de fusión y a una modificación del marco normativo de las cajas de ahorro. Se pasará de 45 entidades a 17 y se reducirán oficinas y plantillas. Para **Amat** "existe un exceso de capacidad instalada".

3

4

5

6

TEMO QUE TODA ESTA MEJORA DEL SISTEMA BANCARIO AL FINAL SE TRADUZCA EN QUE LAS EMPRESAS TENGAN MENOS DINERO”

Prof. Jorge Soley

Enrique Goñi fue optimista y afirmó “que el sector financiero lo está haciendo muy bien” y cree que será capaz de tirar de Europa. **Goñi** centró su exposición en la nueva banca cívica y en su plan para competir en el mercado. Habló de nuevos conceptos: ciudadano en lugar de cliente, de sus derechos a la hora de decidir en qué invierten los bancos su dinero o sobre cuál va a ser su forma de comunicación.

DOS SECTORES QUE SE NECESITAN

Sobre la banca y el sector inmobiliario, el profesor de IESE, **José Luis Suárez**, presentó un detallado informe con datos de los últimos años. Fue claro al afirmar que “el empresario inmobiliario tradicional ha desaparecido. Ahora los que se atreven a construir vivienda son comunidades de propietarios o cooperativas”. En el marco actual, apuntó algunos datos positivos: “la caída de precio ha mejorado la accesibilidad a la vivienda, por lo que las previsiones de venta futura son razonablemente optimistas”.

Para el profesor **Suárez**, a partir de ahora, hay que recomponer la relación entre la banca y el sector inmobiliario: “son dos sectores que se necesitan mutuamente”.

TOMA DE CONCIENCIA

La aportación sociológica y estadística la dio **Víctor Pérez-Díaz**, catedrático de Sociología de la Universidad Complutense. Según se desprende de las encuestas, la gente tiene una sensación de crisis cada vez más grave, que va a ser larga y, además, cree que no se le informa convenientemente, ni por parte del Gobierno, ni por parte de los medios de comunicación.

Paradójicamente, la gente dice saber lo que ocurre. El profesor **Pérez-Díaz**, llega a una conclusión bastante optimista, pues “todo empieza por el reconocimiento de la realidad”. Son gente que se da cuenta de la situación en que viven y saben que no existe un chivo expiatorio, llamado sistema financiero, al que lanzar piedras, concluye.

7

8

9

10

07. Prof. Juan José Toribio.
08. Prof. José Luis Suarez.
09. Matías Amat, de Caja Madrid.
10. Enrique Goñi, de Caja Navarra.
11. Víctor Pérez-Díaz
de la Universidad Complutense.

11

ENCUENTRO DEL SECTOR SANITARIO

"EL PACIENTE DEBE ASUMIR MÁS RESPONSABILIDAD"

Jordi Martí, Francisco Ballester, François Sarkozy, Prof. Pedro Nueno y Francisco Belil.

"El gasto en salud es un asunto mucho más complicado que las pensiones, que es solamente un problema de dinero", comentó el profesor del IESE, **Alfredo Pastor**. La mayor parte del gasto sanitario en los países de la OCDE, excepto Estados Unidos y Suiza, procede de los presupuestos de los estados. Nadie espera un crecimiento significativo en las economías industrializadas en los próximos años y los déficits se reducirán muy lentamente. Por tanto, para afrontar el rápido envejecimiento de la población, "algo debe cambiar", aseguró el profesor durante el Encuentro del sector sanitario, co-organizado por Managenemt Engineers, los días 3 y 4 de noviembre en el campus de Barcelona y que fue dirigido por el profesor **Pedro Nueno** y la investigadora asociada **Rosa M. Fité** (MBA '88).

A raíz de esta cuestión, **François Sarkozy**, socio director de AEC Partners, comentó que no hay igualdad de acceso a la asistencia sanitaria en los países de la Unión Europea ni tampoco es igual la inversión del gasto público en salud. Para **Sarkozy**, a menos médicos per cápita, debemos aumentar las competencias y responsabilidades de enfermeros y farmacéuticos. Los pacientes también deben asumir más responsabilidades en el cuidado de su salud. Se necesita una filosofía de compartir riesgos, en la que los pacientes que no cumplan con los consejos de su doctor deberían pagar más. En este sentido, **Víctor Grifols**, presidente de Grifols, se mostró rotundo asegurando que "no hay por qué financiar los dos euros que cuestan los medicamentos para los pulmones de una persona que se gasta cinco en la cajetilla de tabaco porque no quiere dejar de fumar".

Según **Sarkozy**, no es cuestión solo de cuánto gastamos en asistencia sanitaria, sino de asegurar que los recursos se gestionan de forma eficiente. En Europa ya no se debate acerca de los "costes", sino del "valor", explicó **Sarkozy**: debemos preguntarnos cuáles son los beneficios de invertir en salud y cómo se pueden medir estos beneficios. La asistencia sanitaria no debería analizarse como un coste empresarial, sino como una inversión, señaló.

MÁS CAMBIOS EN EL SECTOR

Otros de los cambios del sector, según **Francisco Belil**, consejero delegado de Siemens y CEO de la región suroeste de Europa, es que "vamos hacia un cambio de rol en los hospitales" en el sentido de que cada vez es menos necesaria la presencia del paciente en el centro gracias a la tecnología. Asimismo, el director general de Novartis Farmacéutica, **Francisco Ballester**, resaltó la creciente tendencia de la personalización en el trato con los clientes. Mientras, **Jordi Martí** (PADE-1-07), director general de Amgen España, destacó la impredictibilidad y el riesgo de la innovación en el sector sanitario frente a otros ámbitos, y criticó que "a menudo, los Gobiernos no son conscientes del valor añadido de la innovación".

En el encuentro también participaron, **José Martínez del Olmo**, Secretario General de Sanidad del Gobierno español; **Marina Geli**, Consellera de Salut de la Generalitat de Catalunya, **Humberto Arnés**, director general de Farmaindustria, **Andreas Rummelt**, ex CEO de Sandoz y ex miembro del comité ejecutivo de Novartis; **Víctor Madera**, presidente y consejero delgado de Capio Sanidad Managenemt Engineers, **Christian Gutsche**, socio de GmbH+Co; y la profesora del IESE, **Nuria Mas**, entre otros.

IX SIMPOSIO DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

Selección e integración en equipos en la era 2.0

Se trate de una moda o de una tendencia, la cultura 2.0 ha generado una nueva "actitud" que las empresas no pueden obviar, tal y como se debatió en el IX Simposio de dirección de personas organizado por el IESE y patrocinado por Adecco, que se celebró el 30 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona y el 2 de diciembre en Madrid.

Uno de los cambios más significativos se ha producido en el modelo de gestión del talento. Si bien se consolidan redes profesionales especializadas, como LinkedIn o Xing, también importa la información extraída de otras redes sociales, como Twitter, Facebook, o incluso *blogs*: "Los empleadores utilizan las redes sociales para investigar a los candidatos, en un 45% según CareerBuilder, y un 52% pueden ser descartados por el 'rastro digital'", afirmó **Esperanza Suárez**, investigadora del IESE que ha desarrollado el Libro Blanco *Nuevos desafíos en la dirección de personas en la cultura 2.0: mundo laboral, aspectos legales y redes sociales*, dirigido por el profesor del IESE **José Ramón Pin** y patrocinado por el despacho laboralista Sagardoy Abogados.

Prof. José Ramón Pin.

Por otro lado, la captación de talento se beneficia de las redes profesionales, porque además de facilitar el trabajo a los *headhunters*, allí se encuentran las personas que no buscan trabajo activamente, a diferencia de los portales de empleo. Acceder a ellos es determinante, como también lo son las recomendaciones a partir de los contactos profesionales del empleado. Actualmente, el 20% del reclutamiento se produce a través de estas redes, como indicó la directora de comunicación de Xing, **María Martín**, y se espera que pronto aumente hasta un 70% gracias al plus en afinidad cultural y compromiso que aportan estos contactos.

El uso de las redes sociales también está condicionando el modelo empresarial, que cada vez más acoge los valores 2.0, como la creación de valor o el compartir ideas y proyectos por parte de los empleados. Pero las empresas no siempre permiten a sus empleados el uso de estas redes, e incluso plantean su regulación mediante prohibiciones o códigos de conducta.

PARA SABER MÁS
www.iese.edu/irco

DESAYUNO CIEC

Televisión: "si el contenido es el rey, el consumidor es el nuevo emperador"

Señalaba **José Luis Rojas** (MBA '88), consejero delegado de AEGIS Media en el desayundo del Centro Internacional de Empresas de Comunicación (CIEC) celebrado el 23 de noviembre en el campus del IESE en Madrid. Y es que con la aparición de nuevos soportes, los medios de comunicación de masas ya no son el único canal relevante que tienen las marcas para llegar al consumidor. El consejero delegado hizo especial hincapié en la necesidad de que "la televisión y los creadores de contenidos entiendan que las grandes marcas de hoy son aquellas que consiguen que los consumidores cuenten las mejores historias sobre sus marcas". **Javier Bardají** (PDD-IV-95), director general de Antena 3 TV, señaló la necesidad de producir contenidos multiplataforma con enfoque 3.0. "Estamos apostando por la innovación en formatos y la diversidad de contenidos", afirmó. "Tendemos hacia una clara convergencia de medios, porque el telespectador es el que elige dónde, cuándo y cómo quiere ver los productos" concluía **Bardají**.

PROGRAMA DE DIRECCIÓN DE CAMPAÑAS ELECTORALES

¿CÓMO GANAR las próximas elecciones?

"Una campaña electoral es una actividad multimillonaria que demasiadas veces se improvisa. Para que un candidato consiga la victoria, es necesario que la campaña se gestione como si fuera un negocio", afirmó el profesor **Steven Jarding** en el Programa de dirección de campañas electorales, que tuvo lugar del 17 al 20 de enero en el campus del IESE en Madrid.

El profesor **Jarding**, que imparte clases en la Harvard Kennedy School of Government, ha dirigido campañas electorales de candidatos del Partido Demócrata durante treinta años. El profesor considera que el hecho de que, además del IESE, tan solo otras dos escuelas organicen programas de gestión de campañas electorales es una evidencia de la falta de profesionalidad que rige en las mismas.

En las campañas electorales, si no ganas, has fracasado.

Una de las grandes carencias, afirmó, es la poca investigación que se hace sobre la vida de los candidatos. Todo el mundo guarda algún cadáver en el armario, y si la oposición está dispuesta a airearlo para su propio beneficio, los candidatos deben estar preparados para dar una respuesta. Al final todo se perdona, aseguró, salvo la mentira y la hipocresía.

"Dicen que soy muy agresivo", dijo **Jarding**. "Me acompaña esa fama. Y no violaré la ley, pero sí participaré en este juego con todos los recursos que se permitan. Porque en las campañas electorales, si no ganas, has fracasado".

El profesor del IESE **José Ramón Pin** dirigió el programa.

PARA SABER MÁS
www.iese.edu/gestionpublica

Conectando redes eléctricas europeas y chinas

Recién llegados de un *custom program* de dos días en París, organizada conjuntamente por el IESE y Schneider Electric, los directivos de la Corporación Estatal de Red Eléctrica de China (SGCC) estuvieron en el campus del IESE en Barcelona, donde el profesor **Pedro Nueno** les habló sobre el futuro del coche eléctrico. SGCC es el proveedor nacional de energía de China, tiene 1,6 millones de empleados y ocupa el 8º lugar en la lista Fortune 500.

Schneider Electric, con sede en París pero con su central de EMEA en Barcelona, ha organizado un *custom program* para continuar ampliando su relación con SGCC. **Emmanuel Lagarrigue** (AMP '10), vicepresidente sénior de Schneider Electric de estrategia corporativa y desarrollo, afirmó que: "SGCC es un socio clave para Schneider Electric en China y un cliente muy importante. SGCC jugará un papel esencial en el desarrollo de una red eléctrica inteligente en China y en el extranjero". Para Schneider Electric, esta visita de diez días de altos directivos de SGCC a Europa ha sido la oportunidad de "compartir parte de nuestro I+D y para mostrar aplicaciones concretas en áreas como las infraestructuras de recarga de vehículos eléctricos, energías renovables, la gestión de la automatización de la red y la microrred".

En París, el programa estuvo dirigido por los profesores del IESE, **Paddy Miller** y **Yih-Teen Lee**, y se abordaron aspectos sobre el liderazgo. Mientras, en Barcelona tuvieron la oportunidad de conocer instituciones clave y a expertos en el desarrollo de ciudades más verdes e inteligentes.

I EDICIÓN DEL PROGRAMA ESPECIAL DE ENTIDADES DEPORTIVAS

Dirigir entidades deportivas con eficacia

Gran acogida de la I edición del Programa especial de entidades deportivas.

Durante cinco jueves, a lo largo de los meses de octubre y noviembre, se ha celebrado en el campus del IESE en Madrid el primer Programa de dirección de entidades deportivas, diseñado y dirigido por el Center Sports Business Management (CSBM) del IESE, con el patrocinio de la Liga de Fútbol Profesional y la Liga Nacional de Fútbol Sala.

El objetivo del programa ha sido potenciar los conocimientos, las habilidades y las capacidades directivas de los profesionales del deporte. Un total de 45 presidentes, directores generales y consejeros delegados de clubes de Primera y Segunda división de la Liga de Fútbol, de la Liga de Fútbol Sala, de asociaciones deportivas de fútbol y baloncesto y de industrias relacionadas con el deporte, han participado en el programa. A lo largo de las 25 sesiones se ha discutido sobre materias producidas por el CSBM. Profesores del IESE y ponentes de prestigio en la materia han moderado y dirigido las sesiones.

El profesor Sandalio Gómez junto a los participantes del programa.

Asimismo, se ha creado un blog exclusivo para los participantes, de manera que se puedan intercambiar sus experiencias, estar informados de las actividades que se desarrollen en el Centro en el futuro y seguir de cerca todo lo que sea de interés en el mundo del deporte.

Para el profesor **Sandalio Gómez**: "ésta ha sido una primera piedra tras varios años de trabajo y una vez cumplido este objetivo seguimos planteándonos nuevos retos de futuro".

ARMAND CARABÉN WORKSHOP

¿Por qué saca tarjeta un árbitro?

¿Tienden al prejuicio los árbitros? Fueron algunas de las cuestiones que trató **Robert Simmons**, profesor de la Lancaster University Management School, durante el Armand Carabén Workshop on Sports Economics, organizado por el centro SP-SP del IESE y que tuvo lugar en el campus del IESE en Barcelona el 20 de octubre. El profesor **Simmons** realizó un análisis estadístico acerca del comportamiento de los árbitros en la Primera División española y la UEFA Champions League.

Una de sus conclusiones fue que las tarjetas suelen llegar en grupos. Una vez la saca el colegiado por alguna ofensa, debe ser coherente para sacarla si se comete otra similar. Otra fue que, si el equipo visitante se queda atrás, suele cometer más faltas y que, en España, los equipos locales con pistas de atletismo alrededor del terreno de juego corren más riesgo de recibir tarjetas amarillas. Por otro lado, los árbitros procedentes de países neutrales están menos condicionados. Finalmente, en cualquier partido, los equipos modestos son más propensos a ser sancionados que los grandes favoritos.

STI

Ciencia y libertad

¿Es compatible la ciencia con el deseo de libertad? El trabajo de muchos prestigiosos físicos y filósofos afirma que sí. El Social Trends Institute organizó los días 28, 29 y 30 de octubre en el campus del IESE en Barcelona este evento que reunió a personas de la talla del astrofísico de Harvard **Bob Doyle**, el filósofo **Robert Kane** de la University of Texas, el biólogo **Martin Heisenberg** o el también filósofo profesor **Albert Mele** de la Florida State University.

Saants DI

Online & Interactive Agency

Comunicación corporativa e institucional...

Racional, sencilla, funcional, fácil, coherente, inspiradora, sorprendente...

IESE Global Alumni Reunion, Universitat Internacional de Catalunya, Hit Barcelona, IESE GEMBA, BizBarcelona, Pushroom, ...

hitbarcelona.com

uic.es (*pronto*)

iese.edu

Global Alumni Reunion, USA, Global EMBA, Navidad 2009 & 2010, Annual Report 2010...

pushroom.com

bizbarcelona.com

Así de simple... / It´s that easy...

www.saants.es

saants@saants.es
Rector Ubach, 6
934 185 004

Movemos tu tienda on-line ahora con más ventajas para ti

MRW e-COMMERCE es el mejor aliado para potenciar tus ventas a través de internet. Así lo creen los más de 1.700 clientes activos que en los últimos meses han confiado en esta solución creada a su medida. Y a la tuya. Tanto si tienes un negocio on-line como si deseas iniciarte en el comercio electrónico, MRW es tu mejor opción.

Además, ahora te garantizamos nuevas facilidades como la de ofrecer a tus clientes la recogida en franquicia a un precio inferior, nuevas tarifas internacionales e interesantes alternativas para construir tu tienda on-line. Ventajas pensadas para ti.

De principio a fin con la garantía MRW.

Descúbrelo todos en: www.mrwecommerce.com

O llámanos al 902 300 400

MRW e-COMMERCE

APOYO AL CRECIMIENTO DE ESCUELAS AFRICANAS

El IESE impulsa una nueva escuela de dirección en Costa de Marfil

Costa de Marfil ya tiene una nueva escuela de dirección: la antigua IHE-Afrique (Instituto de Estudios Superiores-África), que ofrecía programas para directivos de África Occidental desde 2003. De este modo, ha dado un paso más con el apoyo del IESE para convertirse en una de las primeras escuelas de dirección del país. La escuela, que ha cambiado su nombre a MDE Business School (Dirección y Desarrollo de Empresas), comienza esta nueva época lanzando el primer AMP (Programa de Dirección Avanzada) de África Occidental. El IESE y Lagos Business School, una institución a la que el IESE también ayudó a establecerse en 1991, son sus principales socios académicos para este programa.

El Advanced Management Program comienza este mes de febrero y se impartirá en francés. Uno de los módulos del programa tendrá lugar en el campus del IESE en Barcelona, en junio de 2011. Aproximadamente cien ejecutivos locales participaron en la presentación del programa al público, que tuvo lugar en Abidján (donde el MDE tiene su sede) el pasado año. La mayoría de participantes registrados en el programa provienen del sector de la energía, la banca, la goma y el cacao, y asisten patrocinados por sus empresas.

FRUTOS DEL PROGRAMA "AFRICA INICIATIVE" DEL IESE

MDE es la quinta escuela de dirección a la que el IESE ha ayudado a levantar a través de su programa "Africa Iniciative". "La misión del IESE es crear líderes que tengan un impacto positivo en la sociedad. El acuerdo que hemos firmado con el MDE demuestra nuestra intención de hacerlo, no solo en casa, sino en los países en vías de desarrollo", explica el profesor **Lluís Renart**, director del programa "Africa Iniciative".

VI INFORME SOBRE JUNTAS GENERALES DE ACCIONISTAS

Las consejeras se duplican

En el año 2008, las empresas del IBEX 35 contaban con 26 mujeres consejeras; en 2010, su número se duplicó hasta llegar a 52 consejeras, lo que supone el 10,5% del número total de consejeros. Este dato está recogido en el VI Informe sobre Juntas Generales de Accionistas de Empresas del IBEX 35, realizado por el IRCO e Inforpress, y que se presentó el 15 de diciembre en el campus del IESE en Madrid.

"Uno de los objetivos de este informe es facilitar a los mercados la información suficiente para reducir la incertidumbre", explicó el profesor del IESE **José Ramón Pin**, al que acompañaron la presidenta de Inforpress, **Núria Vilanova** (PADE-II-99), y el presidente de Emisores Españoles, **Salvador Montejo**.

El estudio revela también que en 19 de las 35 compañías la remuneración de los consejeros se votó de manera separada, aunque en algunos casos se hizo de forma consultiva.

Por su parte, **Salvador Montejo** se refirió a los "accionistas dispersos", y señaló que siempre son favorables al consejo: "si quieres tener apoyo, busca al accionista disperso, porque siempre votan al consejo", explicó. El presidente de Emisores Españoles dio una serie de claves para mejorar las juntas de accionistas: "creo que se deberían contar las grandes operaciones de la empresa en las juntas generales; además, también tenemos que mejorar en la asistencia, porque esta es realmente escasa".

I Encuentro de Rugby del IESE

El Center for Sport Business Management (CSBM) organizó el I Encuentro de Rugby del IESE en el que se presentó "La situación del rugby en España en noviembre de 2010", el 15 de diciembre en el campus del IESE en Madrid. El evento contó con la participación de los profesores del IESE Sandalio Gómez, director del CSBM, y Laureano Berasategui, y se organizó en tres paneles en los que participaron las diferentes autoridades deportivas (COE-CSD-FERFIRA-IRB), los protagonistas en el campo (jugadores, entrenador y árbitro) y, por último, los patrocinadores y medios de comunicación.

Doing Good and Doing Well

BARCELONA, 25 Y 26 DE FEBRERO

Bajo el título "What is the New Bottom Line?", el encuentro reunirá a destacadas personalidades del mundo de los negocios sociales como Kumi Naidoo, de Greenpace o Juliet Schor, del Center for a New American Dream, entre otros.

XVII Jornada de la Empresa

Dirigido a directores generales y de RRHH, el evento tendrá lugar el 23 de marzo en el campus del IESE en Madrid.

SHORT FOCUSED PROGRAMS

The Innovation Architect: Creating Breakthrough Companies
Barcelona, 16 y 17 de marzo de 2011

Develop your Communication Skills
Barcelona, 22 - 24 de marzo de 2011

Create Effective Virtual Teams
Barcelona, 6 y 7 de abril de 2011

Strategic Management for Leaders of Non-Governmental Organizations
Madrid, 9 - 13 de mayo de 2011

Getting Things Done
Barcelona, 17 - 20 de marzo de 2011

Making Social Responsibility Work: The Cornerstone of Sustainable Business
Barcelona, 4 - 8 de julio de 2011

La vida tras Solvencia II y Basilea III

ENCUENTRO DEL SECTOR DE SEGUROS, BARCELONA, 30 DE MARZO

Dos puntos centrarán el encuentro. Por un lado, se intentará dar respuesta a las dudas e inquietudes manifestadas por muchas entidades aseguradoras ante la próxima aprobación de la regulación Solvencia II. Por otro, se abordará el hecho de que la nueva normativa bancaria Basilea III modifica el tratamiento de las participaciones bancarias en las compañías de seguros.

PROGRAMAS ENFOCADOS

Gestión de equipos de alto rendimiento (GEAR)
Barcelona, 15 y 16 de febrero, y 15 de marzo de 2011

La gestión del tiempo
Madrid 16 y 17 de febrero, y 23 de marzo de 2011

¿Cómo mejorar mis competencias directivas? (CAD)
Madrid, 22 y 23 de febrero, y 22 de marzo de 2011

Coaching directivo: desarrollando el talento en la organización
Barcelona, 28 de febrero, 1, 2, 3, 28, 29 y 30 de marzo de 2011

Cómo diseñar sistemas de remuneración variable en el equipo de ventas
Barcelona, 1 y 2 de marzo de 2011

Contabilidad y finanzas para directivos no financieros
Barcelona, 8, 14, 21 y 28 de marzo, y 4 y 11 de abril; Madrid, 10, 17, 24 y 31 de mayo, y 7 y 14 de junio de 2011

Visión estratégica hoy: definiendo el rumbo hacia un futuro mejor
Barcelona, 8, 9 y 10 de marzo de 2011

Dirección de recursos humanos: la nueva responsabilidad estratégica
Barcelona, 15, 16 y 17 de marzo de 2011

La evaluación de las políticas públicas y los programas sociales
Madrid, 21 de marzo de 2011

Desarrollando la creatividad y la innovación en la organización
Madrid, 4, 5, 6, 7 y 8 de abril de 2011

Marketing relacional One2One: las cinco pirámides del CRM
Barcelona, 5, 6 y 7 de abril de 2011

La correcta toma de decisiones: pilar básico en tiempos complejos
Barcelona, 3, 4 y 5 de mayo de 2011

Protocolo familiar: ¿sólo un documento o un proceso de mejora?
Barcelona, 11 y 12 de mayo de 2011

Las tecnologías de la información como arma estratégica y competitiva
Madrid, 17, 18 y 19 de mayo de 2011

Making movies

VALENCIA, 15 DE FEBRERO • BARCELONA, 23 DE FEBRERO
MADRID, 2 DE MARZO

Los profesores Iniesta y De Toro entrevistarán a Ignacio Nuñez (PDG '94) y Ignacio Gomez-Sancha, dos productores españoles que se han embarcado en un ambicioso proyecto cinematográfico: *Encontrarás dragones*. La sesión abordará los entresijos de cada fase de la producción de esta película dirigida por Roland Joffé *(La Misión)*, e inspirada en hechos históricos relacionados con el fundador del IESE, San Josemaría Escrivá.

El futuro del turismo tras la crisis

2ND INTERNATIONAL TOURISM SUMMIT
BARCELONA, 4 DE MARZO

El encuentro examinará el sector más allá de la actual situación económica y analizará las tendencias más relevantes que afectan al negocio turístico en los próximos diez años.

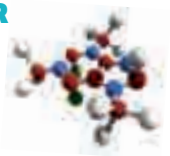
Celebrando los quinquenios

BARCELONA, 28 DE ABRIL

Un día inolvidable para los Alumni del PADE, PDG y PDD de Barcelona que este año celebran sus quinquenios. La Agrupación organiza un día especial en el que los antiguos alumnos podrán volver a las aulas del IESE para escuchar a sus profesores y reencontrarse con sus amigos y compañeros de promoción.

Innovación en el sector químico

I ENCUENTRO DEL SECTOR QUÍMICO
BARCELONA, 17 Y 18 DE FEBRERO



La jornada "Química Sostenible, empresas innovadoras y competitivas" explorará, a través de casos reales, cómo la industria química y farmacéutica pueden utilizar nuevas soluciones e implementar nuevos procesos.

Política energética y competitividad

IX ENCUENTRO DEL SECTOR ENERGÉTICO
MADRID, 31 DE MAYO

El encuentro analizará el "Impacto de la política energética en la competitividad del sector", un sector que en Europa está en plena transformación y que plantea grandes desafíos como la seguridad en el suministro, el cumplimiento de los compromisos medioambientales y la necesidad de fortalecer el mercado de la energía para hacerlo más competitivo.

GRADUACIONES

AMP-Munich
El 11 de marzo se gradúa en Barcelona la nueva promoción de AMP Munich.

AMP-Warsaw
El campus del IESE en Barcelona acogerá el 15 de abril la graduación de los nuevos AMP Warsaw.

EMBA
El 5 de mayo se celebrará en Madrid la graduación de los participantes en el EMBA '11 semanal, y el día 6, los del EMBA quincenal.

MBA
La graduación del MBA '11 tendrá lugar el 13 de mayo en Barcelona.

INVESTIGACIÓN

Barómetro de Conciliación
El 24 de febrero, la profesora Nuria Chinchilla presentará en Barcelona el Barómetro de Conciliación.

IGNACIO NÚÑEZ, (PDG-B-04),
COPRODUCTOR DE *ENCONTRARÁS DRAGONES*

"SI ESPERAS LA OPORTUNIDAD PERFECTA, NO HARÁS NADA"

Ignacio Gómez Sáncha e Ignacio Núñez.

No hay duda. Para Ignacio, el emprendedor nace, aunque es cierto que la vida te va moldeando para que cuando llegue "tu tren", te puedas subir.
A él la oportunidad le ha llegado en forma de superproducción americana, de gran presupuesto: *Encontrarás dragones.*
Esta película, dirigida por **Roland Joffé** *(La Misión*), cuenta con un elenco de artistas ganadores de Óscares, delante y detrás de la cámara. Entre sus protagonistas: **Charlie Cox**, **Wes Bentley**, **Olga Kurylenko**, **Rodrigo Santoro**, **Dougray Scott**, **Derek Jacobi** o **Geraldine Chaplin.**

MERCEDES CASTELLÓ

Cuando me contaron su historia y me ofrecieron la posibilidad de entrevistarle, pensé: ¿qué hace un señor como él en un proyecto como este? **Ignacio Núñez** (PDG-B-04) es socio de Sánchez Pintado & Núñez Abogados y, desde hace tres años, productor de cine. Asegura que han sido la pasión y la curiosidad lo que le han embarcado en este proyecto. Yo creo que, por encima de todo, cómo él mismo reconoce, ha sido la amistad con **Ignacio Gómez-Sancha**, su socio, lo que le animó a dar el último paso. Juntos se han embarcado en "otra película" de la que sin duda se podría filmar también una superproducción. Le entrevistamos cuando todavía no se ha levantado el telón, a pocos días del estreno en España, el primer país que verá *Encontrarás dragones.*

Este es un proyecto pionero en España y tú no eres un profesional de la producción. ¿Por qué no empezaste por una producción más discreta?
Si esperas a que lleguen la oportunidad y el momento perfectos para emprender, probablemente no harás nada de verdadero valor. Personalmente, me ayudó el hecho de que en mi despacho de abogados tuviera la oportunidad de atender a diversos clientes que han sido emprendedores. Pero lo definitivo fue el deseo de hacer una película a lo grande, con esta dimensión y volumen, en la que pudiéramos contar con el mejor equipo de producción posible, y hacerlo de la mano de un emprendedor como **Ignacio Gómez-Sancha**, a quien yo iba a acompañar, fue definitivo.

Roland Joffé, director de *La Misión* y *Los gritos del silencio.*

Olga Kurylenko.

¿Cuál consideras que ha sido la clave para que el trabajo con tu socio haya funcionado tan bien?
Ignacio fue, en último extremo, la razón que me llevó a incorporarme a la película. Ayudarle a él, emprender con él, ha sido mi misión, nunca mejor dicho, en esta aventura. A partir de ahí, creo que la vida y las situaciones complicadas a las que nos hemos enfrentado nos han puesto al límite, y hemos respondido. Los dos hemos tratado de dar lo mejor en cada momento.

¿Cómo se consigue esta química?
Nos hemos tratado de modo natural, y con honestidad, en ocasiones con una brutal honestidad, y siempre hemos tratado de dar lo mejor volcados en el objetivo de hacer una gran película.

¿Qué le dirías a un Alumni que se plantea "reinventarse" en un proyecto propio?
Que es posible, que se puede; que con pasión y curiosidad por aprender, puedes; que hay que contar con muy buenos socios o gente en la que puedas confiar. Es importante reconocer que no partimos de la nada. Lo que hemos aprendido, todo nuestro bagaje y las experiencias empresariales acumuladas, ayudan a enfrentarte a los retos. En momentos muy difíciles y duros -y los ha habido muy fuertes en estos años- he sentido que toda mi vida anterior era una preparación para ayudarme a acometer este proyecto.

De todas las fases del proyecto: la idea, la filmación y la venta-distribución, en la que estás ahora: ¿Cuál te ha parecido la más emocionante y enriquecedora?

> ES POSIBLE REINVENTARSE. SE PUEDE, CON PASIÓN Y CURIOSIDAD POR APRENDER. HAY QUE CONTAR CON PERSONAS EN LAS QUE PUEDAS CONFIAR.

Todas lo son. Al iniciar el proyecto, cambiamos las reglas del juego en la financiación de una producción audiovisual y huimos de criterios estándares, como la preventa de territorios o la contratación de una compañía de seguros. ¡Fue estimulante! En la fase del rodaje, el peso lo llevó **Ignacio**. Personalmente, encontré menos *glamour* de lo que esperaba en el rodaje y sus aledaños; aunque tratar con **Roland Joffé** y el resto del equipo, sobre todo al comienzo, cuando no nos conocíamos, fue muy interesante.

¿Y ahora?
En esta última parte, se trata de gestionar la venta de un producto, especial y único, maravilloso para mí...

pero, en fin, un producto. Aquí entran de nuevo en juego criterios empresariales y de negocio, menos artísticos, donde me siento más cómodo. Pero claro, de nuevo, miras al lado y solo ves a tu socio, y te dices: entre los dos tenemos que organizar las ventas en todo el mundo, desde Finlandia a Sudáfrica, de Filipinas a Portugal... y el vértigo vuelve...

La película reúne a un equipo de profesionales del cine de gran talento. ¿Cómo se resuelven los conflictos?
Las dificultades que se amontonaban al comienzo de la andadura (el rechazo de muchos profesionales de unirse al proyecto, la dificultad para incorporar a los actores, el hecho de que fuéramos dos productores absolutamente novatos...) se han convertido en ventajas a largo plazo.

El equipo que finalmente se incorporó a la película lo hizo enamorado del proyecto y de la historia. Fue clave poder contar con un director del prestigio de **Roland Joffé**, en quien los actores confiaban y a quien los directores de departamento admiraban. Todos se involucraron en el deseo de participar en una película grande, ambiciosa, una superproducción rodada fuera del sistema de los grandes estudios. Teniendo ese objetivo tan claro, lo cierto es que los conflictos siempre se acabaron resolviendo para buscar lo mejor.

Luego surgen los tópicos: de que "hay que ser duros, pero flexibles", etc. No lo creo. Lo fundamental ha sido el ser muy honestos en todo momento con todos y en todas las situaciones. Partir de la honestidad y de la verdad, aunque eso duela en el corto plazo, fue muy valorado por todos. Y el hecho de que **Ignacio Gómez-Sancha** abandonara todo y se fuera seis meses a Argentina para controlar de primera mano todo el proceso fue imprescindible. El equipo, la gente, entendió que íbamos a dar el máximo. Sencillamente, sin él no estaríamos aquí.

¿Qué tiene que aprender el mundo de la empresa "convencional" del sector del cine?
Cuando uno llega a un rodaje de nuevas, la primera sensación que percibe es que hay demasiada gente que sobra, que no hace nada (durante algunos días en la etapa de rodaje, teníamos a cientos de personas en el set)... gran error. Cuando llega el momento, solo un trabajador muy especializado y capaz puede abordar una tarea, sin la cual el rodaje simplemente se paraliza. El rodaje es un maravilloso conjunto de pequeñas acciones imprescindibles, hechas por especialistas y si unas no suceden a otras, en armonía... vas al desastre. Así que toda esa gente era necesaria.

A mí me maravilló la profesionalidad y el nivel de exigencia de los actores y del equipo de producción; la capacidad para repetir una escena una y otra vez (la primera escena que yo ví grabar, **Geraldine Chaplin** la repitió... ¡más de veinte veces!). La "terquedad" para conseguir que cada momento tuviese la mayor calidad, en los estándares que **Roland** iba fijando, fue una gran lección.

¿Cuándo te has acordado de alguna de las lecciones que aprendiste en las aulas del IESE?
El IESE me reafirmó en el deseo de emprender las tareas con excelencia, todas las tareas, las grandes y las pequeñas; y sin duda, en lo que más me ayudó fue a la hora de tomar las decisiones, no porque vayas a acertar siempre, (¡eso es imposible!), sino porque me habituó en el ejercicio de, antes de tomar una decisión, tener en cuenta de modo rápido todos los elementos que conforman la misma. Tengo un gran recuerdo de mi paso por el IESE, hice buenos amigos en clase, incluso alguno tengo entre los profesores, y mantengo una extraordinaria relación con mis queridos compañeros de grupo, el G-7.

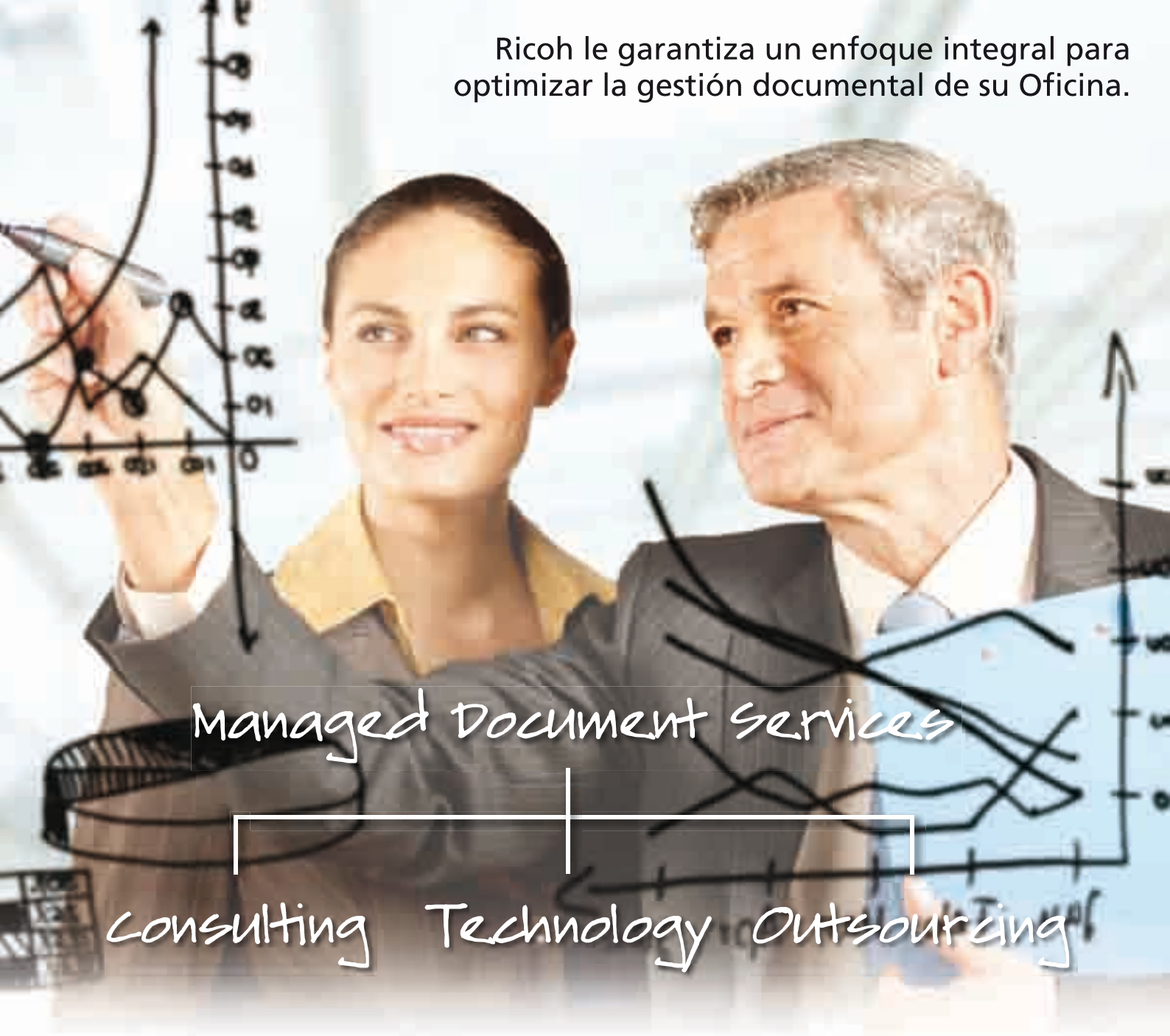
¿Por qué recomiendas que veamos esta película?
Es un gran drama épico, una historia de perdón y reconciliación, de superación de conflictos... Todos en la vida nos encontramos con "dragones", circunstancias que nos hacen sufrir: la ira, los celos, el miedo..., lo que nos diferencia como seres humanos es el talante con el que respondemos a esos "dragones". Creo que **Joffé**, veinticinco años después del estreno de *La Misión*, ha vuelto a rodar una gran historia. En vez de las misiones del Paraguay del siglo XVIII, la historia sucede en España durante la Guerra Civil. Pero, otra vez vuelve a plantear preguntas que nos afectan a todos: si en *La Misión* eran dos jesuitas los grandes protagonistas, en *Encontrarás Dragones* uno de los protagonistas es el fundador del Opus Dei y, también, fundador de la Universidad de Navarra y el IESE.

¿Cuál ha sido la reacción de las personas que han visto la película?
Todas las personas que han visto la película no han dudado en destacar el gran nivel de la producción, la calidad artística lograda. Eso es un hecho. La película cuenta una gran historia conmovedora, que toca y afecta a todos los hombres. El último logro por alcanzar es que tengamos éxito de público, comenzando por España con su estreno el 25 de marzo, y luego por todo el mundo. Ese es el último logro pendiente. Y no es precisamente pequeño... como dice la película, "todavía tenemos montañas que superar".

ENCONTRARÁS DRAGONES
www.encontrarasdragones.com

Acción, aventura y amor ambientados en la Guerra Civil española. Narra la vida de dos amigos de la infancia que se ven separados por la agitación de la preguerra y escogen caminos opuestos cuando estalla el conflicto. Inspirada en hechos reales, uno de los protagonistas es San Josemaría Escrivá, fundador de la Universidad de Navarra. Una historia *made in Hollywood* sobre el perdón: ¿perdonarías?

Ricoh le garantiza un enfoque integral para optimizar la gestión documental de su Oficina.



Hacemos que la tecnología trabaje para su negocio

Sus necesidades nos inspiran.
Moving Ideas Forward.

RICOH

PAN AFRICAN EMBA

COMPARTIR LA EXPERIENCIA AFRICANA

El Pan African EMBA reunió a estudiantes de Nigeria y Kenia en el campus del IESE en Barcelona. Durante una semana, compartieron sus experiencias locales y reflexionaron sobre la globalización.

África sigue estando en el punto de mira del IESE. Un grupo de directivos africanos de la Strathmore Business School de Kenia y la Lagos Business School de Nigeria se reunieron, el pasado otoño, en el campus del IESE en Barcelona para asistir a un módulo del Executive MBA.

La semana comenzó con una sesión a cargo del profesor **Lluís Renart** sobre los vínculos del IESE con África y el lanzamiento de The Africa Initiative en 2009. El profesor **Renart** explicó que el compromiso del IESE con África tiene sus raíces en la misión de la escuela, que "aspira a ser una escuela de dirección global de talla mundial", es decir, una institución internacional, con especial énfasis en los valores humanos y éticos. Y todo ello desde una perspectiva de dirección general, tratando de crear un efecto transformador.

El IESE pretende lograr estos objetivos directamente o indirectamente, a través de otras instituciones. En ocasiones, se empieza ofreciendo un AMP impartido por profesores del IESE en el que poco a poco se van incorporando profesores de las escuelas locales para acabar lanzándose una nueva escuela de alta dirección. El objetivo, afirmó el profesor **Renart**, es la creación de escuelas autónomas, no filiales del IESE. Esto se logra, en parte, gracias al International Faculty Program, creado en 1992, para ayudar a formar a profesores. En 2009, el programa tuvo 33 participantes de 22 nacionalidades, diez de ellos de África. Asimismo, el IESE desarrolla programas de grado conjuntos, en cooperación con los profesores de las otras escuelas, así como también contribuyendo al desarrollo de profesorado in situ, en África.

Según el profesor **Renart**, para que haya desarrollo económico y social tiene que haber, entre otros factores, una buena salud, una buena educación, estabilidad política, infraestructura adecuadas y una economía de mercado. Pero también empresas bien gestionadas que, a su vez, necesitan escuelas de alta dirección que formen a buenos líderes empresariales. Y, es en este punto, donde está la principal contribución del IESE.

Además de la Strathmore Business School (SBS) y la Lagos Business School (LBS), el IESE también colabora con la Universidad del Nilo en El Cairo y con la Angola School of Management en Luanda, inaugurada oficialmente en 2010 con la ayuda de AESE en Lisboa. El IESE está ayudando a desarrollar el Institut des Hautes Etudes en Abidján (Costa de Marfil), donde en 2011 se pondrá en marcha el primer

> ESTAR EN CONTACTO CON EJECUTIVOS DE OTRAS ESCUELAS HA SIDO UNA EXPERIENCIA MUY VALIOSA PARA LOS PARTICIPANTES.
>
> **Carlos P. Hornstein**

programa AMP, impartido en francés. Asimismo, a través de su relación con el CEIBS de Shanghái, el IESE ha participado también en el lanzamiento del primer programa MBA en Accra, Ghana.

"Siempre estamos en constante diálogo con las escuelas en África y fruto de esta relación decidimos unir a los dos grupos del EMBA de Kenia y de Nigeria", afirma **Carlos P. Hornstein**, director de desarrollo de negocio del IESE para América Latina y África. **Hornstein** asegura que ha sido un éxito. "Estar con ejecutivos de otras escuelas de países distintos ha sido una experiencia muy valiosa para los participantes. No solo estuvieron con participantes africanos, sino también con españoles del programa del EMBA del IESE", comenta **Hornstein**.

Por otro lado, "el contenido académico del programa estuvo focalizado en la globalización pero desde el punto de vista de dirección general abordándose aspectos como la innovación o los retos interculturales desde la perspectiva de liderazgo", asegura **Hornstein**. Además, el contenido académico también se combinó con alguna visita social. "Para muchos de ellos, esta era una de sus primeras experiencias en Europa y, más concretamente en Barcelona, por eso organizamos alguna visita social que vinculamos con el contenido académico como, por ejemplo, la del estadio del Fútbol Club Barcelona, que estaba relacionada con un caso."

Para **Carlos P. Hornstein**, ahora toca mirar hacia adelante y animar a otras escuelas para que formen parte de esta experiencia. "El año que viene está previsto que vengan más estudiantes y quizá debamos organizar dos clases; así que confiamos en que este módulo se convierta en parte del programa, y no solo una semana opcional".

Simon Njoroge, de la SBS, y uno de los directores generales de Maersk Line, afirma que lo que más le llamó la atención fue "la calidad de los profesores. Vine en busca de un cambio, tanto personal como creativo, y lo encontré". **Njoroge** asegura que si le preguntasen qué cambiaría mañana de la forma en que hace su trabajo, "lo primero sería comenzar el día preguntándome qué estoy haciendo y cuánto me aporta a mí, a mi comunidad y a mi trabajo lo que hago."

Ann Njogu, de la SBS y directora ejecutiva del Centro de Derechos, Educación y Concienciación, también está muy satisfecha con el módulo. "Ha sido un punto clave dentro del MBA" afirma. "Me ha ayudado a consolidar ideas que son muy importantes en mi país. Los contenidos del programa han sido profundos y relevantes para mi trabajo. Sin duda, aplicaré mucho de lo aprendido en cuanto llegue a casa. Me he visto obligada a hacerme preguntas fundamentales sobre quién soy y cómo trabajo", comenta **Njogu**.

Ekaete Augustine-Edet, de la LBS, se quedó gratamente sorprendida por la calidad de los profesores. "Tienen una sólida experiencia en los temas que tratan y aportan ejemplos reales. No es solo teoría. En mi caso, la sesión sobre la conciliación laboral me ha ayudado a poner todo en otra perspectiva. Los negocios son importantes, pero también tu familia, tu vida... por ello hay que encontrar un equilibrio. Estar aquí me ha dado un enfoque diferente sobre cómo mirarme a mí misma y a mi negocio. Nadie puede finalizar el módulo diciendo que no ha aprendido nada."

COMPASS
GROUP

Líder Mundial en Satisfacción, Restauración y Facility Management

Desde hace más de 45 años el objetivo de Compass Group ha sido ofrecer servicios de alta calidad en restauración y Facility Management.

Nos adaptamos a las necesidades de cada cliente, ofreciendo soluciones a medida.

Añadimos valor a su negocio.

Eurest Services
Restauración empresas y Facility Management

Eurest
Servicio restauración en empresas

Scolarest
Restauración educación y Facility Management

Medirest
Restauración sector socio-sanitario y Facility Management

Servicio comida a domicilio

VILAPLANA CATERING
Catering alta restauración

Grupo Compass
386.000 empleados

4.000millones
comidas/servicios año

50 países

Compass España
11.730 empleados

57millones
comidas/servicios año

Presencia en **17**
Comunidades Autónomas

Camino de la Zarzuela 19,
28023 Madrid.
Teléfono: 91 542 53 39

Constitució 1-3ª Local 1 i 2,
08960 Sant Just Desvern (Barcelona)
Teléfono: 93 470 29 80

www.compass-group.es

ENTREVISTA CON DANIEL FRANKLIN

PASADO INDICATIVO, FUTURO IMPERFECTO

El editor ejecutivo de *The Economist* explica algunas de las previsiones de "The World in 2011"

Este año, *The Economist* celebra el 25 aniversario de su publicación anual The World in..., un informe sobre tendencias y acontecimientos para el próximo año. Después de que nadie predijera la catástrofe que sufrió la economía mundial hace apenas dos años, quizá lo más prudente sería dejar la bola de cristal bajo llave en el cajón del escritorio. Pero **Daniel Franklin**, editor ejecutivo de *The Economist*, afirma que, por deficientes que sean, necesitamos a los adivinos.

"Si nos fijamos en las predicciones que hicimos para el 2010, siempre nos encontramos con cosas sorprendentes, acontecimientos que salen de la nada y cambian nuestros cálculos", asegura **Franklin**. "Por eso es normal que interpretemos estas predicciones con cierto escepticismo sano, aunque creo que es necesario tener una hipótesis realista del curso de los acontecimientos y de la economía".

Pese a ello, cuando se revisan las predicciones del año anterior, como el 2010, "puede pasar cualquier cosa", afirma **Franklin**. Nadie podría haber previsto con certeza las que acabaron siendo las noticias más importantes del año como el terremoto de Haití, el vertido de petróleo en el Golfo de México o los problemas en el tráfico aéreo causados por el volcán islandés.

Sin embargo, una de las predicciones seguras para 2011 es que las economías emergentes crecerán mucho más rápido que los bastiones tradicionales del capitalismo. ¿Hasta qué punto serán distintas estas nuevas economías? "Las diferencias más importantes en los modelos capitalistas hay que buscarlas en el grado de participación que tiene el Estado", comenta **Franklin**. "El papel del Estado es particularmente significado en China y, en diferente medida, en Rusia. Parece evidente que en estas economías, las empresas estatales desempeñan un papel mucho más importante".

Por otro lado, hay una percepción generalizada de que las medidas de austeridad implementadas han hecho que la gente de la calle tenga que pagar por una crisis con la que no habían tenido nada que ver. A parte de la campaña francesa contra la reforma de las pensiones, las protestas hasta el momento han sido relativamente moderadas. ¿Debemos esperar más? "Por el momento, la principal preocupación de la población es llegar a fin de mes", explica **Franklin**. "Es probable que se reproduzcan más disturbios a medida que los distintos países de Europa vayan implementando medidas de austeridad. Pero también es habitual una demora entre medidas económicas y malestar social. Sin duda, el sector público está en primera línea de fuego y eso está a punto de causar importantes conflictos. El nivel de adhesión a los sindicatos en el sector público sigue siendo elevado, por ello es probable que haya reivindicaciones, no solo sobre el empleo sino también sobre la propia forma de organización del sector".

Muchos aseguran que el colapso financiero mundial es una llamada de atención, que los excesos del capitalismo y del libre mercado deben ser reprimidos para dar paso a un enfoque más responsable y humano a la hora de hacer negocios. Pero, **Franklin** se muestra escéptico. "Es cierto que se trata de una llamada de atención, pero no estoy tan seguro de que sea un tema de responsabilidad y de humanismo. Comportarse de forma humana y responsable está muy bien, pero las empresas tienen que sobrevivir porque sino no hacen ningún bien. Creo que se trata de otro tipo de llamada de atención. Como por ejemplo, la repartición del botín del capitalismo, especialmente ante la desigualdad entre países y en ciertos sectores. Resulta evidente que una gran parte de la riqueza ha ido a parar a lo más alto del sector financiero".

UNA RECUPERACIÓN LENTA

The World in 2011 prevé otro año difícil para la economía, y afirma que la retirada de las ayudas gubernamentales dejarán al descubierto el grado de debilidad del sector privado. Además, los signos de recuperación en Estados Unidos no se están traduciendo en creación de nuevos puestos de trabajo.

"Hasta ahora, cuando Estados Unidos se recuperaba, el mercado laboral experimenta una gran mejoría, algo que no ha ocurrido en esta ocasión. Esto nos hace sospechar que algo está cambiando a nivel estructural", comenta **Franklin**. "Tal vez exista menos movilidad por los problemas en el mercado inmobiliario; o sea algo más alarmante, como una brecha aún mayor entre dónde se concentran las competencias y dónde se encuentra el empleo debido a la globalización".

EL FUTURO DE EUROPA

En cuanto a Europa, **Franklin** cree que algunos países deberán realizar grandes ajustes. En países, como España, esto se complica aún más dada la imposibilidad de devaluar la moneda; mientras que existen economías, como la alemana, que se han mantenido muy fuertes durante todo este período".

Así, en la zona euro se empiezan a apreciar las divisiones. "Se habla del 'núcleo' y de la 'periferia', y resulta difícil ponerse de acuerdo sobre qué países se encuadran en qué categorías. Esta distinción ha quedado muy clara en el mercado de bonos, y ha acabado con la idea de Europa como una gran familia equitativa". Sin embargo, los países del núcleo han invertido mucho, políticamente hablando, en la idea del euro, y abandonarla sería muy costoso, asegura **Franklin**. Pero, ¿cómo mantener la unidad?, se pregunta.

Para **Franklin**, "España puede evitar el rescate. Está en una posición inherentemente más fuerte porque empezó con un nivel de endeudamiento muy bajo y, como economía grande que es, tiene muchos puntos fuertes. Sin embargo, España no se hizo ningún favor al reaccionar con tanta lentitud a la gravedad de los problemas a los que se enfrentaba. Si hubiera respondido antes con reformas estructurales, hubiera generado una mayor confianza".

Es alentador ver que *The Economist* no prevé el estallido de ninguna guerra nueva este año, aunque sí contempla la posibilidad de que Washington envíe nuevamente tropas a Irak. "A largo plazo, la tendencia es de descenso en el número de guerras y de víctimas mortales en conflictos violentos, aunque esa no es la impresión que tenemos al leer el periódico", comenta **Franklin**.

La entrevista acabó, como no podía ser de otra manera, hablando del futuro del periodismo en una era digital en la que los consumidores se han acostumbrado rápidamente a obtener información de manera gratuita. Los periódicos han reaccionado ante ello con medidas dispares.

"Aunque corren tiempos difíciles para los periódicos debido al enorme desafío que supone tanto la tecnología como el desmoronamiento del modelo tradicional de publicidad y de venta de diarios, también es un momento increíblemente creativo tanto para nuevos tipos de periodismo como para nuevos modelos de negocio.

En el mercado británico, por ejemplo, se están creando nuevos modelos que van desde medios de pago a un acceso totalmente gratis, pasando por la maximización de lectores *on-line*. Puede que no sea fácil mantenerse en un sector que está experimentando tantos cambios pero, desde el punto de vista del consumidor, la gama de opciones y formas de consumir contenidos es fantástica, y ahora disfrutamos de acceso a medios de comunicación de todo el mundo", explica.

"Todo esto tardará algún tiempo en consolidarse. Quizá, el sector se está preocupando en exceso por la nueva situación, mientras que para los consumidores es un gran avance. Lo que se ha demostrado es que en los medios de comunicación de antes había mucha duplicidad. Yo fui corresponsal en la Casa Blanca, donde cientos de periodistas informaban de lo mismo de una forma que era, esencialmente, la misma. Era un derroche de recursos", concluye.

ENTREGA DE MEDALLAS

PREMIO A 25 AÑOS DE ENTREGA

Prof. B. Leggett, L. Bosch, Prof. Canals, Prof. Melé, Prof. Nueno y Prof. Fernández.

La ceremonia de entrega de las Medallas de Plata de la Universidad de Navarra, que homenajean a aquellas personas que han trabajado en el IESE durante 25 años, llenó un año más el Aula Magna del campus en Barcelona. En esta ocasión, las medallas, otorgadas por el Vice-Gran Canciller de la Universidad, han sido entregadas a **Lourdes Bosch**, y a los profesores **Pablo Fernández**, **Brian O'Connor Leggett**, **Domènec Melé** y **José Luis Nueno**. El acto tuvo lugar el día 22 de diciembre, y se pudo seguir por videoconferencia también desde el campus del IESE en Madrid.

El secretario general del IESE, **Franz Heukamp**, leyó la carta del Vice-Gran Canciller de la Universidad en la que destacaba los valiosos servicios prestados durante estos 25 años. Los homenajeados dirigieron emotivos y simpáticos discursos a toda la "familia del IESE" en los que fueron recordando la trayectoria recorrida, agradeciendo a todos sus colaboradores y jefes su apoyo, y también disculpándose por los errores cometidos en estos 25 años.

Finalmente, **Jordi Canals** agradeció el esfuerzo a los "cinco gigantes" homenajeados, recordando anécdotas y experiencias de los mismos, en "una de las citas estelares del año en el IESE". No se olvidó de todos los que aquí trabajan, a quienes agradeció todo su esfuerzo y entrega.

NOMBRAMIENTOS

RAFAEL DE SANTIAGO
Ha sido nombrado director del Departamento de Análisis de Decisiones.

AHMAD RAHNEMA
Ha sido nombrado director del Departamento de Finanzas.

STEFAN STREMERSCH
Se ha incorporado al IESE como Profesor Ordinario del Departamento de Dirección Comercial.

JAVIER ZAMORA
Se ha incorporado al IESE como Colaborador Científico en el Departamento de Sistemas de Información.

MONIKA BORGERS
Ha sido nombrada directora de la División de Alumni en Madrid.

NATALIA CENTENERA
Ha sido nombrada directora ejecutiva del Programa Executive MBA en el campus de Madrid.

MAITE LECUONA
Ha sido nombrada directora adjunta de la División de Personas en el campus de Madrid.

Premios

VÍCTOR MARTÍNEZ DE ALBÉNIZ fue galardonado en la conferencia de INFORMS con el premio JFIG al mejor *paper* del año de profesores *junior*, con menos de siete años transcurridos desde el PhD. El trabajo, escrito con **Felipe Caro** (UCLA), se titula "Product and Price Competition with Satiation Effects".

SEBASTIAN REICHE ha sido nombrado miembro del Teaching Committee de la International Management Division de la Academy of Management.

PEDRO SAFFI Junto a **Jason Sturgess** (Georgetown University) han ganado el premio al mejor *paper* sobre regulación, que otorga la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), por su trabajo "Equity Lending Markets and Ownership Structure".

EMPRESARIO Y DIRECTIVOS VISITAN EL CENTRO DE NUEVA YORK

"Ver al IESE instalado en Nueva York me impacta"

Paul Gallagher, Luis Cabral, Mariano Puig, Isak Andic y Federico Riera-Marsá.

El centro del IESE en Nueva York no ha pasado desapercibido, y muestra de ello son las ilustres visitas que ha recibido en los últimos meses. Empresarios y directivos de la talla de **Isak Andic**, **Mariano Puig** (PDG-I-64), **Antonio Llardén** y **Rafael Villaseca** (MBA '76) no han querido perder la oportunidad de dejar su firma en el libro de honor del centro.

"Ver al IESE instalado en Nueva York me impacta, y le deseo lo mejor", escribió **Mariano Puig**, presidente de Puig, durante su visita el 19 de noviembre. Le acompañó el presidente de Mango, **Isak Andic**, quien destacó el "buen trabajo" realizado por el director general del IESE, **Jordi Canals**, y su equipo, deseándole tanto éxito "como todo lo que habéis hecho hasta ahora".

Por su parte, el consejero delegado de Gas Natural, **Rafael Villaseca**, que visitó el centro el 3 de diciembre, se mostró "orgulloso de lo que ha pasado en estos años", y no pudo menos que "agradecer lo mucho que allí se me enseñó y felicitaros por lo que se ha hecho desde entonces".

Finalmente, **Antonio Llardén**, presidente de Enagás, dejó su huella el 8 de diciembre, y se mostró "muy feliz por poder visitar la magnífica sede del IESE en Nueva York", destacando el ambiente "muy adecuado para el estudio y trabajo en equipo, con el sello, rigor y prestigio del IESE".

NACE EL BLOG DEL PROF. ANTONIO ARGANDOÑA

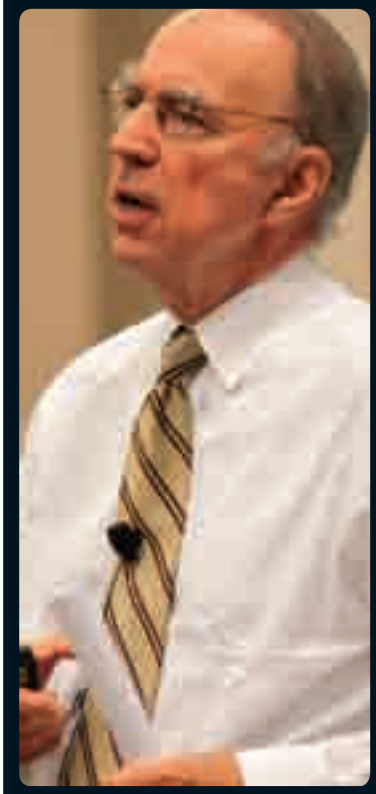
Antonio Argandoña, profesor de Economía y titular de la Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo del IESE, se lanza a la blogosfera con un blog personal en el que publicará noticias y comentarios sobre tres grandes temas: economía, responsabilidad social y ética de la empresa, y sociedad. De esta manera se une al exclusivo grupo de profesores del IESE con blog personal, como **Miguel Ángel Ariño**, **Nuria Chinchilla**, **Josep Tàpies** y **Julián Villanueva**.

PARA SABER MÁS

http://blog.iese.edu/

TOM HOUT, PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE HONG KONG

"¿QUÉ NEGOCIOS CRECEN EN CHINA?"



La estrategia de China es la de apropiarse y obligar a las multinacionales a que compartan su tecnología a cambio de entrar en el mercado chino, con el objetivo de desarrollar empresas nacionales que puedan competir con ellas, aseguró el profesor **Tom Hout**, durante una sesión del programa de continuidad del 10 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona, y moderada por el profesor **Joan Enric Ricart**. Para el profesor **Hout**, el Estado preselecciona a las empresas chinas que desea que sean líderes en cualquiera de sus sectores, y estas tienden a seleccionarse como socias de empresas conjuntas de firmas occidentales.

OTORGADOS POR LA AGRUPACIÓN DE MIEMBROS DEL IESE

PREMIOS A LA EXCELENCIA INVESTIGADORA

Profs. Martínez de Albéniz, Melé, Pereira y Segarra, galardonados

Prof. Martínez de Albéniz.

Prof. Melé.

Prof. Pereira.

Prof. Segarra.

Los profesores **Víctor Martínez de Albéniz, Domènec Melé, Fernando Pereira** y **José Antonio Segarra** han sido los galardonados con el Premio a la Excelencia Investigadora del IESE de este año y que otorga la Agrupación de Miembros del IESE.

El profesor **Víctor Martínez de Albéniz** ha recibido con el premio al mejor artículo académico publicado en journals de primer nivel internacional, por "Competition in the Supply Optinon Market", publicado en Operations Research.

Por su parte, los profesores **Domènec Melé** y **Fernando Pereira** han recibido el premio a los mejores libros publicados durante el año por su impacto internacional y empresarial. Los libros premiados son *Business Ethics in Action: Seeking Human Excellence in Organizations*, del profesor **Melé** y *Contabilidad para dirección*, escrito por el profesor **Pereira** junto con los profesores del IESE **Josep Maria Rosanas, Juan Carlos Vázquez-Dodero** y **Eduardo Ballarín**.

Apoyo al IESE en el desarrollo de la investigación y de la enseñanza de dirección de empresas

Finalmente, el profesor **José Antonio Segarra** ha obtenido el premio al mejor curso por su consolidación, utilidad, impacto social y la utilización de material genuino y específico. El curso premiado ha sido el de "Dirección de la pequeña y mediana empresa".

El jurado de los Premios estuvo formado por profesores del IESE (**Fernando Peñalva** y **Julián Villanueva**) y una representación del Comité Ejecutivo de la Agrupación (**Alejandro Beltrán** (MBA '98), **Antoni Esteve** (PDD-I-87) y **Antonio González-Adalid**).

Los Premios a la Excelencia Investigadora fueron creados por la Agrupación en el curso 2001-02 con el objetivo de apoyar al IESE en el desarrollo de la investigación y de enseñanza de la dirección de empresas. Con ello se quieren promover las ideas y soluciones relevantes para la empresa como resultado de la reflexión y de colaboración entre el mundo académico y el empresarial.

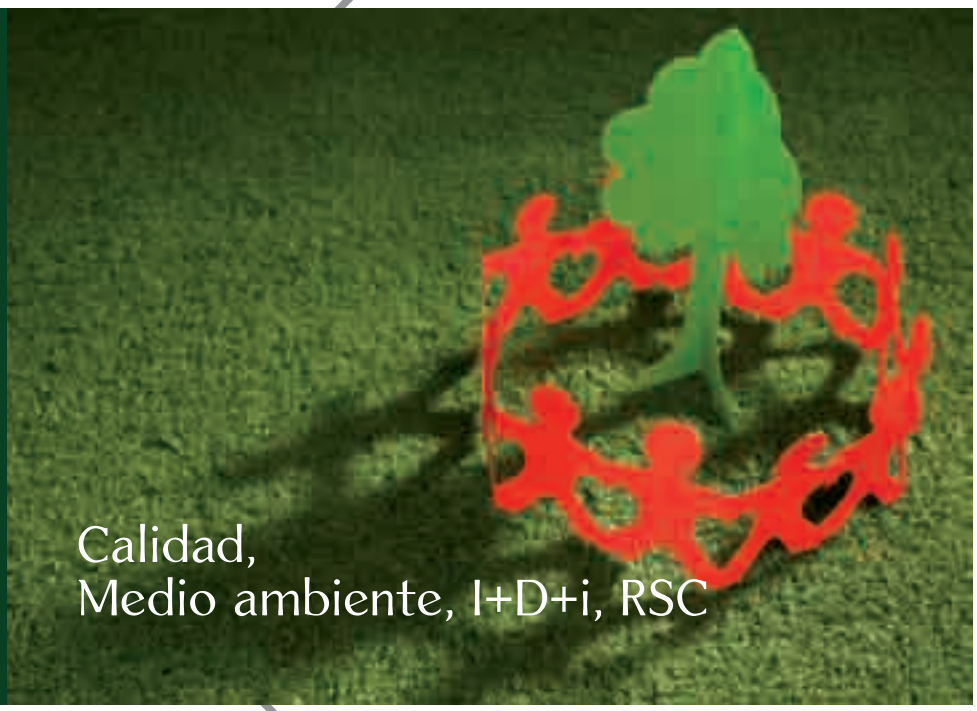
Asesoramiento
y comercio internacional

TradingNova

C/ Velázquez Moreno, 9 - 5º · Of. 6-9
36201 Vigo · España
Tel.: +34 986 91 21 05 · Fax: +34 986 44 62 69
info@tradingnova.com · www.tradingnova.com

QUALITYNOVA
consultores

C/ Velázquez Moreno, 9 - 5º · Of. 6-9
36201 Vigo · España
Tel.: +34 986 22 21 60 · Fax: +34 986 44 62 69
info@quality-nova.com · www.quality-nova.com



Calidad,
Medio ambiente, I+D+i, RSC

Consultoría
de comunicación
estratégica para
empresas

MundiNova

Consultores de Comunicación

C/ Velázquez Moreno, 9 - 5º · Of. 6-9
36201 Vigo · España
Tel.: +34 986 91 78 92 · Fax: +34 986 44 62 69
mundinova@mundinova.es · www.mundinova.es

SOIS NOTICIA

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

www.facebook/iesemagazine
www.twitter.com/iesemagazine

EMBA '89. Convocados por sus nuevos representantes, **Pedro Gil** y **Jesús Espinosa**, los compañeros de promoción se reunieron el 30 de noviembre en el campus del IESE en Madrid, donde el profesor **José Ramón Pin** les impartió una sesión.

EMBA '00. Convocados por **Pedro Caro** y **Martí Saballs**, los compañeros de esta promoción celebraron su X Aniversario, el 22 de septiembre, en el campus del IESE en Madrid, donde el profesor **Juan Luis López Cardenete** impartió una sesión.

EMBA '90. La promoción, convocada por **Paloma Arias**, se reunió en el campus del IESE en Madrid el 18 de noviembre para celebrar sus 20 años como antiguos alumnos del IESE. Los Alumni disfrutaron de la sesión impartida por el profesor **Kimio Kase**.

EMBA '97

La promoción, convocada por **Fernando Alonso Puig**, se reunió el 25 de noviembre en Madrid.

EMBA '98

Juan Miguel Poyatos convocó a sus compañeros de promoción al campus del IESE en Madrid el 1 de diciembre. Durante el encuentro, el profesor de la ISEM Fashion Business School, **Álvaro González-Alorda**, impartió la sesión "Los próximos 30 años. Claves para rediseñar la vida profesional".

EMBA '09

Jordi Brossa fue nombrado Global Supply Chain Manager para Akzo Nobel CR Automotive Plastic Coatings.

GLOBAL CEO PROGRAM LATIN AMERICA '10

Carlos R. Yepes ha sido nombrado CEO del grupo Bancolombia, empresa líder del sector financiero en el país.

MBA '90

Salut Navarro ha creado la compañía PDG Executive Consultants, dedicada a ofrecer a las empresas servicios de *outsourcing* en el área de finanzas.

MBA '94

Alan Pace ha sido nombrado nuevo presidente de la Agrupación Territorial del IESE en Estados Unidos en sustitución de **William C. Layton**.

MBA '96

Paloma Scharfhausen convocó a sus compañeros de promoción el fin de semana del 26 al 28 de noviembre, para celebrar un encuentro familiar en la Cerdanya.

Albert Martí, General Manager Iberia Household & Bodycare de Sara Lee ha recibido el premio MC de Recursos Humanos al mejor directivo que ha aplicado una buena gestión de RRHH en su área.

MBA '98

Alejandro Beltrán, miembro del Comité Ejecutivo de la Agrupación y director de McKinsey España, ha sido nombrado director de McKinsey Portugal.

MBA '00

Baltasar Parera informa de que el 18 de noviembre nació su tercer hijo, Matías. ¡Felicidades!

MBA '05

André Stürmer ha sido nombrado *managing director* de TriVest, una empresa sudafricana de capital riesgo.

PADE-1-02

Santiago Tarín ha sido ratificado como presidente de la red mundial de compañías de *executive search* Alliance Partnership International.

PADE-1-07

Convocados por **Miquel Costa** y **Àngels Roqueta**, los compañeros se reunieron en el campus del IESE en Barcelona, donde el profesor **Alberto Fernández** dirigió una sesión basada en un caso.

PADE-I-00

José Manuel Mas ha sido nombrado presidente de IOR Consulting.

PDD '07/08/09
Las promociones fueron convocadas el 30 de noviembre. El profesor **Santiago Álvarez de Mon** les impartió la conferencia "Viviendo en la incertidumbre: renovarse o morir". El presidente del PDD-D-07, **José Mª Figueras**, ofreció a cada uno de los participantes de la promoción con más asistentes una invitación para degustar una *calçotada* en su restaurante El Racó en Navacerrada. ¡Muchas gracias, **José Mª**!

PDD-VLC-00/07
Convocados por **Javier Niclos**, **Diego Seco** y **Pilar Marqués**, los Alumni de las promociones del PDD-VLC-00 y 07 se reunieron en Valencia, donde asistieron a una ponencia del profesor **Alberto Fernández**.

PDD-1-05
Joaquín Arpí y **Beatriz Pascuas** convocaron a sus compañeros el 14 de octubre en la planta de Cobega en Martorelles para realizar una visita guiada.

PDD-1-06
Cristian Rovira, consejero delegado del Grupo SIFU, fue distinguido con el Premio Nacional Joven Empresario al Compromiso Social, que entrega la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios.

PDD-2-07
Los compañeros de promoción, convocados por **Santiago Oliveras** y **Marta Grau**, se reunieron para celebrar su tradicional encuentro de Navidad el 1 de diciembre.

PDD-3-02
Xavier López-Sautés y **Eva Gispert** convocaron a sus compañeros del PDD el 14 de diciembre, para celebrar la cena de Navidad.

PDD-3-10

Félix Arroyo se ha incorporado recientemente al grupo Flamagas como International Technical Industrial Manager.

PDD-4-07
Jordi Casellas y **Sarai Mir** organizaron una reunión de su promoción el 29 de octubre en Barcelona.

PDD-4-09
Manel Vivas y **Francisco Ortín** convocaron a la promoción el dia 21 de octubre y disfrutaron de una agradable velada.

PDD-5-03
Más de 30 miembros de la promoción, convocados por **Jordi Boza**, se reunieron el 28 de octubre para celebrar uno de sus habituales encuentros. En esta ocasión contaron con un invitado de lujo, **Artur Mas**, quien repasó la situación económica y política actual.

PDD-B-01
Convocados por **Manuel Monterrubio**, los compañeros de promoción se reunieron el 15 de diciembre en el campus del IESE en Madrid para celebrar uno de sus tradicionales encuentros.

PDD-5-09
Roger Sendra ha sido nombrado director general en Barcelona de Aegis Media, tanto para las unidades de Carat como para las de Viezum.

PDD-III-89
Joan Coll convocó a sus compañeros el 20 de noviembre para celebrar el décimo aniversario de su promoción. En esta ocasión los acompañó el decano de la Facultad de Bellas Artes de la Universitat Autònoma de Barcelona, **Salvador García**, quien les organizó una visita guiada por Barcelona.

PDD-C-10
Francisco Delgado y **Mariano Castaños** convocaron a sus compañeros en el campus del IESE en Madrid el 15 de diciembre para asistir a una sesiónde los profesores

IN MEMÓRIAM

FRANCISCO RUBIRALTA (PDG '69)

Francisco Rubiralta Vilaseca (PDG '69), fundador, presidente y consejero delegado del grupo siderúrgico Celsa, falleció el 17 de noviembre en Barcelona a los 71 años. Nacido en Manresa en 1939, **Rubiralta** estudió Ingeniería Industrial en la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) y se formó también en la Carnegie Mellon, el IESE, Harvard y Stanford. El profesor **Pedro Nueno** le describió en *La Vanguardia* como "un gran empresario global, inteligente, discreto, responsable, emprendedor y humano".

Para el director general del IESE, **Jordi Canals** "ha sido un extraordinario empresario, que ha liderado con valentía el grupo Celsa, y un gran amigo del IESE, ayudándonos con enorme generosidad". El profesor **Canals** aseguró en un artículo publicado en *Expansión* que "**Francisco** se ha ido, pero nos deja como legado uno de los grandes proyectos empresariales de España de las últimas décadas".

Francisco Rubiralta, "a quien no le gustaba hablar de sí mismo ni de sus logros", según el director general del IESE, trabajó junto a su hermano **José Mª** para convertir una pequeña firma en una las mayores multinacionales familiares de Cataluña, que pasó a formar parte del *Club de los 1.000 millones*, como se conoce a las empresas que superan esa facturación. "En la empresa es también importante el rigor y la búsqueda de la excelencia profesional y humana", explicó el profesor **Canals**. "La formación permanente es el motor de estos procesos y está presente de una manera transversal en todas las actividades de Celsa".

El profesor **Nueno** subrayó también la incesante búsqueda de formación por parte del empresario: "Pocos directivos tienen la obsesión por prepararse bien y estimular a sus colaboradores a formarse bien como la tiene esta familia", escribió.

Una de sus grandes pasiones, la música, le llevó a ser mecenas del Liceo y vocal de la junta del Palau de la Música Catalana. También fue muy activo en el mundo empresarial y académico. Como benefactor, fue el impulsor, junto con su hermano **José Mª**, de la Cátedra Anselmo Rubiralta y del Centro de Globalización y Estrategia. Además, en 2008 dotó la creación de la Cátedra de Excelencia en Manufacturing, recordó el profesor **Canals**. Asimismo, en 1997 cofundó la Fundación Adana para ayudar en la investigación y el tratamiento del trastorno por déficit de atención con o sin hiperactividad (TDAH).

"Ante la resignación de muchas personas en nuestra sociedad, frente a la supuesta inevitabilidad del declive industrial, **Francisco** nos recuerda que lo que está en declive no son las empresas ni los sectores, sino mentalidades y formas de gestión ancladas en el pasado y sin visión ni pasión para movilizar los esfuerzos hacia el futuro", recordó **Jordi Canals**. "Con **Francisco**, se nos ha ido un gran amigo y benefactor, además de un magnífico empresario, con quien nos une un especial afecto y gratitud. Descanse en paz".

PDD-3-04, PDD-3-07, PDD-4-06, PDD-4-08 y PDD-1-09
Los presidentes y secretarios de dichas promociones convocaron a sus compañeros el 24 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona. Los acompañó el profesor del Departamento de Análisis de Decisiones del IESE **Miguel Ángel Ariño**, quien les impartió una sesión acerca de las "Nuevas perspectivas en la toma de decisiones estratégicas: dirección por intuición".

PDG-1-10
La promoción, convocada por **Giulio Rufini** y **Ricardo Santamaría**, se reunió el 9 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona, donde el profesor **Luis Palencia** les impartió una sesión basada en el caso "La tragedia del Everest de 1996", que examina las decisiones erróneas que tomaron los equipos de escalada antes y durante el ascenso para estudiar el proceso de toma de decisiones en situaciones críticas.

Javier Díaz-Giménez y **Juan José Toribio** titulada "Afrontar la recesión: panorama español e internacional".

PDD-E-05

Javier Serrano ha sido nombrado nuevo director de comunicación de Telemadrid.

José Antonio Clavijo, con la colaboración de **Rafael Burgos** convocó a sus compañeros de promoción el miércoles 15 de diciembre. Los Alumni se reunieron en el campus del IESE en Madrid y tuvieron la oportunidad de asistir a la sesión del programa de continuidad impartida por el profesor **Juan José Toribio**.

PDD-E-09

Jesús San Segundo se ha incorporado como Global Programme Manager en NorthGateArinso, compañía especializada en Consultoría y Oursourcing de RRHH.

PDD-V-98

Los compañeros de promoción, convocados por **Antonio Bernal** y **Jordi Martí**, se reunieron el día 20 de noviembre. Organizaron una visita familiar a las Cavas Codorníu acompañados de sus cónyuges, gracias a **Joan Castell**. También disfrutaron de una lección magistral a cargo de su compañero **Juan Bautista Gómez**.

PDG-1-05

Anna Ros, socia de KTC&R GLOBAL, ha sido nombrada vicepresidenta de la Sección de Psicología del Deporte del Colegio Oficial de Psicólogos de Catalunya.

PDG-1-08

Los Alumni de la promoción, convocados por **Nathalie Detry** y **Jaume Bercial**, se reunieron en el campus del IESE en Barcelona el 7 de octubre. En esta ocasión, para variar, los ponentes

PDG '07/08/09. Convocados por la División de Alumni, con la colaboración de sus presidentes y secretarios, los antiguos alumnos de dichas promociones se reunieron el 30 de noviembre en el campus del IESE en Madrid. Les acompañó el profesor **Javier Díaz Giménez**, quien les impartió una conferencia sobre la situación económica actual.

PDG-II-85. La promoción celebró su 25 aniversario el 2 de diciembre en el campus del IESE en Madrid, donde se reunieron convocados por **Francisco Vallejo** y **Domingo Villares**. El profesor **Luis Manuel Calleja** fue el encargado de impartir la sesión.

fueron los mismos miembros de la promoción. **Francesc Casabella** explicó su experiencia en la variación de la estrategia en una compañía de gran consumo. Por su parte, **Rosó Marcellés** les introdujo en la apasionante aventura de emprender una nueva empresa, y **Jaume Bonals** explicó qué es lo que las empresas demandan actualmente de sus directivos.

PDG-2-09

Los compañeros de promoción celebraron un encuentro el día 26 de noviembre convocados por **Paulino de Evan** y **Antonio Abad**. La reunión consistió en una visita a la Fundación Francisco Godia y una cena posterior. **Paulino de Evan** se ha incorporado como socio responsable de corporate finance en la oficina de PricewaterhouseCoopers en Barcelona.

PDG-I-97

Andrés Cárdenas se ha incorporado al consejo de administración de Tous.

PDG-B-05

Adolfo Estévez ha sido nombrado director de la nueva unidad de negocio de la empresa Axesor, Axesor Rating, especializada en servicios de calificación para entidades financieras y grandes empresas.

Una experta relectura de *Caritas in Veritate*

DOMÈNEC MELÉ Y JOSEP Mª CASTELLÀ

El desarrollo humano integral
EDITORIAL ITER

Una veintena profesores de seis universidades se han reunido para analizar la encíclica *Caritas in Veritate*. Este libro, editado por el profesor y titular de la Cátedra de Ética Empresarial y de los Negocios del IESE, **Domènec Melé**, y el profesor de derecho constitucional de la Universitat de Barcelona **Josep Mª Castellà**, cuenta con la participación de cinco profesores del IESE.

Se trata de una obra interdisciplinar en la que han participado, desde perspectivas distintas y complementarias, académicos de diferentes especialidades: filosofía, teología, economía, derecho y ciencias políticas. El título, *El desarrollo humano integral*, resume de forma nítida la idea reiterada por el Papa a lo largo de la encíclica sobre cómo ha de ser el desarrollo para que pueda satisfacer las necesidades y aspiraciones de todas las personas y de todos los pueblos.

El libro está dividido en tres partes. La primera parte del texto profundiza en las claves antropológicas y éticas del desarrollo humano integral, haciendo especial hincapié en la necesidad de vivir la caridad en la verdad. En segundo lugar, se analiza el entorno social, político y jurídico para dicho desarrollo, tratando temas como la libertad religiosa, la alianza entre el ser humano y el medio ambiente, o el desarrollo del emigrante. La tercera parte concluye la obra haciendo referencia al papel de la empresa y la economía en el desarrollo humano integral. En esta parte se ahonda en cuestiones como la iniciativa emprendedora, la sostenibilidad o la globalización.

"El Papa, si lo interpreto adecuadamente, ha querido escribir una encíclica en la que no solo se ocupa de problemas sociales concretos, sino que también ha tenido el propósito de señalar los fundamentos oportunos para enfocar correctamente esos problemas. En realidad, *Caritas in Veritate* es un documento amplio que gira en torno al amor en la verdad y el desarrollo humano integral", afirma el profesor.

La encíclica, añade el profesor **Melé**, nos ayuda a comprender que la clave del desarrollo está en una inteligencia capaz de entender la técnica y de captar el significado plenamente humano del quehacer del hombre, según el horizonte de sentido de la persona considerada en la globalidad de su ser.

CAPÍTULOS PROFESORES

I. CLAVES ANTROPOLÓGICAS Y ÉTICAS DEL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL

1. *El desarrollo humano integral: una visión de conjunto*, **Melé, D.** (IESE)
2. *"Amor en la verdad", principio clave de la doctrina social de la Iglesia*, **Costa, J.** (F. Teología)
3. *La vocación de la persona al desarrollo humano integral*, **Martínez, E.** (CEU)
4. *Hacia una recuperación de la ley moral natural como ética común*, **Mauri, M.** (UB)
5. *La técnica al servicio del desarrollo humano integral*, **Torralba, F.** (URL)
6. *Humanismo cristiano para nuestra sociedad*, **Cortés, C.** (CEU)

II. ENTORNO SOCIAL, POLÍTICO Y JURÍDICO PARA EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL

7. *La consolidación del Estado de Derecho y la democracia*, **Castellà, J. M.** (UB)
8. *Autoridad política estatal y autoridad mundial*, **Baqués, J.** (UB)
9. *Derechos y deberes humanos y orden internacional*, **Torroja, H.** (UB)
10. *La libertad religiosa, una necesidad para el desarrollo*, **Pérez-Madrid, F.** (UB)
11. *La apertura a la vida en el centro de un verdadero desarrollo*, **Roqué, M. V.** (UIC)
12. *Alianza entre el ser humano y el medio ambiente*, **Albareda, S.** (UIC)
13. *El desarrollo del emigrante*, **Sánchez-Runde, C.** (IESE)

III. EMPRESA Y ECONOMÍA EN EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL

14. *Don y gratuidad en la empresa*, **Argandoña, A.** (IESE)
15. *Iniciativa emprendedora y lógica del don*, **Prats, M. J.** (IESE)
16. *Justicia y gratuidad en la toma de decisiones*, **Bastons, M.** (UIC)
17. *La empresa ante la sostenibilidad y el bien común*, **Lozano, J. M.** (ESADE-URL)
18. *Empresa, confianza y mercado*, **Pellisé , J.** (UB)
19. *Globalización en una cultura de fraternidad*, **Pastor, A.** (IESE)
20. *Interdependencia planetaria: ensanchar la razón*, **García- Durán, J.A.** (UB)

Ética y mucho más

La ética de la empresa en la encrucijada

Joan Fontrodona, Manuel Guillén y Alfredo Rodríguez
EUNSA

La ética es una palabra que cada vez resuena más en los medios y, sobre todo, en aquellos especializados en el mundo empresarial. Por su auge, se podría pensar que se trata de un fenómeno actual y novedoso, y lo cierto es que ha despuntado al final del siglo XX.

"Hasta nuestros días, no se había producido un debate tan generalizado sobre la ética empresarial ni tantas compañías habían incorporado códigos éticos o filosofías empresariales inspirados en criterios éticos", afirman los autores de *La ética de la empresa en la encrucijada*: **Joan Fontrodona**, profesor del IESE; **Manuel Guillén**, profesor de la Universidad de Valencia; y **Alfredo Rodríguez**, profesor agregado-titular de sociología en la Universidad de Navarra.

"Este libro parte de la convicción de que la ética está intrínsecamente relacionada con la practica directiva, de tal forma que, lejos de ser una cuestión de moda, está indisolublemente unida a la dirección de empresas, tanto en su investigación teórica como en su experiencia práctica. La ética en la empresa es una necesidad", explican los autores.

Prof. Joan Fontrodona

A diferencia de otros libros, no se trata solo de ética, sino que se analizan sus pilares en la antropología, la misión y la visión de la empresa, los valores, las virtudes, la excelencia, el aprendizaje continuo y la implicación del directivo.

La media española de lectores de prensa ha subido en 2009

La Asociación de Editores de Diarios Españoles publica un año más el Libro blanco de la prensa diaria, en el que colabora el CIEC-IESE, cuyas cifras vienen marcadas en esta ocasión por la peor crisis publicitaria que ha vivido la prensa en su historia. Los diarios españoles cerraron 2009 con unas pérdidas totales de 34,2 millones de euros después de impuestos, y entre 2008 y 2009 los periódicos acusaron un retroceso del 41% en la venta bruta de publicidad y un recorte del 25,4% en los ingresos de explotación.

Aunque no todo son malas noticias: la media española de lectores de prensa ascendió en 2009 a 13,894 millones de personas. Esta cifra, que supone un incremento anual del 1,4%, se acerca al máximo de la última década, registrado en el año 2004, cuando el número de lectores superó los 13,9 millones. La audiencia, por su parte, ha repetido la evolución positiva que mantiene, de forma ininterrumpida, desde 2007.

Libro blanco de la prensa diaria 2011

Asociación de Editores de Diarios Españoles
VV.AA. / AEDE

A la caza del incompetente

Gestión de incompetentes

Gabriel Ginebra (MBA'88)
Libros de Cabecera

***Gestión de incompetentes*, escrito por el Alumni Gabriel Ginebra (MBA '88), constituye una obra original centrada en la dirección de personas: cómo detectar la incompetencia -propia y ajena-, cómo clasificarla y cómo corregirla. Es un libro imprescindible para todos aquellos que quieran mejorar sus relaciones, ya sea en el ámbito laboral como en el personal. El texto, que incorpora una serie de minitests de reflexión a lo largo de la lectura, está complementado con un anexo que contiene una selección de veinticinco películas conocidas, que reflejan e ilustran las características típicas de los entornos laborales.**

LIFE

KENNETH CHENAULT

EL EMPLEO ES LO QUE IMPORTA:

EL CEO DE AMEX REFLEXIONA SOBRE LAS ELECCIONES DE EE.UU.

The Wall Street Journal **Viewpoints Executive Breakfast Series, coesponsorizado por IESE y BCG.**

Kenneth Chenault, CEO de American Express, fue el ponente invitado a la última jornada de *The Wall Street Journal* Viewpoints Executive Breakfast Series, patrocinados por el IESE y BCG.

Preguntado sobre qué diría a los republicanos del llamado "Tea Party", el directivo destacó que lo importante es entablar diálogo. "Pero también les pediría que, al igual que vosotros pedís responsabilidades, también deberéis rendir cuentas".

Todo el mundo, desde el presidente hasta el de más abajo, va a tener que dar su brazo a torcer, señaló. La parálisis legislativa no es la solución, aunque va a tener su efecto durante un corto período de tiempo en las encuestas. "Al final, lo que le importa al pueblo estadounidense es si tiene trabajo y si la economía está creciendo", afirmó.

A pesar de que votó a **Obama**, cree que el presidente debería haberse centrado menos en cuestiones como la sanidad y más en otras como la economía. "El presidente debe preguntarse cuáles son las prioridades en las cuales el público quiere que se centre", comentó. "En mi opinión, la prioridad debería ser la creación de empleo. Estados Unidos afronta diversos problemas, pero como líderes debemos decidir cuáles son las prioridades básicas y el marco temporal en el cual vamos a trabajar".

Explicó que en American Express, se observa una división creciente entre las rentas altas y las medias o bajas. "Desde un punto de vista discrecional, los consumidores están gastando más que nunca". Y "nos estamos acercando a los niveles previos a la recesión", añadió. El gasto empresarial también ha crecido, pero en Amex se cree que la clave está en las empresas pequeñas. "Durante la última década, dos tercios de los nuevos empleos han sido generados por las pequeñas compañías", apuntó **Chenault**. "Los propietarios de pequeñas empresas afirman que las cosas están mejorando, pero al mismo tiempo tienen menos confianza en la recuperación económica que hace un año. Además, prevén que la demanda del cliente no mejorará a largo plazo".

"La clave está en las pequeñas empresas ya que, "durante la última década, dos tercios de los nuevos empleos han sido generados por ellas".

CLAUSURA DE PROGRAMAS EXECUTIVE EDUCATION

P Presidente/a • **S** Secretario/a

1. **AMP-Brasil-10**
P: José Rubens Goulart Pereira
S: Marcos Adriano Ferreira Zoni

2. **PDD-E-10**
P: David Pesquera Rodríguez
S: Emilio de León y Ponce de León

3. **PDD-PNA-10**
P: Iñaki Isasi Pérez
S: Iñaki Antoñanzas Baztán

4. **PDG-C-10**
P: Mar Fernández López de Ochoa
S: José Ignacio Galvez Torres

5. **PMD-Brasil-10**
P: María Cecília García Cares Flores
S: João Gustavo Catalani Racca

6. **PDG-2-10**
P: Aída Gascón Ylarduya
S: Cristina Lozano Bonet

7. **PDD-5-10**
P: Pau Valdés Piera
S: Emilio Ramón Vicente Yepes

4

5

6

7

NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

MÚNICH

4 de octubre

El profesor **Javier Estrada** fue recibido en Múnich por los Alumni de la Agrupación en Alemania. Su conferencia, titulada "Investing in Turbulent Times", giró en torno a los retos y oportunidades que plantea invertir en épocas de crisis como la actual. El acto contó también con la ponencia de **Jordi William Carnes**, primer teniente de alcalde de Barcelona, quien introdujo el proyecto Barcelona/World, para promocionar la ciudad en el extrangero. Desde la Agrupación se agradece al Ajuntament de Barcelona su colaboración en la organización del evento.

11 de noviembre

El profesor del IESE **Marc Sachon** visitó a los Alumni de la Agrupación Territorial de Alemania en Múnich, donde les impartió la sesión "The Wiedeking Years at Porsche – Operational Excellence". El auge de Porsche, tras estar prácticamente en la bancarrota, de la mano de **Wendelin Wiedeking**, fue el eje central de esta conferencia basada en un caso. Tras la sesión, los participantes tuvieron la oportunidad de ver de cerca el modelo de coches eléctrico de Tesla. Desde la Agrupación se agradece a **Leonhard Graf von Harrach** (MBA '06) y a Tesla Motors su colaboración en la organización del evento.

PARA SABER MÁS: *www.iese.edu/news*

PARÍS

4 de octubre

Los Alumni de la Agrupación Territorial en Francia se reunieron en París con motivo del último Dîner du premier lundi antes de la GAR.

5 de noviembre

La Agrupación Territorial en Francia convocó a los Alumni a la sede de L'Association France-Amériques en París, donde el profesor **Javier Estrada** dirigió la sesión "Investing in Turbulent Times". La sesión trató sobre el desempeño histórico de las acciones y los bonos y las implicaciones críticas para los inversores. Además, se analizaron la valoración actual las perspectivas de los mercados de valores internacionales. Desde la Agrupación se agradece a L'Association France-Amériques su colaboración en la organización del evento.

6 de diciembre

Una nueva edición del Dîner du premier lundi se celebró el 6 de diciembre y congregó a un gran número de Alumni.

MOSCÚ

6 de octubre

Los Alumni de la Agrupación Territorial de Rusia se reunieron en Moscú, donde el profesor **Evgeny Káganer** llevó a cabo la parte académica de la sesión con la conferencia "Web 2.0 in the Enterprise – Looking Towards the Next Frontier". A continuación se llevó a cabo una sesión de telepresencia en la que interactuaban **Roberto Arenas** desde Miami y **Andrew Warden** desde Moscú. Durante dicha sesión se explicó el funcionamiento de la tecnología y las oportunidades que ofrece como herramienta de comunicación dentro de las empresas internacionales. Desde la Agrupación se agradece a Cisco Systems su colaboración en la organización del evento.

BUENOS AIRES

7 de octubre

El día 7 de octubre tuvo lugar el I Encuentro Anual de Alumni del IESE en Argentina, celebrado en la capital, Buenos Aires. El acto transcurrió a lo largo de la mañana, con las sesiones de la profesora **Mª Julia Prats** "¿Qué es innovación?", basada en el caso de El Bulli, y "Crecer es posible y hay herramientas para hacerlo". A continuación, **Inés Bertón**, fundadora de Tealosophy con una inversión inicial de 132 dólares, explicó el caso de su propia empresa. Finalmente, el profesor **Juan Llach**, del IAE, impartió la sesión "La demanda mundial de alimentos y otras producciones de Sudamérica".

MIAMI

26 de octubre

El IESE organizó en Miami un evento que contó con la participación de los profesores **Javier Estrada** y **Pedro Videla**, junto a **Hernan M. Mayol**, vicepresidente sénior de banca corporativa global para Latinoamérica del Bank of America Merrill Lynch. Los ponentes analizaron el mercado económico y de valores en el continente americano durante la sesión "Economic & Stock Market Outlook in the Americas". Agradecemos a la Florida International Bankers Association su colaboración en la organización del evento.

1. **La sesión del 15 de noviembre en Londres.**

SHANGHÁI

10 de noviembre

Los Alumni de la Agrupación Territorial china se reunieron el 10 de noviembre con el profesor **Alfredo Pastor**, para atender a la sesión "China & the West: Back to Normal", acerca del auge económico del país asiático, una de las principales potencias mundiales. Desde la Agrupación se agradece a la CEIBS su colaboración en la organización del evento.

LONDRES

15 de noviembre

El 15 de noviembre los Alumni ingleses se dieron cita para atender a la conferencia de **Robert Buckland**, Managing Director and Chief Global Equity Strategist en Citi Investment Research and Analysis (CIRA); **Jeavon Lolay**, Head of Global Research, Lloyds Banking Corporate Markets; y el profesor del IESE **Pedro Videla**. El título de la sesión fue "Everything From the 'Risk of a Double-Dip Recession' and the 'Greek Crisis' to 'the Currency War': Current World Economic Issues We All Want to Discuss, but for Fear of the Bad News", y los ponentes debatieron con los asistentes acerca de la crisis financiera. "In debt we trust", concluyó de forma irónica el profesor **Pedro Videla**, en referencia a las deudas económicas de los países europeos y el crecimiento escaso que se prevé para la Eurorregión durante los próximos doce meses. La empresa Citi colaboró en la organización del evento.

WAVRE

15 de noviembre

Los Alumni de Bélgica recibieron a **Robert Madelin**, director general de Directorate General for the Information Society, quien, introducido por la profesora del IESE **Magda Rosenmöller**, impartió la sesión "The Future of EU Health Policy: Fostering Innovation in the Sector". Asimismo, **Pascal Lizin**, Director External and Public Affairs, GSK Biologicals, presidió la bienvenida en la que introdujo a los presentes en las últimas investigaciones desarrolladas por GSK en vacunas. Se agradece a **Sheldon Poujade** (MBA '99) y a **GlaxoSmith-Kline Biologicals** su colaboración en la organización del evento.

ÁMSTERDAM

17 de noviembre

El profesor **Jan Oosterveld** impartió la conferencia "Megatrends and the Economic Crisis". Los Alumni holandeses atendieron a la ponencia, acerca de las nuevas tendencias que se están desarrollando alrededor del mundo en las últimas décadas y su relación con la crisis, sus orígenes, causas y estado actual.

VIENA

19 de noviembre

Los miembros de la Agrupación Territorial de Austria disfrutaron

del tradicional almuerzo de Alumni el 19 de noviembre. El encuentro sirvió para ponerse al día, mantener el contacto y compartir sus experiencias.

TOKIO

26 de noviembre

El profesor **Ryoko Toyama**, de la Chuo University, presentó ante los Alumni de la Agrupación Territorial de Japón la ponencia "Innovation and Knowledge Management". La reunión tuvo lugar en la Globis Business School en Tokio, a la cual agradece a la Agrupación su colaboración en la organización del evento.

ZÚRICH

26 de noviembre

El 26 de noviembre, la capital suiza se convirtió en el punto de encuentro de los Alumni de la zona, quienes asistieron al almuerzo estacional organizado por la Agrupación.

14 de diciembre

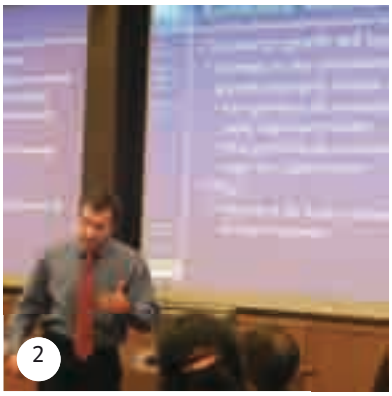
Los Alumni de la Agrupación Territorial en Suiza recibieron la visita del profesor **Pedro Videla**, quien impartió la conferencia "Everything From the 'Risk of a Double-Dip Recession' and the 'Greek Crisis' to 'the Currency War': Current World Economic Issues We All Want to Discuss, but for Fear of the Bad News", durante la cual se analizaron las cuestiones económicas más importantes de los últimos meses en relación a la crisis mundial. Desde la Agrupación se agradece a **Edwin de Bruijn** (MBA '01), a **Jérôme Koelewijn** (MBA '96) y a Morgan Stanley su colaboración en la organización del evento.

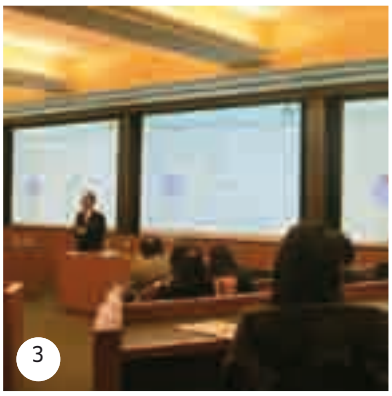
PARA SABER MÁS: *www.iese.edu/news*

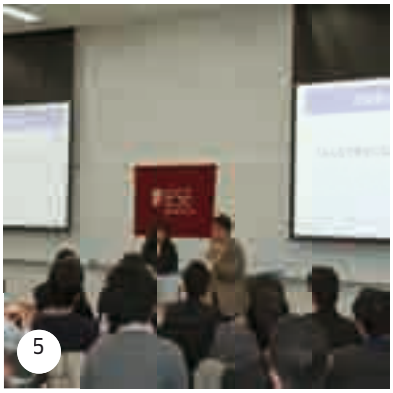
NUEVA YORK

1 de diciembre

Más de un centenar de personas se reunieron en Nueva York, donde **Guillermo Jasson**, presidente de Cross Fields Capital, y los profesores del IESE **Javier Estrada** y **Pedro Videla** dirigieron la sesión "Growth and Distressed Investment Opportunities. Latin America and US Side by Side". A lo largo de su ponencia, los invitados analizaron el impacto de la crisis en el flujo de capital, la creación de bienestar y la inversión en los mercados emergentes, con especial atención al futuro de la inversión en Latinoamérica y Estados Unidos. El presidente de Cross Fields afirmó que actualmente Latinoamérica se considera un refugio de inversión seguro gracias a su crecimiento continuo, una influencia limitada y el acceso a los mercados capitales. En su opinión, esa es la base para el crecimiento de la clase media en Latinoamérica.







2 y 3. La sesión del 1 de diciembre en Nueva York.

4. La sesión del 14 de diciembre en Washington.

5. La sesión del 26 de noviembre en Tokio.

VARSOVIA

8 de diciembre

Una centena de antiguos alumnos de la Agrupación Territorial de Polonia del IESE se reunieron en la capital del país, donde disfrutaron de la tradicional cena de Navidad de Alumni

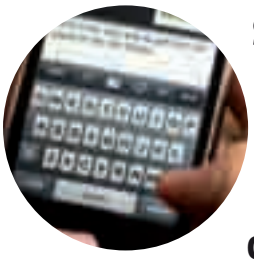
WASHINGTON D.C.

14 de diciembre

La profesora del IESE **Marta Elvira** viajó a Washington D.C., donde los Alumni de la Agrupación Territorial en Estados Unidos atendieron a la conferencia "Effective Management of Professional Networks". Desde la Agrupación se agradece a **Brian Blakely** (MBA '99) y a Inter-American Development Bank su colaboración en el evento.

PARA SABER MÁS: *www.iese.edu/news*

¡NOS VEMOS EN LAS REDES!



Si quieres estar al día de todas las actividades de la Agrupación de Miembros, apuntarte a sus eventos, comentarlos con tus compañeros de promoción o consultar las últimas noticias... la página de facebook de la Agrupación, www.facebook.com/alumni. IESE, es la tuya. Ya somos más de 2.500.

Si en cambio lo que te interesa es el día a día del IESE y seguir los grandes eventos que la escuela organiza en las cuatro esquinas del mundo, la que tienes que seguir es la la página institucional, www.facebook.com/iesebusinessschool, como lo hacen ya casi 3.000 fans.

Pongamos que eres un estudiante del MBA, Executive MBA o Global EMBA, y que lo que te gustaría recibir en tu muro –confiesa, lo consultas varias veces al día– son las últimas novedades de tu programa. Pues bien, también encontrarás su correspondiente página en facebook, en la que solo tendrás que clicar en "me gusta" para estar diariamente informado. Los programas de Executive Education (**www.facebook.com/ieseexeced**), la Biblioteca (**www.facebook.com/IESELibrary**), y las revistas IESE Insight (**www.facebook.com/IESEInsight**) y por supuesto esta que estás leyendo (**www.facebook.com/iesemagazine**) también están presentes en la red social por excelencia.

FACEBOOK

	CONTENIDOS	DIRECCIÓN
1.	IESE Institucional	www.facebook.com/iesebusinessschool
2.	Alumni	www.facebook.com/alumni.IESE
3.	MBA	www.facebook.com/iesemba
4.	Executive Education	www.facebook.com/ieseexeced
5.	Biblioteca	www.facebook.com/IESELibrary
6.	IESE Insight	www.facebook.com/IESEInsight
7.	Revista Alumni	www.facebook.com/iesemagazine

TWITTER

	CONTENIDOS	DIRECCIÓN
8.	IESE Institucional	www.twitter.com/iesebs
9.	Alumni	www.twitter.com/iesealumni
10.	MBA	www.twitter.com/iesemba
11.	Executive Education	www.twitter.com/ieseiee
12.	Biblioteca	www.twitter.com/IESELibrary
13.	Revista IESE Insight	www.twitter.com/IESEInsight
14.	IESE Publishing	wwww.twitter.com/IESEP

TWITTER, LINKEDIN, FOURSQUARE...

Para los *techies* amantes de la rapidez y la brevedad de los 140 caracteres, el IESE también está presente en Twitter: 2.300 seguidores en el canal institucional, **www.twitter.com/iesebs**, casi 1.000 en el de la tienda IESE Publishing (**www.twitter.com/IESEP**) y unos 500 en los de Alumni (**www.twitter.com/iesealumni**), MBA (**www.twitter.com/iesemba**) y Executive Education (**www.twitter.com/ieseiee**) así lo confirman. Por supuesto, la Biblioteca (**www.twitter.com/IESELibrary**) y las revistas (**www.twitter.com/IESEInsight**) y (**www.twitter.com/iesemagazine**) también comparten sus novedades con los *twitteros*.

Otras opciones para los adictos a las redes son entrar en los grupos del IESE en LinkedIn y participar en las discusiones que se generan o, para los más osados, hacer *check-in* en la red de geolocalización Foursquare. Porque... ¿acaso no te gustaría ser el alcalde del IESE?

FINAL

Emprendiendo con música

PEDRO NUENO
Profesor de
Iniciativa Emprendedora, IESE

Cuando has vivido momentos de éxito emprendedor sabes que en ellos había gente entusiasmada. Gente que había corrido un riesgo, había hecho un esfuerzo y quizás algún sacrificio, que había convencido a otros para que le acompañasen en la aventura. De repente, todo aquello cuadraba y salía adelante, era una nueva empresa o era un cambio de rumbo importante para una empresa existente. Es difícil que esas cosas resulten del pesimismo y del desánimo. Pero, ¿cómo estimular el entusiasmo? El entusiasmo es una condición que responde a nuestra propia decisión. Cuando hace muchísimos años hacía los ingresos para estudiar ingeniería y sabía lo difícil que era pasarlos, había momentos en los que pensaba: "lo suspenderé todo". Pero mi padre me decía sonriendo: "eso para ti no es nada; lo pasarás todo a la primera". Cuando fui a ver los resultados y me sorprendí de haber sacado matrícula de honor en todas las asignaturas, entonces llegó el entusiasmo. "Esto de la ingeniería está chupado. Haré otra carrera más y encima me pondré a trabajar". Y todo salió.

Trabajar en el IESE entusiasma. Pasarte una parte de la vida en China entusiasma. Pero si además, cuando te ves a primera hora en el espejo te dices: "entusiásmate, hombre", empiezas mejor. No todo en la vida te sale bien, pero frente a cualquier problema, lo antes posible, entusiasmarse con realismo y adelante. Esta forma de pensar y mi trabajo como profesor de iniciativa emprendedora me llevaron a preguntarme si la música puede tener algo que ver con lo de emprender, e incluso si ponerle música al esfuerzo emprendedor puede ayudar a entusiasmar. Quienes hayan cometido el error de leer mis libros habrán visto que allí experimento con la pintura. Quienes entran en el nuevo campus del IESE en Barcelona, son conscientes de que la arquitectura te puede ayudar. ¿Y la música?

Durante dos años hice el experimento en mis múltiples recorridos en coche entre el aeropuerto y el IESE de sintonizar una emisora que emitía música y yo podía ver en el panel de mi coche el título de la pieza que sonaba. Y mentalmente trataba de asociar esa música a algún momento de la empresa. La Radetsky March de Strauss, que la televisión nos envía por Año Nuevo desde Viena, es entusiasmante. La gente que asiste al concierto no puede evitar dar palmas siguiendo la marcha. ¿No puedes asociar eso a una empresa que va bien, con todo bien ajustado? Este ejercicio de ponerle música a todas las etapas de un proceso de emprender acabó siendo entusiasmante y tenía una ventaja. Antes de emprender este ejercicio llegaba entusiasmado de China, cogía el coche en el aeropuerto, ponía las noticias, oía a cualquiera de nuestros gobernantes o sindicalistas y me derrumbaba: "ya estás en España otra vez". El ejercicio de buscar la música me permitía llegar del aeropuerto al IESE trabajando sin perder un minuto y sin enterarme de ninguna noticia. En el IESE ya estaba a salvo. Alumnos entusiastas, programas internacionales, *e-mails* de Harvard...

Programé el proyecto para el décimo aniversario de la fundación de FINAVES. No fue fácil empezar FINAVES, pero hoy es uno de los éxitos del IESE. Para mí el éxito tiene un componente especial, que es el de haberme sustituido al frente de FINAVES por otro profesor del IESE mejor que yo. Siempre ha sido una de mis obsesiones: sustituirme en consejos, cargos, responsabilidades de todo tipo, haciéndolo en el momento en que esa empresa, institución u organización funcionaba bien o había resuelto sus problemas importantes. Esto podía conseguirlo en 2010 con **Alberto Fernández Terricabras**, entusiasta del proyecto, excelente profesor y profundo conocedor del proceso de emprender.

El día del aniversario probé la conferencia "El ritmo del emprendedor": una historia con sus imágenes, los conceptos clave y la música que encaja en cada fase del proceso de emprender y una reflexión final acerca de cómo mantener nuestra identidad, nuestros valores, nuestra personalidad y fortalecer con ellos el proceso de emprender.

El público reaccionó con gran entusiasmo. Esto me hizo una extraordinaria ilusión: conseguía el ejercicio de entusiasmar. El público llegó a cantar en el Auditorio del IESE. Así que pocos días después lo probé en China, en CEIBS, y los chinos también cantaron. Y pocos días después en Harvard, en Boston, y también cantaron y dieron palmas y todos se lo querían llevar a su empresa o a su casa. Dos clases del Executive MBA lo han experimentado también y les ha impactado. Yo creo que he aprendido un montón. Pensemos siempre en entusiasmar y en entusiasmarnos.

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... Estos son solo algunos ejemplos de cómo ayudamos a nuestros Grandes 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.
www.grandesclientes.telefonica.es

Telefónica

Reinventando X.

Cuando una organización necesita incrementar su capacidad de computación para enfrentarse a las cargas de trabajo actuales, tan intensivas en uso de memoria, la solución habitual suele ser adquirir más servidores. Ello puede derivar en grandes ineficiencias por la proliferación de servidores, ya que en la actualidad la mayoría de ellos se utilizan solo a un 10% de su capacidad[1]. Según aumenta la demanda de capacidad de computación, este tipo de ineficiencias se convierte en un grave problema. La 5ª generación de **Enterprise X-Architecture®** de IBM con el procesador Intel® Xeon® serie 7500 le permite mejorar la eficiencia de su centro de datos añadiendo memoria de forma independiente del procesador. Como resultado, los sistemas empresariales **IBM eX5** pueden **aprovechar la memoria 6 veces más** que los actuales servidores x86, **reducir los costes de almacenamiento hasta en un 97%** y **reducir el coste de licencias en un 50%**[2].

Un negocio más inteligente necesita software, sistemas y servicios más inteligentes.

Construyamos un planeta más inteligente. **ibm.com**/systems/es/x

Potente. Inteligente.

1. Estudio de McKinsey: http://www.datacenterknowledge.com/archives/2009/04/15/mckinsey-data-centers-cheaper-than-cloud/ 2.Comparativa entre IBM System x3850 X5 + MAX5 con 96 DIMMs x 16 GB con un total de 1.5 TB de memoria y el IBM System x3850 M2 con 32 DIMMs x 8 GB = 256 GB. Comparativa entre costes de licencia basados en procesador sobre el actual sistema de procesadores Generation 4 con 64 DIMMs y el IBM System x3690 + MAX5. La tecnología IBM eXFlash elimina la necesidad de que el cliente adquiera dos servidores entry-level y 80 JBODs para dar soporte a un entorno de base de datos de 240.000 IOPs, ahorrando hasta un 97% de costes de adquisición de servidores y almacenamiento. IBM, el logo IBM, ibm.com, X-Architecture, Smarter Planet, y el icono del planeta son marcas registradas de International Business Machines Corporation en varios países. Otras denominaciones de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas de terceros. Intel, el logo de Intel, Xeon y Xeon inside son marcas registradas de Intel Corporation en los Estados Unidos y otros países. Todos los derechos reservados. © Copyright International Business Machines Corporation 2011