

**Sandra Sieber**

El futuro de Facebook:  
más que buenos amigos

**Víctor Martínez de Albéniz**

Entre el precio  
y la flexibilidad

**Cosimo Chiesa**

Exprimir las oportunidades  
comerciales



**LIDERAZGO  
A LA MÁXIMA POTENCIA**

¡Sorteamos  
10 iPads!  
\* Pág 81



LO MÁS IMPORTANTE  
ES LO QUE LE HEMOS QUITADO.

Audi

## **Nuevo Audi A6 con Estructura Híbrida de Aluminio. Más ligero. Más avanzado.**

Para avanzar hacia el futuro, cuanto más ligero, mejor. Con esa idea nace el nuevo Audi A6, un automóvil con una estructura que combina aluminio y acero para proporcionar mayor rigidez y ligereza. Y a menor peso, menor consumo de combustible. A menor peso, más agilidad deportiva y prestaciones. El resultado es que todo lo que hemos perdido en peso, lo hemos ganado en tecnología: Internet con conectividad Wi-fi, faros en tecnología Led, MMI® touch y sistemas de asistencia de conducción activa. Información Audi: 902 45 45 75. [www.audi.es/a6](http://www.audi.es/a6)

Audi A6 de 177 a 300 CV (130 a 220 kW). Emisión CO<sub>2</sub> (g/km): de 129 a 190.  
Consumo medio (l/100 km): de 4,9 a 8,2.



A la vanguardia de la técnica **Audi**





**LEADING**  
THE INNOVATIVE FIRM  
**BUILDING**  
STRONGER COMPANIES  
FOR SOCIETY

# **50<sup>TH</sup> IESE GLOBAL ALUMNI REUNION**

CELEBRATING A HERITAGE OF PROFESSIONAL AND PERSONAL GROWTH



# MADRID NOVEMBER 17-18

PALACIO MUNICIPAL  
DE CONGRESOS  
DE MADRID



 [www.iese.edu/GlobalAlumniReunion](http://www.iese.edu/GlobalAlumniReunion)

 #IESEGAR2011



**Alfa consulting**  
Highland Worldwide

## Nos mojamos contigo

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

Barcelona Madrid Lisboa y más de 45 oficinas en todo el mundo  
[www.alfaconsulting.com](http://www.alfaconsulting.com)



# Í N D I C E

## PEOPLE



**MARÍA DEL PINO VELÁZQUEZ (MBA '91)**  
 “Vi el hueco y me lancé” **68**

**PROGRAMA DE CONTINUIDAD**  
 Una mirada  
 a la empresa del 2020 **72**

**EVAN POWELL (G-EMBA '08)**  
 Una historia de éxito:  
 emprender en la “nube” **74**

**GLOBAL CEO PROGRAM**  
 ¿Está preparado para  
 dirigir la complejidad? **76**

**NOMBRAMIENTOS** **78**

**SOIS NOTICIA** **82**

**AUTORES** **88**

## LIFE

**III EMBA ALUMNI REUNION**  
 Los EMBA  
 celebrándolo en el IESE **94**

**QUINQUENIOS**  
 Executive Education **96**

**XVII JORNADA DE LA EMPRESA**  
 El horizonte empresarial  
 en 2011 **100**

**CHAPTER NEWS** **104**

**CLAUSURA DE PROGRAMAS** **114**

## IESE & YOU

**JUNTA DE GOBIERNO**  
 Retos superados;  
 nuevos objetivos **118**

## FINAL

**RAFAEL ANDREU Y JOSEP M. ROSANAS**  
 Dirigir inteligentemente **120**

## LIFE

**CEO DE WAL-MART**

# MICHAEL DUKE

# 102

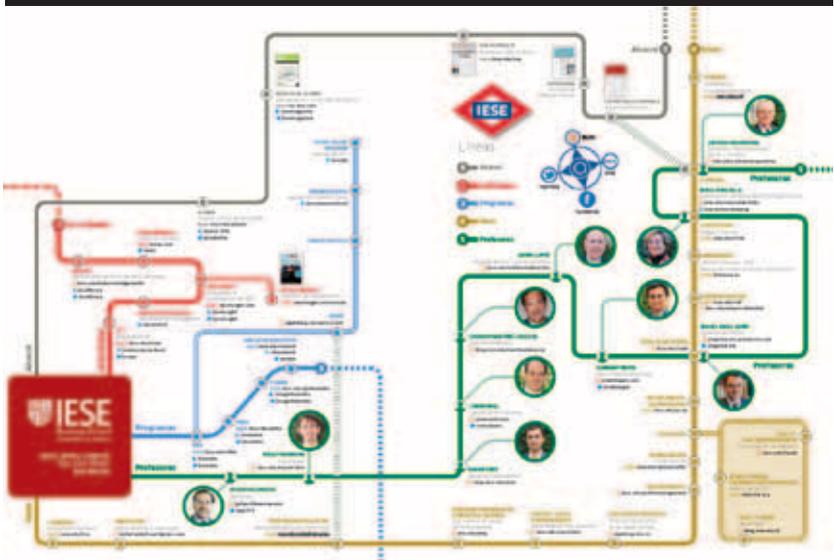


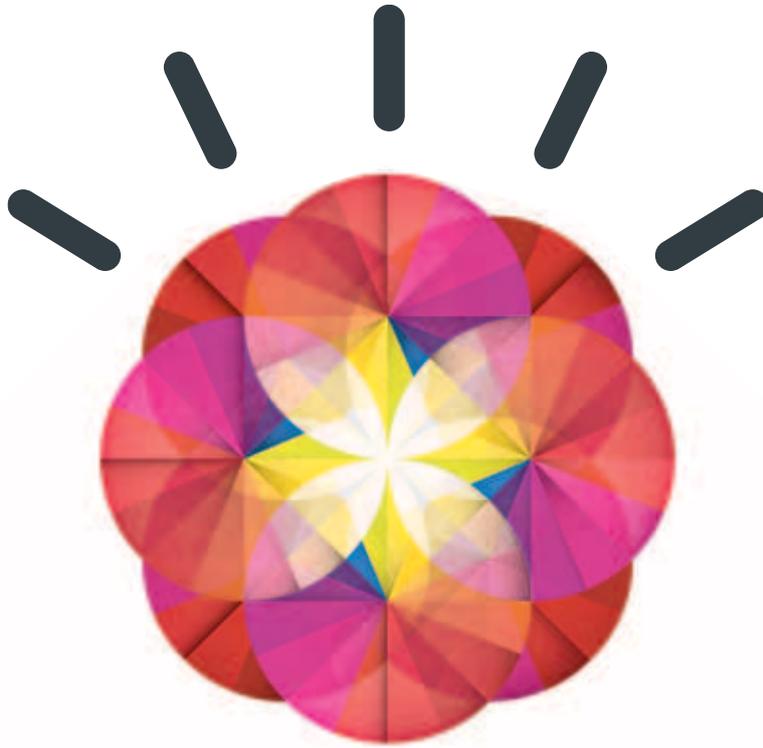
## IESE & YOU

**EL MAPA DEL CONOCIMIENTO**

# IESE 2.0

# 116





Sistemas informáticos más inteligentes. Una nueva era de IT

## Smarter Computing.

Estamos experimentando grandes cambios a medida que nuestro planeta se vuelve más inteligente. Dichos cambios están modificando el funcionamiento del mundo. Las ciudades son cada vez más inteligentes gracias a la transformación de los sistemas de tráfico, los sistemas de suministro de agua y la seguridad - todas las aplicaciones posibles de la infraestructura municipal. Un planeta más inteligente es también la transformación de los procesos de negocio – banca, comercio, fabricación – de todos los sectores. Las recientes innovaciones tecnológicas apuntan que estamos entrando en una nueva era de sistemas informáticos — Sistemas informáticos más inteligentes — la era de Conocimientos para el descubrimiento. Esta nueva era ha sido posible gracias a la integración de: Grandes volúmenes de datos, Sistemas optimizados y Nube.

**Grandes volúmenes de datos e integración de la información:** ¿Cuántas aplicaciones se utilizan en su empresa? ¿Cuántos datos se generan y utilizan? Si su empresa es como la mayoría, los volúmenes de datos no dejarán de crecer: según los cálculos, se multiplicarán hasta por 44 en los próximos diez años. Es posible que sus aplicaciones utilicen datos en silos, de forma ineficaz. Puede resultar complicado extraer conocimientos de éstos en el momento oportuno. Las funciones de datos federados le permiten integrar la infraestructura de datos para automatizar las tareas clave y proteger los datos más valiosos.

**Sistemas optimizados:** Su empresa tiene diversas cargas de trabajo, cada uno con sus requisitos. Como es evidente, la intranet mantiene diferentes requisitos en los sistemas que las aplicaciones de diseño de productos, correo electrónico o pedidos de clientes establecen. Y usted necesita asegurar estos requisitos exclusivos de forma eficaz. La consolidación y la integración favorecen

esta eficacia con la virtualización como pieza clave: el número de máquinas virtuales crece a un ritmo del 40% o más al año. Además, necesita sacar el máximo partido a las cargas de trabajo híbridas, virtualizadas e indispensables.

Para responder a esta serie de retos, debe disponer de sistemas optimizados que utilicen diferentes arquitecturas para consolidar y optimizar las cargas de trabajo y, lo que es más importante, esta infraestructura multientorno y multiarquitectura debe ser eficaz. Necesita sistemas integrados, automáticos y seguros: sistemas optimizados que permitan aprovechar todas las oportunidades de innovar.

**Nube y prestación de servicios:** En el mercado de hoy en día, ningún negocio puede permitirse no ser eficaz. Y eso incluye a las IT. Los usuarios esperan disponer de los recursos de IT que precisan cuando los necesitan: rendimiento de las aplicaciones, ancho de banda de red y almacenamiento de datos. Sin embargo, las empresas esperan que las IT contribuyan a la innovación e incluso la impulsen, pero los presupuestos de IT no cambian.

Como consecuencia, se está produciendo un cambio marcado en las expectativas de los consumidores de IT: exigen una alta calidad de los servicios de IT y poder disponer exactamente de aquellos que necesitan, con una intervención mínima o nula por parte de los gestores de IT. Las soluciones de cloud computing cuentan con la capacidad de ofrecer esta flexibilidad a los consumidores y, a los gestores de IT, la eficacia que necesitan. Como resultado, la adopción de sistemas basados en nube crece un 30% cada año. Esta rápida aceptación suma una nueva exigencia para los gestores de IT: la necesidad de integrar la nube en la IT existente.

Construyamos un planeta más inteligente.  
Visítenos en [ibm.com/smartercomputing](http://ibm.com/smartercomputing)

## Índice de Alumni

Aguilera, Isabel (PDG '98).....	82	Gil, César (MBA '96).....	82	Palobart, David (PDD '10).....	82
Alonso, Javier (PDD '02).....	82	Giménez, Francisco (PDD '99).....	82	Pascual, Raquel (PDD '10).....	82
Aracama, José M <sup>a</sup> (MBA '79).....	82	Gómez, Pascual (PDD '10).....	82	Pego, Gustavo (EMBA '06).....	94
Auroux, Xavier (PDG '93).....	82	González, Dionisio (PDD '07).....	82	Perrier-Chatelain, Gloria (EMBA '93).....	94, 104
Ayala, Ángel (PDD '07).....	82	González-Adalid, Antonio (MBA '75).....	116	Pino, María del (MBA '91).....	68
Barajas, Javier (G-EMBA '03).....	82	Grau, Antonio (PDD '02).....	82	Piqué, Antoni M. (PDD '09).....	82
Beltrán, Alejandro (MBA '98).....	62	Haegemans, Luc (AMP '11).....	104	Powell, Evan (G-EMBA '08).....	74
Beneyto, Javier (PDD '90).....	82	Healy, John (MBA '89).....	78	Querol, Josep (PDD '07).....	82
Blanco, Manuel (PDD '10).....	82	Hoffmann, Catalina (PDD '07).....	82	Quinto, Sergi (MBA '98).....	48
Cachinero-Sánchez, Benito (EMBA '92).....	82	Horcajo, Ignacio (PADE '08).....	82	Rábago, Eduardo (PDG '09).....	88
Canela, Ignacio (MBA '91).....	82	Huerta, Pilar de la (PDG '04).....	82	Rivera, José Javier (PDD '03).....	82
Casado, José Manuel (PDD '97).....	88	Juxon, Rob (MBA '02).....	104	Robles, Javier (PDG '90).....	72
Castellà, Joan Carles (PDD '03).....	82	Lafarga, Javier (PDD '08).....	82	Rodríguez, Julio (PDG '97).....	72
Castro, Rosa (PDD '08).....	82	León, Emilio de (PDD '10).....	82	Rodríguez, Kenan (PDD '10).....	82
Cavero, Oscar (PDD '09).....	82	López, Rafael (PDG '88).....	82	Ros, Anna (PDG '05).....	82
Chimeno, José Gabriel (PDG '95).....	104	Lozano, Cristina (PDG '10).....	82	Rosa, Pablo de la (EMBA '10).....	94
Ciffreo, Thomas (EMBA '06).....	82	Luque, Francesc (PDD '03).....	82	Rovira, Enric (PDG '08).....	82
Daniels, Chris (MBA '00).....	42	Madrid, Vidal (PDD '10).....	82	Rubio, Beatriz (MBA '90).....	104
Delgado, María Ángeles (PDD '04).....	82	Maroto, Luis (MBA '89).....	82	Sabben, Maurice van (MBA '96).....	42
Dress, James (MBA '02).....	78	Martín, Julián (EMBA '01).....	94	Saboya, Gilbert (PDG '11).....	82
Elorriaga, Elena (PDG '03).....	82	Mas, José Manuel (PADE '00).....	82	San Salvador, Manuel (EMBA '94).....	82
Espasa, Xavier (PDD '99).....	82	Matos, Jorge (PDD '07).....	82	Schoor, Gerard (MBA '91).....	104
Flores, José M <sup>a</sup> (PDD '96).....	82	Méndez-Bonito, Lucía (EMBA '08).....	82	Schwabe, Lars (AMP '08).....	104
Franzini, Mario (MBA '74).....	104	Mercader, Jordi (PDG '08).....	82	Suárez, Carlos, Carlos Damián (EMBA '97).....	94
Fuentes, Enrique (MBA '89).....	82	Molina, Antonio (EMBA '09).....	82	Tarragona, Lluís (PDG '93).....	82
Fuentes, M <sup>a</sup> Teresa (PDG '07).....	82	Montes, Eduardo (PADE '89).....	82	Tintoré, Joan M <sup>a</sup> (MBA '83).....	82
Galán, Javier (PADE '05).....	82	Moragas, Josep (PDD '95).....	82	Tomeo, Tomás (PDG '02).....	82
Garça, Luis (G-EMBA '05).....	104	Moreno, José Manuel (PADE '08).....	82	Torres, Sergio (PDD '10).....	82
García, Eugenio (PDD '08).....	104	Mur, Ricardo (PDD '99).....	82	Valdés, Pau (PDD '10).....	82
García-Ramos, Manuel (EMBA '06).....	82	Muro, María Jesús (PDD '99).....	82	Valldosera, Mercedes (PDG '08).....	82
Garre, Jesús (MBA '89).....	82	Navarrete, Pedro (MBA '82).....	79	Vaughan, Richard (EMBA '86).....	94
Gascón, Aída (PDG '10).....	82	Noguera, Albert (PDD '07).....	82	Vicente, Emilio (PDD '10).....	82
Gay, Joaquim (PDG '86).....	82	Olivé, Antoni (PDD '04).....	82	Vilalta, José Miguel (PDG '03).....	82
		Orozco, Xavier (PDG '89).....	82	Zoreda, José Luis (MBA '75).....	50
		Palau, Montserrat (PDD '04).....	82		

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

*En el próximo  
número*

**GLOBAL ALUMNI REUNION**  
CELEBRANDO LA 50 EDICIÓN

**Prof. Jordi Canals**

El desarrollo de  
capacidades de liderazgo

**Prof. Josep Tàpies**

Los valores que marcan la  
diferencia en la empresa familiar

Entrevista con

**Antoni Esteve (PDD '87),  
presidente de  
Laboratorios Esteve**

**SONY**  
make.believe

## Nuestro mundo en 35 mm gira en torno al suyo.

Sea como sea su mundo en 35 mm, Sony dispone de la gama y la visión necesarias para captarlo.

Nuestro camcorder SRW-9000PL proporciona la máxima calidad de producción cinematográfica y el mismo asombroso rendimiento que ha hecho de nuestra F35 la cámara favorita de muchos de los cineastas más importantes del mundo.

Cuando los recursos disponibles son limitados, nuestro PMW-F3 de Super-35 mm proporciona calidad cinematográfica a una gran variedad de usuarios, mientras que la flexibilidad de su salida RGB hace de él una opción ideal como cámara B de una F35 o un SRW-9000PL.

El NEX-FS100E, la nueva e impresionante incorporación de 35 mm a la gama NXCAM de Sony, está diseñado específicamente para la producción de películas de bajo presupuesto con alta calidad, permitiendo además alcanzar nuevas cotas de creatividad en videografía y producción de contenidos a nivel básico.

Venga a nuestro mundo en 35 mm y descubra cómo puede enriquecer el suyo.

[www.pro.sony.eu/35mm](http://www.pro.sony.eu/35mm)



F35



SRW-9000PL



PMW-F3



NEX-FS100E



# Índice de empresas

20milproductos.com.82	Forrester .....82	National
A.T. Kearney .....82	Friday's Project .....26	Geographic TV .....42
A1 Austria	Fujitsu .....82	National University
Telekom .....104	Gas Natural Fenosa ...14	of Singapore .....14
ABB .....14	Galería de Arte	Nestlé .....14
ACC10 .....82	Soledad Lorenzo ...50	Nexenta Systems .....74
Ad Genesis	Gamesa .....78, 82	NH Hoteles .....82
Digital .....38	Garrigues .....78	Noatum Ports .....82
Adidas .....26	GE Asset	Pictet & CIE .....104
Advanced Medical	Management .....38	Porsche .....104
Projects .....82	General Electric .....82	Princeton
Aegon .....14	Genetrix .....82	Universiy .....104
AESE .....82	Georgia Institute of	Privalia .....82
Allianz Seguros... 14, 54	Technology .....34	Proaudite .....82
Amadeus .....82	Glencore .....76	Pythagoras Solar .....42
Avanza .....82	Goldman Sachs .....24	RE/MAX .....104
Banco Nacional de	Google .....14, 24, 82	Ros Roca .....82
Desarrollo	Grupo Antena 3... 79, 80	Said Business
Económico y	Grupo Eulen .....82	School .....42
Social de Brasil .....44	Grupo Inforpress .....54	SAP .....34, 94, 104
Banc Sabadell .....80	Grupo Inypsa .....82	Schneider .....72
Barcalays .....104	Grupo Planeta .....80	Search Partners .....82
BBVA .....14, 78	Haniel Group .....104	Seeliger y Conde .....82
BNP Paribas	Harvard Business	Sibily .....82
Fortis .....104	School .....34	Siemens .....14
Booz &	Heidrick &	Singapore
Co .....38, 104, 110	Struggles .....104	Management
Boyden .....82	Hoteles Barceló .....50	University .....88
Bretelsmann .....14	HP .....26, 82	Sol-Meliá Hoteles .....50
Bretelsmann	Iberdrola .....78	Sony .....79
University .....14	IBM .....14	Stanford
Budgetplaces.com ...110	IDOM .....82	University .....88
Capgemini .....82	IJ Partners .....104	Starvalue
Catalana Occidente...54	Indra Sistemas .....94	International .....82
CatalunyaCaixa .....82	INSEAD .....14, 88	SusChem .....46
CBS .....38	Integration	Telefónica .....14
CEIBS .....52, 76	Consulting .....104	The Boston
Cisco Systems .....104	International Airlines	Consulting
Citi .....14	Group .....14	Group .....102
Coca-Cola .....42	International Trade	The Wharton
Columbia Business	Center .....14	School .....76
School .....104	IOR Consulting .....82	TiVo .....38
Cornell University	Johnson & Johnson...82	Tous .....78
School of Hotel	JP Morgan .....104	Tuenti .....34
Administration .....50	JX Nippon Oil & Energy	TwinDocs .....82
COVAP .....82	Corporation .....104	Unesa .....82
Cranfield School of	Kartogroup .....82	Unicef .....42
Management .....34	Kellogg Graduate	Unisono .....68
Crédit Agricole	School of	Universitat
Suisse .....104	Management... 52, 88	de Barcelona .....82
Danone .....72	Kenan-Flagler	University of Asia .....34
Darden School of Busi-	Business School...50	University
ness .....14	KPMG .....82	of Oxford .....42, 44
Dell .....82	KTC&R Global .....82	University of
Deloitte .....56	"la Caixa" .....14, 48	North Carolina .....50
Development	L'Oréal .....14	V-Me Network .....38
Systems .....82	Laboratorios Grifols..72	Vaughan Systems .....94
DKV Seguros .....54	Lafarge Cementos .....82	Vidacaixa Grupo .....54
DuPont .....82	Lazard .....82	VirtualMeet .....82
Egon Zehnder	LinkedIn .....24	Vitalia .....82
International .....104	Lladró .....78	Vocento .....80
Elsevier .....104	Lloyds TSB .....42	Vodafone .....68, 82
Endesa .....94	London Business	Vueling .....82
Ermenegildo Zegna...14	School .....52	Wal-Mart .....102
Ernst & Young .....34, 82	London School	WhipCar .....104
Exceltur .....50	of Economics .....44	WPP .....14
F.C. Barcelona .....42	Mapfre .....78	Xerox Corporation...66
Facebook .....24	McKinsey & Co .....62	Yahoo .....24
Ferrovial .....82	Multiquímica	Yale University
Fertilizantes Santo	Dominicana .....52	School of
Domingo .....52	Museo Nacional	Management .....14
FinConsum .....80	del Prado .....50	Zurich Seguros... 14, 54

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



## Control de difusión

36.047

## Tirada

31.000 (Edición castellana)  
5.650 (Edición inglesa)

## Director

Antonio Argandoña

## Editora

Mercedes Castelló

## Redactora jefe

Aida Rueda

## Edición en inglés

Stephen Burgen

## Director de arte

Alberto Anda  
(banda@meanings.es)

## Colaboraciones

Cristina Aced, Emma Buckle,  
Clara Castillejo, Nicholas Corbishley,  
Tomás Crespo, Alberto de Olano,  
Fátima González-Aller, Javier Pampliega,  
Larisa Tatge, Miquel Utset y Mª del Mar Valls

## Concepto de portada

Luis S. Ruiz

## Secretaría de redacción

Alejandra Arrocha

## Fotografía

Javier Arias  
Jordi Estruch  
Miquel Llonch  
Pili Martínez  
Roger Rovira  
Michelle Soares  
Efectuatro.es  
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

M&N Consulting - Antonio Moré  
Jordi Vallet  
Tel.: 93 253 42 00

## Impresión

mccgraphics

## 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



¿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](mailto:afinfo@steelcase.com) o en el teléfono 914759000

# EN BUSCA DE NUEVAS OPORTUNIDADES



**ANTONIO ARGANDOÑA**

Director de la  
Revista de  
antiguos alumnos  
argandona@iese.edu

“Las reglas del juego están cambiando”. Ya lo sabíamos. Lo difícil es saber qué debemos hacer, a partir de ahora. En el IESE llevamos años dando vueltas a esta cuestión; por eso aprovechamos la reunión del International Advisory Board, hace unas semanas, para celebrar una reunión de dos días con algunos líderes de la academia, los medios de comunicación y las empresas, alrededor de este tema. Podéis leer un resumen de lo que allí se dijo en las páginas 14 a 22.

Cambiando de tema, esta época del año me recuerda mis tiempos de estudiante, cuando tenía que pasar horas preparando los exámenes, mientras en la calle todo invitaba a salir y jugar. Hace unos días recordaba esto con algunos de los participantes de la Clase 2011 del Executive MBA que se graduaban, y que me recordaban que ahora debían devolver a sus familias las muchas horas que les habían ‘robado’ durante los casi dos años de programa. No fue un robo, les dije, sino un préstamo: dejadme estudiar ahora y yo os compensaré más tarde. ¿Podrán hacerlo ahora?

El ambiente económico no está fácil, ni en España ni en otros países. Pero me da la impresión de que ya hemos superado la etapa de la supervivencia (¿será capaz mi empresa de seguir viva, ante un panorama de caída de ventas, aumento de costes, competencia feroz, morosidad elevada, incertidumbre...?), pero todavía no hemos entrado en la de la expansión (¿dónde están mis nuevos proyectos, las oportunidades que ha creado la crisis,...?). Quizá sea un buen momento para ampliar nuestros puntos de vista. En este número de la *Revista de antiguos alumnos* os ofrecemos algunas ideas.

**Sandra Sieber** nos habla de cómo las redes sociales crean oportunidades para las empresas. El reto: convertir a la empresa en una interfaz única con los usuarios. **Víctor Martínez de Albéniz** nos invita a construir una cartera de proveedores competitiva. El reto: tratar de manera diferente a diferentes proveedores. **Cosimo Chiesa** nos ofrece una *check-list* para el examen de nuestros clientes –una buena manera de llenar las horas del verano que se acerca, al menos en el hemisferio Norte. **María del Pino Velázquez** nos revela los secretos de una exitosa emprendedora. Y, como siempre, hay otras muchas noticias e informaciones de interés.

¡Ah! y no olvidéis hacernos llegar vuestras sugerencias y comentarios. Porque la *Revista de antiguos alumnos* es también obra vuestra.

La mejor inversión...



...Tu espacio exclusivo

Una pasión...



...Tu vista favorita

Una escapada...



... Tu refugio

Un gran centro financiero...



...Tus privilegios

En Grup Guem creamos espacios a la altura de tus necesidades. Espacios pensados para personas que valoran la exclusividad de un diseño cuidado hasta el último detalle y de una arquitectura singular, enmarcada en un entorno privilegiado.

Te invitamos a visitar tu propio espacio.  
Llama al +376 812 115

∴ Espacio Guem **Vinya** ∴

# LIDERAZGO A LA MÁXIMA POTENCIA:

## GLOBALIZACIÓN Y DIVERSIDAD EN LAS *BUSINESS SCHOOLS*

STEPHEN  
BURGEN

El 7 y el 8 de abril se celebró en el campus del IESE en Barcelona la conferencia “Globalization and Leadership Development in an Integrated World: The Role of Companies and Business Schools”. En ella se abordaron las tendencias actuales en la gestión del liderazgo y las prácticas en recursos humanos en todo el mundo, especialmente en los mercados emergentes. ¿Cómo difiere la fase actual de la globalización de la del siglo XIX, cuando Londres dominaba la economía mundial? En general es considerada como “algo positivo”, pero, ¿cómo están respondiendo las escuelas de dirección? ¿Están utilizando las herramientas adecuadas o están demasiado arraigadas en las enseñanzas derivadas del modelo capitalista estadounidense? Los ponentes volvieron una y otra vez a insistir en la necesidad de la formación y destacaron que este era un problema prioritario en los mercados emergentes.

t  
train  
culture

curiosity

values  
SOI

va  
MB

t  
cul





1



2



3



4

**E**l director general del IESE, **Jordi Canals**, inauguró las sesiones explicando que el tema central de la conferencia era la creciente preocupación entre los altos ejecutivos y las escuelas de dirección de que las economías emergentes están cambiando las reglas del juego, en términos de cómo conciben el desarrollo del liderazgo. Cada sesión de la conferencia fue diseñada para analizar esta realidad desde un ángulo diferente.

**Jordi Canals** mostró su preocupación por la tendencia de las escuelas a concentrarse demasiado en las habilidades interpersonales cuando, quizá, deben también aprender a tratar con otras culturas y formas diferentes de hacer las cosas. Afirmó que deben colaborar y aprender de las empresas más de lo que lo hacen en la actualidad. “Lo que funcionó en el pasado puede que no funcione en el futuro”, subrayó, y recalcó que “en el mundo empresarial, debemos definir ciertos principios que todo el mundo debería saber lo que significan”.

**Aaron Heslehurst**, presentador de la BBC World, fue el moderador del primer panel que reunía a tres decanos de escuelas de dirección. **Ted Snyder**, decano electo de la Yale University School of Management, aseguró que el programa MBA sigue siendo la mejor opción para empresarios, pero los programas globales de las escuelas tienen un alcance limitado, dado que aunque la competencia entre escuelas enfatiza la calidad y no la cantidad, las materias sobre dirección están muy fragmentadas. Existen aproximadamente 13.000 escuelas de dirección acreditadas en el mundo, apuntó.

Durante los cien años de vida de las escuelas de dirección, el centro ha virado desde el colonialismo al capitalismo situándose hoy en el desarrollo del capital humano. Con lo que las escuelas de dirección pasan a un primer plano, según **Dipak Jain**, decano de Insead. En la misma línea se pronunció el profesor **Canals**, quien aseguró que las escuelas deben superar los modelos teóricos y pasar al aprendizaje global basado en la experiencia. Las *business schools* deberían aprender de las escuelas de medicina, donde los médicos tienen que pasar por un período de formación práctica.



5



6



7



8



9

En este sentido, las escuelas deben atraer a líderes que vayan a tener un impacto duradero y no busquen solo el éxito personal. “No podemos ser socialmente responsables exclusivamente por imagen y debemos tomárnoslo en serio”, afirmó.

**Adrian Wooldridge**, de *The Economist*, moderador de la siguiente sesión, destacó lo que él llamó los cinco mitos de la globalización: que la geografía no importa y que puedes vender el mismo producto en todo el mundo; que los políticos son irrelevantes porque son las multinacionales quienes nos dominan (exceptuando el papel de importancia e intrusión que tiene un Estado); que la globalización representa el triunfo de las grandes empresas y que esto permite a las pequeñas sentirse más cómodas; que es inevitable e irreversible, mientras que puede invertirse, tal como pasó con el estallido de la I Guerra Mundial; y, finalmente, que la globalización significa el triunfo de los valores y las empresas de Occidente.

Pero, ¿cómo se está enseñando la globalización en las escuelas de dirección? **Robert F. Bruner**, decano de la Darden School of Business, afirmó que “en realidad no sabemos lo que la mayoría de las escuelas de dirección están

## “LAS ESCUELAS DEBEN SUPERAR LOS MODELOS TEÓRICOS Y PASAR AL APRENDIZAJE GLOBAL BASADO EN LA EXPERIENCIA”.

**Prof. Jordi Canals**

1. Antonio Gallart, Tim MacNicholas, M<sup>o</sup> Julia Prats, April Samulewicz, Didier Tisserand y Juan I. Apoitia.  
2. Bernardo Quinn.  
3. Francisco Fernández de Ybarra.  
4. Christine Scheffler.

5. Jordi Canals, Ted Snyder, Dipak Jain y Aaron Heslehurst.  
6. Prof. Jordi Canals.  
7. Xavier Coll.  
8. Christian Finckh.  
9. Prof. Carlos Sánchez-Runde.

enseñando”, y agregó que un solo modelo de globalización no basta. Las escuelas imparten conocimientos, pero la dirección eficaz requiere de otras capacidades, como la habilidad social o el ser una persona polivalente, capaz de motivar a los demás y de trabajar en equipo, aseguró. Las escuelas piensan en la formación en dirección, pero en lo que deben pensar es en el desarrollo de competencias de la dirección.

Para **Pankaj Ghemawat**, profesor del IESE, se tiene una idea exagerada del alcance de la globalización, ya que muchos países se han centrado en sus vecinos cercanos. El socio comercial más grande de los Estados Unidos es Canadá, seguido de China y México, comentó. “Operamos en un entorno en el que existe un amplio consenso de que la globalización es algo positivo, pero, ¿estamos preparando a nuestros estudiantes para lidiar con lo que en realidad es un concepto de competencia?”

Por su parte, **Bernard Yeung**, decano de la National University of Singapore, declaró que Asia está sufriendo una falta de talento debido a que, por un lado, se están trasplantando la dirección y las prácticas de las empresas europeas y norteamericanas a Asia y se espera que funcionen, pero no es así. Por otro, muchas culturas asiáticas ven mermado su avance por una falta de aspiraciones y una obsesión con la denominada “cultura del examen”, que desincentiva la innovación.

### SELECCIONAR AL DIRECTIVO PERFECTO EN UN MERCADO EMERGENTE

● Los directores de Recursos Humanos de empresas líderes también participaron en las sesiones. La profesora del IESE **M<sup>a</sup> Julia Prats** moderó una mesa en la que se analizaron los obstáculos que a menudo se encuentran los directores de recursos humanos en los mercados emergentes.

**Juan I. Apaita**, director general de Recursos Humanos y miembro del Consejo del BBVA, destacó la necesidad de definir claramente una estrategia empresarial en un mercado de crecimiento rápido. El siguiente paso es localizar las habilidades necesarias para aquellos que dirigirán la estrategia. Además, recalcó la necesidad de procesos de selección formales, abiertos y transparentes a la hora de contratar personal para puestos en mercados emergentes. “Necesitas tener una actitud modesta” cuando se trata de mercados emergentes, aseguró **Apaita**. Los directivos deben ser extremadamente abiertos para aprender de los equipos locales.

**Antonio Gallart**, director general de Recursos y miembro del Consejo de dirección de Gas Natural Fenosa, comentó cuáles eran los atributos que su empresa busca a la hora de contratar personal para los mercados en vías de desarrollo: recompensa a los directores plenamente desarrollados que puedan dirigir equipos locales al tiempo que apoyan al grupo para maximizar el valor a nivel global. La rotación de la organización también es una parte vital de la estrategia de Recursos Humanos de la empresa, ya que fomenta su capacidad de comprensión y flexibilidad.

**Timothy McNicholas**, vicepresidente de desarrollo corporativo de Siemens, aseguró que su compañía quiere contratar a 5.000 personas en China el próximo año, de las cuales 2.000 serán puestos administrativos. El departamento de **McNicholas** supervisa los 300 puestos de mayor rango en Siemens y también determina a los sucesores de cada puesto. Mediante mapas de aptitudes, Siemens hace un seguimiento de las habilidades individuales de cada persona y, lo que es más importante, lo que la motiva, declaró. El objetivo principal es, en primer lugar, “colocar a la persona adecuada en el puesto correcto” y, a continuación, planificar su desarrollo y ofrecerle apoyo para que tenga éxito.

**April Samulewicz**, director de desarrollo de Zurich Financial Services, destacó que se trata de “un juego diferente” cuando hay que contratar y gestionar ejecutivos con talento en mercados emergentes. Los directivos que pueden haber tenido mucho éxito en los mercados desarrollados se enfrentan a obstáculos completamente diferentes en los mercados emergentes, y puede que en principio no estén preparados.

Finalmente, **Didier Tisserand**, presidente y consejero delegado de L’Oréal España, terció en este aspecto con el enfoque de su empresa a la hora de encontrar líderes eficaces, destacando que en la firma de cosméticos más grande a nivel mundial “todo lo que hacemos es a largo plazo”.

El reto más grande de la empresa es desarrollar a directivos ampliamente abiertos que estén preparados para viajar por el mundo y profundizar en las culturas locales. Cada sociedad tiene un concepto muy distinto de la belleza, lo cual significa que los clientes priorizarán los productos de forma diferente. Por ejemplo, en Brasil las mujeres le dan más importancia a un pelo y unas uñas bonitas, mientras que en Japón el centro es tener una complexión perfecta. Los hombres también tienen preferencias importantes que afectan a los hábitos de compra, puntualizó. Que apenas haya hombres canosos en la India no es ningún milagro, sino que se debe a que muchos de los hombres de este país se tiñen el pelo.

**Tisserand** destacó el éxito que pueden tener las misiones en el extranjero en función de lo bien que se haya integrado la familia del directivo en el nuevo entorno. Si los miembros de la familia están contentos, el directivo tendrá muchas más posibilidades de ser eficaz en su puesto.

Entonces, ¿cómo desarrollar competencias de liderazgo en países con culturas dispares? ¿Cómo se puede fomentar la innovación a nivel mundial sin dejar de mantener control sobre las operaciones básicas de una empresa? Y, tal vez lo más importante, ¿cómo desarrollar líderes cuando ya hay escasez de buenos líderes?

En el caso de la “la Caixa”, la mayoría de sus líderes globales se están contratando desde la propia empresa. Como explicó el director de Recursos Humanos de la misma, **Xavier Coll**, “la Caixa’ ya está preparando a los futuros motores de la empresa animándolos a diversificarse en otros mercados extranjeros”, muchos de los cuales están en Asia y Latinoamérica. La efectividad de esta estrategia será crucial en los próximos meses, ya que la compañía se está preparando para convertirse en un banco que cotiza en bolsa.

# ¿SOFTWARE DE SAP PARA MI EMPRESA?

¡También sueño con  
hacer deporte los fines  
de semana!



## YA PUEDE HACER SUS SUEÑOS REALIDAD (por lo menos algunos)

### SAP DISPONE DE SOLUCIONES PARA NEGOCIOS COMO EL SUYO

Tanto si necesita un software de gestión empresarial como de gestión de clientes o una solución de inteligencia de negocio, en SAP tenemos la respuesta a sus necesidades. **Soluciones Sencillas, rápidas de implantar y ajustadas a su presupuesto.**

Conozca cómo SAP y sus partners pueden ayudarle en su negocio.

**Diseñe su solución y averigüe cuanto le cuesta con el configurador de SAP.**

Descubralo por sí mismo en [www.descubrasap.com](http://www.descubrasap.com) y haga su sueño realidad.

altim®

GRUPOTEC

i3s

insa  
Especialista de Software Avanzado

SAPTECH

seidor

Tecnocom



10

- 10. Robert F. Bruner, Pankaj Ghemawat, Bernard Yeung y Adrian Wooldridge.
- 11. Prof. Marta Elvira.
- 12. Denise Kingsmill y Kees Storm.
- 13. Franz Haniel, Ermenegildo Zegna y Prof. Canals.
- 14. Bruno Di Leo.
- 15. Laurent Freixe.
- 16. Teresa Gener, Cristina Rambaud, Antonio Gallart y Bernardo Quinn.



11



12



13



14



15



16

# “LA NUEVA GENERACIÓN DE LÍDERES TIENDE A ADOPTAR UN ENFOQUE MUY DIFERENTE EN SU DESARROLLO PROFESIONAL, BUSCANDO UN MAYOR SENTIDO A SU TRABAJO, ASÍ COMO UN EQUILIBRIO MÁS SANO ENTRE TRABAJO Y VIDA PERSONAL”.

**Christian Finckh**

El CEO de Global Markets de Citi, **Francisco Fernández de Ybarra**, comentó que el principal problema del banco antes de la crisis era que se había convertido en “un conglomerado de empresas muy dispares que nunca acabaron de encajar”. Ahora la empresa está volviendo a los conceptos básicos o, como describe **Xavier Coll**, “vuelve a ser sencilla”.

**Christian Finckh**, director general de Recursos Humanos de Allianz, mencionó que uno de los mayores retos en el desarrollo del liderazgo, actualmente, era encontrar formas de atraer e incentivar a los miembros con mayor talento de la generación. La nueva generación de líderes jóvenes tiende a adoptar un enfoque muy diferente en su desarrollo profesional, buscando un mayor sentido a su trabajo, así como un equilibrio más sano entre trabajo y vida personal. Una de las estrategias de Allianz para afrontar este reto es ofrecer más roles de directivos a media jornada a jóvenes líderes que sean prometedores.

Para el gigante de las telecomunicaciones, Telefónica, el desarrollo global de liderazgo se basa en cambiar de sitio a sus ejecutivos más preciados, los que tienen una mentalidad verdaderamente global y crecen en un entorno colaborativo. La empresa también está haciendo un esfuerzo para replicar las mejores prácticas desde un país a otro. La estrategia de RR.HH. de la empresa y el director ejecutivo de talentos, **Bernardo Quinn**, reconoce que aunque “es fácil enviar a trabajadores fuera del país, muchas

veces es incluso más difícil traerlos de vuelta”. **Quinn** también subrayó las grandes dificultades para reubicar a las familias de dichos ejecutivos.

A diferencia de Telefónica, el gigante de medios alemán Bertelsmann adopta un enfoque descentralizado para la gestión de sus divisiones y filiales en todo el mundo, recurriendo así mucho menos a los expatriados, y optando por desarrollar a directivos para que se conviertan en “empresarios locales”. **Christian Scheffler**, vicepresidente de Bertelsmann, explicó que la empresa espera que sus directivos sean tanto activos como emprendedores, incluso durante el desarrollo de sus propias carreras. Sin embargo, al mismo tiempo, debe haber “algún tipo de orientación y continuidad para los trabajadores, incluso si el mundo que les rodea cambia constantemente”.

## ¿CÓMO ALINEAR LAS ESTRATEGIAS GLOBALES CON EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO?

● Para la profesora del IESE **Marta Elvira**, “más allá del cliché de los presidentes ejecutivos célebres, la estrategia y el liderazgo están intrínsecamente ligados”.

Por su parte, el director general de IBM para Growing Markets, **Bruno Di Leo**, apuntó que las oportunidades en estos mercados son enormes. “Por ejemplo, cada año cerca de 50 millones de personas en China se mudan de zonas rurales a las ciudades. En todos los mercados emergentes hay cientos de millones de personas que entran a formar parte de la clase media. Estas personas están realizando transacciones bancarias, llamadas telefónicas, utilizando el transporte público, solicitando servicios de los sistemas sanitarios, y todo ello requiere tecnología de la información”. Según **Di Leo**, lo que te sostiene como empresa son tus valores y cómo te perciben. “Lo que importa es lo que haces y no lo que dices que haces. Puedes aprender sobre liderazgo en la escuela pero convertirlo en lo que en realidad vives requiere orientación. Todo en el liderazgo tiene que tener un objetivo empresarial práctico y un resultado, y debe traducirse en el valor por parte de los clientes y accionistas”. Con respecto a la corrupción, comentó que si crees que debes involucrarte en sobornos y aspectos corruptos para crecer en los mercados emergentes, no deberías estar allí. “Debes predicar con el ejemplo y demostrar que no tolerarás desviaciones de tus principales valores”, señaló.

**Laurent Freixe**, CEO de Nestlé para Europa, aseguró que “tenemos 90 nacionalidades diferentes trabajando en la oficina central. Uno de nuestros principios es ser abiertos y respetar al resto de culturas. Nos aseguramos de que nuestros directivos se expongan rápidamente ante problemas y situaciones de carácter internacional. Creemos que es importante para los directivos de mayor rango que hayan dirigido operaciones internacionales. Debes afinar la curiosidad y tener ganas de saltar desde tu área de seguridad”.

**Denise Kingsmill**, consejera del International Airlines Group (IAG) y de la Cámara de los Lores, se preguntaba si los CEO pueden llevar una vida “normal”. Su opinión es que son muy competitivos y se concentran en su vida profesional, lo que no les suele dejar mucho tiempo para otros ámbitos de

## “TODAS NUESTRAS TIENDAS TIENEN AL MENOS UN MIEMBRO DE PROCEDENCIA CHINA, DADO QUE SON CINCUENTA MILLONES DE CIUDADANOS CHINOS LOS QUE VIAJAN Y HACEN COMPRAS”.

**Ermenegildo Zegna**

su vida. “La cima es un lugar solitario y se tiene una gran responsabilidad sobre otras personas”, afirmó. “La esperanza de vida como líder de una gran empresa es corta y uno tiene poco tiempo para demostrar su valía. Por ello, casi no tienen tiempo para examinarse a sí mismos y no se ayudan.”

¿Es transferible el rendimiento?, preguntó **Kees Storm**, presidente de Aegon. “Como pasa en el fútbol, no todos los jugadores funcionan en cualquier equipo”, comentó. “Tienes que encontrar a la persona adecuada para cada puesto. Depende sobre todo de la personalidad, y de si una persona puede encajar en un equipo determinado. Si hablas idiomas y disfrutas en culturas diferentes, eres más transferible”.

### AUMENTAR EL IMPACTO DEL LIDERAZGO

● La última sesión, moderada por el profesor **Pedro Nueno**, se centró en la pregunta “¿Qué hacen los altos directivos para aumentar el impacto del desarrollo de liderazgo en una economía global?”

**Ermenegildo Zegna**, consejero delegado de Zegna, señaló que “somos una empresa italiana pero nos consideramos ciudadanos del mundo”. Añadió que estaban buscando personal chino no solamente para sus operaciones en China, sino también para las del resto del mundo. “Todas nuestras tiendas a nivel internacional tienen al menos un miembro de procedencia china, dado que son cincuenta millones de ciudadanos chinos los que viajan y hacen compras”.

**Patricia Francis**, directora ejecutiva de International Trade Center, habló sobre cómo ayudar a establecer vínculos y llegar a entendimientos entre el Gobierno y la empresa privada. “Los Gobiernos de los países en vías de desarrollo deben llevar a cabo un ecosistema empresarial”, aseguró.

Por su parte, **Hans Ulrich Maerki**, vicepresidente de ABB, recordó que “es durante una crisis, cuando tu trabajo y el de miles de personas están en la línea, y cuando aparecen los verdaderos líderes”. Añadió, además, que el recurso más peligroso de una empresa es el personal con talento.

**Martin Sorrell**, CEO de WPP, destacó que “la información ya no es el poder, sino el modo de usarla. El coste marginal de la información es aproximado a cero, gracias en gran parte a Google”. **Sorrell** predijo un cambio mayor en la estructura organizativa de las empresas: “ahora mismo la mayor parte del premio sigue yéndose a aquellos que operan en los mercados tradicionales, y esto no puede durar mucho”, concluyó.

### PARA SABER MÁS:

[www.iese.edu/videos](http://www.iese.edu/videos)



Martin Sorrell, Hans Ulrich Maerki, Patricia Francis, Ermenegildo Zegna y el Prof. Pedro Nueno.

# La mejor comunicación para tu negocio necesita el mejor equipo



Te ofrecemos todas las soluciones de comunicación para que no pierdas ninguna oportunidad de negocio: Fijo, Móvil, ADSL e Internet Móvil con un único operador.

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

*power to you*



## EL FUTURO DE FACEBOOK

## MÁS QUE BUENOS AMIGOS

**SANDRA SIEBER**

Profesora Agregada y Directora del Departamento de Sistemas de la Información, IESE

Con más de 600 millones de usuarios y creciendo... Facebook está dispuesto a desafiar a Google para convertirse en el sistema operativo de Internet.

Estás en Facebook? Hace un año, esta pregunta aún era normal. Ahora no hace falta ni preguntarlo, se supone que todos estamos en Facebook. Dentro de poco, no estar en Facebook será algo propio de gente excéntrica, como los que no tienen teléfono móvil o dirección de correo electrónico. La empresa, creada en 2004 para estudiantes de Harvard, tiene en estos momentos 600 millones de usuarios e intenta plantarle cara a Google con la creación de una red basada en relaciones personales y recomendaciones en vez de algoritmos. Si Facebook fuera un país, sería el tercero más grande, después de China e India.

Las redes sociales se están convirtiendo en las plataformas de distribución del futuro. Estas están donde están las personas, tanto a nivel profesional como a nivel personal. Por ahora sigue habiendo una diferencia entre redes profesionales y redes personales. Facebook es la principal plataforma de interacciones sociales, en paralelo con otras plataformas importantes para interacciones profesionales, como LinkedIn. La pregunta en estos momentos es si Facebook entrará en el ámbito profesional y, si no lo hace, ¿por qué? ¿Qué impide a Facebook introducir un campo donde podamos especificar si un contacto es personal o profesional?

Cuando analizamos las redes sociales y el marco competitivo en el que operan, está claro que hay ciertas reglas básicas de funcionamiento en las redes de interacción. Lógicamente, cuanto más gente participa en una red, mayor es el valor de esta; a esto se le llama efecto de red puro. Pero la plataforma que gestiona la red también tiene que pensar en cómo obtener beneficios.

En las redes sociales profesionales, parece haber varias formas de convertir en ingresos el valor de la red. Para Facebook y otras redes sociales, las oportunidades de generación de ingresos son muy distintas. La principal fuente de ingresos en estos momentos es la publicidad, pero también pueden provenir de la venta de productos. Facebook ha creado una moneda virtual para capturar parte de ese valor. Por último, también observamos que cada vez más empresas venden sus productos a través de Facebook. En este sentido, Facebook podría convertirse en una red de distribución que cobraría a empresas que utilizan su red para llegar a los clientes.

En enero, Facebook obtuvo 500 millones de dólares de Goldman Sachs y un inversor ruso en una operación que fija el valor de la empresa en 50.000 millones de dólares. Lo que supone que se ha multiplicado por 25 el valor de su facturación, que actualmente es de 2.000 millones de dólares. El fundador de Facebook, **Mark Zuckerberg**, ha tenido siempre



claro cuál podría ser el valor potencial de la compañía, y rechazó en 2006 una oferta de Yahoo de 1.000 millones de dólares. Lo más probable es que Facebook no esté siquiera cerca de su valoración máxima potencial. En estos momentos, Facebook tiene un tráfico de 30.000 millones de entradas de contenidos al mes, y más de 200 millones de usuarios activos acceden a través del móvil. Su potencial como plataforma es enorme.

Casi todos sus ingresos provienen de publicidad, por lo que hay que preguntarse si hay posibilidades de generar algún otro tipo de ingreso. De hecho Facebook ya distribuye algunos productos, principalmente juegos, pero podría usarse para todo tipo de bienes de consumo. Incluso han creado una moneda virtual internacional en forma de créditos de Facebook. Antes se hablaba de cómo fidelizar a los clientes o de cómo aumentar el conocimiento y

la interacción con una marca a través de plataformas como Facebook, donde los usuarios interactúan entre sí y con las propias marcas. Ahora estamos viendo cómo se compran y venden artículos directamente en Facebook.

Estamos por tanto empezando a ver que otras empresas están utilizando Facebook como su principal canal de distribución. A medida que las empresas crean sus propias páginas en Facebook, los usuarios pueden acceder directamente sin salir de la red social, rompiendo así con la tradición de tratar de atraer a los clientes al sitio web de la empresa. Además, si quieres vender *on-line* tienes que darles a tus clientes la oportunidad de evaluar la experiencia o el producto. En el caso de Facebook, al dejar que los usuarios hagan clic en el botón “me gusta” de cualquier contenido personal o comercial, la compañía cuenta ahora con una enorme cantidad de datos sobre los usuarios y sobre lo que les gusta.

¿Cuál es la estrategia global de Facebook? ¿Hasta dónde quiere llegar? Hay quien cree que será el próximo sistema operativo de Internet. ¿Qué implica esto? Si Facebook se convierte en el único punto de entrada para el usuario, entonces se convierte en el sistema operativo de facto, y se convertiría en el actor dominante en todo el ecosistema de Internet. Hay indicios de que esto ya está sucediendo. Facebook no es solo una plataforma, tiene una interfaz para móviles e implicaciones como navegador social. Además, está lanzando iniciativas en distintos países para convertirse en un SMS Facebook y utilizar tecnología de voz. Si lo que pretende Facebook es aumentar sus operaciones, este es el camino correcto ya que, a pesar de tener ya 600 millones de usuarios, hay muchísimos más usuarios de móvil en el mundo.

Si la empresa se lanza a una integración “profunda”, entonces se convertirá en la única interfaz con usuarios, dentro o fuera de Internet. Y de esa forma se convertiría en el sistema operativo, no solo de Internet, sino desde una perspectiva más amplia, la plataforma por defecto de una era de la información estructurada en torno a las relaciones personales.

## ¿CÓMO CONSTRUIR UNA CARTERA DE PROVEEDORES COMPETITIVA?

# ENTRE EL PRECIO Y LA FLEXIBILIDAD



**VÍCTOR MARTÍNEZ DE ALBÉNIZ**

Profesor Asociado,  
Departamento de Dirección  
de Producción, Tecnología y  
Operaciones, IESE

Equilibrar la oferta y la demanda, acotando el riesgo y alicatando los costes, es una de las claves de la competitividad. El profesor Martínez de Albéniz ha recibido este año el Premio a la Excelencia Investigadora del IESE al mejor artículo académico publicado en un *journal* basado en este tema.

ESTRATEGIA • CADENA DE SUMINISTRO •  
OPERACIONES • COMPRAS

Uno de los principales desafíos de la gestión de la cadena de suministro es controlar el riesgo de la demanda, mediante decisiones de aprovisionamiento que permitan evitar tanto la sobreproducción como la escasez. Sin duda, equilibrar la oferta y la demanda resulta complicado, debido a que las decisiones de aprovisionamiento normalmente necesitan mucho tiempo para implementarse y la demanda real siempre se desvía de las previsiones iniciales.

Además, cuando se trata de productos nuevos, la gestión se complica todavía más, dado que la incertidumbre de la demanda es superior. Y en determinados sectores como la electrónica o el textil, esto es lo habitual, ya que sus productos cuentan con un ciclo de vida corto. En este sentido, en entornos de incertidumbre, la función de compras se convierte en pieza clave para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Uno de los factores con los que juega este directivo es que la calidad de las previsiones respecto a la demanda aumenta a medida que avanza el tiempo, por lo que cualquier oportunidad de retrasar las decisiones sobre pedidos es importante. Pero, desafortunadamente, los pedidos de última hora suelen acarrear más costes.

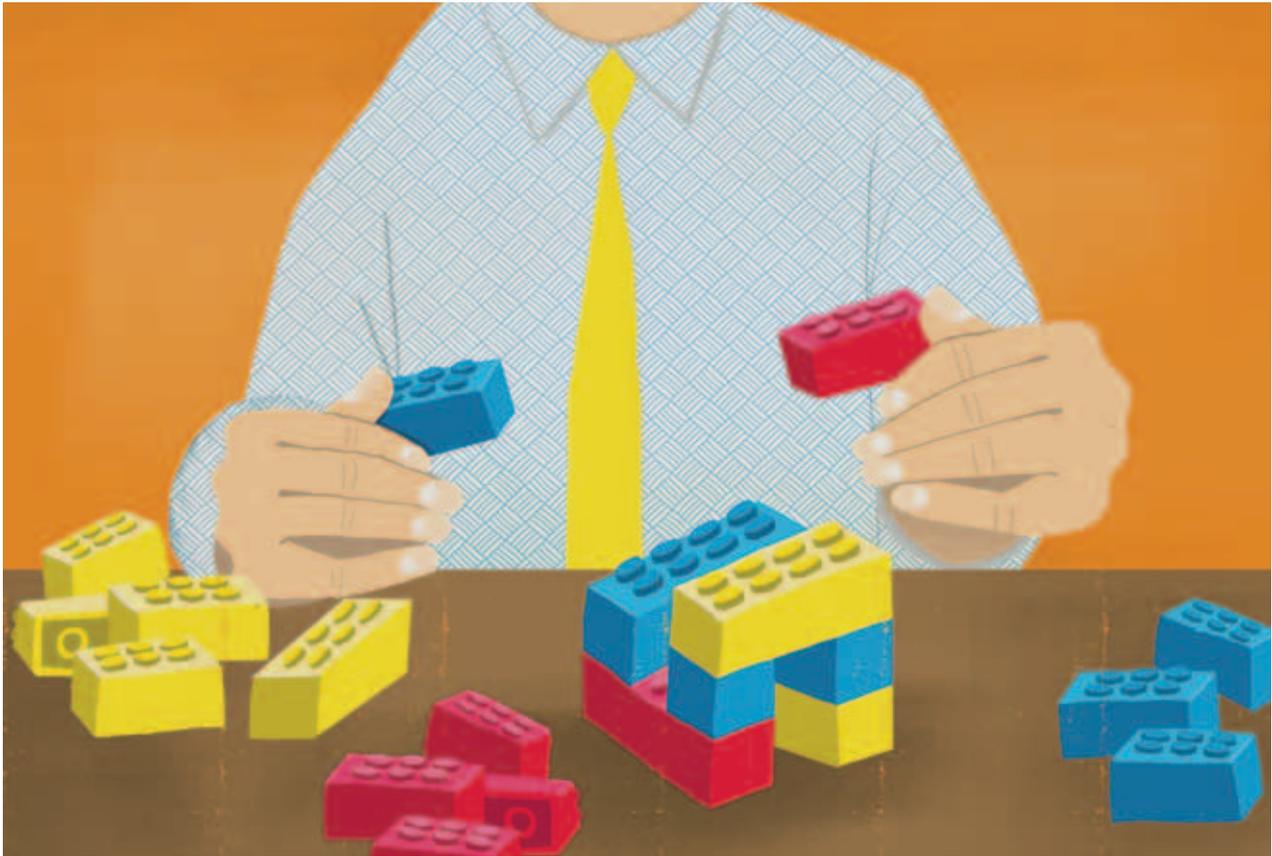
Por ello, uno puede optar por reducir costes, a costa de aceptar un mayor riesgo de demanda al trabajar con un proveedor inflexible; o bien preferir la flexibilidad de un proveedor que acepte pedidos urgentes, pero a un coste más elevado.

Sin embargo, si se trabaja con los dos tipos de proveedores a la vez, el comprador puede obtener lo mejor de cada uno. Puede firmar un contrato con el proveedor que ofrezca el menor coste total para una parte de la demanda que se prevea que se va a cumplir. Como la exposición a la que se somete el comprador es limitada, puede comprometerse con un contrato de estas características con mucha antelación y retrasar el pedido de las unidades restantes hasta que las previsiones de la demanda sean más precisas. El aplazamiento de esta decisión es posible si se trabaja con un proveedor que acepte plazos de entrega cortos, o si se establece un contrato flexible que permita determinar la cantidad de pedido final cuando ya se sepa cuál es la demanda.

### GESTIÓN DEL RIESGO

● Algunos sectores, como el de la electrónica o el textil, donde la demanda es volátil, ya han adoptado este tipo de prácticas de compra.

Por ejemplo, Hewlett-Packard (HP) ha desarrollado un programa de gestión del riesgo de aprovisionamiento (*PRM, Procurement Risk*



*Management*) para poder crear carteras de suministro, principalmente para componentes directos, como memorias, unidades de disco duro, plásticos o circuitos integrados. Mediante el programa, HP elabora una cartera de contratos de suministro de sus proveedores. Generalmente, la cartera contiene contratos de volúmenes fijos, que solo cubren la demanda en los panoramas más pesimistas, y contratos de cantidades flexibles, que permiten a HP decidir cuál debe ser el volumen de suministro adecuado tras observar la demanda real. El PRM no sólo permite controlar los riesgos de la demanda, sino que también permite gestionar el riesgo de cualquier variación en los costes materiales.

En el sector textil, vemos que el alemán Adidas utiliza, en algunas ocasiones, dos proveedores para un producto en concreto: uno en Asia Oriental y otro en Alemania. Realiza un gran pedido al proveedor asiático, y si la demanda es mayor de la esperada, y ya no hay más envíos planificados, realiza un pedido

urgente al proveedor local, el cual resulta más caro, pero le permite no quedarse sin existencias.

En España, Friday's Project, se especializa en el diseño y la venta de productos de moda, subcontrata su producción a Extremo Oriente y Europa. Cuando finaliza un nuevo diseño, encarga un pedido base, inferior a la demanda potencial, a un proveedor asiático. Más tarde, si el artículo se vende bien, la empresa puede realizar un pedido adicional al proveedor local para garantizar que haya suficiente oferta.

#### **NUEVOS RETOS**

- La estrategia de portafolio de suministro proporciona una mayor capacidad de reacción ante la variabilidad de la demanda (gracias al suministro local de rápida respuesta) a bajo coste (ya que la mayor parte del volumen se adquiere en un país de costes bajos). A pesar de que esto puede simplificar en gran medida el dilema coste-riesgo para los directores de compras, también obliga a que se lleven a cabo cambios significati-

vos tanto por parte de los compradores como de los proveedores.

Por un lado, los compradores deben actualizar constantemente sus previsiones sobre la demanda, a fin de identificar cuándo es necesario encargar pedidos adicionales o hacer uso de los contratos existentes.

Por otro lado, los proveedores tienen que estar preparados para reaccionar con rapidez, a fin de ofrecer unos procesos ágiles de producción y entrega. Pero, ¿qué dificultades pueden surgir?

- A nivel operacional, es posible que los compradores deban coordinar diariamente las entregas de múltiples proveedores.
- A nivel táctico, los compradores deben saber cómo asignar capacidad de suministro a diferentes proveedores. Esto requiere evaluar las compensaciones entre coste y flexibilidad que se derivan de la capacidad.
- A nivel estratégico, los compradores deben ser conscientes de las repercusiones que conlleva la adquisición de carteras por lo que respecta a los pro-

## LOS PROVEEDORES DE BAJO COSTE ADQUIEREN CONCIENCIA DE QUE NECESITAN SER MÁS FLEXIBLES PARA CONSEGUIR AUMENTAR LAS VENTAS.

veedores y a la dinámica de la industria. A largo plazo, es posible que los proveedores cambien su política de precios a fin de reflejar el valor que generan para el comprador. Para un comprador, es fundamental conocer este tipo de dinámicas antes de decidir iniciar una estrategia de compras con portafolios.

### REFLEXIONES PARA UNA BUENA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO

- La complejidad en la gestión de la
- cartera de suministro puede ser significativa, pero, conceptualmente, no es muy diferente a la de utilizar un único proveedor.

En primer lugar, las decisiones operacionales que se deben tomar a lo largo de la vida de los contratos equivalen a decidir cuándo y cuánto es necesario encargar tanto por proveedor como por contrato. Los estudios en este campo indican que los pedidos pueden llegar a gestionarse de manera relativamente simple. Cada proveedor debe ir ligado a un nivel de inventario objetivo (el cual se puede obtener mediante fórmulas técnicas) y sería solicitado siempre que la posición del inventario actual esté por debajo del objetivo. Idealmente, la dimensión del pedido debería ser igual a la diferencia existente entre la posición objetivo y la posición de inventario, pero podría estar limitada por una cantidad máxima especificada en el contrato. Esto origina automáticamente una cuestión práctica: ¿a qué proveedores debería encargarse el pedido primero? Los proveedores con unos costes de ejecución más bajos deberían ser los primeros. Estos son los que requieren un mayor compromiso inicial, y también los que tienen el nivel objetivo más alto. En general, la gestión de los pedidos puede llevarse a cabo siguiendo principios de gestión de stocks tradicionales.

En segundo lugar, hay que optimizar las decisiones tácticas. En otras palabras, el comprador debe decidir cuánta capacidad es necesario reservar para cada tipo de contrato. Este paso requiere un intenso análisis durante la fase inicial de planificación de la producción, y puede que sea necesario revisarla a medida que la demanda va-

ría y/o aparezcan nuevas oportunidades de suministro. El principal dilema que esto conlleva consiste en decidir cómo equilibrar contratos de elevado compromiso y costes bajos, y contratos de menor compromiso y costes más altos. Fundamentalmente, la decisión correcta dependerá del coste marginal creado por una unidad adicional de un contrato y el margen de contribución marginal asociado que se prevé. Además, el comprador puede controlar el riesgo que implica una decisión relativa a la capacidad, que se mide por el “riesgo de suministro”, es decir, la cantidad de mercancía que ya se ha pagado, pero puede que no se venda. Hay herramientas que permiten describir cuál es la frontera de aprovisionamiento eficiente, que es la curva que muestra el margen más alto en función del nivel de riesgo que el comprador está dispuesto a aceptar. En finanzas, existe una curva similar que sirve para evaluar la compensación entre riesgo y beneficio asociada a las inversiones.

A largo plazo, el uso de carteras de suministro influye en la manera en que los proveedores compiten en el mercado. Esto significa que las condiciones con las que los compradores trabajan pueden ir cambiando a medida que los proveedores reajustan lo que ofrecen en el contrato. Es más, puesto que los compradores contratan capacidad según las condiciones de flexibilidad y costes que ofrecen los proveedores, estos lo van a tener en cuenta.

Específicamente, los proveedores de bajo coste adquieren conciencia de que necesitan ser más flexibles para conseguir aumentar las ventas, mientras que los proveedores flexibles deben reducir los precios para poder competir mejor. Estos cambios son muy importantes para los compradores, ya que es posible que quieran anticipar cómo afectarán estos cambios competitivos al suministro. En concreto, puede que quieran incorporar un proveedor muy flexible para así forzar al resto de proveedores a ofrecer unas condiciones más flexibles. Del mismo modo, un nuevo proveedor de bajo coste y sin flexibilidad provoca que el resto de la base de proveedores ponga más énfasis en los precios.

Emprender es más fácil en

# bizbarcelona

Encuentra todas las soluciones para crear, innovar, hacer crecer, financiar o internacionalizar tu empresa.

**Creación** Asesoramiento en formas jurídicas, plan de empresa, dónde conseguir financiación, claves de marketing, comunicación y redes sociales, todo lo relacionado con autónomos, franquicias, talleres, conferencias...

**Crecimiento** Estrategias de crecimiento, gestión financiera, ventas o internacionalización. Participa en talleres o conferencias de habilidades directivas, RRHH, cooperación internacional, business landing...

**Financiación** Encuentra nuevas vías de financiación a través de capital riesgo, business angels, venture capital o corporate venture como IBM Venture Capital, Siemens TTB, Labrador Ventures, Alta Partners, Telefonica I+D, Flagship Ventures, Keiretsu Forum, Kleiner Perkins Caufield & Byers.

**Tech Market** Encuentro entre oferta y demanda de tecnologías de la alimentación, medio ambiente, materiales y TIC-Media. Conoce las tendencias, experiencias de empresas en estos sectores y las tecnologías punteras. Networking con los ponentes y nuevas oportunidades de negocio.

**Networking** Área de exposición con más de 120 expositores y actividades de interrelación entre emprendedores como el Speed Dating, Face to Face o Conecta VIP.

**Inspiración** Claves para entender cómo nacer y crecer en el mercado global. Los mejores casos de éxito de emprendedores e inversores nacionales e internacionales: Google Earth, Spotify, FON, Amazon, Hi5, BuzzBox, Carbonite...

Regístrate gratis en

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



Fira Barcelona

Recinto Montjuïc  
15-16 Junio 2011

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

bizbarcelona  
Salón Emprendedor

Soluciones para la creación, financiación, crecimiento, internacionalización e innovación de las empresas

Ciudad de Emprendedores

Partners



## REFLEXIONES PARA VENDER MÁS Y MEJOR

## EXPRIMIR LAS OPORTUNIDADES COMERCIALES

**COSIMO CHIESA**

Profesor Extraordinario de Marketing, IESE

¿Estás siendo un buen comercial? El profesor Chiesa propone una serie de reflexiones comerciales para definir mejor nuestros problemas y buscar soluciones. Un *check-list* puede ayudarnos a hacer un buen diagnóstico.

U n mercado globalizado con clientes cada vez más exigentes y difíciles de captar y fidelizar. El desarrollo de las comunicaciones permite disponer de información sobre precios y ofertas a tiempo real y reducción de las diferencias reales entre los productos, lo cual está provocando que las empresas luchen con todas sus armas para defender sus posiciones.

Aún así, y a pesar de lo complicado del contexto, todavía quedan muchas cosas por hacer que nos pueden ayudar a mejorar. En las próximas líneas propongo una serie de reflexiones comerciales que, quizá, nos puedan ayudar a definir mejor nuestros problemas y a buscar las mejores soluciones. No encontraréis grandes descubrimientos, pero sí una propuesta de metodología. Os recomiendo que las examinéis como un *check-list* y que hagáis un sincero autodiagnóstico en cada uno de los puntos propuestos.

### 01 Analiza tu entorno, tu mercado, a tu competencia, a tus clientes y a tu propia organización

Lo primero es conocer a fondo la dimensión, la ubicación, las necesidades y las motivaciones de cada uno de los segmentos de mercado a los que vamos a atender. Solo así podremos diseñar la fórmula de valor más oportuna para cada uno de ellos y definir nuestro posicionamiento. Es importantísimo que, en paralelo, hagamos

un correcto trabajo de *benchmarking*: para definir una política comercial con posibilidades de éxito debemos conocer, analizar y (idealmente) mejorar la de nuestros adversarios. Y todo ello sin perder de vista la filosofía, la misión y los objetivos de nuestra propia organización, conscientes de cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles, y sabiendo con qué recursos contamos y con qué limitaciones vamos a topar.

### 02 Replantea con metodología toda tu estrategia comercial

Esto implica realizar una buena investigación, que nos sirva para segmentar inteligentemente el mercado y definir nuestro posicionamiento. Solo así estaremos en condiciones de diseñar nuestro plan comercial sobre una base sólida, y podremos implementarlo y corregirlo a lo largo del año, si es necesario, hasta definir la que será nuestra estrategia de fidelización.

### 03 Crea una verdadera cultura cliente

No olvides que un proceso comercial completo se compone de cuatro fases: atraer, vender, satisfacer y fidelizar. No te limites solo a las dos primeras y preocúpate por verificar si tu producto o servicio ha logrado satisfacer las expectativas de tus clientes. Es fundamental que todo nuestro equipo recuerde cuánto vale un cliente, que comprenda la diferencia entre el valor transaccional (compras al día, mes y año) y el valor relacional del mismo (la cantidad de ingresos que podría generar en los próximos 10, 15 o 20 años). Y re-



## EL BUEN LÍDER ES EL QUE, DE VEZ EN CUANDO, ANALIZA CON MIRADA CRÍTICA SU PROPIO ESTILO DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS.

cuerda: cultura cliente significa lograr cambiar el chip a toda la organización. Todos los departamentos, productos y servicios deben estar orientados y alineados con las necesidades y exigencias de nuestros clientes. Eso se consigue creando una buena base de datos, tanto transaccional (transacciones realizadas, productos vendidos, precios medios aplicados y acciones comerciales realizadas) como relacional (fallos de servicio, contactos mantenidos, reclamaciones, canales de comunicación preferidos, índices de satisfacción...).

### 04 Optimiza tu fuerza de ventas

El diseño de toda nuestra fuerza de ventas debe estar alineado con el perfil de nuestros distintos tipos de interlocutores: nada peor que enviar a un vendedor poco preparado a visitar segmentos de clientes mucho más sofisticados, o destinar a los más cualificados a atender clientes que ni aprecian ni requieren vendedores con tanta preparación. Definir el perfil o perfiles de nuestros comerciales de acuerdo con el de nuestros clientes es el primer paso. El segundo, tratar de determinar el número de vendedores que necesitamos. Para ello, debemos definir previamente el número y la frecuencia de contactos o visitas para cada categoría de clientes (*e-mails*, cartas, visitas presenciales, circulares o llamadas telefónicas). Una vez establecido el perfil y el número de comerciales, lo siguiente es “carterizarlos”, para que conozcan con exactitud cuáles son sus responsabilidades y objetivos, definiendo también las zonas y áreas de actuación. Es fundamental, asimismo, equilibrar las carteras de cada uno de ellos, para igualar sus esfuerzos y sus resultados en las distintas zonas y para evitar sobrecargar a unos más que a otros.

### 05 Motiva constantemente a tu red de ventas

Lograr la fidelización de los clientes pasa por conseguir antes la satisfacción del empleado. Los conocimientos (el saber) son importantísimos, las habilidades (el saber hacer) necesarias, pero, sin actitudes (querer hacer), no vamos a ningún lado. Para lograr la máxima implicación de los vendedores, lo primero

es definir con claridad las funciones de cada uno de los miembros del equipo de ventas: qué posición ocupan en el organigrama, qué funciones y actividades deben llevar a cabo y con qué objetivos. En definitiva: dejar claro qué es lo que la empresa espera de ellos. Lo segundo, establecer las políticas de remuneración adecuadas. O sea: dejar claro lo que ellos pueden esperar de la empresa. Se puede optar por un salario fijo más un variable, completarlo con comisiones (constantes, crecientes, decrecientes, con techo o sin techo), con cuotas de venta (con diferentes tablas de percepción, estancas o acumuladas, con primas de calendarización...) o con bonus (cualitativos y/o cuantitativos). Las posibilidades y combinaciones son casi infinitas. Cualquiera que sea el sistema elegido, será interesante si cumple los siguientes requisitos: es claro, es justo, permite la consecución de los objetivos comerciales, motiva, atrae a los mejores vendedores y los fideliza.

### 06 Fideliza a tus vendedores

Nuestro reconocimiento no puede limitarse exclusivamente a aspectos monetarios. Hay que complementarlo con otro tipo de acciones, que podríamos llamar de “salario emocional”: felicitar, corregir con tacto, delegar, fomentar el desarrollo de la persona, escuchar con empatía, celebrar éxitos conjuntos y analizar en equipo las razones de un fracaso, preocuparnos por los problemas personales de nuestros colaboradores...

### 07 Marca objetivos alcanzables

Coherentes, medibles, explicados, creíbles, alcanzables, transparentes y honrados. En el caso de los vendedores con un elevado porcentaje de remuneración variable, el ver los objetivos como “inalcanzables a principio de curso” puede representar la peor desmotivación y, a veces, provocar un cambio de trabajo.

### 08 Define los procesos de planificación comercial

Lo ideal es que la dirección comercial marque unas pautas de crecimiento deseado y las comunique a la red de ventas, para que esta efectúe sus

propias previsiones, cliente por cliente, y las transmita “de abajo hacia arriba”. De este modo, la dirección podrá definir de una forma más estructurada, racional y dialogante, los objetivos definitivos del año.

### **09 Define las metodologías comerciales**

Si queremos lograr una mejor organización y obtener los mejores resultados de nuestra red comercial, debemos marcar unos patrones de actuación claros: tipos de visitas, técnicas a emplear, reuniones de equipo, planes de acogida para nuevos vendedores, necesidades de *reporting*, visitas acompañadas...

### **10 Rodéate de vendedores consultores**

Nuestros vendedores deben ser asesores del cliente, más que vendedores de un producto, precio o promoción que actúan a piñón fijo, pensando solo en el corto plazo o en sus objetivos del mes. Entiendo por vendedores consultores aquellos que reúnen las características siguientes: les encanta su trabajo, tienen buena presencia y un nivel cultural adecuado, conocen el sector y las particularidades de la organización para la que trabajan, venden bien –cuantitativa y cualitativamente–, tienen capacidad de empatía e inteligencia emocional y buscan el verdadero significado de lo que hacen.

### **11 Analiza la evolución de tus ventas en los últimos tres años**

De manera total y por producto, por área, por zona, por vendedor y por cliente. Este tipo de análisis nos permite diagnosticar tanto a nivel global, como a nivel de familias de producto, en qué áreas, en qué zonas, con qué vendedores y con qué clientes estamos teniendo resultados muy por encima de la media o muy por debajo de la media. Interesa especialmente evaluar:

- venta media por cliente
- índices de venta cruzada por cliente
- número de clientes ganados
- número de clientes perdidos
- porcentaje de morosidad sobre facturación
- porcentaje de devoluciones sobre facturación

### **12 Crea un reporting ágil**

La información es poder. Una vez recabados y compilados todos esos datos, lo ideal es poder utilizarlos, compartirlos y actualizarlos mediante un sistema de comunicación ágil y eficaz. Pero, cuidado: solicitar excesiva información o imponer *softwares* comerciales complicados y laboriosos puede desmotivar a una organización comercial o colapsarla de trabajos administrativos, reduciendo los tiempos previstos para la labor “de calle” con los imaginables perjuicios que esto conlleva.

### **13 Dedica uno, dos o tres días al mes a acompañar a tus vendedores y transmite tus impresiones**

Nunca hay suficiente tiempo para todo, pero sugiero hacer todo lo posible por acompañar periódicamente y de forma rotatoria a nuestros vendedores para “vivir” con ellos los verdaderos problemas de la calle y evaluar si su plan de trabajo es el correcto, si el número de visitas es el adecuado, si el trato y la gestión con el cliente son profesionales y agradables y si la actitud comercial del vendedor es la apropiada.

### **14 Haz una auditoría de tu propio liderazgo**

Analiza tus puntos fuertes y débiles y decide qué cosas viejas tienes que eliminar y qué cosas nuevas deberías introducir. El buen líder es el que, de vez en cuando, analiza con mirada crítica su propio estilo de gestión y dirección de equipos.

### **15 Dirige con la cabeza pero lidera con el corazón**

Es importantísimo que trabajemos con el mayor raciocinio (logos) y con los máximos principios morales (ethos), pero sería dramático que olvidáramos la importancia de llegar al corazón de nuestros colaboradores para conseguir la mayor penetración con ellos (pathos) y afrontar juntos el entorno de gran incertidumbre y también de fantásticas oportunidades que nos rodea. Delante de una situación de incertidumbre, no permitamos que la crisis empiece en nuestras cabezas.

**NUESTROS  
VENDEDORES  
DEBEN SER  
ASESORES  
DEL CLIENTE.  
LES ENCANTA  
SU TRABAJO,  
TIENEN  
CAPACIDAD  
DE EMPATÍA E  
INTELIGENCIA  
EMOCIONAL  
Y BUSCAN EL  
VERDADERO  
SIGNIFICADO DE  
LO QUE HACEN.**

# Brasil y China, cada vez más atractivos



HEINRICH LIECHTENSTEIN, ALEXANDER GROH Y KARSTEN LIESER

Brasil y China emergen como países muy atractivos para el capital riesgo. Los inversores se fijan cada vez más en las economías BRIC -Brasil, Rusia, India y China- debido a su crecimiento económico, su potencial para equipararse a los más desarrollados, su transición a los mercados liberales y su riqueza de recursos naturales. Aun así, todavía deben calibrar si las excepcionales oportunidades de crecimiento compensan los riesgos que presentan estos países como la mayor exposición y la falta de protección al inversor, evidenciada por los casos de sobornos y corrupción.

THE GLOBAL VENTURE CAPITAL AND PRIVATE EQUITY COUNTRY ATTRACTIVENESS INDEX EN 2011: [blog.iese.edu/vcpeiindex](http://blog.iese.edu/vcpeiindex)

## EL INMOBILIARIO ESPAÑOL HABITADO POR INVERSORES EXTRANJEROS

JOSÉ LUIS SUÁREZ

España es el séptimo mayor mercado de inversión inmobiliaria en Europa. Por su parte, Alemania, el Reino Unido y Francia, cuyos mercados se valoran en más de 200.000 millones de euros, encabezan la lista, según refleja el estudio que ofrece datos hasta finales de 2009. El resto de países se sitúan a gran distancia, ya que ninguno alcanza ni la mitad de ese valor. De los casi 50.000 millones invertidos en España, el 42% pertenece a inversores extranjeros. Entre los españoles, el principal grupo es el de las empresas inmobiliarias cotizadas, que poseen el 27%. Le siguen los fondos de inversión, con el 14%; y las compañías de seguros y fondos de pensiones, con el 10%.

**PARA SABER MÁS:** Estudio "Inversión institucional en activos inmobiliarios en España", elaborado por el IESE, la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Madrid, el IPD y la Sociedad de Tasación

## CONSEJEROS INDEPENDIENTES, MÁS VALOR PARA EL ACCIONISTA

GUIDO STEIN Y SALVADOR PLAZA

Más valor para el accionista, en algunas situaciones, es uno de los principales beneficios de tener una presencia mayoritaria de consejeros independientes en la empresa. Por ejemplo, la presencia de consejeros independientes mejora la reputación de una compañía y aumentan las ganancias de los accionistas cuando se vende. Además, las compañías con mayor número de consejeros independientes son las más proclives a sustituir al CEO cuando defrauda las expectativas.

**PARA SABER MÁS:** *IESE Insight/Gobierno Corporativo*  
"El papel del consejero independiente en la supervisión y rotación del CEO"

## LECCIONES DEL CASO SAP



Cuando el fabricante de *software* SAP decidió introducirse en el negocio de la consultoría, encontró la forma de desarrollar las competencias que necesitaba, pero, ¿sería capaz de convencer a sus empleados y clientes de que el nuevo método era el adecuado? **Francisco J. Garre, Paul Mulvaney y Jeanne C. Meister** ofrecen en *IESE Insight* sus puntos de vista ante los dilemas que se planteó la empresa.

**PARA SABER MÁS:** [www.ieseinsight.com](http://www.ieseinsight.com)  
**CASO DISPONIBLE EN:** [www.iesep.com](http://www.iesep.com)

## DIFICULTADES DEL EURO, PROBLEMAS DE JUVENTUD

XAVIER VIVES

● Europa necesita un sistema de supervisión y códigos de conducta ampliamente aceptados en el sector financiero, así como limitar la deuda pública, para controlar el exceso de flujos de capital que causó la crisis. Una vez que se haya establecido este sistema, las dificultades actuales del euro podrían acabar siendo meros problemas de juventud en lo que será una historia de éxito en el proceso de la integración europea. Esta es una de las recomendaciones del 10º informe del Grupo Asesor Económico Europeo, elaborado por el CESifo con economistas como el Prof. **Vives**.

PARA SABER MÁS: [www.cesifo-group.de](http://www.cesifo-group.de)

## OPERACIONES: MEJOR A LAS MADURAS

ADRIAN A. DONE

● Las empresas pueden superar a sus competidores si cuentan con una red madura de socios en la cadena de suministro. En este contexto, ¿qué se entiende por empresa “madura”? **Adrian A. Done** la define como aquella que colabora ampliamente con un gran número de socios para implementar métodos de trabajo que hagan posible una mayor coordinación. Por tanto, a aquellos directivos que quieran mejorar sus resultados les iría bien dedicar tiempo y esfuerzo a desarrollar las principales áreas de su cadena de suministro.

PARA SABER MÁS: [IESE Insight/Servicios y Operaciones](#)



## SOSTENIBILIDAD DE LOS NEGOCIOS

✓ Las empresas que intentan explotar el altruismo para avanzar en sus agendas de sostenibilidad deberían revisar esta estrategia y, en su lugar, ofrecer un valor tangible que beneficie a sus grupos de interés.

✓ Para evitar la basura electrónica, sería mejor contar con incentivos que amplíen la vida útil de los productos.

✓ La mejora de los resultados sociales y medioambientales no depende tanto del cumplimiento normativo como de alinear los intereses de los propietarios y directivos con la composición y diversidad del consejo y la retribución de los ejecutivos.

✓ La información integrada y los sistemas informáticos en la nube permitirán mejorar las decisiones sobre cómo usar los recursos financieros, naturales y humanos para alcanzar objetivos financieros y no financieros.

Estos son algunos de los contenidos que **Ricardo G. Barcelona**, de Cranfield School of Management y la University of Asia, **Luk Van Wassenhove**, de INSEAD, y **Atalay Atasu**, de Georgia Tech's, **Pascual Berro**, de IESE, y **Robert G. Eccles** y **Kyle Armbrester**, de la Harvard Business School, escriben en el último número de la revista *IESE Insight* en el dossier sobre la sostenibilidad de los negocios.

PARA SUSCRIBIRSE:  
[www.ieseinsight.com/subscription](http://www.ieseinsight.com/subscription)

# Siempre conectados

JOSÉ LUIS NUENO



Las redes sociales se consumen de manera combinada con otros medios. Así, cuando **Villa** o **Iniesta** marcaron los goles en el partido España-Chile del Mundial de Fútbol, el consumo de Tuenti disminuyó, pero enseguida volvió a remontar, lo que demuestra que en cuanto el interés del evento disminuye, los usuarios vuelven a conectarse a las redes sociales. El papel de los medios sociales es cada vez más relevante en el mix del anunciante, pero su explosión como medio publicitario ha sido frenada por no haber definido aún su rol dentro de los objetivos de aquel.

PARA SABER MÁS: *AECOC Informes. Comprender y superar la crisis III*  
"El consumidor, las marcas y la comunicación en el tercer año de recesión"

REUNIÓN DEL INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

# SABIDURÍA COLECTIVA

## PARA AFRONTAR EL FUTURO

El International Advisory Board (IAB) del IESE celebró su reunión anual el 8 de abril en el campus del IESE en Barcelona. El consejo, formado por 36 líderes empresariales, políticos y académicos de reconocido prestigio internacional procedentes de Europa, Asia y Norteamérica, está en contacto permanente con la escuela y, una vez al año, se reúne para analizar los retos de futuro de la formación de dirección de empresas y asesorar al IESE sobre las tendencias actuales.

La reunión comenzó dando la bienvenida a los nuevos miembros del consejo: la baronesa **Denise Kingsmill**, miembro de la cámara de los Lores y directora no ejecutiva de International Airlines Group, y al profesor **Eric Weber**, el director general asociado del IESE y director del centro en Nueva York.

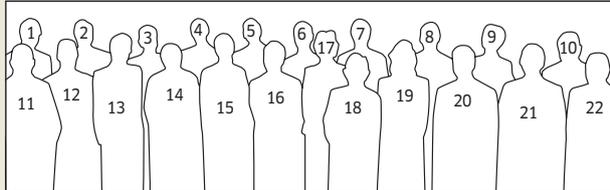
Tras la recepción, el director general del IESE **Jordi Canals** hizo un breve repaso a la situación actual de la escuela y destacó el crecimiento del programa MBA, el impacto positivo del nuevo Young Talent Program y la incorporación de nuevos miembros al claustro del IESE. Además, destacó que la escuela ha ampliado su cartera de programas en el último año, con la puesta en marcha de nuevos programas en las áreas de salud, sector público y medios de comunicación y entretenimiento.

Los miembros del IAB presentes en la reunión abordaron temas como el rol que puede jugar el IESE en el fomento del buen gobierno en los sectores público y privado o la importancia creciente de la ética y la recuperación de la confianza entre empresas y consumidores en el contexto actual.

Durante la reunión, los profesores del IESE **Antonio Dávila**, **Pedro Nueno**, **M<sup>a</sup> Julia Prats**, **Juan Roure** y **Chris Zott**, compartieron las actividades que está desarrollando la escuela en cuanto a iniciativa emprendedora. Por ejemplo, el profesor **Roure** destacó el papel de los Foros de *Business Angels*, mientras el profesor **Nueno**, describió el curso pionero sobre iniciativa emprendedora en el MBA, así como los fondos de capital semilla del IESE, FINAVES. Los miembros destacaron que la iniciativa emprendedora es un área crítica, y aseguraron que la escuela tiene una excelente oportunidad para profundizar en ella ya que los programas del IESE cuentan con un elevado intercambio cultural que generan las condiciones óptimas para dar forma a muchas nuevas empresas.

1. Denise Kingsmill y Kees J. Storm.
2. Johan Schröder y Rolf-E. Breuer.
3. Michel Camdessus y George Yeo.
4. Isak Andic, Stanley Motta, M<sup>a</sup> del Mar Raventós, Ermenegildo Zegna y Mariano Puig.
5. Prof. Pedro Nueno, Martin Sorrell y Ermenegildo Zegna.
6. Andrea Christenson y Franz Haniel.





- |                       |                                     |                        |
|-----------------------|-------------------------------------|------------------------|
| 1. Hans Ulrich Maerki | 9. Denise Kingsmill                 | 16. Hans-Jacob Bonnier |
| 2. Rolf-E. Breuer     | 10. Franklin P. Johnson             | 17. Patricia Francis   |
| 3. Stanley Motta      | 11. Michel Camdessus                | 18. Toyoo Gyohten      |
| 4. Prof. Jordi Canals | 12. Eric Weber                      | 19. Andrea Christenson |
| 5. Kees J. Storm      | 13. M <sup>a</sup> del Mar Raventós | 20. George Yeo         |
| 6. Johan Schröder     | 14. Martin Sorrell                  | 21. Isak Andic         |
| 7. Franz Haniel       | 15. Janne Haaland-Matlary           | 22. Mariano Puig       |
| 8. Ermenegildo Zegna  |                                     |                        |

## MIEMBROS DEL INTERNACIONAL ADVISORY BORD (IAB)

**Andic, Isak**  
Mango, España

**Bagel-Trah, Simone**  
Henkel, Alemania

**Bonnier, Hans-Jacob**  
Bonnier AB, Suecia

**Breuer, Rolf-E.**  
Deutsche Bank, Alemania

**Camdessus, Michel**  
Banque de France, Francia

**Carter, John**  
Munich Re, Reino Unido

**Christenson, Andrea**  
Kathe Kruse Puppen, Alemania

**Fanjul, Óscar**  
Omega Capital, España

**Francis, Patricia**  
International Trade Center, Suiza

**Fung, Victor K.**  
Li & Fung Group, China

**Gardner, Roy**  
Compass Group, Reino Unido

**Gyohten, Toyoo**  
Institute for International Monetary Affairs, Japón

**Haaland-Matlary, Janne**  
University of Oslo, Noruega

**Haniel, Franz**  
Metro, Alemania

**Heiberg, J. Gerhard**  
Norscan Partners, Noruega

**Johnson, Franklin P.**  
Asset Management Company, Estados Unidos

**Kingsmill, Denise**  
IAG, Reino Unido

**Maerki, Hans Ulrich**  
ABB, Suiza

**Mangold, Klaus**  
Daimler, Alemania

**Mohn, Liz**  
Bertelsmann, Alemania

**Motta, Stanley**  
Motta Internacional, Panamá

**Murthy, N. R. Narayana**  
Infosys Technologies, India

**Pino, Rafael del**  
Ferroviario, España

**Puig, Mariano**  
Fundación Puig, España

**Raventós, M<sup>a</sup> del Mar**  
Codorniu, España

**Revoredo, Helena**  
Prosegur, España

**Riboud, Franck**  
Groupe Danone, Francia

**Russwurm, Siegfried**  
Siemens, Alemania

**Schröder, Johan**  
Schröder Foundation, Dinamarca

**Shibata, Takumi**  
Nomura, Japón

**Shreiber, Nicholas**  
Tetra Pak International, Suiza

**Sorrell, Martin**  
WPP Group, Reino Unido

**Storm, Kees J.**  
Aegon, Países Bajos

**Wenning, Werner**  
Bayer, Alemania

**Yeo, George**  
Ministro de Asuntos Exteriores, Singapur

**Zegna, Ermenegildo**  
Ermenegildo Zegna, Italia

# EL FUTURO DE LOS MEDIOS: “EL SALVAJE OESTE”

Los miembros del consejo asesor del IESE para Estados Unidos (US Council) se reunieron en Barcelona.

1. Bill Baker, Gerry Byrne, Carmen Di Rienzo y Chris Vollmer.
2. Edward T. Reilly.
3. Tom Kane.
4. Tom Rogers.



**D**irectivos de medios de comunicación estadounidenses y miembros del US Council del IESE participaron el 4 de marzo en el campus del IESE de Barcelona en una sesión extraordinaria del Programa de Continuidad.

El acto contó con dos sesiones: una enfocada en los nuevos medios de comunicación y entretenimiento y la otra en la recuperación económica de Estados Unidos. Las sesiones fueron moderadas por los profesores del IESE **Josep Valor** y **Nuria Mas**.

En sus palabras de bienvenida, el director general del IESE, **Jordi Canals**, expresó su agradecimiento por la participación de los directivos, afirmando que era un “gran privilegio” poder escuchar a los distinguidos miembros del nuevo consejo de la escuela.

El salvaje Oeste es lo que mejor define hoy la situación del sector de los medios y el entretenimiento, comentaron los ponentes. “A los medios de comunicación tradicionales, y en especial a la televisión, todavía les va muy bien”, aseguró **Bill Baker**, presidente emérito de Channel Thirteen en Nueva York. “La televisión



tradicional sigue siendo un medio muy utilizado, el más usado en el mercado estadounidense.”

El problema, aseguró, es que se ha convertido en un medio muy fragmentado, pasando de unos cuantos canales a muchos. **Baker** hizo hincapié en su principal preocupación, el hecho de que, a medida que la prensa escrita va desapareciendo por la migración constante hacia el entorno *on-line*: la democracia se verá amenazada por la desaparición de fuentes informativas de calidad.

Los nuevos canales de comunicación han generado problemas pero también oportunidades a las empresas,



según **Gerry Byrne**, vicepresidente senior de Ad Genesis Digital. “Si la prensa de Estados Unidos hubiese sabido ver el impacto potencial de Craigslist en su negocio, y hubiese creado un consorcio para hacer frente a la pérdida de los anuncios clasificados, podría haber cambiado el curso de la historia.”

Y sin embargo, según **Byrne**, “la única verdad inalterable es que en un lado siempre habrá consumidores y en el otro siempre habrá empresas y marcas”. Las marcas siempre encontrarán la manera de llegar hasta los consumidores, y los consumidores



siempre buscarán marcas que les ayuden a mejorar sus vidas.

**Carmen DiRienzo**, presidente y CEO de V-Me Network, destacó que el sector de medios de comunicación está en “un buen momento”. Si las marcas siguen actuando “con inteligencia”, permitiendo que los contenidos sigan presentes en múltiples plataformas, el sector seguirá creciendo.

“La inteligencia y la creatividad del propietario de los contenidos (y, en ciertos casos, la redefinición de los derechos contractuales y la forma en que los contenidos se gestionan y se distribuyen) serán la base para seguir encontrando nuevas formas de ganar dinero en el sector de los medios de comunicación”, afirmó **DiRienzo**.

**Chris Vollmer**, socio y director de Booz & Co., aseguró que en un entorno en el que los consumidores tienen cada vez más donde escoger, el poder y la importancia de una marca de medios de comunicación serán aún mayores.

“El problema más importante al que se enfrentan muchos medios de comunicación es que no tienen las capacidades que les gustaría en el mundo digital, por lo que no son capaces de ofrecer las fórmulas de publicidad que ofrecían a través de los medios tradicionales.

La segunda sesión tuvo como protagonistas a **Jay Ireland**, presidente y CEO de GE Asset Management; **Tom Kane**, ex presidente de CBS Stations; **Edward T. Reilly**, presidente y CEO de American Management Association; y **Tom Rogers**, presidente y CEO de TiVo.

Los panelistas coincidieron en su optimismo cauteloso sobre la recuperación económica de EE.UU. “Creo que nos encontramos en un momento que podría ser descrito como el ojo de un huracán muy grande”, afirmó **Reilly**, que apuntó a la mejora de los indicadores económicos. Pero el crecimiento a largo plazo solo llegará a través de “mucho liderazgo” para afrontar los desafíos actuales, sobre todo las deficiencias del sistema educativo en EE.UU.



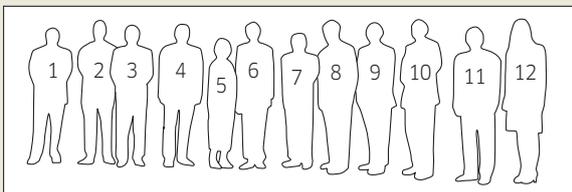
5. Un momento de la sesión.

6. Chris Vollmer, Tom Kane y Gerry Byrne.

7. Prof. Eric Weber, Jay Ireland y Tom Rogers.

8. Prof. Luis Cabral y William Baker.





- |                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| 1. Prof. Luis Cabral  | 7. William Baker     |
| 2. Chris Vollmer      | 8. Edward T. Reilly  |
| 3. Gerry Byrne        | 9. Jay Ireland       |
| 4. Tom Kane           | 10. Tom Rogers       |
| 5. Carmen Di Rienzo   | 11. Prof. Eric Weber |
| 6. Prof. Jordi Canals | 12. Begoña de Ros    |

## APOSTANDO POR EL CRECIMIENTO DEL IESE EN NORTEAMÉRICA

El IESE ha creado un consejo asesor para EE.UU., formado por catorce altos ejecutivos, que le ayudará a orientar su desarrollo en Norteamérica. El grupo se reunió por primera vez en marzo en el campus del IESE en Barcelona. Los miembros del consejo también participaron en una sesión extraordinaria en la que contestaron a las preguntas de antiguos alumnos y

estudiantes del MBA. El IESE ha puesto en marcha toda una serie de programas diseñados para altos directivos en Estados Unidos. El nuevo centro es también un centro de investigación sobre negocios globales enfocándose de manera especial en la innovación, el liderazgo y los medios de comunicación y entretenimiento.

## MIEMBROS DEL CONSEJO ASESOR DEL IESE PARA EE.UU.:

**William Baker**  
Presidente emérito  
Channel Thirteen

**Gerry Byrne**  
CEO  
AdGenesis Digital

**Luis Cabral**  
Director académico, Centro de Nueva York  
IESE

**Jordi Canals**  
Director general  
IESE

**Vin Cipolla**  
Presidente  
The Municipal Art Society

**Begoña De Ros**  
Executive Education, Centro de Nueva York  
IESE

**Carmen Di Rienzo**  
Presidente y CEO  
V-Me Network

**Claire Huang**  
Director de Marketing,  
Bank of America. Merrill Lynch

**Jay Ireland**  
Presidente y CEO  
GE Asset Management

**Tom Kane**  
Ex-Chairman  
CBS

**Steve Murphy**  
Presidente  
Christie's

**John Pujadas**  
Vice director  
PWC

**Edward T. Reilly**  
Presidente y CEO  
American Management Assn.

**Tom Rogers**  
Presidente y CEO  
TiVo

**Chris Vollmer**  
Socio y Managing Director  
Booz & Co.

**Eric Weber**  
Director general asociado  
IESE

**Kathryn Wilde**  
CEO  
Partnership for New York City

**Josh Weston**  
Presidente honorífico  
Automatic Data Processing



# INNOVACIÓN Y RESPONSABILIDAD

La conferencia Doing Good & Doing Well reunió a un número récord de ponentes para debatir sobre la responsabilidad social integrada dentro de la empresa.

Con 169 ponentes y 600 asistentes, la 8ª edición del Doing Good and Doing Well celebrada el 25 y el 26 de febrero en el campus del IESE en Barcelona fue todo un éxito. Bajo el título “What is the New Bottom Line?”, los estudiantes del MBA organizaron cerca de setenta sesiones.

**Pamela Hartigan**, directora del Skoll Centre for Social Entrepreneurship de la Saïd Business School (Universidad de Oxford), fue la encargada de impartir el discurso inaugural. Repasando el camino recorrido por las empresas cuando, hace diez años, empezaron a aportar soluciones emprendedoras a los problemas sociales, **Hartigan** aseguró que no le gusta el término “social”, ya que este puede asociarse a “obra benéfica”, cuando la finalidad de un emprendedor social no es otra que buscar soluciones innovadoras.

Según **Hartigan**, muchas empresas sociales no cuentan con un plan de negocios adecuado y, como consecuencia, tienen dificultades para atraer a inversores. Sin embargo, la filantropía aún es necesaria, no como caridad, sino para hacer posible la inversión en proyectos viables. Las empresas sociales necesitan personas con más visión empresarial, afirmó. Aunque en estos diez últimos años se ha producido un gran cambio, ya que muchas empresas han incorporado valores sociales a sus valores principales, todavía queda mucho por aprender. “Estamos allanando el camino para que venga el tren”, aseguró.

La conferencia dio paso a una serie de sesiones en las que se abordaron temas como el turismo responsable, la conciliación de la vida laboral y la vida familiar, la filantropía empresarial, la urbanización responsable, los retos de una sociedad cada vez más madura, la responsabilidad



social de las escuelas de alta dirección, el comercio justo o el fútbol como motor de cambio social.

Una sesión sobre la inversión en grandes eventos deportivos, como los Juegos Olímpicos o la Copa del Mundo de Fútbol, puso sobre la mesa el hecho de si es una buena inversión y en qué medida beneficia al país o la ciudad anfitriona. **Chris Daniels** (MBA '00), de Lloyds TSB, un importante patrocinador de los Juegos Olímpicos de Londres 2012, comentó que las olimpiadas forman parte de un plan de 30 años para la regeneración del este de Londres, una de las zonas más pobres de Europa. Aunque se generan beneficios empresariales directos para la construcción y la cadena de suministro, así como para los patrocinadores, **Daniels** aseguró que, sin lugar a dudas, también existen otros beneficios, que al principio pueden ser intangibles. Fue el caso de Barcelona, que utilizó los Juegos Olímpicos de 1992 para



## SI SABES QUIÉN ERES, TOMAR DECISIONES Y ELEGIR RESULTA FÁCIL Y NATURAL.

**Maurice van Sabben**

1. Pamela Hartigan.
2. Chris Daniels.
3. Maurice van Sabben.

reconstruirse y cambiar de imagen. “Si Coca-Cola ha patrocinado las Olimpiadas desde 1928, lo habrá hecho por alguna razón”, comentó **Daniels**.

**Joana Pérez Martorell**, de Unicef, afirmó que “el mundo del deporte es muy influyente. Consigue llegar a gente de todo el mundo y de todos los niveles sociales. Las estrellas deportivas tienen una gran capacidad de despertar conciencia sobre aspectos como la pobreza y el VIH”. Según **Pérez Martorell**, la publicidad de Unicef en las camisetas del FC Barcelona no solo ha aumentado la atención sobre la caridad, sino que también ha convertido a Unicef en una marca de moda.

El discurso de clausura fue pronunciado por **Maurice van Sabben** (MBA '96), el presidente de National Geographic Television, quien apuntó que “la clave para mantenerse fiel a unos valores consiste en tener muy claro quién eres, tanto si se trata de una organización o un individuo. Si sabes quién eres, tomar decisiones y elegir resulta fácil y natural”.

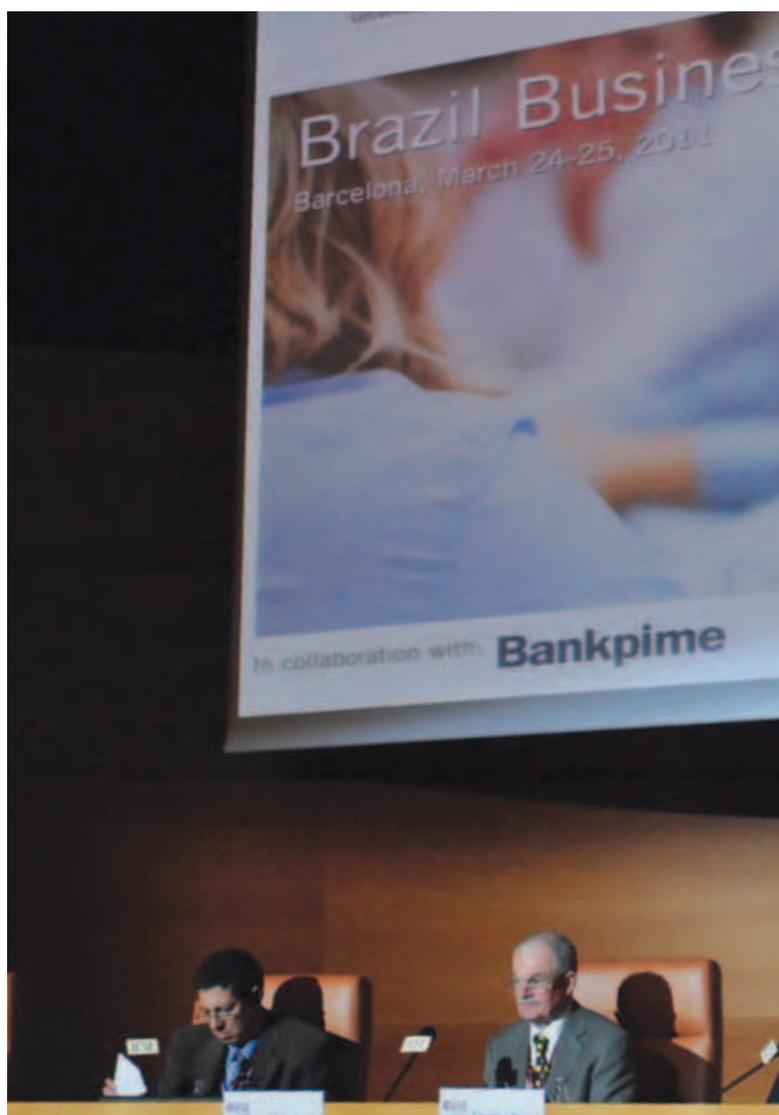
**Ana Jerónimo**, alumna del MBA y copresidenta de las conferencias de este año, comentó que “está claro que por mucho que tratemos sobre temas como las empresas sociales, la responsabilidad social corporativa o la ética empresarial, todavía no hay consenso. Por eso, es fundamental continuar debatiendo sobre estos temas y compartir opiniones, ya que esto permitirá tener más conocimiento sobre estas cuestiones, que son tan importantes.”

### FORO DE EMPRENDEDORES SOCIALES

● El Doing Good and Doing Well también incluyó un ● “Cleantech Venture Seminar”, un foro anual que tiene por objetivo reunir a emprendedores que se encuentran en etapas iniciales y a inversores de capital de riesgo, y discutir sobre las tecnologías limpias. La ganadora de este año fue la *start-up* israelí Pythagoras Solar, que ha creado un panel solar que además de dejar pasar la luz, como si fuese una ventana, utiliza y almacena la energía solar.

# BRASIL: ALGO MÁS QUE UN BRIC

Directivos y académicos se reunieron en el Brazil Business Summit para discutir sobre los retos de este país emergente.



“**T**odo el mundo cree que Brasil va a experimentar un crecimiento del 4 o 5 por ciento cada año, pero el volumen de población activa no va a cambiar en los próximos 40 años,

mientras que el número de personas mayores de 60 años se habrá triplicado, por lo que todo ese crecimiento deberá provenir de una mayor productividad”, afirmó **Fabio Giambiagi** durante el Brazil Business Summit, celebrado el 24 de marzo en el campus del IESE en Barcelona. El foro fue organizado por el Centro de Mercados Emergentes del IESE, dirigido por **Sanjay Peters**, y la Cámara de Comercio de Barcelona.

**Giambiagi**, del Brazil National Bank para el Desarrollo, aseguró que Brasil está entrando en la que puede ser su mejor década desde 1960, marcada no solo por el crecimiento sino también por la oportunidad de mostrarse ante el mundo con la organización del Mundial de fútbol 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016.

“En comparación con México, Brasil no ha sufrido tanto la competencia de China, y además se beneficia de la necesidad de materias primas del gigante asiático”, explicó. “Brasil podría formar parte de los diez mayores productores de petróleo del mundo, aunque su potencial energético en el ámbito hidráulico y solar también le proporciona muchas opciones para el desarrollo de fuentes de energía renovables”.

Sin embargo, el país va a la zaga en materia de educación, con solo un 39% de la población activa con estudios secundarios, comparado con el 85% de Alemania y el 89% de Estados Unidos. Además, cuenta con un régimen de Seguridad Social demasiado generoso, ya que el trabajador medio se retira con poco más de 50 años.

Por su parte, **John Bowler**, jefe de Country Risk Service de la Intelligence Unit de *The Economist*, explicó que la resiliencia de Brasil a la hora de enfrentarse a la crisis marcó un gran cambio en la pasada década. Para **Bowler**, Brasil siempre se ha enorgullecido de tener la economía más diversificada de toda América Latina, pero le preocupa que



su dependencia de los productos básicos sea permanente, especialmente en relación con China. “Brasil es vulnerable a cualquier crisis que pueda surgir en China, especialmente si afecta al precio de los productos básicos”, advirtió.

Añadió que, sin las reformas gubernamentales necesarias, el potencial de crecimiento de Brasil no llegará a ser tan alto como podría ser, y que queda por ver si la presidenta **Dilma Rousseff** tiene el coraje suficiente para emprender las reformas, especialmente en lo que respecta a la reducción del papel del Estado, algo de lo que ya rehuyó su predecesor.

En otra de las sesiones, **Timothy Power**, director del Centro de Estudios Latinoamericanos de Oxford University, aseguró que la democracia brasileña tiene 26 años y está en muy buena forma. El porcentaje de participación en las elecciones es alto. A nivel presidencial, cuenta con dos grandes partidos que forman coalición. Y existe un consenso general entre los principales actores en temas macroeconómicos y políticas sociales, comentó. Para **Power**, la vida de los 30 millones de brasileños ha mejorado considerablemente en los ocho años del Gobierno de **Lula**.

**Colin Lewis**, de la London School of Economics habló sobre las tendencias en el crecimiento y la desigualdad. “El crecimiento por sí solo no reduce las desigualdades”, afirmó. “Se requiere una intervención social del Estado eficaz”. Y añadió que fueron necesarias suaves tasas de crecimiento para proporcionar estabilidad económica y para que el Gobierno pudiera hacer frente a cuestiones sociales. La tasa de pobreza ha ido disminuyendo desde 2003, pero esto no se traduce necesariamente en una mayor igualdad, comentó **Lewis**. Así por ejemplo, un 54% de los más pobres no tienen cuenta bancaria.

1. José Roberto Alons, Colin Lewis, Timothy Power y Sanjay Peters.
2. Sanjay Peters y John Bowler.
3. Fabio Giambiagi.

PARA SABER MÁS:  
[www.iese.edu/videos](http://www.iese.edu/videos)

## ENCUENTRO QUÍMICA SOSTENIBLE

# Retos de futuro para el sector químico

Encuentro co-organizado por SusChem España y Foro Química y Sociedad.

“En estos momentos, los dos grandes retos son, sin lugar a dudas, la internacionalización y, sobre todo, mejorar la capacidad de innovación, que tiene un gran potencial en este sector”, apuntó el profesor **Juan Roure**, director académico del Encuentro Química Sostenible que tuvo lugar en el campus del IESE en Barcelona los días 17 y 18 de febrero.

“La industria química, como parte integral del tejido industrial español, ha sufrido una caída significativa en los últimos tres años, aunque el último año ya registra una recuperación del 20%”, expuso el profesor **Roure**. Por eso está convencido de la necesidad de este tipo de encuentro celebrado en el año internacional de la química. “Esta-



Prof. Juan Roure.

mos tratando de crear un encuentro de intercambio de perspectivas para promover la faceta innovadora y emprendedora del sector”, aseguró. Por ello, el encuentro se organizó con el fin de abarcar las dos prioridades, incluyendo un foro de emprendedores. A pesar de la situación, sus perspectivas de futuro son “buenas o muy buenas”

en todo lo relativo a sostenibilidad y ciencias de la vida. Además, confía en recobrar el dinamismo que ha tenido el sector en años anteriores para afrontar la recuperación.

En el encuentro participaron, **Pilar Martí**, presidenta de SusChem España y **Carlos Negro**, presidente de Foro Química y Sociedad, entre otros.

## II ENCUENTRO DE DIRECCIÓN COMERCIAL

## El secreto está en las redes de venta indirecta

Son muchas las empresas que, entre la necesidad y la incertidumbre de explorar nuevos mercados para recuperarse, han optado por la comercialización a través de redes de venta indirectas. Así lo refleja el estudio “Redes de venta indirecta. Oportunidades en época de incertidumbre”, presentado durante el III Encuentro de Dirección Comercial, celebrado el 27 de enero en el campus del IESE en Barcelona. El estudio aportó otras conclusiones interesantes: el 79% de los encuestados

prioriza las redes directas, aunque las redes indirectas aportan un 40% o más de las ventas en más de un tercio de las empresas encuestadas.

El profesor **Julián Villanueva**, director académico del Encuentro junto al profesor **Cosimo Chiesa**, ha señalado también que la encuesta, realizada por el IESE y Barna Consulting Group a 616 directores generales, comerciales y de ventas, detecta cierta insatisfacción con las redes de venta indirectas, pero que ello no es obstá-

culo para que todos las sigan usando. En su opinión, “falta colaboración entre las redes directas e indirectas”.

El informe destaca los aspectos más comunes en los que tienen que mejorar las redes indirectas. Así, según el profesor **Villanueva**, las empresas demuestran estar “menos satisfechas con las redes indirectas, pero los aspectos a mejorar son los mismos que en las redes directas, lo que quizá significa que ambas redes son igual de buenas, o igual de malas”.

## Adopte la potencia, la elegancia, la tranquilidad...

### Proyectores Profesionales serie EX

#### Mayor potencia

- Luminosidad de 2300 a 3600 lumens para adaptarse a un gran número de aplicaciones.

#### Mayor contraste

- Contrastes entre 2200:1 y 4000:1 para obtener colores más precisos.

#### Mayor duración

- Lámparas de larga duración (hasta 6000 horas para un rendimiento superior).

#### Mayor garantía

- 3 años de garantía por defecto con la posibilidad de adquirir una ampliación a 5 años.

#### Más competitivo

- Excelente relación calidad-precio.

#### Mayor calidad

- Tecnología BrightEra™ para una calidad de imagen superior.



Para más información, visite nuestra  
página web <http://pro.sony.eu>

## NUEVA PRESIDENTA

## FINAVES IV nombra presidenta a Anna M. Birulés

El nuevo fondo de capital semilla del IESE, FINAVES IV, ha nombrado presidenta del Consejo de Administración a la ex ministra de Ciencia y Tecnología **Anna M. Birulés**. FINAVES IV acaba de completar su última ronda de financiación con una ampliación de capital por valor superior al millón de euros. Recientemente, FINAVES IV, junto a otras empresas, ha tomado una participación en "O2C offer to Customer" aportando fondos de 1,5 millones de euros. El nuevo fondo de capital semilla impulsado por el IESE ha elegido a esta *start-up* tecnológica por su carácter emprendedor dentro del sector de la distribución global de reservas por Internet enfocada al ocio y el turismo.



### FINAVES III NUEVA INVERSIÓN

FINAVES III, junto a Caixa Capital Risc, y varios *business angels* del IESE, ha invertido 830.000 euros en la empresa Good Deal, fundada por el Alumni **Sergi Quinto Freixanet** (MBA '98), una empresa cuyo objetivo es idear e implementar soluciones tecnológicamente innovadoras de promoción en el punto de venta mediante marketing segmentado y tarjetas de fidelización.

## PROGRAMA DE CONTINUIDAD, 22 FEBRERO EN MADRID

## A DEBATE ISO 26000, la nueva guía de Responsabilidad Social

El profesor del IESE **Antonio Argandoña**, titular de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, aconsejó la aplicación de la nueva guía de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) publicada en noviembre por la International Organization for Standardization, la ISO 26000, por aportar una orientación común para todo tipo de organizaciones, y añadió que en su opinión el acierto estriba en su incidencia en el "debería" en vez del "debe".

El profesor quiso dejar claro que la RSC y la ISO 26000 requieren un esfuerzo por parte de las organizaciones y, de modo especial, sus directivos. Asimismo, reconoció que la RSC "ni es un añadido, ni filantropía": impele a las organizaciones a un "comportamiento ético", a tener conciencia de su responsabilidad y de las consecuencias de su actuación. En su opinión, "la RSC está aquí para quedarse, no es una moda que dura quince días, porque ya se está notando en la empresa y en la industria".

A pesar de las críticas que ha suscitado el documento y su proceso de elaboración, el profesor recomienda abiertamente su lectura, puesto que plantea interesantes aportaciones a la RSC: "no es una norma, ni una obligación, sino una guía, una orientación y un estándar global para todo tipo de organizaciones", apuntó el profesor.

Dentro de los problemas de la ISO 26000 destacan dos aspectos: su dificultad de aplicación para pymes, y el peligro de que se convierta en un



Antonio Argandoña.

estándar certificable o en parte de la legislación, de modo especial en Europa. El profesor **Argandoña** desaconseja su certificación, porque supondría un "uso indebido" de la ISO 26000 y dificultaría su aplicación.

Finalmente, el profesor animó a poner en práctica la ISO 26000, adaptando sus recomendaciones a la realidad de la propia organización, examinando si "además de lo legal, hacemos lo honrado".

**Ángel Pes**, subdirector general de "la Caixa" y director del Área de Responsabilidad Corporativa y Marca, introdujo la sesión destacando que noventa países han quedado representados en la elaboración de la ISO 26000. Según el directivo, este documento aporta "puntos de referencia fijados por medio de un esfuerzo común".

# 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](http://www.microblanc.es)**



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



ENCUENTRO DEL SECTOR DE SEGUROS

# Solvencia II: ¿un seguro para el sector?

Los directivos de las grandes compañías aseguradoras critican la nueva normativa de la Unión Europea.

Los responsables de las principales compañías de seguros se reunieron el 30 de marzo en el campus del IESE en Barcelona con motivo del Encuentro del Sector Seguros. Todos los ejecutivos coincidieron al afirmar que la aplicación de Solvencia II, todavía en fase de tramitación, podría tener graves repercusiones en las aseguradoras, y especialmente en las pólizas de vida a largo plazo.

Para **Tomás Muniesa**, consejero delegado de Vidacaixa Grupo, “con las disposiciones actuales se penaliza a un sector que ha demostrado ser solvente”, y aseguró que “se destruye el concepto de seguro a largo plazo”, ya que muchos de los productos actuales “serán imposibles de cubrir en capital y desaparecerán”.

**Francisco Arregui** (PADE'03), director general de Catalana Occidente, pidió que la regulación “no afecte a la competitividad” internacional de las



Prof. Jorge Soley, Francisco Arregui, Tomás Muniesa, Julián López, Josep Santacreu y Vicente Tardío.

compañías aseguradoras europeas. “Solvencia II es un proyecto bastante caro y nada fácil para las compañías de seguros”, advirtió.

Por su parte, **Vicente Tardío**, presidente de Allianz, opinó que tal vez se han querido dar muchos pasos de una vez. Cree que se trata de una medida que ha intentado ser homogénea en exceso, cuando en realidad en Europa conviven realidades muy distintas, y que eso puede perjudicar su aplicación. Por último, apuntó que “ha fal-

tado mucha visión estratégica”, y que “se ha querido proteger excesivamente al consumidor”. En su opinión, “los inversores no van a entender que les pidamos más capital y seamos menos rentables, y penalizarán al sector en bolsa”. Para tratar de evitarlo, a su juicio “tendremos que subir los precios”.

La mesa redonda contó también con las intervenciones del consejero delegado de Zurich, **Julián López**, y **Josep Santacreu**, consejero delegado de DKV.

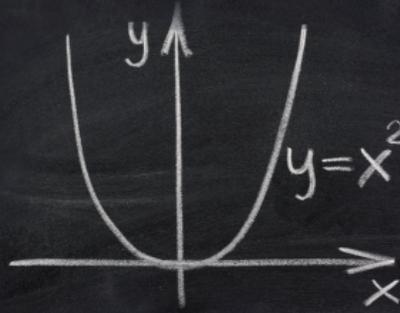
## Una nueva generación de empresarios caribeños

Los participantes de la primera edición del AMP Santo Domingo, programa desarrollado en colaboración con BARNABUS Business School realizaron su último módulo en campus

del IESE en Barcelona. Para **Celso J. Marranzini**, vicepresidente ejecutivo de Multiquímica Dominicana, uno de sus participantes, “se llevan los conocimientos a la práctica de una forma increíble”. La segunda edición, que se desarrollará en Santo Domingo, Nueva York y Barcelona, dará comienzo el 15 de junio.

El director académico del programa, el profesor **José Ramón Pin**, explicó que se trata de “un programa dirigido a personas con responsabili-

dades en la alta dirección y que necesitan una visión global del negocio”. El objetivo, según el profesor, es “hacer reflexionar a las personas sobre cuál es su trabajo y abrir nuevos horizontes sobre el futuro del mismo”. Por su parte, el director de desarrollo de negocio del IESE para América Latina, **Carlos P. Hornstein**, asegura que República Dominicana “es un país que presenta un crecimiento importante y puede convertirse en el motor de desarrollo de la región caribeña”.

## Accenture abre su Centro de Innovación de Analytics en Barcelona

*Alto rendimiento. Hecho realidad.*

**El nuevo Centro se suma a la Creciente Red de Centros de Innovación de Analytics de Accenture**

Analytics se basa en la extensa utilización de datos, análisis cuantitativos y estadísticos, modelos explicativos predictivos, y gestión basada en hechos para tomar decisiones y acciones. Con independencia de que se trate de ayudar a los altos ejecutivos a tomar decisiones basadas en información de calidad o a mejorar los resultados mediante la automatización, los modelos analíticos pueden ayudarle a adoptar mejores decisiones estratégicas, operacionales y tácticas para toda la organización.

Accenture ha inaugurado un nuevo Centro de Innovación de Analytics en Barcelona, que se convertirá en un punto de referencia mundial en términos de sus capacidades de análisis predictivos para clientes de todo el mundo. El Centro ha sido diseñado y equipado para abordar las dificultades a las que deben enfrentarse las empresas en su búsqueda de información más detallada procedente de los datos y en su intento de mejorar los procesos de toma de decisiones, y para ello proporcionará un rápido y fácil acceso a una gran variedad de sofisticadas soluciones y recursos de análisis, tanto a nivel local como mundial.

El Centro de Innovación de Analytics de Barcelona alberga unas expectativas de creación de empleo de 50 nuevos puestos de gran cualificación durante los próximos tres años, que se suman a los 1.600 profesionales de Accenture en Cataluña y a los más de 10.000 empleados de toda España. Además, el centro amplía la red mundial de centros de innovación de Accenture ubicados en Bangalore, Chicago, Dublín, Milán, Mumbai, Nueva Delhi y San José (California).

**Descubra Analytics de Accenture al capturar la imagen con su Smartphone (\*)**



[bit.ly/centroanalyticsbarcelona](http://bit.ly/centroanalyticsbarcelona)

El Centro está ubicado en el actual Centro de Excelencia de Supply Chain de Accenture situado en Sant Cugat del Vallès (Barcelona), fortaleciendo así las sólidas ofertas de productos y servicios para la cadena de aprovisionamiento en España. El Centro, primero de su clase, ha sido diseñado para ayudar a acelerar el desarrollo, la entrega y comercialización de innovadoras soluciones de análisis, aprovechando las

capacidades de Accenture en consultoría de gestión y tecnología, y empleando a profesionales con experiencia analítica y estadística.

Con el tiempo, el Centro ampliará sus capacidades para demostrar, desarrollar y entregar una amplia gama de servicios analíticos para diversos departamentos y sectores.

La competencia con información analítica es la única forma que poseen las empresas de sostener el éxito de los imperativos más importantes a las que deben enfrentarse hoy: impulsar el crecimiento, mejorar los costes y las posiciones de efectivo, mejorar la excelencia operativa, reestructurar el negocio y ganar la batalla por el talento. Nuestros centros ofrecen investigación y soluciones innovadoras dirigidas a facilitar soporte a los actuales líderes de negocio y utilizar el poder de la información analítica para abordar las dificultades de negocio y generar mejores resultados.

La red de Centros de Innovación de Accenture trabaja en estrecha colaboración y aprovecha los conocimientos expertos y las capacidades de las ubicaciones de toda la Red Mundial de Centros de Servicios, Laboratorios tecnológicos, Redes de Innovación y talento global de Accenture, para garantizar el desarrollo y la entrega de una amplia gama de soluciones de soluciones y servicios analíticos.

**Capture el código con su Smartphone (\*) para ver un Video sobre Accenture Analytics**



[bit.ly/videoaccentureanalytics](http://bit.ly/videoaccentureanalytics)

(\*) Tres sencillos pasos para capturar el código:

1º) Descárgate, gratis, el lector BIDI

Envía un mensaje gratuito con la palabra BIDI al 22044 o al 022044 si tu móvil es corporativo de empresa.

También puedes descargar la aplicación BIDI del Apple Store, Android Market, Blackberry App World, y los portales de Movistar, Vodafone y Orange.

2º) Captura el código BIDI

Abre la aplicación, apunta con tu cámara al código y captúralo. El código debe quedar bien encuadrado y estar visible en tu pantalla.

3º) ¡Accede al contenido!

A continuación se descargará un contenido\*.

\*Coste conexión según tarifa de datos contratada con tu operador.

## FIRMA DE ACUERDO

IESE y  
Deloitte

IESE y Deloitte han alcanzado un acuerdo para colaborar en la formación a los directivos públicos de la Administración española. Con la finalidad de que los directivos de la función pública española puedan conocer las últimas tendencias de gestión de sus organizaciones se han puesto en marcha cuatro programas de Gestión Pública.



## RECAUDACIÓN DE FONDOS

El IESE recauda  
52.300 euros  
para Japón

Gracias a toda la comunidad IESE alrededor del mundo, el fondo que el IESE puso en marcha a través de la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (IFRC) para ayudar a las víctimas del terremoto y el tsunami en Japón ha logrado recaudar 52.300 euros.

## CÁTEDRA GLAP

Nueva empresa  
patrono

Vortal, operador B2B que ofrece soluciones de eSourcing y eCommerce, es la nueva empresa patrono de la Cátedra José Felipe Bertrán de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública del IESE, que dirige el profesor Pin. Vortal y la Cátedra GLAP han firmado un acuerdo de colaboración con el objetivo de investigar sobre la contratación y las licitaciones electrónicas por parte de las Administraciones Públicas.

## CICLO CLAVES PARA REFORMAR LA SEGURIDAD SOCIAL

Flexibilidad y  
transparencia

Prof. Díaz-Giménez y Arne Paulsson.

El campus del IESE en Madrid acogió el 17 de marzo una mesa redonda a cargo del profesor **Javier Díaz-Giménez**; la directora del Gabinete de la Secretaría de Estado de la Seguridad Social, **M<sup>a</sup> José Tarrero**, y la especialista de la agencia sueca de la Seguridad Social, **Arne Paulsson**. El tema que congregaba a los ponentes fue: “Reformas fundamentales del Sistema de Pensiones”, una mesa redonda enmarcada en el ciclo “Claves urgentes de la realidad social: trabajo y pensiones”.

El profesor **Díaz-Giménez** se mostró contundente: el actual modelo de Seguridad Social está quebrado y, por tanto, es necesaria una remodelación. La escasa flexibilidad del actual sistema de pensiones (que no permite, por ejemplo, elegir la edad de jubilación) y la existencia de los mínimos y máximos de cotización son algunas de las causas del actual empobrecimiento del modelo, según el profesor.

“Necesitamos un sistema más contributivo, eficiente y solidario”, aseguró.

Por su parte, **M<sup>a</sup> José Tarrero** reconocía que, efectivamente, había aspectos del sistema de la Seguridad Social que eran obsoletos. Sin embargo, defendió que el sistema español nada tiene que envidiar a los modelos en otros países, calificándolo de sólido, viable y sostenible. También mencionó la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral y la modificación de las carreras de cotización como principales razones de las últimas reformas del sistema de pensiones.

Finalmente, **Arne Paulsson** expuso las propiedades del actual sistema de Seguridad Social sueco, y destacó que las últimas reformas se han dirigido hacia una creciente flexibilidad (no hay edad límite para jubilarse) y una absoluta transparencia para el contribuyente que, además, puede elegir entre numerosos fondos de inversión de su contribución salarial.

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



Managed Document Services

consulting Technology Outsourcing

Hacemos que la tecnología  
trabaje para su negocio



Sus necesidades nos inspiran.  
Moving Ideas Forward.

**RICOH**

## NUEVO BLOG DEL IESE

## Aprendiendo a gestionar el sector público

La gestión pública es el tema que analiza en profundidad el nuevo blog del IESE, "Public Management", un punto de encuentro para directivos públicos internacionales en el que se podrán encontrar reflexiones sobre una amplia variedad de temas: desde liderazgo a evaluación de políticas públicas, pasando por estrategia. El blog cuenta con importantes firmas invitadas, como **Bob Bhen**, profesor de la Harvard Kennedy School of Government y del Programa Driving Government Performance del IESE, o **Rocío Ingelmo**, responsable del Sector Público en Ernst & Young, sobre la eficiencia de los servicios públicos.

## PARA SABER MÁS:

[blog.iese.edu/publicmanagement](http://blog.iese.edu/publicmanagement)

PROGRAMA DE CONTINUIDAD,  
11 DE ABRIL, BARCELONA

## Estrategias empresariales para la cohesión social

"Siempre hay que centrarse en las personas para poder resolver sus problemas", aseguraba **Marc Simón** (PDG '02), director del Área de Integración Social de la Fundació "la Caixa", en la sesión sobre "Estrategias empresariales para la cohesión social en tiempos de crisis" coordinada por el profesor **Argandoña**. Le acompañaron **Ernest Flaqué**, presidente de la Fundación Raval Solidari y **Josep Masabeu**, presidente de Braval, quienes insistieron en la importancia de resolver primero las necesidades básicas de las personas y atenderlos personalmente. Asimismo, **Jaume Alsina** y **Antoni Condal**, presidente y director de Recursos Humanos del Grup Alimentari de Guissona, respectivamente, presentaron el trabajo que han realizado en estos años.

## V CONFERENCIA "GESTIÓN DE EMPRESAS DEPORTIVAS"

LA MARCA Y EL ALMA:  
elementos diferenciadores de una entidad deportiva

Ramón Rovira, del Banc Sabadell, durante su conferencia.

Importantes líderes del mundo del deporte se reunieron el 13 de abril en el campus del IESE con motivo de la V Conferencia "Gestión de Empresas deportivas", organizada por el CEFIE del IESE, IMG y el Real Club de Tenis de Barcelona en colaboración con *La Vanguardia*, bajo el título "El deporte: el nuevo paradigma de la gestión de marca".

Sobre la marca habló **Javier Faus**, vicepresidente económico del F.C. Barcelona y vicepresidente del Real Club de Tenis de Barcelona, quien apuntó los aspectos comunes entre el Barcelona Open Banc Sabadell - 59º Trofeo Conde de Godó y el Barcelona. En su opinión, ambos comparten el hecho de ser marcas muy potentes, pero sobre todo poseen un alma, por su historia y por sus vínculos sociales, que les diferencia del resto de entidades.

**Laurent Colette**, director de marketing del F.C. Barcelona, explicó el funcionamiento del departamento que dirige en el club, a través de cuatro

premisas: fijar prioridades y actuar de acuerdo a estas; asociarse con menos empresas, pero todas ellas más globales; priorizar el uso de las nuevas tecnologías; y el desarrollo internacional del Barça mediante potentes campañas de marketing 360º.

**Ramón Rovira**, director de comunicación y relaciones institucionales del Banc Sabadell, habló sobre la campaña que hizo su empresa con **Pep Guardiola**, entrenador del F.C. Barcelona, enfocándose más en una alianza ideológica y de valores que en la venta de productos.

Por su parte, el profesor del IESE **Antonio Dávila** explicó las nuevas medidas regulatorias que piensa aplicar la UEFA con tal de conseguir el 'Financiar Fair Play', en consonancia las campañas que han venido desarrollando en los últimos años sobre el 'fair play' en los terrenos de juego.

## PARA SABER MÁS:

[www.iese.edu/videos](http://www.iese.edu/videos)



**PEDRALBES-BOSCH I GIMPERA**

Ref.4264

Espacioso piso alto de 216m<sup>2</sup>, totalmente exterior. Gran salón de 52m<sup>2</sup> más biblioteca de 18m<sup>2</sup>. 4 habitaciones (2 en suite, 1 doble y 1 serv.). Zona comunitaria con piscina. 2 pk. 1 trastero.  
**VENTA: 1.600.000 €**



**PEDRALBES**

Ref. 4.205

Piso de obra nueva de 96m<sup>2</sup>. Salón comedor de 32m<sup>2</sup> con salida a terraza. 2 habitaciones exteriores (1 en suite y 1 ind.). Zona comunitaria con piscina. 2 pk. Trastero.  
**ALQUILER: 2.490 €**

## 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, alemán, francés, español y catalán.

Más de 24.000 personas visitan cada mes nuestra web, desde 90 países.

**LE DAMOS LA BIENVENIDA. ESTAREMOS ENCANTADOS DE ATENDERLE.**

### ST.CUGAT-VALLDORREIX

#### ALQUILER



Bonita torre unifamiliar en Vallldoreix de 250m<sup>2</sup> con amplio jardín con piscina y porche. 5 habitaciones (1 en suite y 4 dobles). 4 baños. Acabados de 1ª calidad.

Ref. 666 - 2.500 €

### PEDRALBES - LICEO FRANCÉS

#### ALQUILER



Piso de 170m<sup>2</sup>. Gran salón comedor de dos ambientes con sda. a terraza. 4 hab. (1 en suite, 2 dobles y 1 serv.). 2 pk. Zona comunitaria con piscina.

Ref. 3.765 - 2.200 €

### EIXAMPLE. DIAG.-PAU CLARIS

#### ALQUILER



Bonito LOFT de 70m<sup>2</sup> en perfecto estado. Finca regia con ascensor. Salón comedor de 35m<sup>2</sup> exterior. 1 hab. doble. Se alquila con o sin muebles..

Ref. 1.293 - 1.250 €

### PEDRALBES

#### VENTA



Amplio piso de 150m<sup>2</sup> más 2 terrazas. Gran salón de 35m<sup>2</sup> con sda. a terraza. 5 hab. (1 en suite, 3 dobles y 1 serv.). 2 pk. y 1 trastero. Zona comunitaria con piscina y zona infantil.

Ref.4.288 - 930.000 €

### PEDRALBES-DR.FERRÁN

#### VENTA



Piso alto de 142m<sup>2</sup> más terraza. Salón de 55m<sup>2</sup>. 4 hab. (1 en suite, 2 dobles y 1 serv.). 2 pk. más trastero. Zona comunitaria con piscina.

Ref.4.191 - 1.100.000 €

### BORN-PÇA.OLLES

#### VENTA



Espectacular piso de diseño de 50m<sup>2</sup> en finca de reciente construcción. Salón comedor con cocina americana. 1 hab. exterior tipo suite.Suelos de parquet.

Ref.4.228 - 310.000 €

Su inmobiliaria de confianza en Barcelona

**TELEFÓNICA  
LEADERSHIP CONFERENCE**

Josep Valor analiza el *cloud computing* en Miami

El profesor del IESE **Josep Valor** fue uno de los participantes de la novena edición de la Telefónica Leadership Conference, que se celebró en Miami durante los días 5 y 6 de abril. La intervención del profesor Valor se enmarcó en el panel “Empowered Living: Moving into the Cloud”, donde fue moderador en una mesa en que se debatió la progresiva transición que están haciendo las compañías hacia el *cloud computing*.


**WORKSHOP DEL CIIF**

## LA METAMORFOSIS DE LAS CAJAS DE AHORRO

“El futuro se nos ha echado encima”, bromeó el profesor **Juan José Toribio** en el inicio del workshop “El futuro de las cajas de ahorro”, organizado en el campus del IESE en Madrid el 11 de abril. Moderado por los profesores **Toribio** y **José Luis Suárez**, la jornada contó con la participación de **Gaspar Ariño**, presidente de Ariño y Asociados, **Ángel Berges**, consejero delegado de AFI, **Jaume Ribera**, presidente de Unnim, **Ángel Rodríguez**, director adjunto de Banca de Inversión de Unicaja y **José Manuel Campa**, secretario de Estado de Economía.

Tras la gran reforma financiera, llega un periodo de incertidumbre liderado por la creación de Bankia y un desconcierto general que **Gaspar Ariño** intentó explicar: “las cajas de ahorro no tienen solución, van a

desaparecer. Como en toda evolución, si no te adaptas, desapareces”. “El mayor problema de las cajas es que no han sabido captar recursos. A pesar de la crisis, el resto de entidades financieras lo han podido hacer en mayor o menor medida, pero las cajas no. Eso ha sido el final”, puntualizó. Como detalló **Ángel Berges**, “ante una crisis sistemática, el Gobierno responde de una forma sistemática”. Esa es la explicación para que haya habido cerca de 24.000 prejubilaciones y se haya reducido el número de cajas de ahorro españolas de 45 a 12. “El gran problema de todo este cambio es que se ha hecho con premura, y hay consecuencias que vamos a pagar”.

Por su parte, **Jaume Ribera** compartió esta opinión y defendió que “las cajas sufrimos ahora prisas debidas a la situación del país”.

**SOCIAL TRENDS INSTITUTE**

Desarrollo humano en la sociedad del consumo

El Social Trends Institute organizó la conferencia “Being Human in a Consumer Society” del 31 de marzo al 2 de abril en el campus del IESE en Barcelona, con el objetivo de descubrir algunas de las paradojas de la cultura del consumo y desarrollar un marco para describir los riesgos que representan las sociedades del consumo para el desarrollo humano. Entre los ponentes se encontraban, **George Ritzer**, de la University of Maryland, quien presentó su concepto del “prosumer” o “prosumidor”; **Colin Campbell**, de la University of York, quien cuestionó la idea del consumo sostenible; y **Stjepan G. Mestrovic**, de la Texas A&M University.

**COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA  
EN EL DESPLIEGUE DE REDES DE TELECOMUNICACIONES**

## Replantando el modelo de telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones es un sector estratégico fundamental para el desarrollo socioeconómico de un país. De ahí la necesidad de que la colaboración en este ámbito entre las Administraciones Públicas y las empresas privadas sea lo más fluida y productiva posible, sobre todo ahora que la crisis económica y financiera está obligando a Gobiernos de todo el mundo a apretarse el cinturón. En la sesión del Programa de Continuidad “Colaboración Público-Privada en el despliegue de redes de nueva generación”, organizada el 12 de abril en el campus del IESE en Barcelona por el Centro Sector Público-Sector

Privado (SP-SP), moderada por el profesor **Xavier Vives**, y coordinada por **Ángel López**, **Carles Flamerich**, director general del departamento de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información de la Generalitat de Cataluña, trazó una radiografía de la situación del modelo catalán de telecomunicaciones, esencialmente extrapolable al modelo español. Según **Carles Flamerich** “lo realmente importante ahora es sentar las condiciones de esa colaboración, partiendo de la base de que debemos replantearnos nuestro modelo de telecomunicaciones, asumiendo que la inversión debe ser, sobre todo, privada”.

# MÁS DE 200 FIRMAS DE HOMBRE... SIN IR DE CALLE EN CALLE



**BOSS**  
HUGO BOSS

**TOMMY HILFIGER**

**Timberland**

**POLO RALPH LAUREN**

**MCGREGOR**

**ARMANI JEANS**

**PURIFICACION GARCIA**

**Ermengildo Zegna**

*Façonnable*



**El Corte Inglés**  
SASTRERIA & MEDIDA

**ADOLFO DOMINGUEZ**

**VERSACE**  
COLLECTION

**Dior**

**HACKETT**  
LONDON

**GANT**

**ARMANI**  
COLLEZIONI

**BURBERRY**

**CH**  
CARLOS HERRERA

**ROBERTO VERINO**



**ETRO**

**Calvin Klein**  
collection

**Barbour**

**PAL ZILERI**

*Façonnable*

**CERRUTI 1881**

*Ermidio Tucci*

**LOEWE**  
PARIS

*Paul Smith*

**OLIMPO**

*Brooks Brothers*



**Belstaff**

**MIRTO**

**El Corte**

**LLOYD'S**

**ARMAND BASI**

**RALPH LAUREN**  
Black Label

**LACOSTE**



## VENTURE CAPITAL INVESTMENT COMPETITION

### Los MBA los mejores inversores

Los alumnos del MBA del IESE han ganado el primer premio a nivel europeo en la Venture Capital Investment Competition. Los estudiantes **Anna Syryca, Arnim Bonow, Thomas Roggendorf, Khalid Alomran y Jaume Betrian** participaron en la edición regional de la competición el 25 de febrero en Londres, por lo que les esperan las finales internacionales que se celebran en la Kenan-Flagler Business School de la University of North Carolina en Chapel Hill, entre el 14 y el 16 de abril. La VCIC fue creada por la UNC Kenan-Flagler Business School durante la burbuja tecnológica de 1998 como un evento educativo para que los MBA conocieran más acerca del capital riesgo. Desde entonces, se ha convertido en un escaparate para los empresarios que buscan inversores y un campo de entrenamiento para los futuros inversores de riesgo.

## FORO INTERDISCIPLINAR RAFAEL TERMES

### Cómo gestionar un museo

El director del Museo Nacional del Prado, **Miguel Zugaza**, y **Soledad Lorenzo**, directora de la Galería de Arte Soledad Lorenzo, fueron los invitados al Foro Interdisciplinar Rafael Termes "Arte, cultura y finanzas", que se celebró el 16 de marzo en Madrid y estuvo moderado por el profesor **Juan José Toribio**. **Miguel Zugaza** explicó el modelo de financiación mixto que incorpora el museo. El presupuesto no supera los 45 millones, pero la repercusión económica en la generación del PIB es de 543 millones, que aporta a la Comunidad de Madrid. El retorno fiscal de esas acciones económicas supera los 90 millones de euros, lo que muestra el éxito de dicha fórmula.

## II INTERNATIONAL SUMMIT DE TURISMO

# Gestión mixta público-privada



Prof. Joan Roure, Sebastián Escarrer y Simón Pedro Barceló.

El vicepresidente ejecutivo de Exceltur pidió un gran pacto de Estado en favor del sector turístico.

● **José Luis Zoreda** (MBA '75), vicepresidente ejecutivo de Exceltur, inauguró el II International Summit de Turismo, que se celebró el 4 de marzo en el campus del IESE en Barcelona, dirigido por el Prof. **Juan Roure** y realizado en colaboración con Cornell University School of Hotel Administration. El directivo pidió un gran pacto de Estado en favor del sector turístico, que cada vez más, afirmó, "requiere una gestión mixta público-privada".

Además, apuntó que "no podemos seguir haciendo lo mismo que hacíamos antes", en referencia, entre otros temas, a la desmesurada construcción de viviendas en la costa, el 50% de las cuales iba destinado a actividades turísticas, algo que consideró "insostenible" tanto desde el punto de vista ambiental como desde el de la oferta y la demanda.

"Hoy estamos pagando un precio altísimo", advirtió, "en bajada de precios, en sacrificio de márgenes y en competencia desleal, por no hablar del déficit de infraestructuras". Finalmente, el vicepresidente ejecutivo de Exceltur aseguró que "hoy por hoy somos el único sector de la economía española que puede contribuir a lograr la recuperación".

Por su parte, el director del Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development de la OECD, **Sergio Arzeni**, aseguró que "el turismo es el punto clave del sector servicios", un sector que, en su opinión, "está infravalorado", y ha querido "agradecer al IESE el haber creado esta alianza entre el sector turístico y los emprendedores".

Durante el encuentro, co-organizado por OECD y Exceltur, se entregó un premio a Sol-Meliá Hoteles y a Hoteles Barceló por sus 25 años de internacionalización. Recogieron el galardón, **Sebastián Escarrer**, vicepresidente de Sol-Meliá Hoteles, y **Simon Pedro Barceló**, presidente de Hoteles Barceló.

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

- Reduzca costes de viajes y desplazamientos
- Ahorre tiempos improductivos
- Acelere la toma de decisiones
- Aumente la productividad y competitividad
- Mejore la calidad de vida de sus directivos
- Contribuya a reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>



**TANDBERG**

Accredited Service Partner

Platinum Partner

Center of Excellence

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

**902 902 628**

 **Techno  
Trends**  
*Audio, Video y Webconferencia*

**[www.ttrends.es](http://www.ttrends.es)**

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

CEFIE

# Mujeres sin miedo a crecer

● “He decidido perder el miedo”.  
● Con esta frase resumió su experiencia profesional **Núria Vilanova** (PADE '99), directora del Grupo Inforpress, en la mesa redonda “Mujeres emprendedoras en el siglo XXI”. El acto, celebrado el 8 de marzo en el campus del IESE en Barcelona, fue organizado por el Centro Empresa Familiar Iniciativa Emprendedora (CEFIE) en colaboración con Barcelona Activa.

“Nuestros grandes éxitos han sido todos resultado de grandes problemas”, destacó la directora de Inforpress, que inició su carrera convencida de llegar “al techo” de su empresa. Su próximo reto, llegar a Brasil. Si funciona, “nunca más volveremos a pensar en pequeño”, ha sentenciado, motivada por una frase que aprendió años atrás cursando un programa en el IESE: “creer es poder”.

La directora de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos, **Susan**



Núria Vilanova.

**M. Feitoza**, aportó algunos datos significativos: se calcula que entre 8 y 10 millones de empresas estadounidenses están dirigidas por mujeres: “si fueran un país, su PIB las situaría en el 5º puesto mundial”, aseguró. Por su parte, **Susana García Robles**, res-

ponsable de inversiones en el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, destacó la necesidad de “aprender de los errores”. En su opinión, las mujeres “debemos tener más acceso a las oportunidades”.

## Los MBA se citan en la Case Competition

● Estudiantes del MBA de todo el mundo participaron en la 16ª edición de la Roland Berger-IESE International Case Competition, que se celebró los días 3, 4 y 5 de febrero y contó con la participación de equipos de algunas de las principales escuelas de alta dirección: Kellogg Graduate School of Management, CEIBS, IESE, Saïd Business School, LBS, Richard Ivey y Rotterdam.

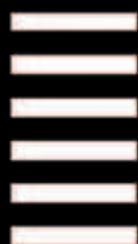
El equipo ganador fue el de la Saïd Business School de la University

of Oxford, que recibió el premio habitual de Roland Berger: unas prácticas de verano. El caso que se debatió durante la competición fue “American Well: The Doctor Will E-See You Now”, enfocado en los servicios sanitarios *on-line*.

La Case Competition ofrece a los estudiantes de MBA de Europa, Norteamérica y Asia una oportunidad única para mejorar sus habilidades analíticas y comunicativas en un entorno de competencia sana.



Estudiantes de Saïd recogiendo el premio.



# SONO

CREATIVIDAD Y TECNOLOGÍA AUDIOVISUAL

Desde 1972  
haciendo realidad  
las ideas de nuestros clientes



Museo de la Evolución Humana



Roca Barcelona Gallery



Centro de Arte Rupestre "Tito Bustillo"



Banc Sabadell



Pabellón España Expo Shanghai



CatalunyaCaixa

Servicios audiovisuales integrales

Proyectos de ingeniería y consultoría audiovisual

Instalaciones audiovisuales permanentes

Producción y realización de contenidos

Emotion  
builders 

[www.sono.es](http://www.sono.es) [sono@sono.es](mailto:sono@sono.es)

Barcelona: Tel. +34 93 480 10 00

Fax +34 93 480 10 01

Madrid: Tel. +34 91 662 42 17

Fax +34 91 662 45 43

YOUNG TALENT PROGRAM DEL MBA DEL IESE

# YTP: UN GRAN TRAMPOLÍN

Alejandro Beltrán, socio director y máximo responsable de McKinsey & Company Iberia, y Albert Aguadé son el hoy y el mañana del MBA.

Hace ya quince años que **Alejandro Beltrán** (MBA '98) se graduó en el IESE. Hoy es socio y director general de McKinsey Iberia. **Albert Aguadé** empezó a recorrer ese camino hace un año. Hoy es uno de los participantes del Young Talent Program (YTP). Con un expediente académico brillante, **Albert** fue reclutado por McKinsey donde está adquiriendo la experiencia profesional que necesita antes de empezar el MBA en 2012. Hoy, Alumni y futuro estudiante del IESE nos hablan del programa que ha unido sus trayectorias: el YTP.

El YTP “te permite tocar, un poco, el día a día del MBA: introducirte en las discusiones de los casos, sesiones de *problem solving*, y conocer las áreas típicas del máster”, comenta **Albert**. Por su parte, **Alejandro Beltrán**, subraya que “el YTP tiene un encaje muy bueno con la carrera de un analista de McKinsey: la formación y crecimiento profesional y personal que reciben en McKinsey se ve completada, reforzada, y potenciada con el MBA.”

**Albert** añade que le gustaron mucho las sesiones del Next Step Seminar, formación que reciben en verano los participantes del programa. “Los profesores abordaron temas como el liderazgo, la negociación, la comunicación, el trabajo en equipo. Toda una serie de habilidades que son importantes en el día a día de la empresa”.



Albert Aguadé y Alejandro Beltrán.

**Alejandro** asegura que **Albert** está inmerso en un programa, como *Fellow* en McKinsey, que “le está permitiendo desarrollar habilidades de gran importancia para un buen profesional: capacidad analítica, trabajo en equipo, habilidades de relación, comunicación... todas ellas imprescindibles en el perfil de un profesional de éxito, y que lógicamente le permitirán aprovechar en mayor medida el MBA en IESE”.

Una vez terminado el máster, la vuelta a la empresa, en este caso a la consultora, forma parte del proceso. **Alejandro** explica que “vemos el MBA como parte del desarrollo del participante. A la vuelta, la propuesta de valor continúa, se siguen desarrollando profesionalmente en una posición de mayor responsabilidad desde un punto de vista del contenido y de la relación con los clientes, y ponen en práctica toda la formación adquirida.”

**Albert** confiesa que “McKinsey es como un trampolín: tú haces un salto pequeño y toda la estructura te ayuda a hacer un salto increíble”. A

lo que hay que añadir el importante papel del YTP. **Alejandro** se declara muy satisfecho con el programa: “Teniendo en cuenta que una parte de la misión de McKinsey está basada en atraer, desarrollar y retener talento...”. Y añade que “un MBA es una de las mejores experiencias que se puede hacer al nivel de patrimonio personal”. **Alejandro** concluye: “Esperamos que la colaboración con el YTP nos siga permitiendo atraer candidatos como **Albert**”.

## YOUNG TALENT PROGRAM DEL MBA DEL IESE

El programa está dirigido a jóvenes licenciados, con brillantes expedientes académicos quienes están interesados en cursar un MBA, a los que se les ofrece una experiencia profesional en una compañía líder y una preadmisión al MBA del IESE.

PARA SABER MÁS:  
[www.iese.edu/youngtalentprogram](http://www.iese.edu/youngtalentprogram)

LA CAMISA QUE  
NO SE ARRUGA

RUSHMORE

[WWW.RUSHMORESHIRTS.COM](http://WWW.RUSHMORESHIRTS.COM)

Sólo en

El Corte Inglés

# Global State of Mind

## G-EMBA: CELEBRANDO 10 AÑOS

El Global Executive MBA ofrece una formación MBA a personas en puestos directivos de nivel internacional. Diez años después, el programa sigue en la cresta de la ola de la innovación sumando novedades para el participante y su empresa.

### INNOVACIONES G-EMBA

#### 4 ASIGNATURAS OPTATIVAS

- *Innovation Redefined* (iniciativa emprendedora social y sostenibilidad)
- *Trends in the New World* (marketing, e-commerce)
- *Advanced Finance* (finanzas internacionales y personales, y valoración)
- *Strategies for Growth* (estrategias corporativas, gobierno corporativo y gestión de alianzas)

#### IN-COMPANY PROJECT

El *In-Company Project* permite integrar los conocimientos adquiridos en las distintas disciplinas para desarrollar un trabajo en equipo bajo la supervisión de expertos asesores.

#### Beneficios para el participante

- Aplicar los conocimientos de dirección general adquiridos durante el programa a una situación real, en un "ambiente controlado" (bajo la supervisión de una empresa y un representante del claustro).
- Trabajar en un reto o problema de un área de interés para el desarrollo profesional.
- Trabajar en temas emergentes con la orientación de un miembro del claustro.
- Demostrar el valor del aprendizaje a la propia empresa.
- Obtener una nueva perspectiva sobre sectores y áreas distintos.

#### Beneficios para la empresa

- Contar con un trabajo de investigación o consultoría de gran calidad.
- Obtener una perspectiva distinta por parte de los participantes con experiencia ejecutiva.
- Disponer de recomendaciones de peso en el informe final.
- Oportunidad de desarrollar un proyecto cuando los recursos internos pueden ser escasos.



#### ALUMNI: UN PILAR

La comunidad de Alumni del programa permanece muy unida. Cerca del 40% de la familia de Alumni G-EMBA se reunieron en Nueva York con motivo de la Global Alumni Reunion.



### Global Executive MBA Experiencia personal

El programa se desarrolla en tres continentes. Cada uno de los módulos tiene lugar en lugares distintos que permiten al alumno sumergirse en entornos empresariales diversos y ampliar su visión del mundo de los negocios.



Shanghái

Nueva York

## FORMATOS

El programa se imparte en dos formatos para adaptarse a las necesidades de los profesionales que disponen de poco tiempo fuera de la oficina.

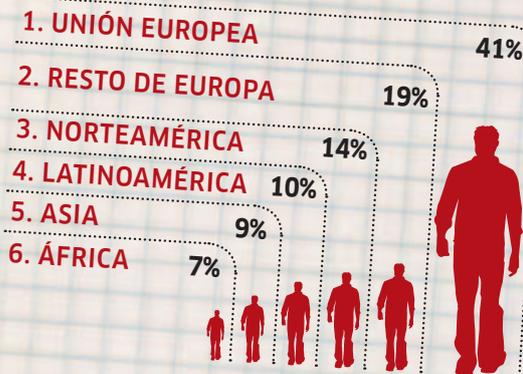
### Bimonthly:

- 6 módulos de estancias de 2 semanas cada 2 meses.
- Un total de 14 semanas a lo largo de 16-18 meses.
- El programa empezará el 23 de enero de 2012 y finalizará entre abril y junio de 2013.

### Monthly:

- 12 módulos de 1 semana cada mes.
- Un total de 15 semanas durante 19-21 meses.
- Este formato se lanzó hace tres años enfocado a aquellos participantes que les resultaba difícil concentrar dos semanas de estudio consecutivas fuera de su trabajo.
- El programa empieza el 3 de octubre de 2011 y finalizará entre abril y junio de 2013.

## NACIONALIDAD DE LOS ALUMNOS



## CLASES FORMADAS POR:

- > Número de alumnos > **35**
- > Media de edad > **37**
- > Media de experiencia profesional > **12 años**
- > Internacionales > **80%**
- > Viven en el extranjero > **50%**
- > Número de países representados > **17**
- > Número de sectores representados > **15-20**



## SECTORES REPRESENTADOS

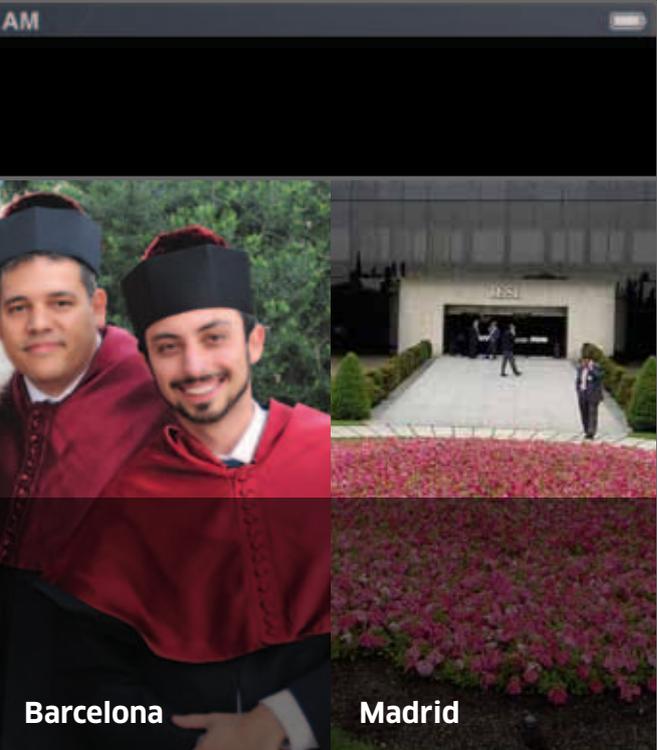
### PARA SABER MÁS:

[www.iese.edu/globalmba](http://www.iese.edu/globalmba)

[f ieseglobalmba](https://www.facebook.com/ieseglobalmba)

[t ieseglobalmba](https://twitter.com/ieseglobalmba)

[blog.iese.edu/globalstateofmind](http://blog.iese.edu/globalstateofmind)



Barcelona

Madrid



Silicon Valley

Bangalore



**Ursula M. Burns,**  
CEO de Xerox

**THE WALL STREET  
JOURNAL BREAKFAST  
SERIES**

**NUEVA YORK, 17 DE JUNIO**

La presidenta y CEO de Xerox Corporation se entrevistará con Alan Murray, de *The Wall Street Journal*, en la próxima edición de las series de desayunos que están patrocinados por el IESE.

## Invirtiendo con cabeza

**SEMINARIO DE CONTABILIDAD Y CONTROL DE GESTIÓN  
BARCELONA, 21 DE JUNIO**



El lema, “Usando los estados financieros para elegir acciones ganadoras”, resume el objetivo de este seminario, que cubre estrategias de *trading* basadas en el análisis detallado de la información contenida en los estados financieros de las empresas.

## Lecciones sobre las redes de venta indirecta

**IV ENCUENTRO DE DIRECCIÓN COMERCIAL  
MADRID, 8 DE JUNIO**



En esta jornada se analizarán los resultados del estudio “Redes de venta indirecta. Oportunidades en época de incertidumbre”, con la colaboración de destacados directivos que van a exponer sus experiencias y aprendizaje sobre la utilización de redes indirectas.

### PROGRAMAS ENFOCADOS

**Liderazgo creativo: piensa en creativo para lograr soluciones y ventas**  
Madrid, 6, 7 y 8 de junio

**Internacionalizar con éxito. Creando oportunidades para crecer**  
Barcelona, 7, 8 y 9 de junio

**Dirección de empresas inmobiliarias**  
Madrid, 27, 28, 29, 30 de junio y 1 de julio

**Negociar con eficacia. Tarea diaria en la empresa**  
Barcelona, 5, 6 y 7 de julio

**Implantación de la estrategia. Cómo ejecutar eficazmente el plan definido**  
Madrid, 5, 6 y 7 de julio

**La estrategia en la gestión pública**  
Madrid, 6 y 7 de julio

**El protocolo familiar. ¿Solo un documento o un proceso de mejora?**  
Barcelona, 12 y 13 de julio

### SHORT FOCUSED PROGRAMS

**Optimizing your Retail Business. Best-in-Class Operations and Customer Service**  
Barcelona, 1 y 2 de junio

**“The Innovation Architect” Workshop at the World Innovation Forum** Nueva York, 6-8 de junio

**Advanced Digital Media Strategies: Profiting From the Digital Value Chain**  
Nueva York, 14-16 de junio y 15-17 de noviembre

**Global Business: Making the Matrix Work**  
Nueva York, 20-22 de junio

**Empower Your Business Through Social Media and Collaboration**  
Barcelona, 20-23 de junio

**Driving Government Performance**  
Madrid, 27-30 de junio

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

## IV International Conference on Work and Family

**BARCELONA, 4-6 DE JULIO**

La cuarta edición de esta conferencia bienal organizada por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE se enfocará hacia las novedades que han surgido de la investigación y la práctica en el ámbito de la conciliación trabajo y familia, con especial atención a temas como la paternidad y los diversos enfoques metodológicos para estudiar el trabajo y la familia.



## Crear valor integrando perspectivas

**1ST INTERDISCIPLINARY CONFERENCE ON STAKEHOLDERS, RESOURCES AND VALUE CREATION BARCELONA, 7 Y 8 DE JUNIO**

El IESE acogerá la primera edición de este encuentro organizado en asociación con el Stakeholder Strategy Interest Group de la Strategic Management Society (SMS). Se debatirá el potencial de integrar la dirección basada puramente en los recursos, éticamente neutral, con la que tiene en cuenta a los *stakeholders*, más ligada a la ética, y cómo afectaría a la creación de valor.

## 2nd International Conference on Humanizing the Firm and the management profession

**BARCELONA, 27 Y 28 DE JUNIO**

Esta conferencia, bajo el lema "Towards a New Theory of the Firm" pretende promover el debate interdisciplinar sobre el desarrollo de un nuevo paradigma en el *management*. La primera edición, en 2008, reunió a destacados académicos representantes de una gran variedad de áreas para reflexionar sobre los retos actuales en un contexto de total libertad académica.

## Más pádel en Madrid

**III TORNEO DE PÁDEL DE ALUMNI MADRID MADRID, 4 DE JUNIO**

Los Alumni amantes del pádel podrán disfrutar junto con sus antiguos compañeros de la tercera edición de este torneo.

## Golf y playa para los MBA

**MBA GOLF CUP 2011 MALLORCA, 15-17 DE JULIO**



MBA más de 30 países se reunirán en Mallorca para disputar este torneo entre las diferentes escuelas de negocio, que se complementa con diversos eventos sociales para fomentar el *networking* entre los participantes.

## Nueva oportunidad para los inversores

**FORO DE LA RED DE INVERSORES PRIVADOS Y FAMILY OFFICES DEL IESE BARCELONA-MADRID, 6 DE JUNIO**

La Red de Inversores Privados y *Family Offices* del IESE celebrará su 54º foro el en Barcelona, aunque, como en anteriores ocasiones, en Madrid se podrá seguir por videoconferencia. La 55ª edición tendrá lugar el 11 de julio.

## GENERAL MANAGEMENT

**AMP São Paulo**

El primer módulo comenzará el 6 de junio en Brasil.

**PMD São Paulo**

El inicio del primer módulo tendrá lugar el 13 de junio en Brasil.

**AMP Santo Domingo**

La próxima edición empezará el 15 de junio en Santo Domingo.

María del Pino Velázquez (MBA '91)

# “Vi el hueco y me lancé”

El espíritu emprendedor de María del Pino Velázquez (MBA '91) le llevó en 1999 a crear Unísono Soluciones de Negocio. Mientras trabajaba en una operadora de telefonía móvil vio una oportunidad de negocio y se lanzó. Hoy cuenta con más de 7.500 empleados, y factura 95 millones de euros anuales (2009).

#### **¿Qué es antes, la idea o las ganas de emprender?**

Tienes que querer ser emprendedor, y luego viene la inspiración.

#### **¿Así surgió Unísono?**

Cuando empecé a trabajar en Airtel (ahora Vodafone), tuve la suerte de montar una compañía desde cero y viví de cerca cada una de las fases. Además, trabajando en esta compañía de móviles me di cuenta de la cada vez mayor relación de las personas con el teléfono. Fue entonces cuando empecé a pensar que esta relación iba a cambiar los servicios. Luego tuve la suerte de ser la directora de atención al cliente de Vodafone, con lo cual pude compartir mis intuiciones, adquirir la formación y el conocimiento técnico. Me di cuenta de que era un sector poco desarrollado en España. Así que vi el hueco y me lancé.

#### **En 1991 finalizó el MBA en IESE. Ocho años después, fundó Unísono Soluciones de Negocio. ¿En qué le ha ayudado la escuela?**

El IESE me ha aportado muchísimo. Hay cosas que cuando te surgen los problemas empiezas a recordar que lo diste en una sesión. Por ejemplo, yo recuerdo las negociaciones colectivas o las negociaciones comerciales. Te das cuenta de que todo tiene mucha técnica y mucha ciencia detrás.

#### **¿Cree que hoy, con la crisis, es más difícil emprender que antes?**



La situación es muy dura para todos, tanto para el emprendedor como para el que no lo es. Seguramente las ideas existen y la financiación también. Yo creo que la financiación es difícil de conseguir pero si tu idea funciona siempre hay gente dispuesta a ayudarte.

**Si tuviera que volver a poner en marcha una empresa, ¿qué errores intentaría evitar?**

Es fundamental pensar siempre a largo plazo. No puedes ir con prisas, porque hay una serie de valores que se adquieren a lo largo del tiempo. Valores como el prestigio, ser un referente en el sector o que el mercado sepa que trabajas con una cierta ética exige tiempo. Que tú lo digas no sirve, has de demostrarlo y para ello ha de pasar tiempo.

Y, dentro de la locura de ser un emprendedor, también recomendaría ser un poco prudente y, en especial, rodearte de un buen equipo. Esto último se ha de plantear siempre como una inversión a largo plazo.

**¿Por qué vale la pena emprender?**

Por la libertad que tienes para poner en marcha todo lo que se te ocurre y la rapidez que tienes desde que piensas una cosa hasta que la haces. Yo creo que esto te aporta mucha frescura, muchas ganas de vivir, de hacer cosas y estar siempre planteándote nuevos retos. Es un estilo de vida. Trabajas mucho más que antes y, probablemente con muchos más problemas económicos al principio, pero luego te da muchas recompensas.

**A una sociedad de capital riesgo como Finaves, ¿qué les pediría, además de dinero?**

Les pediría compañía. Que te permitan compartir tu experiencia, compartir puntos de vista o simplemente que te sirvan de diván de psicoanalista. Yo he tenido inversores que me han acompañado muchísimo y a los que les estoy muy agradecida.

**¿Ve a España como cuna de emprendedores?**

Yo no he tenido problemas en España para montar la empresa. Sé que hay que hacer muchos papeleos pero no me pareció difícil. También he montado una empresa en Chile y en Colombia y no he tenido problemas. En este sentido, creo que lo más importante es la reputación del empresario. En estos tiempos deberíamos intentar mejorar la reputación del empresario y animar a que haya más. Hay que desechar la imagen del empresario que abusa de los trabajadores o que solo está obsesionado por el dinero o por el pelotazo, sino como un trabajador que aporta valor, que genera puestos de trabajo, que compite a nivel global y que puede hacer que un país sea mucho más rico.

**¿Qué países son actualmente más atractivos para emprender?**

Habría que ir a donde se está creciendo mucho, como por ejemplo, Brasil. Y también a Estados Unidos, allí siempre es más fácil, para lo bueno y para lo malo.



**El profesor Pedro Nuevo asegura que si un negocio funciona es indiferente el país, salvo pequeñas modificaciones. ¿Cómo ha vivido la internacionalización de su empresa?**

Toda la parte física de montar una compañía es fácil, siempre hay alguien que te ayuda. Nosotros montamos la empresa en Santiago de Chile en sesenta días. Es espectacular. Lo que es difícil es consolidar un equipo, que tengan tu misma filosofía, que tengan la excelencia en todos los trabajos, fidelizar el talento y cuidar a nuestros clientes.

Para Unísono España está siendo muy positivo tener empresas fuera. Hemos intercambiado muchísima información y nos está ayudando a ser mucho mejores.

**Unísono cuenta con diversas líneas de negocio: call center además de todos sus procesos de negocio (BPO), incluyendo la consultoría, la gestión de cobros y la venta de soluciones tecnológicas. ¿Considera que la diversificación es la clave del crecimiento del sector en el futuro?**

Tenemos que evolucionar, pero sin abandonar la línea estratégica. Lo que sí que es verdad es que los clientes son más complejos, las tecnologías hacen que tengas más interrelaciones entre el cliente final y la empresa y hemos de ser capaces de adaptarnos y de darlo. Tenemos que seguir innovando cada año. En los últimos cinco años hemos lanzado, año tras año, una línea nueva, y así seguirá siendo.

➤ **YO CREO QUE TENER TU PROPIA EMPRESA TE APORTA MUCHA FRESCURA, MUCHAS GANAS DE VIVIR, DE HACER COSAS Y ESTAR SIEMPRE PLANTEÁNDOTE NUEVOS RETOS.**

**¿Cómo ve el futuro de Unísono?**

España irá perdiendo más peso cada vez dentro del grupo. Lo que hacemos lo hacemos bien y da igual dónde lo hagamos, así que iremos creciendo, pero de manera controlada.

**¿Cómo le está afectando la crisis a su sector?**

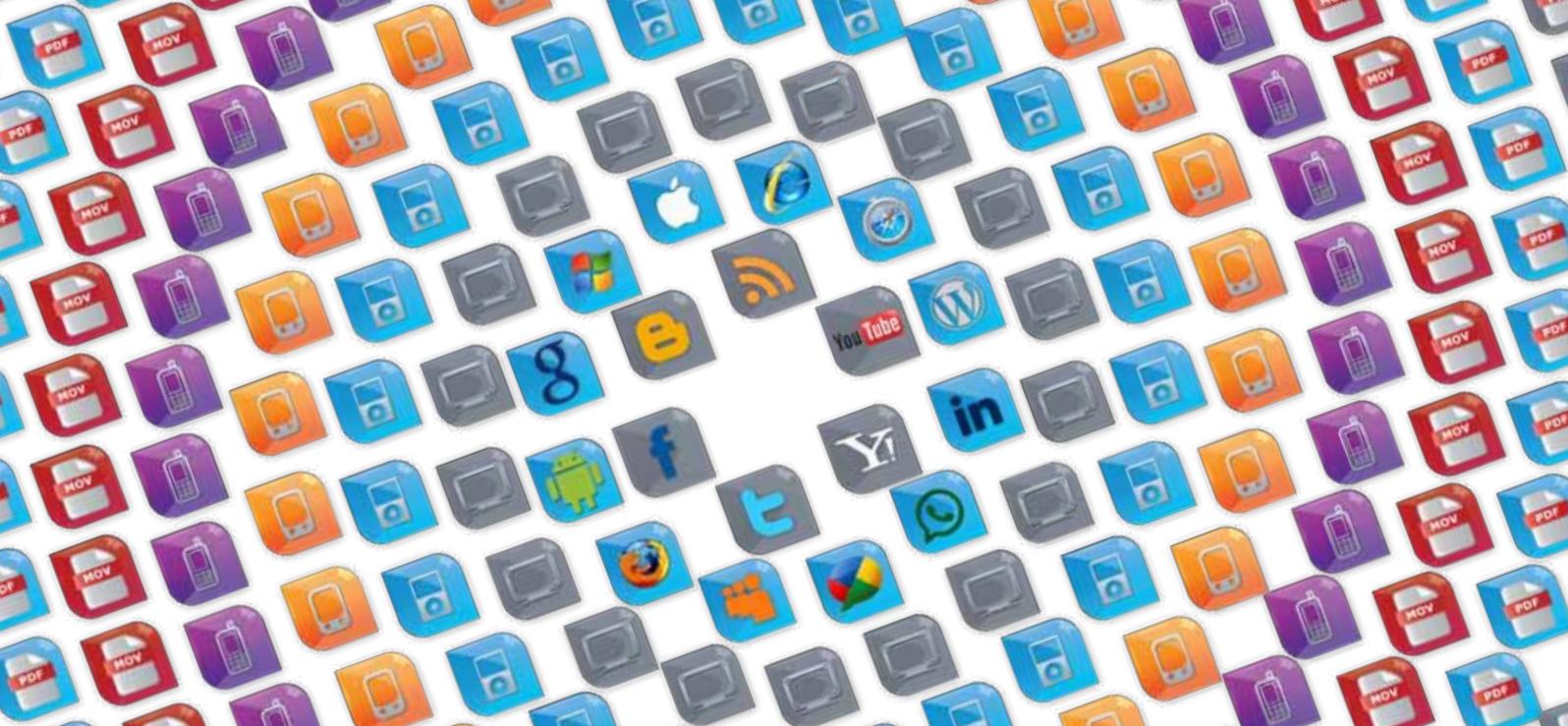
Es un sector que ha estado creciendo más de un 10% al año y ahora está tomando aire. No estamos en recesión, pero sí podríamos decir que ha moderado su crecimiento.

**¿Tiene algún efecto positivo dedicarse al outsourcing en esta época?**

En momentos de crisis, el *outsourcing* se promueve bastante en dos sentidos: uno, que las empresas quieren externalizar servicios que hasta ahora han tenido *in-house*, y otro, que se trasladan ciertos servicios a otros países con costes laborales más bajos. En general, hay actividad. Ahora, que compense, es mi duda.

**Los trabajadores de su empresa dedican un 7% de su tiempo a la formación. La formación es importante pero si no va acompañada de unas perspectivas de crecimiento profesional, quizá pueda resultar algo frustrante, ¿cómo se consigue combinar las dos cosas?**

En una empresa que crece rápido es fácil que las personas se puedan promocionar, pero también hay otras muchas cosas como la formación, la comunicación interna o la conciliación de la vida laboral y familiar que ayudan a fidelizar a tu equipo de personas. Hay que hacer muchas cosas, aunque no se vean los efectos inmediatamente. Unísono ha recibido recientemente el premio Impulso del Desarrollo Profesional 2010, y es que tenemos personas que han entrado como teleoperadores y ahora son directivos. Les hemos ayudado con formación y con experiencia y también hemos aprendido mucho de ellos. Tener un buen equipo es fundamental para lograr el éxito de tu empresa y esto implica cuidarlo.



SI SU ORGANIZACIÓN TIENE UN MULTI-RETO EN EL MUNDO ONLINE...

...USTED GANARÁ CON SDL TRIDION.

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

**SDL** | Tridion



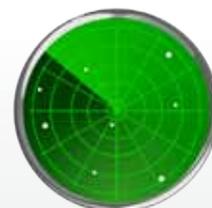
Gestión superior  
de la marca



Gestión de  
contenidos  
web global



Diversos  
canales  
integrados



Targeting, creación  
de perfiles y  
personalización

Gane en el mundo online,  
cuente con SDL Tridion.

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

[www.sdl.com/es/wcm](http://www.sdl.com/es/wcm)

**SDL**  Your Content  
Their Language

# UNA MIRADA A LA EMPRESA DEL 2020

**L**a empresa del 2020 requiere un modelo mucho más flexible, basado en la economía del conocimiento y en una fuerte apuesta por la marca, aunque sin olvidar el papel fundamental de la industria que, no obstante, también deberá cambiar. Esta fue una de las conclusiones que se pudieron extraer de la sesión del Programa de Continuidad “Construyendo la empresa del 2020”, que tuvo lugar el 11 de marzo en el campus del IESE en Barcelona.

El acto contó con la presencia de **Víctor Grífols**, presidente de Laboratorios Grífols; **Julio Rodríguez** (PDG '97), presidente de Schneider Europa; **Javier Robles** (PDG '90), presidente de Danone España; y **Andreu Mas-Colell**, Conseller d'Economia de la Generalitat de Catalunya.

La mesa “Impulsando la innovación y la creación de nuevos proyectos empresariales”, moderada por el profesor **Pedro Bueno**, fue inaugurada por **Víctor Grífols**, quien quiso destacar la importancia de un buen Consejo de Administración, “útil y con gente bien preparada”.

“En España hay muy buenas empresas”, admitió, remarcando que lo que faltan son “buenos consejeros”. El presidente de Laboratorios **Grífols** consideró también fundamental la formación continua: “hay que formar al personal de manera constante”, aseguró.

Por su parte, **Julio Rodríguez** puso sobre la mesa las perspectivas en su sector, el energético, asegurando que a nivel global “son buenas” por la confluencia de tres tendencias muy significativas: la eficiencia energética a largo plazo, la eclosión de las redes de distribución inteligentes y el

1. Prof. Argandoña.
2. Prof. Mas.
3. Víctor Grífols.
4. Andreu Mas-Colell.
5. Prof. Pastor.
6. Julio Rodríguez.
7. Javier Robles.



crecimiento de las economías emergentes: un 37% de su negocio, que podría llegar al 50% en 2020, se desarrolla en esos países, que acogen también al 50% de sus empleados.

Consultado sobre el futuro de la industria y acerca de algunas previsiones que consideran que desaparecerá en países como el nuestro en favor de la economía del conocimiento, el directivo lo consideró “una aberración”. “No concibo la economía del conocimiento sin la industria”, manifestó, aunque no descartó un cambio de modelo, mucho más flexible y obsesionado con la productividad y la innovación para poder competir.

Finalmente, **Javier Robles** enumeró, a través del ejemplo de su empresa, las claves para poder competir en el futuro: la investigación, la innovación y la comunicación directa, así como la presencia en Internet. A todas ellas, añadió la más importante: la marca “puede ser una clave” para la recuperación. “Somos optimistas respecto al 2020 porque confiamos en la marca y en nuestra gente”.

Por su parte, el director general del IESE, **Jordi Canals**, quiso hacer hincapié durante la bienvenida en el pensamiento a largo plazo. A continuación, en la mesa “Un marco económico para impulsar el crecimiento” los profesores del IESE **Antonio Argandoña**, **Nuria Mas** y **Alfredo Pastor** dibujaron el contexto económico actual.

Los profesores coincidieron en destacar una serie de problemas que impiden la recuperación de la economía española como son el endeudamiento, la desconfianza generalizada o la elevada deuda privada, aunque la profesora **Mas** afirmó que “se espera un crecimiento positivo en 2011”.

En este contexto, **Nuria Mas** remarcó la necesidad de una serie de reformas, tanto para el crecimiento del país como para mejorar las expectativas de la deuda. Algunas, como la reforma del mercado laboral, ya se han aprobado, y otras, como la del sistema financiero, ya se están abordando. Aunque, en su opinión, “con poca imaginación”.



## HAY QUE FORMAR AL PERSONAL DE MANERA CONSTANTE”.

**Víctor Grífols**

Por otra parte, consideró fundamental una reforma educativa para mantener el crecimiento del país en el futuro, así como una reforma sanitaria que permita mantener un modelo sostenible. Los tres profesores coincidieron en que hay que hacer muchas reformas, y en cuanto al modo de abordarlas, el profesor **Pastor** apuntó que “habría que ir escalonando”.

Finalmente, el profesor **Argandoña** describió la situación explicando que hay empresas que se encuentran en una mala situación y el entorno no invita a invertir. En contraste, hay otras empresas que se han dado cuenta de que la situación no es tan grave, o han tenido una oportunidad y han decidido retomar las inversiones. En su opinión, la recuperación dependerá del tiempo que tarden las primeras en sacar la cabeza y volver a invertir.

El encargo de concluir el acto, el Conseller **Andreu Mas-Colell**, explicó que se espera que Catalunya esté basada plenamente en la economía del conocimiento en 2020 y describió alguno de los objetivos a corto plazo, como redirigir las finanzas de la Generalitat. En su opinión, se trata de una oportunidad para reorganizar la Administración y mejorar la colaboración público-privada.



EVAN POWELL (GLOBAL-EMBA '08), PREMIO X ANIVERSARIO DE FINAVES

# UNA HISTORIA DE ÉXITO: EMPRENDER EN LA “NUBE”

● “FINAVES fue nuestro primer *business angel* y ha sido determinante para ayudarnos a dar el siguiente paso”, asegura **Evan Powell** (G-EMBA '08), CEO de Nexenta Systems, la compañía de almacenamiento de datos que ayudó a fundar cuando era todavía estudiante del Global Executive MBA en IESE. Tres años después, la compañía prevé una facturación en 2011 de 350 millones de dólares.

En 2007, los fundadores de Nexenta estaban trabajando en un proyecto de *software* de código abierto -“era más un *hobby* que otra cosa”- cuando contactaron con **Evan** para tratar de convertir el *hobby* en un negocio. “Hice el *business plan* de Nexenta en la clase del profesor **Pedro Nuño** de Iniciativa Emprendedora, y en un viaje a China hablé con el profesor **Nuño** y le dije que quería lanzarlo, lo que dio pie a la participación de FINAVES”, comenta **Powell**.

Más de 2.200 empresas de diferentes tamaños y sectores han adoptado el almacenamiento IT de Nexenta como su estándar. Uno de los principales atractivos de NexentaStor es que les permite crear un enfoque más flexible, en la nube, para almacenar y utilizar datos.

El gasto en almacenamiento, la inflexibilidad y el deficiente funcionamiento se han convertido en una barrera para muchos proyectos de Tecnología de la Información. El almacenamiento sigue siendo un mercado enorme y, según informes de analistas, representa el 42 por ciento de todos los gastos de IT de las empresas para los *hardwares* de los CPDs. “Es un mercado de



**GLOBAL-EMBA '08.** Evan Powell, uno de los tres galardonados con el Premio X Aniversario de FINAVES.

100.000 millones de dólares que todo el mundo, excepto los proveedores de sistemas de almacenamiento heredado, quiere ver desbaratado. “El hecho de que al utilizar nuestros servicios los usuarios no se vean obligados a permanecer como nuestros clientes significa que tenemos que hacer un gran trabajo para ganarlos y retenerlos”, dice **Powell**.

“Ofrecemos un sistema abierto y, ya que NexentaStor es una solución

de *software*, nuestros clientes pueden sacarle partido a la ley de Moore y ver duplicada la velocidad de su *hardware* de almacenamiento sin pagarnos un centavo. Los clientes son dueños de la licencia, al haber comprado una licencia perpetua para nuestro producto”.

“Nexenta tiene un camino largo por recorrer”, dice **Powell**. “El mercado de almacenamiento está creciendo rápidamente y nosotros lo estamos transformando en un mercado abierto en el que empresas como Nexenta pueden competir basándose en el valor añadido que aportan sus servicios, no en retener a los clientes que han comprado sus soluciones desfasadas”.

“Tanto FINAVES como mi experiencia en IESE han sido fundamentales para mi éxito inicial en Nexenta: me han ayudado a sacar un mayor partido a oportunidades en todo el mundo. Más del 50 por ciento de nuestras ventas proceden de fuera de los Estados Unidos -así que nuestro enfoque global ha resultado muy beneficioso”, asegura **Powell**.

**Evan** vive en San Mateo, California, donde dice que “añora las muy superiores redes ferroviarias de Europa y Asia en su trayecto diario a su oficina en Silicon Valley”. Está casado y tiene una hija pequeña.

Recientemente fue uno de los tres galardonados con el Premio X Aniversario de FINAVES por la sólida trayectoria de su proyecto empresarial.

**PARA SABER MÁS:**

Se puede visualizar el vídeo del discurso de agradecimiento por el premio en <http://goo.gl/VsbFH>



## AITA

# BUSCAMOS EMPREENDEDORES

1. **Def.** Concepto de negocio perfecto para gente emprendedora, con talento y pasión.

2. **Sector:** del complemento de mujer. **Atributos:** feminidad y moda.

3. **Franquic.** La solidez de un negocio rentable y con experiencia en el sector. Rentabilidad desde el primer momento.

4. **Prod.** 1.000 referencias por temporada // Producto en depósito (pagas lo que ya has vendido) // La mayor variedad de complementos del sector.

5. **Pers.** Equipo joven y dinámico al servicio del franquiciado.

6. **Formación** en producto, merchandising y terminal punto de venta.

7. **Expans.** 52 puntos de venta // Previsión de 25 nuevas aperturas.



nada es accesorio.

SI QUIERES ABRIR TU FRANQUICIA, NO TE DECIDAS SIN HABERNOS CONOCIDO

## AITA

DEPARTAMENTO DE EXPANSIÓN

dvila@aita.es - 93 200 47 03

GLOBAL CEO PROGRAM: A TRANSFORMATIONAL JOURNEY

# ¿ESTÁ PREPARADO PARA DIRIGIR LA COMPLEJIDAD?

**El programa es un viaje transformador con módulos en Brasil, Estados Unidos y China.**

● El Global CEO Program: A transformational Journey “es una oportunidad para que los altos ejecutivos de distintas empresas y continentes puedan interactuar e intercambiar experiencias, apoyados por profesores que les imparten casos y sesiones combinadas con visitas a importantes empresas. El resultado es algo que va más allá de lo académico y que nos permite revisar nuestros modelos de negocio con un enfoque más humano y un mayor compromiso social”, asegura **Fidel Kishimoto**, director general de Glencore (Perú), que participó en el Global CEO Program en 2009.

Sin duda, el programa ayuda a hacer frente a un entorno empresarial cada vez más complejo y que evoluciona rápidamente. El IESE, Wharton Business School y CEIBS hacen posible este programa orientado a altos directivos con más de 10 años de experiencia en dirección general.

El programa acaba siendo un viaje transformador que consta de tres módulos impartidos en São Paulo, Filadelfia y Shanghái. En cada uno de los módulos se lleva a cabo un enfoque distinto. Así, en Brasil se hace más hincapié en América Latina, en Estados Unidos se abordan más las diferencias entre los mercados maduros y los emergentes, y en China se enfatiza en el mercado asiático. El programa analiza los riesgos y las oportunidades en



Eduardo Balarezo y Fidel Kishimoto.

dichos mercados, profundiza en las varias áreas funcionales de una empresa desde el punto de vista de la alta dirección así como en las capacidades de liderazgo de los directivos.

Otro de los atractivos del programa es el proyecto individual Cross-Program Project (CPP), que consiste en un plan de acción estratégico diseñado en torno a un reto de negocio específico que cada participante identifica antes de empezar dicho programa. De este modo, el programa les ofrece la oportunidad no solo de aprender sobre las tendencias y oportunidades globales, sino también de analizar su propio negocio desde una perspectiva más amplia y determinar si están siguiendo una estrategia adecuada.

“La oportunidad de compartir conocimientos estratégicos con un pequeño grupo de directivos unido al contenido académico otorga al programa un valor tangible y práctico”, **Carlos P. Hornstein**, co-director del programa.

El profesor **Jerry Wind**, director académico de Wharton Business

School, afirma que para los ejecutivos la mayor preocupación es cómo hacer frente a una complejidad cada vez mayor. “A lo largo del programa, los participantes trabajan por separado y en grupos reducidos en el análisis de diversos casos”, comenta la profesora **M<sup>a</sup> Julia Prats**, del IESE. “El Proyecto Cross-Program se adapta a las necesidades individuales de cada participante y les ayuda a diseñar un plan de acción basado en los retos estratégicos a los que se enfrentan”.

## GLOBAL CEO PROGRAM

“Si no está seguro de si usted o su empresa están preparados para hacer frente a esa complejidad, debería reconsiderar participar en este programa. Le dará la oportunidad de interactuar con un grupo impresionante de participantes”, afirma **Jerry Wind**.

# El primer paso para abrir puertas internacionales



- > **1.475 convenios con empresas**
- > **138 convenios de intercambio internacional**
- > **Alumnos procedentes de más de 65 nacionalidades**
- > **1.455.000 € en becas, ayudas y descuentos**
- > **Más de 150 programas de máster, postgrado y formación continua**

<b>GRADOS:</b> Medicina	Periodismo	Humanidades y Estudios Culturales
Odontología	Publicidad y Relaciones Públicas	Administración y Dirección de Empresas
Enfermería	Comunicación Audiovisual	ADE Business
Fisioterapia	Educación Infantil	Derecho
Arquitectura	Educación Primaria	Ciencia Política y Gestión Pública
		Criminología (Lic. 2º ciclo)

**DOBLES TITULACIONES:** Derecho + Criminología  
Derecho + Ciencia Política y Gestión Pública  
Humanidades y Estudios Culturales + Ciencia Política y Gestión Pública

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



**uic** Universitat  
Internacional  
de Catalunya

*A personal way  
A professional step*

## África Ariño ingresa en la Strategy Research Foundation



❖ La profesora **África Ariño** ha ingresado en la Strategy Research Foundation (SRF),

una rama independiente de la Strategic Management Society establecida en Chicago que identifica temas para su posterior investigación.

El objetivo de la SRF, que iniciará sus actividades investigadoras a lo largo de este año, es desarrollar nuevos conceptos y conocimientos en el área de la dirección estratégica, orientados a su aplicación práctica para una gestión más efectiva de todo tipo de organizaciones.

**África Ariño**, Ph.D. in Management por la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA), es profesora en el departamento de Dirección Estratégica del IESE, y está especializada en alianzas estratégicas.

## Expatriatus, nuevo blog del Prof. Reiche



❖ **Sebastian Reiche**, Profesor Adjunto del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones,

inauguró en marzo su nuevo blog *Expatriatus*, con el propósito de compartir información relevante y distintos puntos de vista sobre los asuntos relacionados con la expatriación.

Aunque por Internet se puedan encontrar fácilmente consejos para expatriados, no suelen recibir tanta atención asuntos de mayor calado como las experiencias personales y profesionales en el extranjero, o la gestión de la expatriación por parte de las empresas.

MINISTRO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO

## MIGUEL SEBASTIÁN VISITA EL CENTRO DEL IESE EN NUEVA YORK



● El ministro de Industria, Comercio y Turismo, **Miguel Sebastián**, realizó una visita al centro del IESE en Nueva York, donde le acompañó un grupo de 20 empresarios de primer nivel, como los CEO de Iberdrola USA, Mapfre, ACS-Dragados, BBVA, Gamesa, Lladró, OHL, Tous o Garrigues. La reunión que mantuvieron

sirvió para poner en común los retos y objetivos de las distintas empresas y sectores en los Estados Unidos.

El ministro dejó constancia de su presencia en el libro de visitas, deseando al IESE que repita sus éxitos mundiales en este país, “contribuyendo a una imagen de competitividad y modernidad de España”.

## NOMBRAMIENTOS

### JOHN ALMANDOZ

❖ Se ha incorporado al IESE como Profesor Adjunto del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones.

### JOSÉ LUIS SUÁREZ

❖ Ha sido nombrado director académico del Centro Internacional de Investigación en Finanzas (CIIF).

### JAMES DRESS (MBA '02)

❖ Se ha incorporado al IESE

como director asociado del programa Global EMBA.

### JOSÉ RAMÓN GUTIÉRREZ

❖ Se ha incorporado al IESE como directivo del programa Executive MBA del campus del IESE en Madrid.

### JOHN HEALY (MBA '89)

❖ Se ha incorporado al IESE como director asociado del programa Global EMBA.

SILVIO GONZÁLEZ, CEO DE ANTENA 3:

## “LA TELEVISIÓN NO HA MUERTO”

El consejero delegado del Grupo Antena 3, **Silvio González**, se mostró muy optimista acerca del futuro de la televisión a pesar del panorama de fragmentación de audiencias producido por la TDT y las multiplataformas.

El directivo fue el invitado al desayuno del Centro Internacional de las Empresas de Comunicación (CIEC) del IESE, celebrado el 11 de abril en el campus del IESE en Madrid en un acto moderado por el director académico del CIEC, **Alfonso Sánchez Tabernero**, y patrocinado por Carat y Eurostar.

La nueva legislación, la fragmentación de las audiencias por la aparición de nuevos canales, las fusiones entre grandes cadenas o la eliminación de la publicidad en TVE supusieron grandes cambios en el panorama televisivo, pero a pesar de ello, la realidad ha mejorado las expectativas: se ha producido un incremento de consumo en todas las franjas de edad.

**Silvio González** reconoció la actitud valiente de las cadenas públicas por dejar de tener publicidad, y recordó que el siguiente paso deben darlo las autonómicas. Asimismo, destacó la barrera de entrada al negocio (Antena 3 invierte 300 millones de euros en programación) para los nuevos jugadores y que, a pesar de la fragmentación, los grandes grupos siguen siendo dominantes. Sobre Internet, explicó que de momento se toma como un elemento alternativo para distribuir su señal: “no nos hace daño”.

También reconoció que “a veces, nos equivocamos” en referencia al contenido de los canales, que en su caso se trata de contenidos “consumibles para toda la familia”. “No nos gusta la agresividad, el insulto. Reírse de los demás no es entretenimiento, sino humillación”, añadió. “No vamos a sacrificar cualquier cosa por un punto de audiencia, no somos todos iguales ni queremos serlo: cada uno tiene límites distintos”.

Pankaj Ghemawat, protagonista en la columna Schumpeter de *The Economist*



Schumpeter fue un destacado investigador en los campos del ciclo económico y la

gestión empresarial, de ahí que *The Economist* dedique su prestigiosa e influyente columna del mismo nombre a los grandes pensadores del momento, como **Michael Porter** o **Peter Drucker**. A finales de abril, el semanario británico ha reservado este espacio a los logros del profesor **Pankaj Ghemawat**. La columna destaca las conclusiones del último libro del profesor, “*World 3.0*”, que se publicará el próximo 17 de mayo. Además de señalar este libro como un *must read* para los *managers* de hoy en día, *The Economist* subraya que **Pankaj Ghemawat** es uno de los pocos académicos que ha dedicado buena parte de sus esfuerzos a estudiar un fenómeno que lo cambia todo pero que muy pocos entienden: la globalización.

PEDRO NAVARRETE, VICEPRESIDENTE SENIOR DE SONY EUROPE

## “Si no se cree en lo que se está diciendo, es imposible transmitir el mensaje”



“Cuando te enfrentas a un gran reto, debes estar preparado para lo peor y esperar lo mejor”, explicó **Pedro Navarrete** (MBA ‘82), vicepresidente senior de Sony Europe, durante la *Global Leadership Series*, del 29 de abril en el campus del IESE en Barcelona. Hablando sobre los esfuerzos en innovación que se están desarrollando en su empresa para encontrar un nuevo uso a la fábrica de Sony en Barcelona, el directivo recordó que el desafío real a la hora de cambiar no es qué hacer, sino cómo hacerlo. Para lograr un cambio importante se necesitan tres requisitos. Primero, hacer que la gente entienda por qué es necesario el cambio; segundo, involucrar a todo el mundo, y tercero, motivarlos. La motivación es algo que hay que saber transmitir. Si no se cree en lo que se está diciendo, es imposible transmitir el mensaje.



JOSÉ MANUEL LARA, PRESIDENTE DEL GRUPO PLANETA

## El “imperio del precio” llega al sector editorial

El presidente de Antena 3 y Grupo Planeta, **José Manuel Lara**, destacó el impacto del “imperio del precio” en su sector, exponiendo algunos ejemplos como los libros, que se encuentran ante el “reto” del *e-book*, que supone un fuerte abaratamiento de los costes de producción y distribución. En la red, el consumidor ha decidido que prefiere la información gratuita a la información de garantías, por lo que no solo ha “matado” a las grandes enciclopedias, sino que se arriesga a vivir mal informado. Asimismo, el consumidor tiene a un clic todo el material audiovisual que desee de forma gratuita, por lo que no considera necesario pagar por ello. **José Manuel Lara** impartió una clase magistral a los alumnos del MBA y del EMBA del IESE el 18 de marzo en el campus de Barcelona, enmarcada en las Global Leadership Series.

## “El problema de las cajas reside en su gestión”

“Como en todos los sectores, hay situaciones muy distintas de unas cajas a otras: algunas muy buenas, y otras no tanto”, explicó **François Miqueu**, CEO de FinConsum y CaixaRenting, en su visita al IESE el 25 de enero. “Algunas empresas han sabido adaptarse a la crisis de forma maravillosa”, aseguró. En el caso de las cajas de ahorros, “el problema reside en la gestión: los directivos deben ser capaces de adaptar su empresa a un entorno que ha cambiado”.

JAUME GUARDIOLA, CEO DE BANC SABADELL

### “AHORA HAY MÁS TRANSPARENCIA QUE ANTES”



● La productividad per capita crece, los costes laborales bajan y las exportaciones españolas, aunque aún son pocas, aumentan, aseguró **Jaume Guardiola**, CEO de Banc Sabadell, en el Global Leadership Series que tuvo lugar el 11 de febrero en el campus del IESE en Barcelona. **Jaume Guardiola** repasó la historia reciente de la banca española, y afirmó que antes de la crisis, y sin tener en cuenta el sector inmobiliario, el crecimiento en España

seguía siendo superior al de la zona euro, y el sector bancario tenía suficiente salud como para haber evitado invertir en activos tóxicos. Con la crisis y la caída del precio de la vivienda, el valor de los activos bajó. Por otra parte, la reforma laboral, la reestructuración del sector financiero y el fomento de la puesta en marcha de nuevos negocios han permitido que aumente la confianza, dijo el directivo, destacando otros factores que propician este aumento de confianza, como el cambio que está experimentando el sector bancario y la reforma de las cajas de ahorros.

JOSÉ MANUEL VARGAS, CEO DE VOCENTO

### “LA VIABILIDAD FINANCIERA DE UNA EMPRESA OTORGA INDEPENDENCIA”

● “Los medios sufrimos una crisis generada por un cambio tecnológico extraordinario. Por otro lado, tenemos la crisis económica y la crisis social, en la que hay una gran falta de valores y en la que los medios cada vez son menos relevantes en la formación de la opinión pública”, afirmó el CEO de Vocento, **José Manuel Vargas**. En su opinión, “la viabilidad financiera en una empresa da independencia, y esa es la única forma de cumplir la misión social de la que somos responsables”.

iPad

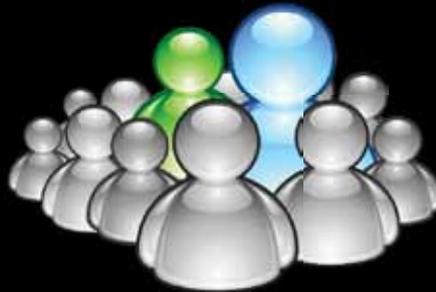


IESE  
Business School  
Universidad de Navarra

ALUMNI

¡Actualiza o valida tu perfil y  
podrás ganar un iPad!

# DESTACA<sub>de</sub> LA MULTITUD



Hazte visible a tu comunidad de **36.133** Alumni

# ¡SORTEAMOS 10 iPads!

Tienes la posibilidad de ganar un iPad.  
Simplemente actualiza o confirma tu perfil  
en la Web:

[www.iese.edu/alumni/winafreeipad](http://www.iese.edu/alumni/winafreeipad)

¡Una comunidad de **36.133** Alumni del IESE  
de 109 países están registrados en nuestro  
directorio *on-line*!

La verificación de tus datos permite a los  
Alumni a mantenerse en contacto contigo  
y mejora tus posibilidades de *networking*.

¡No desaproveches la oportunidad de  
mantener el contacto con tus compañeros  
de todo el mundo y ayúdanos a crear una  
comunidad aún más grande y activa!



# SOIS NOTICIA

## ¿ERES NOTICIA?

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



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



**PDG / PDD '09-10.** El 25 de enero se celebró el Encuentro de las Promociones del 2009-10 de los PGD y PDD en el campus del IESE en Madrid. Los asistentes disfrutaron de la sesión "Tsunamis políticos. Consejos y reflexiones para empresarios y directivos en su relación con la política", del profesor **José Ramón Pin**, basada en su último libro, y compartieron sus experiencias tras su paso por las aulas del IESE.

### EMBA '92

**Benito Cachinero-Sánchez** se ha incorporado a DuPont como vicepresidente sénior de Recursos Humanos, procedente de Johnson & Johnson.

### EMBA '94

**Manuel San Salvador**, nombrado consejero delegado de la gestión de patrimonios Lazard.

### EMBA '06

**Manuel García-Ramos** ha sido nombrado director de A.T. Kearney Iberia.

**Thomas Ciffreo** ha asumido la dirección comercial de Lafarge Cementos en Levante.

### EMBA-Q-08

**Lucía Méndez-Bonito** ha sido

nombrada directora de la División de Construcción y Equipamiento del Grupo Inypsa, donde lleva trabajando dos años como delegada en Shanghái.

### G-EMBA '03

**Javier Barajas** ha sido nombrado director financiero de Noatum Ports.

### MBA '79

**José M<sup>a</sup> Aracama** ha sido nombrado consejero independiente de Gamesa.

### MBA '83

**Joan M<sup>a</sup> Tintoré** se ha incorporado como nuevo socio y director de IOR Consulting.

### MBA '89

**Luis Maroto** ha sido nombrado

consejero delegado y presidente mundial de Amadeus. Hasta ahora era viceconsejero delegado y vicepresidente financiero.

**Enrique Fuentes**, antiguo director de estudios y análisis de mercados de Ferrovial, ha sido nombrado director sénior de Infraestructuras de KPMG.

**Jesús Garre** es el nuevo consejero delegado en España de Capgemini.

### MBA '96

**César Gil** ha sido nombrado director de las divisiones comercial, post venta y mantenimiento de Ros Roca.

### PADE-II-89

**Eduardo Montes** es el nuevo presidente de la patronal eléctrica española Unesa.

### **PADE-A-08**

**José Manuel Moreno** asume la dirección de marketing y desarrollo de negocio de Avanza.

### **PDD-1-10**

**David Palobart** ha sido nombrado director de Banca Privada Premium Institucional para Catalunya en CatalunyaCaixa.

### **PDD-2-09**

**Oscar Cavero** nos informa de que ha sido nombrado delegado general del Grupo Eulen en Barcelona.

### **PDD-3-02**

Privalia se ha hecho con los servicios de **Antonio Grau**, que ejercerá de director general corporativo del grupo, tras su paso por Vueling.

### **PDD-I-99-B**

**María Jesús Muro** ha sido designada presidenta de la compañía editora Economía Digital y del programa de radio La Plaza.

### **PDD-III-90**

**Javier Beneyto** ha sido nombrado socio de Boyden.

### **PDD-III-95**

**Josep Moragas** es el nuevo consejero delegado de ACCIÓ, la agencia catalana de apoyo a la competitividad de la empresa adscrita al Departament d'Innovació, Universitats i Empresa.

### **PDD-III-99**

**Xavier Espasa** dirigirá la Agència Catalana de Turisme, dependiente de la Generalitat de Catalunya.

### **PDD-IV-04**

Fujitsu ha nombrado a **María Ángeles Delgado** nueva directora general de la compañía en España.

### **PDD-IX-99**

**Ricardo Mur**, vocal de la Junta de Aragón, anuncia el nacimiento de su hijo **Rodrigo**.



**PDD-1-03 / 3-04 / 5-07.** Los presidentes y secretarios de las tres promociones, **Joan Carles Castellà, Francesc Luque, Antoni Olivé, Montserrat Palau, Josep Querol y Albert Noguera**, convocaron a sus compañeros el 31 de marzo en el campus del IESE en Barcelona, donde atendieron a la sesión "La intuición en la toma de decisiones", del profesor **Miguel A. Ariño**. Los miembros de la promoción PDD-3-04 recibieron la mala noticia del fallecimiento de su compañero Jordi Massana, a quien dedicaron la foto.

# PEOPLE

## PDD-A-07

**Catalina Hoffmann**, fundadora de los centros de día para mayores Vitalia, fue una de las mujeres homenajeadas por la Comunidad de Madrid en el Día Internacional de la Mujer. Asimismo, recibió el VII Premio Pyme como Mejor Emprendedor del año.

## PDD-C-02

**Javier Alonso** se ha incorporado a Ernst & Young como director de fusiones y adquisiciones.

## PDD-E-07

**Dionisio González** ha sido nombrado nuevo director técnico del Consorcio Regional de Transportes de la Comunidad de Madrid.

## PDD-V-99-A

**Francisco Giménez** ha publicado *Construir Comunidad*, junto a **Marià Moreno**, una atractiva obra que muestra a las empresas el camino para que las personas deseen trabajar en ellas y para que, desde ese deseo, aporten todo su talento e ilusión.

## PDG-1-05

**Anna Ros**, socia de KTC&R Global, ha sido nombrada Patrona de la

Fundació Gaspar Espuña CETT, del Centro Internacional de Formación y Transferencia de Tecnología en Hotelería y Turismo (CETT), adscrito a la Universidad de Barcelona.

## PDG-1-11

**Gilbet Saboya**, socia de KTC&R Global, ha sido nombrado Ministro de Asuntos Exteriores y Turismo de Andorra.

## PDG-2-08

**Jordi Mercader** ha publicado el libro *in-Somni. Inquietuds empresarials*



**PADE-A-08.** Los miembros de la promoción, convocados por **Ignacio Horcajo** y **Juan Ignacio Fornós**, se reunieron para celebrar una cena conjunta, donde aprovecharon para ponerse al día, intercambiar opiniones y compartir sus experiencias personales y profesionales.



**PDD-5-10.** En respuesta a la convocatoria de **Pau Valdés** y **Emilio Vicente**, los compañeros celebraron su primera reunión de promoción el 1 de marzo con una gran asistencia. Los Alumnos disfrutaron de una sesión del Programa de Continuidad sobre "Desarrollo de carrera y redes profesionales", con la profesora **Marta Elvira**.



**PDD-3-09.** Convocados por **Antoni M. Piqué**, los compañeros de promoción se reunieron el 10 de febrero en el campus del IESE en Barcelona, donde se organizó una sesión de análisis y perspectiva sobre los negocios en los sectores de Internet, *software* y telecomunicaciones con **Manuel Ángel Méndez**, analista independiente que trabajó en ese sector para Forrester en Londres.



**PDD-1-08.** **Javier Lafarga** y **Rosa Castro** reunieron a sus compañeros de promoción el 3 de marzo en el campus del IESE en Barcelona, donde se organizó una mesa redonda para tratar el impacto de la situación económica actual en las carreras profesionales. Para ello contaron con las presentaciones de **Eduardo Conde**, socio de Seeliger y Conde; **Tomás Tomeo** (PDG '02), director ejecutivo del EMBA del IESE, y **David Ayastuy**, socio de Search Partners.

*que et fan perdre la son*, prologado por el profesor del IESE **Antoni Subirà**. Se trata de una obra para emprendedores y para los que se plantean serlo. Se divide en dos partes, que combinan los aspectos emocionales con los más pragmáticos.

**PDG-I-86**

**Joaquim Gay de Montellà** es el nuevo presidente de la patronal catalana, Fomento del Trabajo.

**PDG-I-93**

El presidente de la promoción, **Lluís Tarragona**, convocó a sus compañeros del IESE el 10 de enero para celebrar un encuentro con las familias en casa de **Xavier Auroux**, también miembro de la promoción.

**PDG-II-88**

**Rafael López González** ha sido nombrado director general de desarrollo de IDOM.

**PDG-II-98**

**Isabel Aguilera**, quien ya ha ocupado varios cargos de responsabilidad en Vodafone, Dell, HP, NH, General Electric o Google, es la nueva presidenta de TwinDocs.

**PDG-A-04**

**Pilar de la Huerta** ha sido nombrada consejera delegada de Genetrix.



**PDD-E-10** El último fin de semana de enero, el PDD-E-10 realizó su I Reunión familiar. Organizado por **Manuel Blanco**, **Vidal Madrid** y **Emilio de León**, estuvieron en el Valle de Los Pedroches donde visitaron una empresa COVAP y organizaron varias actividades al aire libre para niños y mayores. Todo un éxito de convocatoria en la que participaron 110 personas, entre Alumni y familiares. El secretario de la promoción **Emilio de León** nos informa de que el grupo ha decidido donar el excedente de tesorería tras cuadrar las cuentas (900 €) a la Cruz Roja con destino Japón.



La vida no se paga en relojes suizos.  
**Se paga en euros.**

Cuenta Nómina Bankinter.

**4%** T.A.E. el primer año.  
 3% T.A.E. el segundo año.

Oferta exclusiva para nuevos clientes. Además, sin gastos de mantenimiento y tarjeta gratuita. Infórmese en la Oficina Virtual de Bankinter en IESE en el 901 116 206 o a través del email: [oficinavirtual@bankinter.es](mailto:oficinavirtual@bankinter.es)

**bankinter.**



Promoción válida hasta el 15 de julio de 2011. Exclusiva para nuevos clientes Bankinter con nómina a partir de 1.000 € netos mensuales. Saldo máximo a remanente: 5.000 €. Condiciones de la promoción a su disposición en [bankinter.com](http://bankinter.com)



**PDD-D-02 / C/D-04.** Las tres promociones se reunieron el 24 de febrero en el campus del IESE en Madrid, donde disfrutaron de una sesión con el profesor **Carlos García Pont**.



**PDD-E-10.** El 3 de diciembre, un total de 46 participantes del PDD junto a sus familias visitaron el centro del IESE de Nueva York donde además recibieron algunas sesiones sobre el sector de medios y entretenimiento.



**PDD-VLC-10.** Convocados por **Kenan Rodríguez** y **Raquel Pascual**, los miembros de la promoción visitaron la empresa de su compañero **Pascual Gómez**, Kartogroup, el 25 de marzo.



**PADE-A-11** Los días 21 y 22 de marzo, los participantes del PADE-A-11 recibieron a los alumnos del programa PADE de la escuela hermana lusa, AESE de Lisboa, en el campus del IESE en Madrid. Ambos grupos asistieron a las clases impartidas por los profesores del IESE y compartieron experiencias.

## EMPRENDEDORES

### EMBA-Q-09

**Antonio Molina** ha fundado **Advanced Medical Projects**, una nueva empresa de biomedicina centrada en generar nuevas terapias contra el cáncer y las enfermedades raras, donde ejerce como director general.

### MBA '91/PDD-I-96

**Ignacio Canela** (MBA '91) y **José M<sup>a</sup> Flores** (PDD '96) han creado **VirtualMeet**, una plataforma *on-line* en la que se pueden alquilar "salas" virtuales con el objetivo de facilitar las reuniones empresariales entre diferentes personas desde su ordenador conectado a Internet.

### PADE-A-05

**Javier Galán** ha lanzado un nuevo *eCommerce* de suministros de oficina y papelería para empresas y profesionales, [20milproductos.com](http://20milproductos.com).

### PDD-1-10

**Sergio Torres** informa de que recientemente puso en marcha su nuevo negocio en línea, **Sibily.com**. Se trata de un portal con información sobre empleos, que ofrece a los que buscan trabajo una mirada al interior de las empresas que les motiven.

### PDD-4-07

**Ángel Ayala** y **Jorge Matos** han iniciado una nueva aventura empresarial: **Proaudite**, especializada en auditorías energéticas y constructivas de edificios y proyectos para ofrecer soluciones de ahorro energético.

### PDD-5-03

**José Javier Rivera** ha lanzado al mercado la marca **Stravalue International**, consultora especializada en marketing estratégico y desarrollo de negocio.

### PDG-A-07

**M<sup>a</sup> Teresa Fuentes** es la nueva directora general de Development Systems España.

### PDG-A-07

**M<sup>a</sup> Sandra Gibert** ha sido nombrada directora general de Unísono Soluciones de Negocio.



**Fe de erratas:** en la página 81 de la anterior edición, la foto de **José Manuel Mas** (PADE'00) -derecha-, nombrado presidente de IOR Consulting, corresponde a la de **Xavier Orozco** (PDG'89) -izquierda-, director general de la empresa.



**PDG-1-03 / 2-08 / 2-10.** Las tres promociones celebraron una reunión de forma conjunta en el IESE el 10 de marzo, convocados por sus presidentes y secretarios **José Miguel Vilalta, Elena Elorriaga, Enric Rovira, Mercedes Valladosera, Aída Gascón y Cristina Lozano**, en la que el profesor **Alberto Fernández Terricabras** les impartió la sesión "Claves en la gestión de las pymes".



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

— Amadeu Jori  
PRESIDENTE DE JORI ARMENGOL & ASOCIADOS

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

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

**Jori Armengol & Asociados**  
Correduría de Seguros S.A.

**Barcelona**  
C. Roger de Llúria 124, 3<sup>a</sup> 2<sup>a</sup>  
(08037 Barcelona)  
Tel. 0034 934 763 350  
Fax. 0034 934 579 480  
joriben@joriarmengol.com

**Madrid**  
C. Ayala 6, 6<sup>a</sup> dcha.  
(28001 Madrid)  
Tel. 0034 917 814 650  
Fax. 0034 915 751 511  
jorimad@joriarmengol.com

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

**Wells Fargo Global Broker Network**  
Global Vision. Local Focus.

MITOS SOBRE LA GLOBALIZACIÓN

# Por qué el mundo no es plano y cómo sacarle provecho



En los miles de libros que se han escrito sobre el tema, no encontramos consenso sobre qué es realmente la globalización. El profesor Ghemawat desmiente, en su nuevo libro, muchos de los mitos a la vez que propone que las empresas reconozcan las diferencias, en lugar de intentar imponer un modelo universal.

● La globalización es la palabra de moda de nuestro tiempo, pero ¿qué es? ¿es realmente algo nuevo? En este nuevo libro *World 3.0 Global Prosperity and How to Achieve It*, el Prof. Pankaj Ghemawat descredita lo que él mismo considera los mitos entorno a la globalización, e insta a las empresas a que dejen de aplicar un método único en sus operaciones internacionales.

El libro ha recibido ya muchos aplausos. Bajo el título “El caso contra la Globaloney (globalización de la tontería): por fin un poco de sentido común acerca de la globalización”, la columna de **Schumpeter** en la revis-

ta *The Economist* ha descrito al Prof. **Ghemawat** como “una de las pocas personas que ha mantenido la cabeza centrada en el tema”, y ha afirmado que World 3.0 “debe ser objeto de lectura de todo aquel que desee comprender el mayor desarrollo económico de nuestro tiempo.” En la entrevista que se reproduce a continuación, el profesor explica la esencia de lo que el mismo denomina Pensamiento World 3.0.

“World 3.0 hace referencia a una mentalidad que considera tan importantes las fronteras entre los países como los puentes que las unen. Personalmente lo concibo como opuesto a lo que yo llamo World 1.0, que ve el mundo como un conjunto de estados nación individuales, y World 2.0, que incluye conceptos como el fin de las distancias, el fin de los estados nación o que el mundo es plano, conceptos postulados últimamente.

Para explicar por qué World 3.0 es un antídoto contra los miedos que sentimos en relación con la globalización, resulta útil dar un paso atrás en la historia de la humanidad. A lo largo de gran parte de esta, nuestro impulso natural al enfrentarnos con determinadas amenazas, consistía en permanecer unidos, a menudo con familiares o con personas parecidas a nosotros, como forma de defendernos. De manera que es comprensible el instinto de retirada al enfrentarnos con dificultades económicas u otro tipo de problemas. Pero lo que realmente se desprende al

reflexionar sobre esta cuestión es que esos miedos son totalmente innecesarios y que podemos progresar mucho más ampliando los círculos de cooperación en lugar de echándonos atrás.

World 3.0 deja entrever que los gobiernos mantienen roles duales, como integradores y como reguladores. Que un gobierno de un país determinado necesite hacer más o menos para regular depende, obviamente, de las características de la situación. Pero la idea más extendida es que todavía quedan grandes beneficios por explotar si se continúa con la integración. Gran parte de los efectos secundarios pueden aliviarse mediante una regulación cuidadosamente orientada, en lugar de dar la espalda a la propia integración.

Las empresas deben adoptar una perspectiva World 3.0 en lugar de fijar la concepción de un mundo sin fronteras, dado que dicha concepción es la responsable de muchos de los errores que observamos en el comercio internacional. Si realmente considera que las fronteras no importan, probablemente seguirá estrategias que fracasan a la hora de gestionar las necesidades locales, desencadenará respuestas violentas locales y, de algún modo, echará leña al movimiento antiglobalización a la vez que perjudicará la posibilidad de beneficios. Por el contrario, World 3.0 enfatiza en lo que yo

llamo la construcción de una empresa cosmopolita, una empresa que comprenda, valore e impulse las diferencias entre los países, en lugar de sim-

llamo la construcción de una empresa cosmopolita, una empresa que comprenda, valore e impulse las diferencias entre los países, en lugar de sim-

**La idea de un mundo sin fronteras es la responsable de muchos de los errores que observamos en el comercio internacional.**



plemente ignorarlas y pretender que todos los mercados funcionen de la misma manera.

Aunque resulta muy difícil dar con el ejemplo de World 3.0 perfecto, podemos pensar en empresas que, a menudo a través de probar y equivocarse, se han ido moviendo en las direcciones propuestas por World 3.0. Tomemos, por ejemplo, el caso de MTV. Hace quince años, el acierto de MTV era que “obladi, oblada” suena exactamente igual en todos los idiomas. Aquel fue el período de la estandarización absoluta. En cambio, de lo que la gente se dio cuenta fue que las

preferencias musicales varían de forma significativa en los distintos países, de manera que MTV pasó de ser la cara de la estandarización a empezar a localizar lo que en la actualidad MTV hace en los distintos mercados. Una vez localizado, el argumento volvió a ser cómo podrían añadir valor a las operaciones locales en cuestión. Para mí, esa es la esencia del pensamiento World 3.0: reconocer las diferencias a la vez que se intenta conocer cómo tratar dichas diferencias, de un modo que sea más que un World 1.0, con un enfoque que implicaría la localización total”.

### **DE RUTA CON PANKAJ GHEMAWAT**

El Profesor Ghemawat visitará el próximo mes varias ciudades con el fin de promocionar su libro y generar debate acerca de la naturaleza y del alcance de la globalización.

**Munich /** 9 de junio

**Paris /** 20 de junio

**Viena /** 30 de junio

**PARA SABER MÁS:**  
[www.iese.edu/videos](http://www.iese.edu/videos)

UN NUEVO ENFOQUE DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL

# Desarrollando a los líderes del futuro



Jordi Canals reúne ensayos y artículos de los principales decanos y los más prestigiosos académicos del mundo empresarial, para disertar sobre el futuro del liderazgo y el papel que juegan las escuelas de dirección en su desarrollo.

● El colapso de los mercados financieros y la quiebra de empresas consolidadas han puesto de manifiesto la necesidad de replantearse la esencia del liderazgo. Por eso, el libro *The Future of Leadership Development* (*El futuro del desarrollo del liderazgo*) no puede ser más oportuno. La obra incluye ensayos de decanos de las principales escuelas de dirección internacionales y académicos de la gestión de empresas.

“Lo que estamos presenciando en la actualidad en muchas empresas es una combinación de decisiones estratégicas imprudentes, de objetivos a muy corto plazo y de mecanismos de gestión débiles”, afirma **Jordi Canals** en la introducción del libro.



Según el director general del IESE, no se trata tanto de encontrar culpables como de reconocer qué se podría haber hecho mejor, cuáles son las responsabilidades de los consejeros delegados y, lo más importante quizá: cómo se tendría que enfocar el desarrollo del liderazgo en el futuro. El profesor **Canals** destaca que el problema de muchas de las compañías que desencadenaron la crisis “no fue la falta de conocimiento o de habilidades técnicas, sino la ausencia de buenos líderes”.

El libro se divide en tres partes. En la primera, algunas de las figuras más destacadas de las escuelas de dirección exponen sus ideas sobre el papel que estas institucio-

nes deben jugar en el desarrollo del liderazgo. Entre los autores se encuentran el decano de la Harvard Business School, **Jay O. Light**; el profesor y decano honorario de la Kellogg School of Management, **Dipak C. Jain**; el presidente de la Singapore Management University, **Arnoud de Meyer**; el decano de INSEAD, **J. Frank Brown**, y el propio director general del IESE, **Jordi Canals**.

La segunda parte del libro se articula en torno a algunos asuntos colaterales de especial relevancia en la enseñanza del liderazgo y la dirección de empresas. Entre otros prestigiosos autores, destacan los profesores **Jeffrey Pfeffer**, de la Universidad de Stanford, que propone un programa de cambios para el modelo de desarrollo del liderazgo en las escuelas de dirección; y los profesores del IESE **Pankaj Ghemawat**, **Josep M. Rosanas** y **Antonio Argandoña**.

La tercera y última parte del libro gira en torno a dos trabajos de investigación del IESE, que ofrecen ideas prácticas para el desarrollo del liderazgo. En el primero, las profesoras del IESE **Mireia Las Heras** y **Nuria Chinchilla** proponen fórmulas para que los directores generales de las empresas desarrollen el liderazgo dentro de sus propias organizaciones. En el capítulo que cierra el libro, la profesora del IESE **M<sup>a</sup> Julia Prats** y la investigadora **Remei Agulles** analizan los retos a los que se enfrentan las compañías cuando incorporan, forman y transfieren una nueva generación de líderes.

# Los entresijos del sector cultural



## Arte y eficiencia

Beatriz Muñoz-Seca  
Josep Riverola (Eds.)  
EUNSA, 2011



La cultura se ha convertido en un motor clave para el desarrollo económico en las sociedades avanzadas. En los últimos años, las instituciones culturales han visto ampliado su papel, ya que ahora no solo se les encomienda la tarea de educar, preservar y difundir el conocimiento, sino que su concepción es la de una herramienta de progreso e integración social que refleja la prosperidad de una comunidad.

Los profesores del IESE **Beatriz Muñoz-Seca** y **Josep Riverola** editan esta obra, que cuenta con las contribuciones de los profesores **Santiago Álvarez de Mon**, **Francisco Iniesta**, **Philip Moscoso** y **Antonio Subirà**, y la directora del programa Gestión de Instituciones Culturales, **Elvira Marco**.

Las empresas participan de forma activa en el mundo cultural destinando parte de sus beneficios a la realización y difusión de actividades culturales.

Con *Arte y eficiencia. El sector de la cultura visto desde la empresa*, autores y editores pretenden aportar un mayor conocimiento del entramado cultural, que permitirá a las empresas no solo participar en el desarrollo de proyectos que aporten beneficios en consonancia con su estrategia corporativa, sino también maximizar su impacto en la sociedad, incrementando su exposición pública.

A través de capítulos conceptuales y casos prácticos, este libro analiza y aporta nuevas perspectivas en la dirección de las instituciones culturales desde la óptica del mundo de la empresa, para mejorar su competitividad y productividad. Por su parte, el sector cultural también tiene enseñanzas que aportar al mundo de la empresa, de ahí que este libro sea una propuesta para generar fertilización cruzada entre ambos mundos, que suponga mejoras en la gestión y el desarrollo económico.

# Cuando la ciencia se cruza con la ética

Uno de los signos más evidentes de la madurez de los progresos en el conocimiento del sistema nervioso, es el nacimiento en su seno de la neuroética. Los autores muestran cómo el término neuroética se acuña para nombrar el esfuerzo por resolver los problemas que surgen de la investigación sobre el cerebro, pero que tienen en común la referencia a lo que tradicionalmente se denomina ética. *De la Neurociencia a la Neuroética. Narrativa científica y reflexión filosófica* presenta un recorrido por estos problemas no tanto para resolverlos sino para examinar cómo se han ido afrontando. Un investigador médico con una larga trayectoria y un filósofo de probada solvencia se detienen a reflexionar sobre el itinerario que lleva una empresa netamente científica a un auténtico diálogo y colaboración con la filosofía.



## De la Neurociencia a la Neuroética

José Manuel Giménez  
Amaya y Sergio Sánchez-  
Migallón  
EUNSA, 2010



# Una guía para la familia empresaria



## Familia empresaria

Josep Tàpies  
LID, 2010



“A nadie se le ocurre dar por hecho que el hijo de una gran violinista será también un virtuoso de este instrumento. En cambio, sí se da por sentado que los descendientes de un empresario heredarán el gen emprendedor y la capacidad de dirección del padre”.

Así se presenta *Familia empresaria*, coordinado por el profesor del IESE **Josep Tàpies** y en el que han colaborado los profesores **P. Nueno**, **J. de Dou**, **A. Chiner**, **C. Sancho**, **P. Cardona** y **H. Wilkinson**. El libro analiza las metas y los retos a los que se enfrentan las empresas familiares que pretenden asegurar la continuidad generacional del negocio.

Las emociones irrumpen con más fuerza en las empresas familiares que en otro tipo de compañías, hecho que puede desembocar en situaciones que pongan en peligro la continuidad del

negocio. Por ello, el profesor **Tàpies** hace hincapié en la profesionalización de la gestión, el diseño de los órganos de gobierno o el trazado de los planes de sucesión, elementos vitales para que se realice un correcto relevo generacional y el negocio perdure. *Familia empresaria* es un manual de consulta para aquellas personas que se encuentran dentro del ámbito de actuación de la empresa familiar. Se trata de un libro muy útil ante las dudas que puedan surgir en la gestión de una empresa familiar, y que se puede leer tanto de forma salteada como ordenada.

## Un nuevo enfoque sobre la deslocalización



En su libro, *Offshoring in the Global Economy: Management Practices and Welfare Implications*, el profesor del IESE **Joan E. Ricart** y sus colegas **Pablo Agnese, Niccolò Pisani** y **Tunji Adegbesan** ayudan a los directivos a gestionar los retos organizativos que surgen de tener que coordinar a los trabajadores del conocimiento dispersados geográficamente. Dividido en dos partes (deslocalización desde la perspectiva económica y desde la perspectiva del *management*) se ofrece como una guía a los tres grandes grupos de interés implicados. En primer lugar, advierte a los Gobiernos de que no deben obstaculizar “el proceso económico natural” que el fenómeno significa. En segundo lugar, aconseja a las



Prof. Joan Enric Ricart

empresas visualizar la deslocalización como una parte integral de la estrategia global. Y, en tercer lugar, destaca la necesidad de flexibilidad y formación para aquellos trabajadores que han podido verse afectados por el fenómeno de la deslocalización.

## Finanzas para emprendedores



Uno de los grandes errores de los emprendedores es que pocos dedican el mismo tiempo a sus finanzas que a crear sus productos o a buscar clientes. En *Getting Between the Balance Sheets: The Four Things Every*

*Entrepreneur Should Know*, el profesor del IESE **Heinrich Liechtenstein** se ha unido al emprendedor **David Frodsham** para desmontar algunos mitos del mundo de las finanzas. La protagonista del libro es **Grace Inge**, una joven empresaria ficticia representativa de muchos emprendedores reales. Los autores siguen sus pasos en el lanzamiento de una empresa de moda, explican los retos financieros que encuentra la protagonista en cada fase de su aventura y proponen soluciones factibles a los mismos.

## Valorando el talento

**José Manuel Casado** (PDD '97) analiza los factores que intervienen en la creación y la gestión del talento en su libro *El mantra del talento. La cutting edge en gestión de personas*. Defiende que el talento se está convirtiendo en una actividad transversal en las organizaciones; trata con optimismo el fenómeno del envejecimiento de la población, por la experiencia que aporta, y el de las nuevas generaciones, por su velocidad o su mayor apertura al entorno multicultural. Afirma, además, que para fomentar el talento en España es necesario reinventar la educación.



## En busca de las competencias

El propósito de este libro de **Eduardo Rábago** (PDG '09) es realizar una aproximación genérica y práctica a la gestión de las competencias, una guía que permita al lector asentar fundamentos sobre la materia y entender por qué crece su utilización. *Gestión por competencias* es un libro escrito desde la experiencia de casi veinte años en el ámbito, que han permitido al autor ver la llegada del concepto de competencias a España y trabajar desde entonces en diversos proyectos relacionados, muchos de ellos pioneros en nuestro país.



más de  
**4.000**  
tiendas online  
disfrutan ya  
de nuestro servicio

## Soluciones para vender online.

Mejora la experiencia de compra de tus clientes con el mejor servicio de transporte y logística para vender por internet.



Más de 4.000 empresas ya han confiado en nuestro servicio, convirtiéndonos en un referente para todos aquellos negocios que venden por internet. Pero seguimos creciendo y aumentamos nuestras ventajas para que puedas disfrutar de estos servicios:

Canje de producto | Entrega en franja horaria | Entrega a domicilio | Entrega en oficina MRW | Market places | Servicios internacionales

De principio a fin con la garantía de MRW.  
Infórmate: [www.mrwecommerce.com](http://www.mrwecommerce.com) • 902 300 400

**MRW**  
E-COMMERCE

# LOS EMBA

## CELEBRÁNDOLO EN EL IESE

Más de 200 personas asistieron a la III EMBA Alumni Reunion organizada en el campus del IESE en Madrid.



Más de 200 personas se reunieron en el campus del IESE en Madrid el 30 de marzo para celebrar la III EMBA Alumni Reunion. Antiguos alumnos del programa participaron en una de las sesiones compartiendo sus experiencias.

**Gloria Perrier-Chatelain** (EMBA '93), Global Senior Director Demand Management Strategy en SAP France Holding y presidenta de la Agrupación Territorial de Alumni en Francia, se mostró agradecida al IESE por la "política de puertas abiertas y la relación con los antiguos alumnos", así como por la importancia que la escuela concede a "los valores éticos, de responsabili-

dad y servicio, y el impacto positivo". Por su parte, **Carlos Damián Suárez** (EMBA '97), director general de Indra Sistemas, elogió al IESE porque "no es una torre de marfil, sino que tiene los pies en el suelo, en íntimo contacto con las empresas". Por su parte, **Pablo de la Rosa** (EMBA '10), Senior Technical Expert en Endesa, aseguró que "el máster empieza, en realidad, cuando terminamos las clases".

En el discurso de bienvenida, el profesor **Francisco Iniesta**, director del IESE en Madrid, y **Monika Borgers**, directora de la División Alumni Madrid, quisieron destacar que la reunión coincidía con la celebración de los veinte años del campus de Cerro del Águila. A continuación, **Jordi Canals**, director general del IESE, impartió la sesión "El IESE: un proyecto de futuro", en la que destacó la vocación internacional y de servicio público de la escuela.

### EL TRÍPODE DEL IESE

Según el profesor **Canals**, la misión de la escuela se basa en "un trípode: antiguos alumnos y sus empresas; el equipo humano de la casa; y el sentido de servicio". El IESE aspira a tener "un impacto positivo, profundo y duradero en las personas, las empresas y la sociedad, mediante la profesionalidad, los valores éticos y el espíritu de servicio", explicó. Los ideales clásicos de honestidad y laboriosidad "afectan al modo en que entendemos el liderazgo y la gestión", señaló.

El director general tuvo una mención especial para los más de 200 Alumni en Japón. La reacción de este país ha supuesto, según el profesor, "un ejemplo de disciplina y sentido del deber".

Para terminar, **Jordi Canals** apuntó que el IESE aspira a celebrar su centenario, en 2058, habiendo colaborado



todo lo posible en la transformación de África, para que este continente “sea lo que ahora es América Latina”; un conjunto de países con potencial y crecimiento, cada vez con mayor estabilidad social e institucional.

Una vez finalizadas las sesiones académicas se hizo entrega de los premios a los asistentes de las promociones que cumplían quinquenios este año (EMBA ‘86, ‘91, ‘96, ‘01 y ‘06), de mano de **Richard Vaughan** (EMBA ‘86), presidente de Vaughan Systems. El primer premio fue para **Julián Martín Torrejón**, secretario de la promoción EMBA ‘01, y consistió en una estancia en Vaughan Town, en su programa en Valdelavilla. **Gustavo Pego** (EMBA ‘06), fue galardonado con el segundo premio, consistente en un curso Vaughan Classroom Premium, formación *on-line* de 50 semanas siguiendo el método Vaughan.





## UNA CITA PARA REPETIR

**CERCA DE 500 ANTIGUOS ALUMNOS Y SUS CÓNYUGES SE DIERON CITA EN LA REUNIÓN DE QUINQUENIOS**

**T**ras el éxito de la primera edición, cerca de 500 Alumni y cónyuges se dieron cita el 28 de abril en el campus del IESE en Barcelona, donde se celebró la segunda edición de la reunión de quinquenios de los programas de perfeccionamiento en Barcelona. Los Alumni de los programas PADE, PDG

y PDD ('86, '91, '96, '01 y '06) recibieron una calurosa bienvenida por parte de **Mireia Rius**, directora de la Agrupación de Alumni; **Josep Valor**, director de Executive Education; y el director general del IESE **Jordi Canals**.

Tras los discursos de bienvenida, las distintas promociones se dividieron para asistir a las sesiones que se organizaron durante la tarde con los profesores **Juan Carlos Vázquez-**

**Dodero, Frederic Sabrià, Javier Santomá, Marc Sachon, Pedro Nuevo, Josep Valor, Josep Tàpies y Carlos García Pont**. La temática de las sesiones fue tan variada como el selecto elenco de ponentes, abordando casos como el de Porsche o los retos de los próximos años, a la diferenciación, los modelos de negocio en el entorno 2.0 o las enseñanzas del mariscal **E. Rommel** y del general **G. Patton**.





# REENCUENTRO EN CASA

**“EN EL IESE CELEBRANDO EL 10 ANIVERSARIO DE MI PROMOCIÓN, YA ME HABÍA OLVIDADO DE LO AGRADABLE QUE ES VOLVER”, JOSÉ DE LA PEÑA**

**L**os Alumni del PDG y el PDD del IESE no quisieron perder la oportunidad de reencontrarse en el IESE, volver a compartir clase con sus antiguos compañeros de promoción y escuchar de nuevo a sus profesores el 28 de abril, fecha en que se celebró la reunión de quinquenios de los programas PDG ('86, '91, '96, '01 y '06)

y PDD ('01 y '06) en el campus del IESE en Madrid. **Monika Borgers**, directora de la División de Alumni en Madrid, fue la encargada de dar la bienvenida a los asistentes, dando paso a las sesiones posteriores. Los antiguos alumnos del PDG atendieron a la ponencia “España se queda atrás. Panorama económico internacional y español”, a cargo del profesor **Javier Díaz-Giménez**, que repasó la actualidad económica

internacional poniéndola en contraste con la de nuestro país. Por su parte, los Alumni del PDD disfrutaron de la sesión del profesor **Santiago Álvarez de Mon** “Viviendo en la incertidumbre: renovarse o morir”. En ella, el profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones abordó la cuestión de la renovación, una vía que puede resultar muy efectiva en un contexto marcado por la incertidumbre y el cambio como el actual.



# EL HORIZONTE EN 2011

## XVII JORNADA DE LA EMPRESA EN MADRID



**E**l director general del IESE, **Jordi Canals**, desgranó el pasado 30 de marzo, en la Jornada de la Empresa que tuvo lugar en el campus del IESE en Madrid, los cuatro grandes ejes del nuevo entorno en el que deben desenvolverse las empresas: cambios geopolíticos, desapalancamiento, crecimiento lento y reinención del sector público.

En referencia al marco internacional, el Prof. **Canals** destacó que los acontecimientos recientes en Oriente Medio y en Japón han supuesto un episodio más del nuevo mundo multipolar. Estados Unidos apenas ha tenido protagonismo en estos sucesos, al contrario que China, la principal donante de ayuda a Japón, seguida de Singapur. **Jordi Canals** afirmó que la gestión del terremoto “marcará las relaciones internacionales”, en especial en lo relativo a China y Estados Unidos. Según el profesor, China se ha aproximado a Japón, difuminando las diferencias históricas entre es-

tas dos naciones, lo cual “configurará un bloque más cohesionado y fuerte en Asia”.

### RECUPERACIÓN ECONÓMICA

● Respecto a la recuperación económica, **Jordi Canals** afirmó que se llevará a cabo “con una lentitud pasmosa”, en cierta medida debido a que “el sector privado está hoy más endeudado que en la crisis de los años noventa”. Por otro lado, “la realidad positiva son los directivos que tenemos al frente de las empresas: muy preparados, bien formados”, según **Canals**. En comparación con dos décadas atrás, hoy “el tejido empresarial es mucho más sólido, con más capacidad de exportación y de innovación”, explicó el director general del IESE.

**Jordi Canals** quiso subrayar la importancia de una actitud positiva por parte de los equipos directivos de las organizaciones. “En las crisis económicas nos meten, queriendo o no, los Gobiernos”, indicó. “Sin embargo, tengo una confianza enorme en la capacidad de impulso de las empresas españolas”, añadió. Poniendo como ejemplo a Alemania, explicó que ha pasado de ser “el paciente alemán” a “la campeona de la globalización y primera inversora en China”. Este progreso se ha debido a “la convicción de que podían ilusionarse con un proyecto nuevo de dimensión internacional”.

### CUATRO CLAVES PARA LAS EMPRESAS

● Según el profesor **Canals**, a los ● Gobiernos les podemos transmitir algunas reflexiones. Para empezar, la necesidad de “un marco estable a largo plazo” para las empresas, así como “pocas políticas, pero creíbles” en materia laboral. También se debe acometer “una reestructuración del sector público, porque no es el mejor gestor en muchos sectores de servicios”. Las mejores educativas han de suponer otro punto de reflexión para los Gobiernos. El profesor puso como ejemplo las naciones de Extremo Oriente, para las cuales “la primera prioridad es atraer el talento educativo”.



Prof. José Ramón Pin.



Prof. Jordi Canals.



Prof. Francisco Iniesta.



Prof. Juan José Toribio.

**Esta crisis hoy es una crisis de gobierno corporativo y nos afecta a todos.**

**Prof. Canals**

**Jordi Canals** cerró su sesión desgranando las “claves para las empresas: proyecto a largo plazo, desarrollo de personas, servicio a clientes y gobierno corporativo”. Según el profesor, las organizaciones deben invertir en formación y en innova-

ción, y “cuidar y mimar al cliente, sobre todo cuando lo necesita”. Asimismo, **Canals** aseveró que “esta crisis hoy es una crisis de gobierno corporativo y nos afecta a todos, no solo a las compañías del IBEX-35”.

Tras la presentación del profesor **Francisco Iniesta**, director del IESE en Madrid, y la de **Jordi Canals**, tuvieron lugar dos sesiones más, con **Juan José Toribio**, profesor emérito de Economía del IESE, quien impartió la ponencia “Afrontando la crisis. El horizonte económico”, y **José Ramón Pin**, quien habló sobre las claves de su libro *Los tsunamis políticos: la influencia de la política en la empresa y viceversa*.

# MICHAEL DUKE

## CEO DE WAL-MART ANALIZA EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

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



**L**os consumidores estadounidenses aún están “bajo mucha presión”, aseguró **Michael Duke**, CEO de Wal-Mart, la mayor cadena minorista del mundo. Con 140 millones de personas que visitan sus tiendas cada semana, Wal-Mart dispone de gran cantidad de datos sobre el comportamiento de los clientes, que analiza en detalle.

El 25 de abril, **Duke** fue el ponente invitado al *The Wall Street Journal* Viewpoints Executive Breakfast Series, organizado por el IESE y Boston Consulting Group (BCG).

**La crisis económica ha provocado un mayor enfoque en la relación calidad-precio.**

Durante años, Wal-Mart ha observado niveles de ventas cada vez mayores a principios de mes, cuando sus clientes habituales cobran su nómina. Además ahora las ventas a finales del mes se están reduciendo cada vez más. Al irse quedando sin dinero, los clientes optan por los formatos más pequeños y realizan menos gastos discrecionales. “Muchos consumidores compran solo lo esencial”, comentó.

“En estos momentos, existen dos dinámicas”, explicó **Duke**. En primer lugar, “en los últimos dos años, la crisis económica ha provocado un mayor enfoque en la relación calidad-precio”. En segundo lugar, la subida de los precios de los alimentos y el combustible está teniendo un gran impacto en el comportamiento de los consumidores.

**Duke** destacó como positivo el hecho de que los precios de productos electrónicos continúen bajando, lo que significa que la tecnología está cada vez más al alcance de un mayor número de personas.

Cuando se le preguntó qué porcentaje de productos vendidos en las tiendas Wal-Mart se fabrican en China, **Duke** respondió que la “inmensa mayoría se producen en Estados Unidos”. Por ejemplo, en un Wal-Mart supercenter típico, la mayoría de los productos consumibles proceden de Estados Unidos; mientras que una gran parte de la ropa, los productos electrónicos y los juguetes se fabrican fuera del país.

Respecto a China, comentó que la inflación salarial en el país es un factor que a la larga afectará al coste de los productos fabricados en China. “Pero imagino que seguirá siendo



un gran productor. No espero un cambio dramático en ese sentido”, aseguró. Wal-Mart está bien posicionada para ser una minorista de éxito en el mercado chino, donde la clase media va en aumento, añadió.

#### **WAL-MART**

● La compañía, fundada por Sam Walton en 1962, tiene 8.500 tiendas en 15 países, pero en general solo opera con su propio nombre en Estados Unidos y Puerto Rico. En 2009, consiguió 258 mil millones de

dólares de ventas tan solo en EE.UU., lo que supone la mitad de su negocio de supermercados. Las ventas totales superaron los 400.000 millones de dólares, y tiene más de dos millones de empleados.

**Michael Duke**, quien se describe como “competitivo por naturaleza”, se unió a la compañía en 1995 y ocupa el cargo de CEO desde 2009. La prioridad de la compañía es recuperar sus ventas en EE.UU., y añadió que África subsahariana representa una “gran oportunidad a largo plazo”.



## NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

# CHAPTER NEWS

## PARÍS

### 10 de enero

Los Alumni franceses disfrutaron el 10 de enero del tradicional Dîner du Premier Lundi en París.

### 31 de enero

Los Alumni de la Agrupación Territorial de Francia se reunieron en París, donde atendieron a la ponencia “The Consumer of the Future”, con el profesor **José Luis Nuño**. El encuentro fue posible gracias a la colaboración de la presidenta del Chapter de Alumni de Francia, **Gloria Perrier-Chatelain** (EMBA '93) y SAP.

### 1 de marzo

Convocados por **Gloria Perrier-Chatelain**, los Alumni de la Agrupación Territorial de Francia se reunieron el 1 de marzo para su encuentro mensual, el Dîner du Premier Lundi.

## MÚNICH

### 12 de enero

El profesor **Christoph Zott** se reunió con los Alumni del IESE en Múnich, donde atendieron a la conferencia “Innovate your Business Model”, acerca de los nuevos modelos de negocio que triunfan y los beneficios que aportan a la empresa.

### 1 de marzo

“Muchos CEO de empresas públicas no piensan a largo plazo”, afirmó **Franz Haniel**, miembro del IAB del IESE y CEO de **Haniel Group**, en su conferencia a los Alumni de la Agrupación Territorial de Alemania, junto al director general del IESE, **Jordi Canals**. “Forma parte de nuestra responsabilidad no solo construir, sino mantener las empresas respetables de una generación a otra”, apuntó. Por su parte, **Jordi Canals**, quien impartió la conferencia “Building respected companies”, basada en su libro, aseguró que “si queremos que la sociedad recupere la confianza en las empresas, tene-

mos que pensar de una forma más integrada”. Como ejemplo, afirmó que “necesitamos conectar mejor con las generaciones jóvenes”. El IESE agradece la colaboración de Booz & Co para la organización de este encuentro.

## VIENA

12 de enero

● La Agrupación Territorial de ● Austria organizó un evento en la capital que contó con la presencia del profesor **Luis Cabral**, quien impartió la sesión “The Evolving Business Model of the Media and Entertainment Industries”. Durante la sesión, el profesor resolvió algunas de las cuestiones que plantea el cambio tecnológico para el sector de los medios y el entretenimiento. Agradecemos a A1 Austria Telekom su colaboración en la organización del evento.

## LONDRES

27 de enero

● El profesor **Rob Johnson** se ● citó en Londres con los Alumni, acompañando a **Vinay Gupta** y **Tom Wright**, fundadores de WhipCar, una empresa que ofrece un enfoque muy original del alquiler de coches. La sesión impartida por los dos empresarios, “From Eureka to Execution - 12 months in the life of WhipCar, a world’s-first-business”, recorrió la trayectoria de la empresa para tratar de explicar el proceso de creación y consolidación de un nuevo negocio. El IESE quiere agradecer la colaboración de **Rob Juxon** (MBA ’02) y Barclays Wealth en la organización del evento.

31 de marzo

● Los Alumni del IESE en Lon- ● dres disfrutaron de la ponencia “Communications and collaboration in action”, de la profesora **Sandra Sieber** junto a **Emma Roffey**, directora de Communications & Digital



1



2

1 y 2. Múnich.

Marketing European Markets en Cisco. La profesora **Sieber** mostró sus perspectivas sobre las tendencias más recientes y los últimos avances tecnológicos relacionados con los medios de comunicación sociales. Asimismo, se debatió sobre cómo las empresas pueden aprovechar las herramientas que ofrecen estos medios para potenciar el trabajo de sus empleados y conectarse con sus clientes, pero para ello hace falta un cambio radical en las compañías. El IESE agradece a **Chris Bailey**, director de Marketing, Enterprise & Public Sector, European Markets en Cisco y a Cisco Systems su colaboración en la organización del evento.

## GINEBRA

31 de enero

● Los Alumni de la Agrupación ● Territorial en Suiza disfrutaron

de un encuentro informal en Ginebra el 31 de enero.

7 de marzo

● En la reunión de antiguos ● alumnos del 7 de marzo en Suiza, el profesor **Heinrich Liechtenstein** moderó un panel de expertos formado por **Jacques de Saussure**, de Pictet & CIE; **Youssef Dib**, de Crédit Agricole Suisse; y **Theodore Marguellos**, de IJ Partners. Su ponencia “How to best serve affluent clients to take on their wealth responsibly?” se centró en cómo servir a los clientes más ricos y en cómo responder a aquellos más críticos y arriesgados, que pueden estar más interesados en cuestiones sociales que en el beneficio empresarial puro. El IESE quiere agradecer a Crédit Agricole su colaboración en la organización del acto.



4

4 y 5. Nueva York.



5

## NUEVA YORK

2 de febrero

● El centro del IESE en Nueva York acogió una nueva sesión del programa de continuidad, “Career Development and Management”, que contó esta vez con las ponencias del profesor **Mike Rosenberg** y el experto en industria **Gabriel Sánchez-Zinny**, de Egon Zehnder International. A pesar de la nevada que azotó la ciudad, numerosos Alumni se reunieron en el acto, inaugurado por el profesor **Rosenberg**, quien pidió a los presentes que gestionaran proactivamente su carrera. Por su parte, **Gabriel Sánchez-Zinny** hizo hincapié en la mayor competitividad del mercado de trabajo debido a la crisis de 2008. Para ser candidatos más fuertes, instó a los asistentes a seguir una

combinación de educación, experiencias retadoras y capacidad de desarrollar buenas relaciones.

30 de marzo

● El profesor **Pedro Nuño** viajó al centro del IESE en Nueva York, donde se reunieron los Alumni para impartir a la conferencia “Chinese Companies Marching Globally”. Introdujo la sesión el profesor **Eric Weber** y participaron también el profesor **Ronald M. Schramm**, de la Columbia Business School, y **JC de Swaan**, colaborador científico de Princeton University. Según el profesor **Nuño**, las compañías que tendrán más éxito en el futuro serán las que tengan alianzas con empresas chinas. Por su parte, el profesor **Schramm** destacó las oportunidades que ofrece el sector privado chino.

## MIAMI

9 de febrero

● Los Alumni de la Agrupación Territorial de Estados Unidos recibieron la visita de la profesora **Johanna Mair**, quien llevó a cabo la sesión “Social Entrepreneurship”.

17 de marzo

● Los Alumni estadounidenses se reunieron en Miami, donde la profesora **Nuria Chinchilla** dirigió la sesión “Balancing Professional, Family and Personal Life”, basada en su libro *Masters of our Destiny*. La profesora debatió sobre cómo conciliar la vida laboral y la familiar, un debate cada vez más candente en nuestra sociedad.

## FRÁNCFORT

15 de febrero

● El profesor **Albert Ribera** visitó a los Alumni alemanes en Fráncfort, donde dirigió la sesión del programa de continuidad “Relational Leadership”. La ponencia giró en torno a las capacidades de relación e interacción con el entorno que necesita un auténtico líder, empezando por la interacción consigo mismos. Desde la Agrupación se agradece a **Lars Schwabe** (AMP-Múnich-08) y JP Morgan su colaboración en la organización del evento.

## SUNNYVALE

16 de febrero

● La profesora **Sandra Sieber** reunió a los Alumni y a los Global-EMBA el 16 de febrero en



6

6. Miami.

7 y 8. Sunnyvale.

Sunnyvale, California, donde les presentó su ponencia “Trends in Communication and Collaboration in the Enterprise”, sobre las tendencias que regirán la comunicación en las empresas.

## BRUSELAS

21 de febrero

Los Alumni belgas recibieron en Bruselas al profesor **Jan Oosterveld**, quien presentó la sesión “Megatrends and the economic crisis”. El profesor **Oosterveld** analizó las distintas tendencias que han ido surgiendo a lo largo de las últimas décadas, con las cuales está relacionada la crisis financiera o ha tenido impacto en ellas. El IESE quiere agradecer su colaboración a **Luc Haegemans** (AMP ‘11), secretaria general y miembro del Comité Ejecutivo en BNP Paribas Fortis, y a BNP Paribas Fortis, su colaboración en la organización de este evento.

## TOKIO

21 de febrero

En su visita a la capital japonesa, **Franz Heukamp** dirigió la conferencia “What are the drivers



7



8

of life satisfaction and how does this affect me as a manager and entrepreneur?”. La reunión tuvo lugar en la sede principal de JX Nippon Oil & Energy Corporation, la que se agradece su inestimable aportación en la organización del evento.

## HONG KONG

22 de febrero

Los Alumni de la Agrupación Territorial en China disfrutaron una cena con sus compañeros en Hong Kong, acompañados por el profesor **Franz Heukamp**.

24 de marzo

La Agrupación Territorial del IESE en China reunió a los Alumni en Hong Kong, donde el

director general y profesor del IESE, **Jordi Canals**, impartió la ponencia “Building Respected Companies”, acerca del papel que deben jugar las empresas en la sociedad.

## SHANGHÁI

23 de febrero

El profesor **Franz Heukamp** visitó a los Alumni en Shanghái, donde disfrutaron de una cena de Alumni.

23 de marzo

En su viaje a Asia, el profesor y director general del IESE, **Jordi Canals**, visitó Shanghái, donde impartió una conferencia basada en su último libro, *Building Respected Companies*.



### 9. Lisboa.

10. Amsterdam.

### 31 de marzo

Los Alumni de la Agrupación Territorial en China se reunieron con el profesor **Antonio Dávila** en Shanghái, donde disfrutaron de la sesión del programa de continuidad “Making Innovation Work: How to Design Innovative Companies”. La sesión presentó un marco para diseñar empresas que sistematicen la innovación, ilustrando los conceptos con ejemplos de distintas compañías.

## MÉXICO D.F.

### 2 de marzo

La Agrupación Territorial de México reunió a los Alumni en la capital, donde contaron con la intervención del profesor **Marc Sachon** con el caso “Porsche: la crisis de 1992”. Durante el acto se oficializó el nombramiento de **Gerard Schoor** (MBA ‘91), presidente de Integration Consulting,

como nuevo presidente de la Junta Territorial de México. El anterior presidente, **Carlos Acedo** (MBA ‘88), que también les acompañó, quiso agradecer “muy sinceramente la confianza depositada en mí a todos los miembros del IESE que siempre dieron lo mejor de sí para que todo saliera bien, a mis compañeros de Junta y a todos los antiguos alumnos el apoyo que me brindaron en todo momento”.

## LISBOA

### 3 de marzo

El jueves 3 de marzo tuvo lugar en Lisboa la primera cena-coloquio de la Agrupación Territorial del IESE en Portugal organizada por la nueva Junta. El nuevo presidente, **José Gabriel Chimeno** (PDG ‘95) relevó en el cargo a **Luis Garça** (G-EMBA ‘05). Como ponentes invitados a la cena estuvieron **Beatriz Rubio** (MBA ‘90) y **Manuel Álvarez**, co-fundadores del grupo RE/MAX, importante inmobiliaria portuguesa. Durante el acto, **Beatriz** y **Manuel** compartieron sus perspectivas

acerca del “Mercado inmobiliario en Portugal”, y explicaron cómo han conseguido que su empresa haya sido reconocida en numerosas ocasiones como uno de los mejores sitios para trabajar del país, por la revista *Exame* y la empresa Heidrick & Struggles. Esta cena es la primera de varias que celebrará la Agrupación Territorial con una periodicidad trimestral.

## VARSOVIA

### 3 de marzo

Los antiguos alumnos de la Agrupación Territorial de Polonia se reunieron en la capital, Varsovia, con motivo de la visita del profesor **Evgeny Kaganer**. El profesor impartió la conferencia “Web 2.0 in the Enterprise – Looking Towards the Next Frontier”, que giró en torno a las aplicaciones útiles que se le puede dar a la Web 2.0 en la empresa y se trató de identificar los factores de éxito y los principales retos del uso de las redes sociales en la empresa. Desde la Agrupación se agradece a Cisco Systems su colaboración en la organización de este evento.



10

## DUBÁI

12 de marzo

● El profesor **Pedro Videla** viajó a Dubái, donde se reunió con los Alumni de los Emiratos Árabes. Allí escucharon la ponencia “Global Economics and the Downturn”.

## DÜSSELDORF

16 de marzo

● Los Alumni de la Agrupación Territorial de Alemania recibieron la visita de la profesora **Pinar Ozcan**, quien impartió la ponencia “New Markets and Entrepreneurship: How Markets Emerge and How Start-Ups Can Grow Rapidly by Catalyzing The Process”. Durante la sesión se habló sobre las principales características de los mercados de la tecnología y su importancia para las pequeñas y medianas empresas. También se debatió sobre las características de los mercados emergentes, como la poca información sobre la competencia, en comparación con los mercados que

ya están en etapa de crecimiento y que disponen de más información pero conviven con mayores niveles de competencia.

## ÁMSTERDAM

17 de marzo

● El profesor **Jan Simon** impartió en la capital holandesa la conferencia “Volkswagen, Porsche and hedge Funds, or: The Good, The Good-looking and the Naughty”. En el acto, celebrado gracias a la colaboración de **Eugenio García de Ulzurum** (PDD '08) y Elsevier, también estuvo presente **Mateu Hernández**, gerente del Sector de Promoción Económica del Ajuntament de Barcelona, quien ofreció una perspectiva sobre los proyectos y las oportunidades de inversión en Barcelona. Agradecemos a **Annelies van Dam** su colaboración con las fotografías del acto.

## SINGAPUR

21 de marzo

● Los antiguos alumnos de Singapur disfrutaron de la visita

del profesor y director general del IESE, **Jordi Canals**. El profesor les transmitió su perspectiva acerca del papel que deben ejercer las empresas en la sociedad en una conferencia basada en su último libro, *Building Respected Companies*.

## ZÚRICH

25 de marzo

● Zúrich fue el punto de reunión de los Alumni que no quisieron perderse la Stammtisch Lunch.

## MONTEVIDEO

29 de marzo

● El profesor **Manuel Velilla** viajó a Montevideo, donde impartió la ponencia “Empresas que triunfan involucrando a las personas”. El acto tuvo lugar en el IEEM de Uruguay, y también contó con la presencia de **Mario Franzini** (MBA '74), presidente de la Junta Territorial de antiguos alumnos en Argentina-Uruguay.

# SPRING GAMES 2011

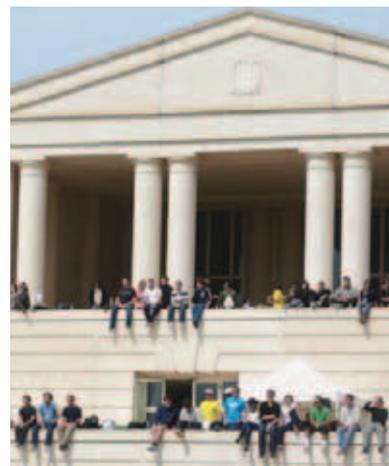
## A POR EL ORO

Más de 600 estudiantes de diversas escuelas de dirección de Europa se reunieron el último fin de semana de marzo en Barcelona en el estadio olímpico de Montjuic para participar en los Spring Games. Los MBA del IESE organizaron este evento deportivo, patrocinado por Booz&co. y Budgetplaces.com, que es uno de los mayores a nivel europeo.

Este año, se ha incluido un número récord de deportes en las competiciones, prestando especial atención sobre los deportes en equipo ya que este evento, además de potenciar el deporte, los lazos de amistad y el contacto entre escuelas, también pretende enfatizar en el trabajo en equipo, uno de los valores más importantes del directivo de hoy.

El equipo de fútbol masculino del IESE, dirigido por el profesor **Jaume Llopis**, fue uno de los premiados en el evento.

**PARA SABER MÁS**  
[www.iesespringgames.org](http://www.iesespringgames.org)



## VI TORNEO DE GOLF

### de IESE Alumni Barcelona

Más de 80 antiguos alumnos, profesores y personal del IESE participaron el 3 de abril en el VI Torneo de Golf del IESE, en Platja de Pals, patrocinado por Booz & Co. Los ganadores fueron: **Santiago Ibarra** en la categoría de Handicap masculina, **Anna-Marie Harling** en la de Handicap femenina, y **Oskar Stöber** en Scratch. Desde la Agrupación se agradece a **Jorge Lluch** su participación en la organización del evento y a **Baltasar Parera** la cesión de las instalaciones del campo de golf.





## ASESORES DE IMAGEN, DISEÑO Y REGALO CORPORATIVO

### DESMARCARSE ES LA DIFERENCIA

Tel.: +34 932 099 711  
E-mail: [ananke@ananke.es](mailto:ananke@ananke.es)  
Web: [www.ananke.es](http://www.ananke.es)

#### DISEÑO:

- > Gráfico
- > Identidad Corporativa
- > Marketing Promocional
- > Páginas Web

#### TÉCNICO:

- > Archivo
- > Carpetería en General
- > Emblemas
- > Imprenta en General

#### REGALOS DE EMPRESA:

- > Artículos Piel
- > Congresos en General
- > Tecnología y Electrónica
- > Téxtil en General

#### ASESORANDO, DISEÑANDO Y CREANDO DESDE 1998 PARA:

- > Acaudit Consultores
- > Barcelona GSE
- > Caixa Terrassa
- > Canal Cocina
- > Centro Médico Teknon
- > Col·legi de Mediadors d'Assegurances
- > Family Business Consulting Group España
- > Fomento Centros de Enseñanza
- > IESE Business School
- > Generalitat de Catalunya - Agents Rurals
- > Generalitat de Catalunya - Ensenyament
- > Grupo Editorial G+J
- > Grupo Editorial Hachette
- > Hook Management
- > Hospital Quirón
- > Laboratorios Echevarne
- > Mutua General de Seguros
- > Parc de Collserola



**¡El mejor regalo es el que sorprende!**

# GRADUACIÓN DEL AMP MUNICH

CLAUSURA DEL  
AMP MUNICH  
Y AMP  
VARSOVIA

Los participantes del AMP Munich '11 celebraron el acto de graduación de su promoción el 11 de marzo en el campus del IESE en Barcelona. El director general del IESE, **Jordi Canals**, junto a otros profesores, acompañaron a los ya Alumni que asistieron al evento acompañados de sus familias. Este ha sido un programa diseñado especialmente para ejecutivos de empresas que operan a nivel internacional en los países de habla alemana o de Europa central. La próxima edición del programa dará comienzo el 10 de octubre en Barcelona.

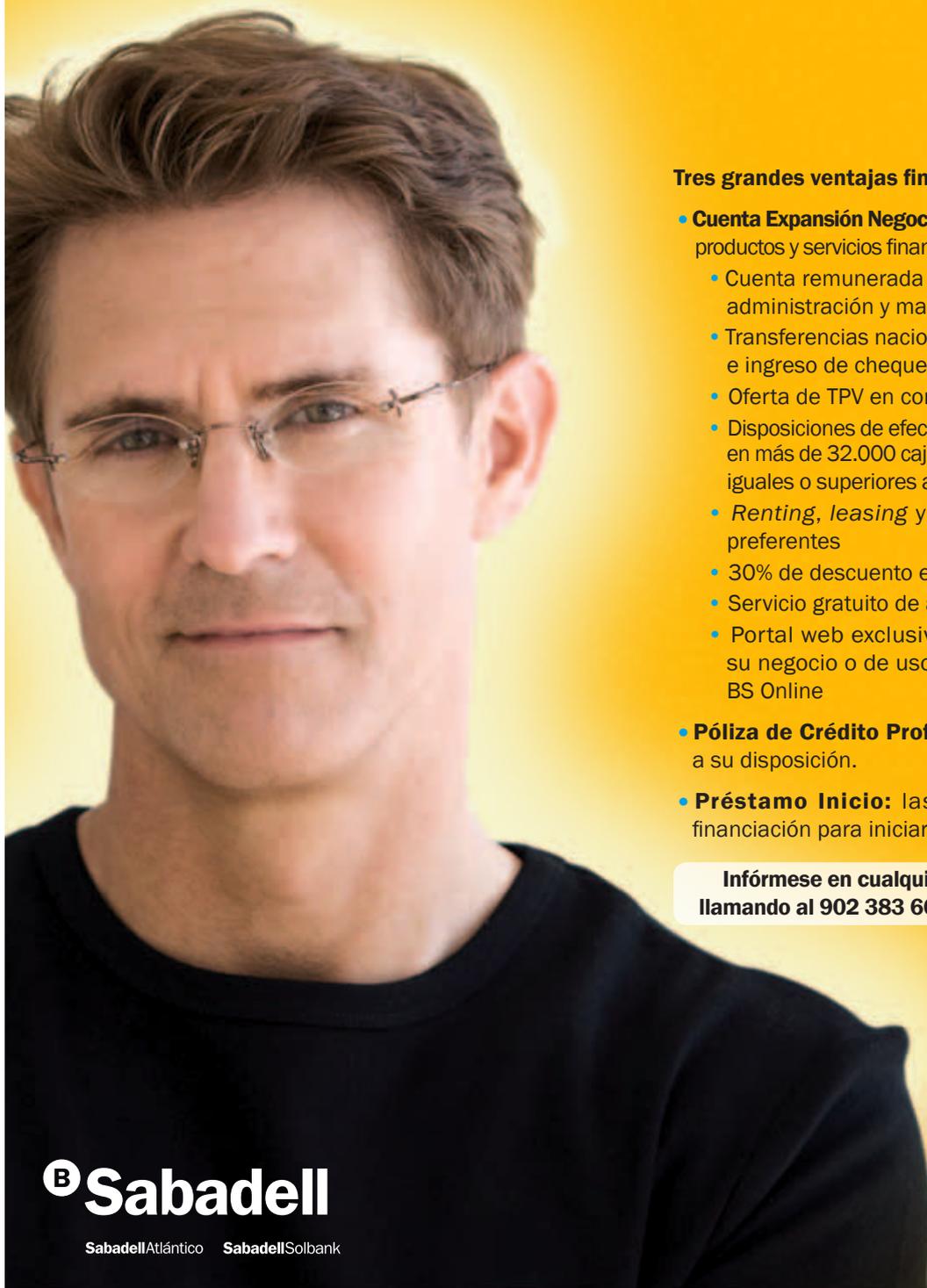


## NUEVOS LÍDERES para Polonia

El 15 de abril tuvo lugar en el campus del IESE en Barcelona la graduación de la nueva promoción del programa AMP Varsovia. Los nuevos Alumni han aprendido en el IESE los conocimientos y habilidades necesarios para afrontar la situación económica actual, con una mejor eficiencia y capacidad de liderazgo para dirigir a una generación que jugará un papel muy activo en la recuperación de la Europa central.



# ¡Autónomos, comercios y empresas, bienvenidos!



## Tres grandes ventajas financieras, sólo para usted:

- **Cuenta Expansión Negocios:** el más completo paquete de productos y servicios financieros:
  - Cuenta remunerada sin comisiones de administración y mantenimiento
  - Transferencias nacionales (en euros) vía BS Online e ingreso de cheques gratuito<sup>(1)</sup>
  - Oferta de TPV en condiciones preferentes
  - Disposiciones de efectivo gratis, con tarjeta de débito, en más de 32.000 cajeros ServiRed, para operaciones iguales o superiores a 60 euros<sup>(2)</sup>
  - *Renting, leasing* y préstamos en condiciones preferentes
  - 30% de descuento en seguros de negocio
  - Servicio gratuito de asistencia jurídica telefónica
  - Portal web exclusivo gratuito con ofertas para su negocio o de uso personal con acceso desde BS Online
- **Póliza de Crédito Profesional:** un crédito siempre a su disposición.
- **Préstamo Inicio:** las mejores condiciones de financiación para iniciar su proyecto.

Infórmese en cualquiera de nuestras oficinas,  
llamando al 902 383 666 o en [bancosabadell.com](http://bancosabadell.com)

**B Sabadell**

SabadellAtlántico SabadellSolbank

(1) Domiciliados en entidades de crédito españolas.

(2) Para un importe inferior a 60 euros se aplicará un recargo del 1% sobre el importe de la operación (mínimo de 0,60 euros), excepto en los cajeros de Banco Sabadell, en los que siempre será gratuito.

ARAG LEGAL SERVICES, S.L. es la entidad encargada del servicio de orientación jurídica telefónica y PEOPLE VALUE, S.L. es la entidad encargada del servicio de descuentos y beneficios. Los citados servicios serán prestados de acuerdo con las condiciones que dichas entidades tengan establecidas en cada momento, sin intervención ni responsabilidad alguna de Banco de Sabadell, S.A. El banco es ajeno a cualquier incidencia y/o circunstancia derivada o relacionada con la prestación de los servicios, los cuales en todo caso están sujetos a que se mantengan vigentes los acuerdos suscritos entre el banco y las indicadas entidades. El servicio de orientación jurídica telefónica no abarcará las cuestiones o posibles incidencias de la actividad del cliente que puedan afectar a sus relaciones con empresas del grupo Banco Sabadell, filiales o participadas.

Condiciones revisables según evolución del mercado financiero.

# CLAUSURA DE PROGRAMAS EXECUTIVE EDUCATION





4



5



6

**1. PDD-A-2011**  
 Presidente: Pablo Sampedro López  
 Secretario: Beatriz Cid Perterra

**2. PDD-Valencia-10**  
 Presidente: Kenan Rodríguez  
 de Limia Ramírez  
 Secretaria: Raquel Pascual Pastor

**3. PADE-1-2011**  
 Presidente: Antoni Cabal Pijuan  
 Secretario: Andreu Gil Salmeron

**4. PDG-1-2011**  
 Presidente: José María de Paz Arias  
 Secretario: Alberto Guerrero  
 Berruezo

**5. PDD-1-2011**  
 Presidente: Josep Esteve Gilabert  
 Secretaria: Georgina Parés Casalà

**6. PDD-2-2011**  
 Presidente: Rufino Pozuelo Fernández  
 Secretario: Miquel Àngel  
 Lliteras Fleixas

# IESE 2.0: EL MAPA DEL CONOCIMIENTO

Blogs, tweets, posts... Nunca fue tan fácil mantenerse en línea, al minuto, de lo que sucede en el IESE, lo que investigan y opinan sus profesores, las actividades de Alumni o las noticias sobre tu programa y tus compañeros. Ahora, todo está en las redes. Las posibilidades van creciendo, tú solo tienes que elegir la línea, el trayecto y... la intensidad.





# Líneas

- 1 Alumni
- 2 Actividades
- 3 Programas
- 4 Ideas
- 5 Profesores



**USA OUTREACH**  
Actualidad IESE en EE.UU.  
[www.iese.edu/usa](http://www.iese.edu/usa)

**CAPELLANÍA**  
Artículos de reflexión interior

**COYUNTURA ECONÓMICA**  
Análisis económicos

**JAUME LLOPIS**  
Dirección general y buenas prácticas  
[blog.iese.edu/estilosdedireccion](http://blog.iese.edu/estilosdedireccion)

**EDUARDO MARTÍNEZ ABASCAL**  
Dirección financiera  
[blog.iese.edu/martinezabascal](http://blog.iese.edu/martinezabascal)

**CONOR NEILL**  
Comunicación y retórica  
[conorneill.com](http://conorneill.com)  
[cuchullainn](http://cuchullainn)

**HAKAN ENER**  
Iniciativa emprendedora  
[blog.iese.edu/ener](http://blog.iese.edu/ener)

**MEDIOS DE COMUNICACIÓN E INDUSTRIA CULTURAL**  
IESE Institute for Media and Entertainment  
[ime.edu/blog](http://ime.edu/blog)

**VENTURE CAPITAL Y PRIVATE EQUITY**  
Índice de países más atractivos  
[blog.iese.edu/vcpeindex](http://blog.iese.edu/vcpeindex)

**DIRECCIÓN DE PERSONAS**  
Dirección de personas en las organizaciones  
[mpoblog.iese.us](http://mpoblog.iese.us)

## Alumni 1

## 4 Ideas

**FINANZAS**  
Herramientas y modelos financieros  
[www.iese.edu/cif](http://www.iese.edu/cif)



**ANTONIO ARGANDOÑA**  
Economía, responsabilidad social y sociedad  
[blog.iese.edu/antonioargandoña](http://blog.iese.edu/antonioargandoña)  
[antargandoña](http://antargandoña)

## ECONOMÍA

## Profesores

**NURIA CHINCHILLA**  
Conciliación, sostenibilidad y ecología humana  
[blog.iese.edu/nuriachinchilla](http://blog.iese.edu/nuriachinchilla)  
[nuriachinchillablog](http://nuriachinchillablog)

**CONCILIACIÓN**  
Trabajo y familia  
[www.iese.edu/icwf](http://www.iese.edu/icwf)

**INMOBILIARIO**  
Informe Fotocasa - IESE  
Radiografía sobre el alquiler inmobiliario  
[www.fotocasa.es](http://www.fotocasa.es)



**JOSEP TÀPIES**  
Empresa familiar  
[www.iese.edu/cef](http://www.iese.edu/cef)  
[blog.iese.edu/empresafamiliar](http://blog.iese.edu/empresafamiliar)

**TOMA DE DECISIONES**  
[blog.iese.edu/icdm](http://blog.iese.edu/icdm)

**KANDARP MEHTA**  
Creatividad en la empresa  
[creatologue.com](http://creatologue.com)  
[creatologue](http://creatologue)

**SECTOR PÚBLICO - SECTOR PRIVADO**  
[www.iese.edu/sp-sp](http://www.iese.edu/sp-sp)



## Profesores

**MIGUEL ÁNGEL ARIÑO**  
Toma de decisiones  
[miguelarino.wordpress.com](http://miguelarino.wordpress.com)  
[miguelarino](http://miguelarino)

## TECNOLOGÍA

**GLOBALIZACIÓN**  
Globalización  
[www.iese.edu/globalcenter](http://www.iese.edu/globalcenter)

**GESTIÓN PÚBLICA**  
[blog.iese.edu/publicmanagement](http://blog.iese.edu/publicmanagement)

**FACE IT - IESE TECHNOLOGY BLOG**  
Profesores: E. Kaganer, S. Sieber, J. Valor, J. Zamora  
Tecnología en los negocios  
[iese.edu/faceit](http://iese.edu/faceit)

**NEWSLETTER DEL E-BUSINESS CENTER PWC&IESE**  
Impacto de las TIC  
[www.ebcenter.org](http://www.ebcenter.org)

**BLOG - IT NEWS**  
Tecnología  
[blog.iese.edu/it](http://blog.iese.edu/it)

# RETOS SUPERADOS; NUEVOS OBJETIVOS

“**A**l mirar atrás, el curso 2009-2010 se revela como un gran año lleno de retos y oportunidades superadas”, afirmó satisfecho el presidente de la Agrupación de Miembros del IESE, **Antonio González-Adalid** (MBA’75), en la Memoria Anual aprobada durante la Junta de Gobierno de la Agrupación que se celebró el 9 de febrero. El acto contó con un gran número de Alumni, tanto en Barcelona como en Madrid, conectados por videoconferencia.

## OBJETIVOS CUMPLIDOS

El presidente de la Agrupación aseguró que, de entre los retos alcanzados, “quizá, el más brillante haya sido la celebración de la primera Global Alumni Reunion fuera de Europa, en Nueva York”. Asimismo, destacó también el primer encuentro de Programas de Executive Education que celebraban sus quinquenios, que “ha supuesto un gran avance en el objetivo de encontrar nuevas y mejores oportunidades de encuentro personal entre los miembros de nuestra comunidad que, año tras año, va creciendo”.

Durante la Junta de Gobierno, la directora de Alumni, **Mireia Rius**, quiso “agradecer especialmente la gran labor de las Juntas Territoriales y de los Chapters, ya que con su implicación, ideas y dedicación hemos aumentado la asistencia a las sesiones de Continuidad.”

## LOS NUEVOS PROYECTOS

Finalmente, la directora de Alumni presentó algunos de los proyectos previstos para el curso 2010-2011, como el de potenciar el Programa de Continuidad, asegurando el nivel de actividad y calidad en los campus de Madrid y Barcelona y aumentando su actividad en aquellos países donde la presencia de Alumni es significativa, como Estados Unidos, Alemania, el Reino Unido o Brasil. Asimismo, está en desarrollo un nuevo servicio de *e-conferences* que permitirá ofrecer el Programa de Continuidad a toda la comunidad de Alumni.

Entre otros proyectos, subrayó también los de captar más miembros gracias a las sesiones *on-line* y a los nuevos soportes tecnológicos, promocionar la plataforma SUCCEED, y favorecer -aún más- el contacto profesional entre los Alumni.

## JUNTA DE GOBIERNO

Durante el acto también tuvo lugar la entrega de los Premios a la Excelencia Investigadora del IESE. En esta ocasión, el premio a los mejores libros publicados durante el año recayó en los profesores **Domènec Melé** (*Business Ethics in Action: Seeking Human Excellence in Organizations*) y **Fernando Pereira** (*Contabilidad para dirección*). Por su parte, **Víctor Martínez de Albéniz** recibió el premio al mejor artículo publicado (“Competition in the Supply Option Market”) y el profesor **José Antonio Segarra** al mejor curso (Dirección de la pequeña y mediana empresa).

## Participación



## PROGRAMA DE CONTINUIDAD CURSO 09/10



## Globalización



EN EL  
PRÓXIMO  
NÚMERO...

# IESEinsight

www.ieseinsight.com/review

## Empresa 2.0

### Los retos y oportunidades de las redes sociales

- Cómo ceder poder sin perder control
- Políticas de uso corporativo: algo más que normas
- Los dilemas de la privacidad, la seguridad y la transparencia
- El poder del boca-oreja en Internet



### Además...

- **Enajenaciones:** qué son y cómo gestionarlas con éxito
- **Cinco emociones** que influyen en el cliente
- ¿Puede un grupo de jóvenes sicilianos poner en **jaque a la mafia?**
- **PfizerWorks:** cómo vender una idea que la dirección no pueda rechazar

Michael Nash, de Warner Music, analiza la revolución digital

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

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

#### FORMAS DE PAGO:

■ **TARJETA DE CRÉDITO**

(Nos pondremos en contacto con usted)

■ **POR TRANSFERENCIA**

Cuenta: 0182-6035-43-0010285800  
IBAN: ES44018260354300 10285800  
SWIFT: BBVAESMMXXX

NOMBRE Y APELLIDOS:

E-MAIL:

EMPRESA:

DIRECCIÓN:

CIUDAD:

PROVINCIA:

PAÍS:

C.P.:

PREFIERO RECIBIRLO EN:  INGLÉS  ESPAÑOL

SUSCRÍBASE ONLINE EN:

[www.ieseinsight.com/suscripcion](http://www.ieseinsight.com/suscripcion)

IESEinsight

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

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

# Dirigir inteligentemente



**RAFAEL ANDREU**

Profesor de Sistemas de Información y Dirección Estratégica, IESE



**JOSEP M. ROSANAS**

Profesor de Contabilidad y Control, IESE

**D**ecía **Martin Wolf** hace poco, en relación al famoso dicho de **Friedman** de que la única responsabilidad de una empresa es maximizar sus beneficios, que en este contexto la noción de responsabilidad social puede significar tres cosas diferentes. Primero, puede significar “llevar” (dirigir) la empresa inteligentemente, algo que es preciso hacer siempre. Segundo, puede significar hacer caridad. Esto es opcional para cualquier empresa. Finalmente, puede significar hacer algo socialmente beneficioso, pero que suponga un coste para la empresa. Esto es utópico por razones competitivas, a menos que todas las empresas del sector lo hagan.

Desde la perspectiva de economista, aquí termina la historia. Pero la historia real ni ha empezado. El problema está en que no se sabe bien qué prácticas implica “dirigir inteligentemente”. Veámoslo en tres ejemplos.

Uno, la concepción del papel de las personas en la empresa. Hay empresas con horarios duros de diez y doce horas diarias, sábados y domingos... No esporádicamente en puntas de trabajo o cuando hay que entregar un proyecto, sino sistemáticamente. Sin que esto se vea compensado en el salario o la remuneración. Y hay otras (en el mismo sector) que llegan a prohibir a sus empleados permanecer más de un cierto número de horas en el trabajo: a partir de (pongamos) las seis de la tarde, todo el mundo se va a casa. La mayor parte está entre estos dos extremos. Estos diferentes tipos de empresas existen, no cierran, no tienen problemas urgentes. ¿Cuáles de ellas pueden considerarse dirigidas inteligentemente?

Dos, la manera de dirigir. Puede hacerse de manera arrogante, autocrática, narcisista (más frecuente de lo que parece) o de manera educada, participativa, humilde, sin menoscabo de la exigencia. ¿Cuál de las dos es mejor? Depende de a quién preguntes, pero probablemente dependa también del horizonte temporal: es posible que la primera arroje mejores resultados a corto plazo, aunque insostenibles a largo, mientras que la segunda puede tener buenos resultados de manera permanente.

Tres, el trato a los clientes. Uno puede vender con beneficio un producto con apariencia atractiva, pero de mala calidad, con lo que los clientes se arrepentirán de haberlo comprado al poco tiempo. ¿Es mejor esto que vender algo realmente útil con un beneficio más moderado, pero con mayores garantías de permanencia en el tiempo? Depende también de a quién preguntes, y también del horizonte temporal.

Los partidarios del pájaro en mano sabrán con certeza qué quieren. Pensarán que el largo plazo no importa porque todos habremos desaparecido. Pero la responsabilidad social y las virtudes clásicas tienen la respuesta opuesta para los tres casos, sin ninguna ambigüedad: satisfacer las necesidades reales de los clientes, una dirección educada y respetuosa, o unos horarios razonables son mejores que lo contrario. Seguramente, además, a no tan largo plazo y en sentido amplio los resultados serán no solo superiores, sino mejor distribuidos, con lo que el conjunto de personas involucradas estará mejor, más allá del beneficio estricto, que, aunque parezca lo contrario, es un concepto bastante poco operativo.



No seguimos el camino,  
lo trazamos.

*Telefonica*

Los que siguen los caminos solo llegan donde otros han estado antes. Y nosotros queremos ir más lejos para ayudar a las empresas a abrir sus propios caminos. Queremos mejorar la colaboración de sus profesionales. Incorporar eficiencia a sus infraestructuras. Agilizar sus procesos. Poniendo las comunicaciones fijas, móviles y las tecnologías de la información al servicio de sus planes. Porque solo las soluciones que parten de las verdaderas necesidades, aportan lo que una empresa requiere para ser diferente.

[www.grandesclientes.telefonica.es](http://www.grandesclientes.telefonica.es)

# Reducir su factura eléctrica el 30%\* es solo el comienzo

Imagine lo que podemos hacer por el resto de su empresa

Gestionar el complejo control ambiental de un edificio y cumplir con los objetivos de eficiencia energética no es tarea fácil. Nuestra arquitectura de gestión eficiente de la energía EcoStruxure™ le permitirá hacerlo de manera inteligente mediante la integración de los sistemas del edificio en una única plataforma IP.

## Soluciones integrales para la gestión global de la energía

Con EcoStruxure, la arquitectura de soluciones de gestión integral de la energía de Schneider Electric™, su empresa puede alcanzar un ahorro de energía de hasta el 30%, unificando sistemas de gran consumo de energía como el HVAC, el control de accesos, la gestión de seguridad, la videovigilancia, la protección contra incendios, las telecomunicaciones, el mantenimiento, la gestión de la energía y el control de iluminación en toda la empresa.

Ahorrar hasta el 30% de la energía de un edificio es un magnífico comienzo y, gracias a la arquitectura de gestión de la energía EcoStruxure, el ahorro no tiene por qué terminar ahí. Veamos juntos qué más podemos hacer por la gestión eficiente de su organización.



## ¡Aprenda de los expertos cómo ahorrar energía!

Descárguese gratuitamente la "Guía práctica de Eficiencia Energética" desde nuestra web.

Visite [www.SEreply.com](http://www.SEreply.com) Código de promoción 88395t

## EcoStruxure™

Active Energy Management  
Architecture from Power Plant to Plug™



### Centros de proceso de datos

Desde el rack hasta la fila, la sala y el edificio, el uso de la energía y la disponibilidad de estos entornos interconectados son permanentemente monitorizados y ajustados en tiempo real.



### Industria

Los protocolos estándar abiertos de comunicación IP permiten la gestión de todos los procesos automatizados en un tiempo récord, aumentando la productividad y maximizando la eficiencia energética.

### Beneficios de EcoStruxure

Ahorro: de hasta el 30% en CapEx, OpEx, y en el consumo de energía de toda su empresa, gracias a su escalabilidad, simple instalación y su verificación remota que reduce la necesidad de supervisión presencial.

Simplicidad: compatibilidad con todos los sistemas, permitiendo el control de la instalación allí donde esté.

Transparencia: hace la energía visible y cuantificable, precisamente como ha de ser.

# 30%

Schneider  
Electric™