

Jordi Canals

El desarrollo de las
capacidades de liderazgo

Nuria Chinchilla

Rotación voluntaria
de directivos

Josep Tàpies, Lucía Ceja y Remei Agulles

Empresa familiar:
la importancia de los valores

50TH IESE GLOBAL ALUMNI REUNION
**COMPARTE
LA EXPERIENCIA**



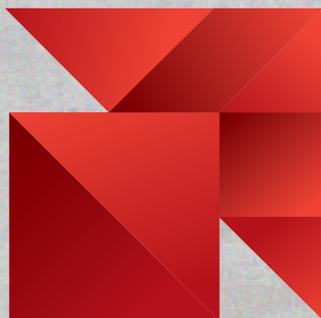


No seguimos el camino,
lo trazamos.

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



LEADING
THE INNOVATIVE FIRM
BUILDING
STRONGER COMPANIES
FOR SOCIETY

#IESEGAR

www.iese.edu/globalalumnireunion/2011



¡Inscribirte con más facilidad que nunca!

Descarga una aplicación de lector de QR desde tu móvil y escanea este código para obtener más información.

Agenda:

Jueves 17 (por la tarde)

Recepción de Bienvenida, Museo Thyssen.

Viernes 18 (todo el día)

Sesiones académicas, Palacio Municipal de Congresos de Madrid.

Sábado 19

Actividades Culturales.

Ponentes Confirmados:

Luis Abril

Secretario General Técnico, Telefónica

Ferran Adria

Fundación El Bulli

Antonio Brufau

Presidente ejecutivo, Respol YPF

Ángel Cano

Consejero delegado, BBVA

Carlos Cordón-Cardó

Director de Patología, Escuela de Medicina Mount Sinai

Patricia Francis

Directora ejecutiva, International Trade Center

Pankaj Ghemawat

Profesor, IESE Business School

José Manuel González-Páramo

Miembro del Comité Ejecutivo, Banco Central Europeo

Jay Ireland

Presidente y CEO, GE Africa

Bruni di Leo

Director general, IBM Growth Markets

Hans Ulrich Maerki

Presidente del Comité de gobierno, ABB

Jesús M. Prieto Valtueña

Director, División de Hepatología, Universidad de Navarra

Susan Segal

Presidenta y CEO, Council of Americas

Kees Storm

Miembro del Consejo, Aegon

Platinum:

RICOH

Silver:

booz&co.

Ermenegildo Zegna

Collaborating Organizations:



Banc Sabadell

Deloitte.

"la Caixa"

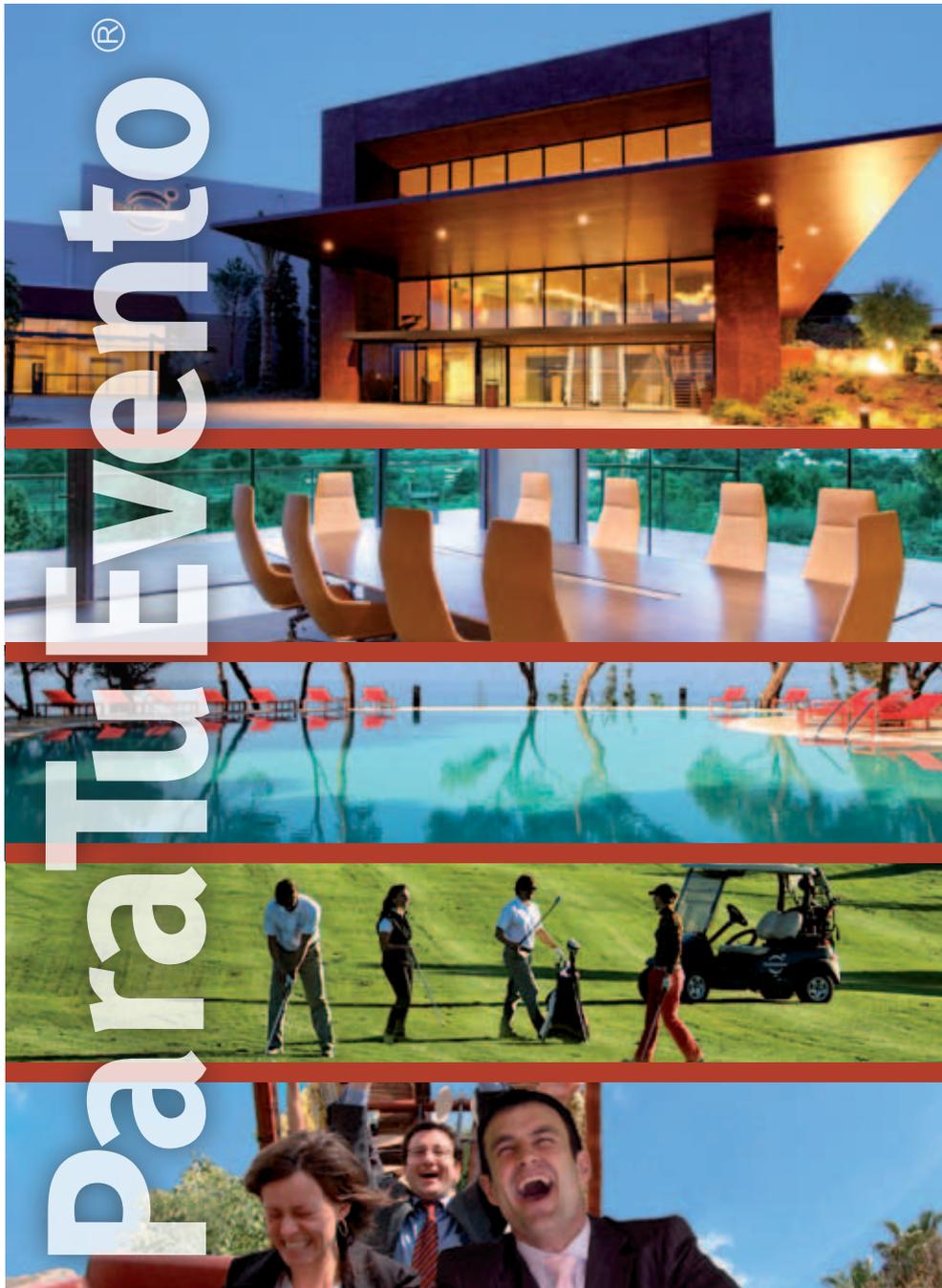
LG
Life's Good

MPG
Leading new thinking.

GRUPO MOVICHO
SINCE 1928

NESPRESSO

Telefonica



Muévete, trabaja, sueña, crea, disfruta del placer de los negocios. Siente el aire mediterráneo y goza con el mar y su luz. Saca el máximo partido a tus reuniones de trabajo en un lugar emocionante.

En PortAventura te lo ponemos muy fácil; un gran **Centro de Convenciones** perfectamente equipado, 2.000 habitaciones en 4 hoteles de 4 estrellas, una cuidada restauración, aperturas de área temáticas en exclusiva en el parque, actividades de Golf y de Team Building.



PORTADA

50.ª GLOBAL ALUMNI REUNION:

APRENDER Y COMPARTIR

12

IDEAS



El desarrollo de las capacidades de liderazgo
Jordi Canals **22**

ROTACIÓN VOLUNTARIA DE DIRECTIVOS
Aunque me digan ven, me quedo
Nuria Chinchilla **28**

EMPRESA FAMILIAR
La importancia de los valores
Josep Tàpies, Lucía Ceja y Remei Agulles **32**

48ª REUNIÓN ANUAL DEL COMITÉ ASESOR HARVARD-IESE

EL FUTURO DE LAS BUSINESS SCHOOLS



CROSSROADS

2ND INTERNATIONAL CONFERENCE ON HUMANIZING THE FIRM AND THE MANAGEMENT PROFESSIONS
La cara humana de la empresa **40**

IX ENCUENTRO DEL SECTOR ENERGÉTICO
Hacia un pacto de estado para dejar de ser vulnerables **42**

XVII ENCUENTRO DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES Y LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN
Enredados **44**

XIII ENCUENTRO DE EMPRESAS DE MARCAS DE PRESTIGIO
El mercado de los "sueños" apunta a China **46**

XV ENCUENTRO DE EMPRESARIOS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS
Comerse el mundo **48**

EMBA BRASIL
El Executive MBA del IESE aterriza en Brasil **50**

PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO
Liderazgo y eficiencia en el nuevo PLD **62**

AGENDA 2011-2012 **64**

PEOPLE

GRADUACIONES 2011

MBA MADE IN IESE

Ocho graduados másteres nos cuentan lo que ha supuesto para ellos vivir la experiencia IESE.

66



PEOPLE

ANTONI ESTEVE (PDD-I-87)
 Creer en un sueño y compartirlo **72**

PREMIO X ANIVERSARIO FINAVES
 Javier Relats (MBA '97):
 "Nada es accesorio" **76**

ENTREVISTA A JOSÉ MANUEL BASÁÑEZ
 "Todo el mundo tendrá
 trabajo, pero no empleo" **78**

AUTORES **86**

SOIS NOTICIA **88**

LIFE

LOS NUEVOS MBA SE GRADUAN
 Consejos, lecciones y
 nuevos horizontes **94**

**REUNIÓN ANUAL DE EMPRESAS PATRONO,
 CÁTEDRAS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN**
 El reconocimiento
 a un gran apoyo **102**



Antoni Esteve

WSJ BREAKFAST SERIES

Ursula M. Burns **106**

CHAPTER NEWS **108**

MBA ALUMNI REUNION
 Los Alumni del MBA
 vuelven a su casa **116**

DÍA DEL ANTIGUO
ALUMNO EN MADRID
 Un homenaje a los Alumni **118**

ENCUENTROS TERRITORIALES **120**

CLAUSURA DE PROGRAMAS **124**

IESE & YOU

IPAD2
 Primeros ganadores **126**

FINAL

MIREIA LAS HERAS Y ESTHER JIMÉNEZ
 Liderazgo y amistad:
 desarrollar el talento **128**

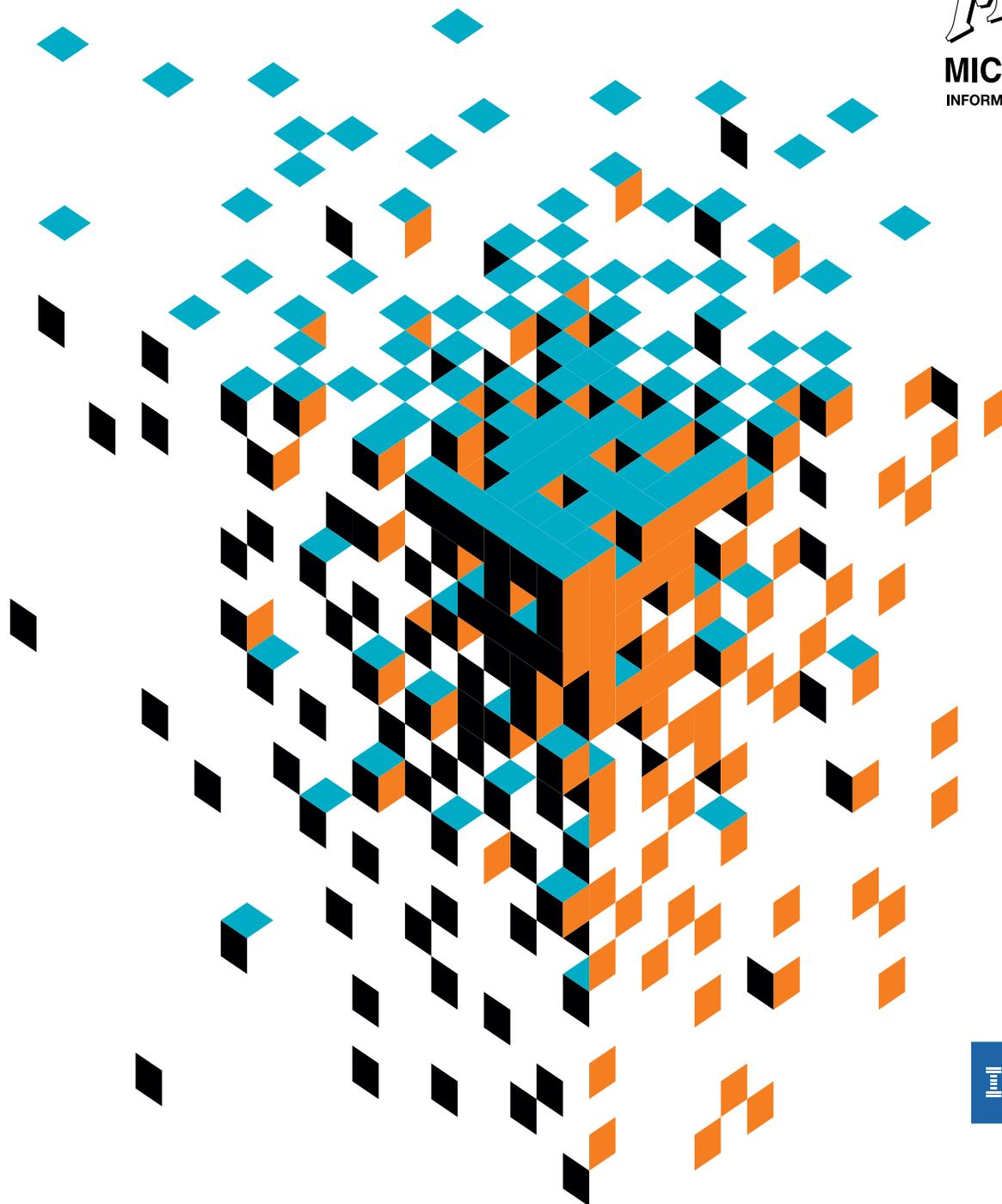
Cómo gestionar eficientemente la infraestructura de su empresa.

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**

MBI
MICRO-BLANC
INFORMATICA, S.L.



Índice de Alumni

Arias, José Maria (PDD '82).....	120	García, Fernando (G-EMBA '11)....	66	Orti, Juan (PDD '03).....	88
Arroyo, Telva (PDG '09).....	88	García, Francisco (PDG '97).....	88	Ortiz, Eduvigis (PDG '09).....	126
Astals, Pedro (ST/ADECA '07).....	48	García-Valdés, Alfredo		Pagés, Xavier (MBA '84).....	48
Avellaneda, Jordi (MBA '06).....	108	(MBA '78).....	88	Parqui, Sebastiaan (PDG '98).....	108
Azaola, Fernando (EMBA '11).....	66	Garmendia, Jaime (PDG '11).....	88	Pavía, José Luis (PDG '11).....	88
Bercial, Jaume (PDG '08).....	88	Gilbert, Sandra (PDG '07).....	88	Peña, Emilio (PDD '91).....	88
Bermejo, Alejandra (EMBA '11)....	94	Gispert, Pablo (PDD '10).....	88	Picard, José L. (PDD '91).....	88
Bermúdez, Francisco (PDG '07)....	88	González, Juan Manuel		Proano, Carlos (MBA '09).....	126
Blakely, Brian (MBA '99).....	108	(MBA '79).....	48	Quiroga, Luis Fernando	
Bondolowski, Cristina		González, Raúl (MBA '96).....	120	(PADE '83).....	120
(PDD '03).....	108	Gordillo, Sergio (PDD '06).....	88	Ramírez, Juan (MBA '78).....	88
Bonilla, Jesús (PDD '05).....	88	Grishin, Oleg (AMP '10).....	108	Relats, Javier (MBA '97).....	76
Buzi, Benedetto (MBA '09).....	108	Guerris, Manel (MBA '00).....	88	Rodríguez, Marcos (EMBA '08)....	88
Cámara, Javier (PDD '10).....	88	Gündogdu, Dogan (MBA '00)....	12	Rodríguez, María Fernanda	
Carbonell, José Luis (MBA '78)....	108	Hanke, Alexander		(G-EMBA '03).....	12
Carbonell, Mika (EMBA '11).....	66	(AMP Munich '09).....	108	Rodríguez, Oihane (EMBA '11)....	66
Castro, Gonzalo de (PDD '05).....	88	Harling, Anna-Marie (MBA '11)....	66	Roger, Luis M ^a (PADE '69).....	12
Castro, Raúl (PDD '06).....	88	Iglesias, Juan Carlos (PDG '10)....	88	Ruiz, Marcelo (PDD '05).....	88
Cavero, Oscar (PDD '09).....	88	Jansen, Gijs (MBA '03).....	88	Saboya, Gilbert (PDG '11).....	88
Cerqueda, Ana (PDD '10).....	126	Julià, José M ^a (PDD '89).....	126	Sáenz, Carmen (MBA '95).....	88
Chimeno, José Gabriel		Kinumaki, Jun (MBA '08).....	108	Saraiva, Nuno (MBA '05).....	108
(PDG '95).....	108	Lambert, Axel (MBA '01).....		Schlein, Amy (MBA '11).....	94
Conceição, Maria da		Lapeña, Daniel (EMBA '11).....	94	Schrimer, Thomas (MBA '09).....	108
(PADE '01).....	108	Larriba, José Carlos (PADE '11)....	88	Schwarz, Markus (MBA '96).....	108
Cool, Hans (MBA '03).....	88	Llorens, Juan (PDG '86).....	88	Sendagorta, Jorge (PADE '90)....	118
Costa, Enric (PDG '98).....	88	Lorient, Javier (PDD '91).....	120	Serra, Josep M ^a (PADE '91).....	94
Costoyas, Alfonso Manuel		Luna, Miguel Ángel (MBA '86)....	118	Serra, Salvador (EMBA '11).....	94
(PDD '76).....	12	Marsigli, Melissa (MBA '08).....	108	Steckenborn, Thomas	
Cullell, Rosa (PADE '99).....	88	Martín, Ángela (PDD '88).....	12	(AMP Munich '08).....	108
De Abadal, Santiago (MBA '09)....	88	Martínez, José Luis (PDG '09)....	88	Toffolutti, Giovanni (MBA '10)....	108
Detry, Natalie (PDG '08).....	88	Martínez-Laredo, Borja		Tornamorell, Regina (PDD '10)....	88
Dollhofer, Kurt		(PDG '07).....	88	Torrens, José M ^a (MBA '89).....	88
(AMP Munich '05).....	126	Martini, Lorenzo (MBA '10).....	108	Torrente, Antonio (PDD '96)....	88
Dorado, José Luis (PDG '07).....	88	Melgarejo, Gustavo (MBA '01)....	12	Tovar, Pablo (ODD '04).....	88
Dreyfus, Patrick (MBA '96).....	108	Mikhareva, Evgenia (MBA '11)....	66	Unzueta, Lander (PDD '05).....	88
Esteve, Antoni (PDD '87).....	72	Minguella, Ana (PDD '07).....	120	Vassilopoulos, Alexis	
Feferbaum, Paulo (G-EMBA '04)....	12	Montarelo, Pedro (PDD '06).....	88	(MBA '07).....	108
Fernández, Emilio (EMBA '11).....	94	Ojinaga, Alberto (MBA '95).....	48	Vélez, Esteban (PDD '05).....	88
Fernández, Gonzalo (PDG '97)....	88	Oosterveld, Jan (MBA '72).....	12	Vinelli, Agustín (MBA '03).....	108
Fernández, Pau (EMBA '11).....	94	Ordóñez, Loreto (PMD '08).....	88	Weber, Bernard	
Ferrer-Dalmau, Jaime		Oros, Olga (PDD '03).....	88	(AMP Munich '09).....	108
(G-EMBA '04).....	12			Westcott, Phil (MBA '11).....	66

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

*En el próximo
número*

GLOBAL ALUMNI REUNION
INNOVACIÓN Y LIDERAZGO

Prof. Xavier Vives

Diez años del Euro

Prof. Elena Reutskaja

Toma de decisiones bajo presión

Prof. Marian Moszoro

Asociaciones público-privadas

Entrevista con

**Patricio Jottar (MBA '88),
director general
de Cervecerías Unidas**

Nuevo Peugeot 508. Quality time.



Atención al cliente 902 366 247

PEUGEOT RECOMIENDA **TOTAL** PEUGEOT FINANCIACIÓN Gama 508: Consumo mixto (L/100km): entre 4,4 y 7,3. Emisiones de CO₂ (g/km): entre 115 y 169.

Desayuno con el Consejo, conferencia con internacional, firma de contrato con tu principal cliente... tu día a día apenas te deja tiempo para ti. Pero hoy todo cambia. Porque llega el nuevo Peugeot 508, equipado con tecnología de última generación, con motorizaciones que consiguen altas prestaciones y mejoran la eficacia medioambiental y con una habitabilidad y equipamiento que hará que desde hoy mismo puedas vivir una nueva experiencia al conducirlo.

NUEVO PEUGEOT **508**



PEUGEOT
MOTION & EMOTION

Índice de empresas

ABB.....12	Generali Seguros.....88	Nestlé Health Science.....48
Abertis Telecom.....44	Gimv Capital Risk Fund.....80	New York University.....12
Accenture.....48	Goldman Sachs.....42	Novartis.....66
AddVenture.....88	Google.....44, 52	Ono.....44
Aita.....76	Grup SEHRS.....48	Orange.....44
Akermann.....88	Grupo Barceló.....94	Over the Top InOut.....44
Alcatel-Lucent.....44	Grupo Catalana Occidente.....94	Palewaste Recycling.....88
Alimentaria.....48	Grupo CELSA.....83	Pandora.....88
Altair Management Consultants.....88	Grupo Codorniu.....48	Polendos.....88
Alucha.....88	Grupo Cofra.....88	Porsche.....88
American Express.....88	Grupo Eulen.....88	Pricewaterhouse Coopers.....42, 108
Amrop.....108	Grupo Freixenet.....48	Privalia.....88
Angulas de Aguinaga.....48	Grupo Inditex.....32, 88	Puig.....72
AP Moller - Maersk.....108	Grupo Inmobiliario Onofre.....63	Regent Lighting.....108
Areva.....108	Grupo Leche Pascual.....48	Repsol YPF.....12
Ask.....108	Grupo LVMH.....46	Ricoh.....12
AXA.....80	Grupo Mahou San Miguel.....63	Rotterdam School of Management.....83
Banc Sabadell.....12	Grupo Prisa.....81	Sanitas.....88
Banco Pastor.....120	Grupo Sanef-Abertis.....108	Sara Lee.....48, 66
Banco Santander.....12	Grupo Siro.....48	Schneider Electric.....88
Banesto.....120	Haas School of Business.....40	Seeliger y Conde.....108
BBVA.....12, 88	Harvard Business School.....38, 58, 80	Shisheido.....46
Booz & Co.....12	Harvard Kennedy School.....52	Siemens.....66
BP Oil.....102	Harvard University.....22	Smeal College of Business.....40
Bunge.....83	Henkel.....88	Stanford University.....22, 102
Capgemini.....88	HUF.....83	Subaru.....66
Capital at Work.....88	IBM.....66	Telecyl.....88
Caprabo/Eroski.....48	IDG Capital Partners.....46	Telefónica.....12, 44
Carrera & Carrera.....46, 88	IFP Personalberatung Managementdiagnostik.....108	The Coca-Cola Company.....108
CCRTV Interactiva.....44	Improven.....88	Tous.....102
CEIBS.....46, 58	INALDE.....83	Travel Store.....108
Central Lechera Asturiana.....48	INSEAD.....66, 83	TUV Rheinland.....88
Clockhouse.....88	ISDIN.....72	Twitter.....12, 94
Cobega.....48	ISE.....50, 108	Unilever.....48, 88
Columbia University.....12	John Deree.....83	Unísono.....88
Compact Response Group.....48	Johnson Controls.....102	Universidad Adolfo Ibáñez.....83
Coremain.....120	Kanguru.....108	Universidad Complutense de Madrid.....118
Costa Crociere.....46	Kemmy Business School.....83	Universidad de Piura.....83
COVAP.....83, 102	KPMG.....102	Universidad Federal do Rio Grande do Sul.....83
Credit Suisse.....66	“la Caixa”.....12	Universität Zurich.....40
CZ Veterinarios.....120	Lagos Business School.....54	University of Asia and the Pacific.....12
DAMCO.....108	Lefties.....88	University of Cologne.....12
Deloitte.....12	LinkedIn.....12	University of Nottingham.....66
Enabler.....108	Liugong Machinery.....58	Vodafone.....44
Endesa.....94	Lladró.....88	Vueling.....88
Enel Viesgo.....66	London Business School.....66	Worldwide Integral Rehabilitation Systems.....88
Eon.....66	Louis Vuitton.....32	Würth.....88
Ermenegildo Zegna.....12	Luxury Society.....46	Xerox Corporation.....106
Ernst & Young.....44	Macsa.....83	Yoigo.....44
Estates & Wines.....46	Mango.....94	Youth Development Australia.....52
Estée Lauder.....46	Masco Corporation.....32	
Esteve.....72	Mcdom Tech.....88	
Experian.....102	Media Capital.....88	
Explorer Investments.....108	Merck.....88	
Facebook.....12, 94		
FemCAT.....80		
Financial Times.....52		
GAES.....88		
Gallina Blanca Star.....48		
Gazeley.....88		
GDF Suez.....88		



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, Olga Boluda, Emma Buckle, Clara Castillejo, Nicholas Corbishley, Tomás Crespo, Alberto de Olano, Miguel Ginel, Fátima González-Aller, Álvaro Lucas, Javier Pampliega, Larisa Tatge, Miquel Utset y M^a del Mar Valls

Concepto de portada

Luis S. Ruiz

Secretaría de redacción

Alejandra Arrocha

Fotografía

Javier Arias
Jordi Estruch
Miquel Llloch
Pili Martínez
Roger Rovira
Michelle Soares
Efectuato.es
Fotomobil.com

Diseño y maquetación

Belén Sanz
Javier Martínez
Meanings

Infografía

Visual Thinking

Ilustraciones

Luciano Lozano
(www.ilustracionesposibles.blogspot.com)

Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales
(www.cajaalta.es)

Publicidad

M&N Consulting - Antonio Moré
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.



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

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

SONY
make.believe

VAIO recomienda Windows® 7.

VAIO



Nuevo VAIO serie Z

Siempre por delante

Lo imposible cobra vida en un diseño ultradelgado y la máxima potencia que ofrece la segunda generación del procesador Intel® Core™ i7. Disfrutarás de una nueva dimensión en portabilidad y autonomía gracias a su peso (menos de 1,2 kg), tamaño (16 mm de grosor) y a su batería extendida que te permite hasta 16 h de uso.

ENCONTRARNOS



ANTONIO ARGANDOÑA

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

Back to basics. Siempre es estimulante volver a los fundamentos. ¿Qué hace distinto al IESE? ¡Uf!, muchas cosas, que van apareciendo en este número de la Revista de Antiguos Alumnos. Una: el IESE es una formidable red social. ¿De las del internet? Sí, pero mucho más que eso: nos gusta encontrarnos con las personas que, como decía un filósofo, son la novedad más radical. Siempre podemos aprender de cada uno. La Global Alumni Reunion que celebraremos dentro de unos días es precisamente eso: una formidable experiencia de encuentros personales, para aprender y compartir.

Otra característica diferencial: la manera que tenemos de entender cómo hay que desarrollar las cualidades del liderazgo. El artículo del profesor **Jordi Canals** lo explica muy bien. Incluso los que llevamos muchos años en el IESE disfrutamos leyendo mensajes de este tipo. Otra más: el sentido de responsabilidad que tenemos sobre nuestra función como Escuela de Dirección, que se proyecta en la responsabilidad que vemos en las empresas como transformadoras del mundo. De ello se habló en la reunión del Comité Asesor Harvard-IESE. Otra: la empresa como institución humana. Sobre esto tuvimos una Conferencia Internacional, con el sugestivo título de “Humanizar la empresa y la profesión de dirigir”.

Y está también la dimensión internacional del IESE, que se pone de manifiesto en el aterrizaje del EMBA en Brasil, o en un programa en Costa de Marfil, en tiempos de guerra. No os perdáis lo que dicen los MBAs que nos cuentan sus experiencias en el IESE. Y hay también muchas noticias pequeñas, que pueden pasar inadvertidas si el lector no busca la dimensión humana, social y profesional de unas actividades que aspiran a la excelencia en todas sus facetas.

Os deseo que disfrutéis leyendo este número de la Revista de Antiguos Alumnos. No dejéis de hacernos llegar vuestras sugerencias y comentarios: los necesitamos. Y espero poder saludaros en el Global Alumni Reunion, en Madrid, el 18 de noviembre.

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* ∴

50.^a EDICIÓN GLOBAL ALUMNI REUNION

APRENDER Y COMPARTIR

CRISTINA ACED
STEPHEN BURGÉN

Incontables horas de trabajo, más de un centenar personas implicadas y un objetivo común: la Global Alumni Reunion. Quedan pocos meses para que se celebre la 50.^a edición de la Asamblea de Antiguos Alumnos. En esta ocasión, el Palacio de Congresos de Madrid acogerá, el 18 de noviembre, el evento más importante que organiza la Agrupación de Miembros del IESE, y en el que se espera reunir a más de 2.500 Alumni e invitados.





Mireia Rius, directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE, cuenta que ahora ya está todo en marcha, que se van rematando temas y los nervios van aumentando día a día. Cada edición de la GAR es un proyecto empresarial en sí mismo, exige misión, alcance, *stakeholders*, objetivos, evaluación de riesgos, equipo, tiempo, costes, recursos, comunicación, etc.

Las asambleas son “la actividad más importante de la Agrupación de Miembros”, explica el profesor **Carles Cavallé** citando al profesor **Antonio Valero**. Con 36.500 Alumni procedentes de 100 países, es importante organizar actividades que permitan mantenerlos unidos.

“Este objetivo se consigue con la Global Alumni Reunion”, asegura el profesor. La Asamblea tiene un doble carácter: profesional y académico, y también social. Es “un punto de encuentro y reencuentro”, señala.

“Un proyecto incluye asignar un equipo, así como recoger las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés”, escriben los profesores **Jaume Ribera** y **Philip Moscoso** en la última sección de la revista *IESE Insight*, número 7. En este sentido, el contenido académico está supervisado y promovido por profesores. **Javier Quintanilla** y **Julián Villanueva** son este año los encargados de diseñar un atractivo programa con ponentes de alto nivel bajo el lema “Leading the Innovative Firm, building Stronger Companies for Society”.

La Asamblea de Antiguos Alumnos siempre aborda temas cercanos a las empresas y los directivos. “Somos conscientes de lo que está pasando en el mundo empresarial y de sus ne-



cesidades”, asegura el profesor **Quintanilla**. Por ello se ha elegido este lema. “Las empresas y la sociedad en general necesitan innovar, hacer cosas distintas en momentos difíciles”, afirma.

“Se trata de contribuir a lo que ya ha venido haciendo el IESE en las otras 49 ediciones”, comenta el profesor. “Es el reflejo de nuestro compromiso con la sociedad para construir una sociedad mejor, más sólida y más fuerte”. Y esto se consigue gracias a los antiguos alumnos que dirigen este “tipo especial de compañías, sólidas en lo económico pero que juegan un papel en la sociedad, como verdaderos motores de cambio, agentes de transformación social”.

Así que, buscar temas relevantes y actuales no es fácil, pero “el IESE siempre lo consigue”, asegura **María Fernanda Rodríguez** (G-EMBA '03). Las reuniones de antiguos alumnos del IESE han adelantado tendencias.

Para el profesor **Cavallé**, “todo en el IESE ha de hacerse con esta filosofía, anticipándose, porque la dirección de empresas mira hacia el futuro”. Por eso la Asamblea de Antiguos Alumnos, como parte del IESE, también tiene la vista puesta en el horizonte. “No nos interesan solo las *best practices*, sino las *next practices*”, señala.

LÍDERES MUNDIALES

● El programa académico de este año incluye a ponentes como **Luis Abril**, secretario técnico general de Telefónica; **Ferran Adrià**, *chef* y copropietario de la Fundación El Bulli; **Antonio Brufau** presidente ejecutivo de Repsol YPF; **Ángel Cano**, CEO del BBVA; **Carlos Cordón-Cardó**, vicepresidente y profesor de Patología de la Mount Sinai Medical School; **José Manuel González-Páramo**, miembro del Comité Ejecutivo del

LAS REUNIONES SON MUY ESTIMULANTES INTELLECTUALMENTE. ADEMÁS, PERMITEN REENCONTRARSE CON VIEJOS AMIGOS Y AMPLIAR LA RED DE CONTACTOS, ALGO MUY ÚTIL PARA LA TRAYECTORIA PROFESIONAL DE UN DIRECTIVO.

Dogan Gündogdu
(MBA '00)



European Central Bank; **Hans Ulrich Maerki**, miembro no ejecutivo del consejo de dirección de ABB o **Jesús M. Prieto** director de Hepatología de la Clínica Universitaria de Navarra.

El profesor **Quintanilla** explica que lo que se busca son “las mejores cabezas que están detrás de todas las innovaciones empresariales, para que los Alumni puedan conocer de primera mano cómo convertir los retos en oportunidades”.

A lo largo de 49 ediciones, en las asambleas han participado numerosos ponentes. Resulta difícil destacar alguno aunque, muchos han coincidido en recordar el interés que despertaban las sesiones sobre el sector financiero y la banca que organizaba **Rafael Termes**, y en las que participaron altos directivos de la banca como **Alfredo Sáez**, del Banco Santander, **José Ignacio Gorigolzarri**, del BBVA, **Josep Olliu**, del Banc Sabadell, **José Viñals**, del FMI, etc.

También generaban una gran expectación las conferencias sobre economía que coordinaba el profesor **Antonio Argandoña**. Participaron en estas sesiones **Michel Camdessus**, entonces director gerente del Fondo Monetario Internacional; **Bernardo Villegas**, que era decano de la Facultad de Economía de la University of Asia and the Pacific de Filipinas; y **Larry Summers**, antes de convertirse en asesor económico de **Barack Obama**, entre muchos otros.

Lo mismo ha sucedido con el profesor **Juergen B. Donges**, durante más de diez ediciones, desde la dirección del Instituto de Política Económica de la Universidad de Colonia, y asesor del Gobierno alemán. “Era una voz esperada por los Alumni, porque aportaba una visión global y muy atinada”, comenta **Ángela Martín** (PDD '88).

A **Luis M^a Roger** (PADE '69) le marcó la intervención de **Julián Marías**, de la Real Academia Española, en la asamblea de 1989 celebrada en Madrid. “Anticipó la influencia que tendría el mundo islámico en el futuro”. Algo que entonces no se entendió, porque todo el mundo estaba preocupado por la guerra fría y el enfrentamiento entre comunismo y capitalismo parecía la única amenaza, explica **Lorenzo Dionís**, profesor emérito del IESE. En la misma línea, **Alfonso Manuel Costoyas** (PDD '76) explica que **Pedro Nuño**, en una reunión celebrada en Valencia, anticipó el protagonismo que tendría China en la economía mundial.

Por otra parte, **Juan Antonio Pérez López**, ex director del IESE, dijo en una de las asambleas que, en el futuro, el mundo lo configurarían los economistas y empresarios, y que los políticos sufrirían las consecuencias de los agentes socioeconómicos, explica el profesor **Dionís**. “Es precisamente lo que está pasando ahora”, puntualiza.

Paulo Feferbaum (G-EMBA '04) recuerda de forma especial “el ambiente en la sala y la cara de los asistentes” después de la conferencia del profesor **Nouriel Roubini**, de la Universidad de Nueva York, sobre la crisis financiera, en la Reunión de Madrid en 2008. También le marcó la ponencia del doctor **Valentí Fuster**, en el año 2009, “una

en ADP, **Ahorro**

es contar con especialistas
sin incrementar la masa salarial



rentabilidad

es centrarse en las competencias estratégicas de recursos humanos

innovación

es ganar en rapidez, seguridad y calidad de gestión

tranquilidad

es asegurar el cumplimiento de los plazos, la normativa legal y la calidad

flexibilidad

es adaptarse y gestionar fácilmente los cambios

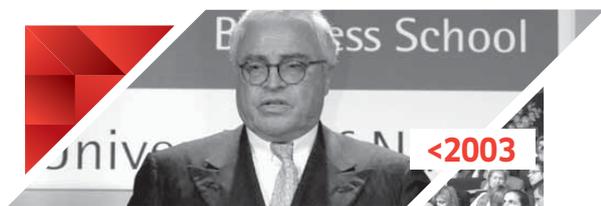
Descubra todo lo que
puede obtener para
usted y su empresa en

www.spain.adp.com



Nº1 Nómina y Recursos Humanos

EN 1999 LA ASAMBLEA TUVO LUGAR EN ÁMSTERDAM. DESDE ENTONCES, HA IDO ROTANDO: UNA EDICIÓN EN BARCELONA, OTRA EN MADRID Y LA SIGUIENTE FUERA DE ESPAÑA. ASÍ, SE HAN VISITADO LONDRES, MÚNICH Y LA ÚLTIMA HA SIDO NUEVA YORK.



2005>



<2004



2003>



gran lección de humildad, de valores y de economía social”. Las palabras del cardiólogo también conmovieron a **Jaime Ferrer-Dalmau** (G-EMBA ‘04) y asegura que le animaron a pasear por Manhattan el resto del día. “¡Qué mejor que hacer ejercicio por la gran manzana!”, exclama.

Por su parte, el profesor **Miguel Ángel Ariño** explica en un *post* de su blog que “el éxito está en hacer las cosas de modo distinto a cómo las hace el resto, y... hacerlas bien”. Esta debe ser la receta de la Asamblea, por ello se han combinado los temas puramente económicos con otras cuestiones que aparentemente no guardan una relación directa con las finanzas o la economía. Por ejemplo, en la próxima Reunión, está previsto un panel en el que participarán el chef **Ferran Adrià** y **Luis Abril** de Telefónica. En este sentido, el profesor **Quintanilla** afirma que “la idea no es que **Ferran Adrià** nos explique la creatividad de su cocina, sino la creatividad aplicada al negocio en relación con otra compañía como es Telefónica, con lo que están trabajando”.

INNOVANDO AÑO TRAS AÑO

● Uno de los mayores retos que ha afrontado la Reunión ha sido la internacionalización. Esta apuesta no solo fue por el lugar de celebración y la procedencia de los alumnos, sino también por los ponentes.

En 1999, la Asamblea tuvo lugar en Ámsterdam. Organizar esa edición fue un reto muy motivador, asegura **Ángela Martín**. Se esperaban “unas 500 personas y asistieron más de 1.000”, recuerda **Jan Oosterveld** (MBA ’72), una de las principales personas implicadas en el proyecto.

Desde entonces, la asamblea ha ido rotando: una edición en Barcelona, otra en Madrid y la siguiente fuera de España. Así se han visitado Londres, Múnich, y la última ha sido Nueva York, hace tres años, coincidiendo con la apertura de la sede del IESE en esa ciudad. **Mireia Rius** recuerda que la celebración de esta última coincidió con el inicio de la recesión económica y “esto hizo que se planteara si era el momento idóneo para hacerla allí, incluso se pensó en aplazarla”. Al final, se decidió seguir adelante con el proyecto y funcionó. Más de 1.100 Alumni y amigos del IESE acudieron a la reunión.

NETWORKING

● **Alfonso Manuel Costoyas** (PDD ’76) ha asistido a todas las Asambleas celebradas fuera de España, y a gran parte del resto, desde que se graduó. Define estos encuentros como “un baño cultural y refrescante con efectos estimulantes”. En su caso, asegura que además son un apoyo a su labor docente. Mientras **Axel Lambert** (MBA ’01) prefiere las que se celebran en Barcelona, porque le recuerdan a la época en la que cursaba el programa. Asegura que “se crea un vínculo emocional con la ciudad”. Para **Dogan Gündoğdu** (MBA ’00), las Reuniones son muy estimulantes intelectualmente. Además, permiten reencontrarse con viejos amigos y ampliar la red de contactos, algo muy útil para la trayectoria profesional de un directivo, explica.

El programa académico y el prestigio de los ponentes son el principal atractivo de la reunión, pero los verdade-

ros protagonistas del acto son los Alumni. Por ello, desde el año pasado se les está involucrando cada vez más en la organización del evento. Concretamente, han podido elegir las actividades culturales a través de un sistema de votación *on-line* de entre un amplio abanico de posibilidades a través de la página web de la Asamblea 2011 (www.iese.edu/GlobalAlumniReunion/2011). Asimismo, el jueves 17 de noviembre se celebrará el cóctel de recepción en el Museo Thyssen de Madrid. Las propuestas para el sábado van desde la visita a los Alcázares Reales y Palacio Real hasta la posibilidad de participar en un torneo de golf.

INVERSIÓN

● Como en cualquier proyecto empresarial, hace falta inversión. Este año, Ricoh, Booz&Co., BancoSabadell, Emenegildo Zegna, Deloitte, AMEX Barceló, LG, Mónico, Telefónica y “la Caixa” se han embarcado en el proyecto. Las asambleas son una excelente oportunidad de visibilidad para las empresas que las patrocinan, gracias al poder de convocatoria del IESE, explica la directora de la IESE Alumni Association. Para conseguir el apoyo de las empresas, “la clave está en hacer una propuesta de valor” que se adapte a las necesidades de cada caso, asegura **Mireia Rius**. De esta forma los patrocinadores se vinculan con los valores del IESE. “La colaboración suele surgir a partir de personas que han vivido y disfrutado la asamblea de forma especial y que consiguen el apoyo de sus empresas”, señala **María Puig**, que durante diez años estuvo al frente de la División de Alumni.

COMUNICACIÓN

● Más allá de la parte académica y social, las asambleas son un escaparate y una plataforma de comunicación muy importantes, explica **Mireia Rius**. Así por ejemplo, “la Reunión de Nueva York nos sirvió para comunicar el firme interés del IESE en tener más presencia en Estados Unidos”.

También periodistas de medios como el *Financial Times*, *The Economist*, *L'Expansion*, *Diario de Noticias*, *Semanario Económico* o *Handelsblatt* se han interesado por lo que nos han contado los ponentes que han asistido a la Asamblea comunicando sus ideas por todo el mundo. Una comunicación que se está haciendo cada vez más global con retransmisiones en tiempo real como la que se llevó a cabo en 2008 en Madrid a través de Webex, y que se repetirá este año, o la comunicación vía Twitter del año pasado. Actualmente se está desarrollando toda una campaña de comunicación de la futura Reunión a través de las redes sociales de Facebook, LinkedIn y, si eres usuario de Twitter, puedes seguir el día a día en #iesegar. Aunque tal como afirma el Profesor **Cavallé** un *tweet* o un mensaje de Facebook “nunca podrán sustituir un abrazo, la ilusión de reencontrarse”. La tecnología enriquecerá y complementará, pero nunca sustituirá la parte humana y social de las reuniones. De hecho, el contacto personal es lo que más valoran muchos de los asistentes, como **Gustavo Melgarejo** (MBA '01) y **Axel Lambert** (MBA '01). Los dos coinciden en que lo peor que puede pasar es no tener tiempo suficiente para charlar tranquilamente con todos los amigos.

LAS ASAMBLEAS SON UNA EXCELENTE OPORTUNIDAD DE VISIBILIDAD PARA LAS EMPRESAS QUE LAS PATROCINAN, GRACIAS AL PODER DE CONVOCATORIA DEL IESE

Mireia Rius

Directora de la IESE Alumni Association

TODA LA ACTIVIDAD EN LA RED

Concurso de fotografía: ¡gana una cámara!

La Agrupación de Alumni del IESE lanzó una nueva iniciativa en septiembre, cuando animó a todos los antiguos alumnos a enviar una foto del IESE para compartir en las redes sociales. La Agrupación preguntó a los Alumni: ¿Qué es la Experiencia IESE para ti?. ¿Una vista espectacular de Barcelona desde la terraza del campus norte? ¿Un reencuentro con los compañeros en los jardines del IESE en Madrid? ¿Hacer un nuevo amigo en el comedor del edificio en Nueva York?... Se anunciarán los ganadores en la Global Alumni Reunion 2011 de Madrid. ¡No pierdas la oportunidad de inmortalizar la GAR!

#IESEGAR, tweets en vivo

Los *tweets* en vivo se publicarán a lo largo del día en el perfil del IESE en Twitter, usando el *hashtag* #IESEGAR. Comparte tus respuestas a las opiniones de los panelistas y únete a la conversación en Twitter @iesecalumni.

Retransmisión de los paneles en directo

¿No puedes acudir a la GAR este año? Pues ya no sentirás la sensación de que te estás perdiendo toda la diversión. Sigue las sesiones académicas de la GAR en directo en Webex. Los detalles sobre cómo registrarse para el *streaming* de las conferencias se darán a última hora.

Check-in global

Se podría pensar que estamos sugiriendo una llegada en masa a las mesas de facturación del aeropuerto de Barajas en Madrid, pero te equivocas. Usa la red social Foursquare para ayudarte a localizar a tus amigos y a tus antiguos compañeros de clase más fácilmente durante la Global Alumni Reunion. ¡Regístrate en el área de *networking* o en la zona de café con tu móvil!

El 17 y 18 de noviembre se celebrará en el Palacio de Congresos de Madrid la 50 edición de la Reunión Anual de Antiguos Alumnos. Una cita ineludible que reúne cada otoño antiguos alumnos del IESE de todo el mundo con personalidades del mundo de la política, la empresa o las finanzas.

Pamplona.
A la XIV asamblea asisten 300 miembros del IESE.

Eduard Punset, entonces Ministro de Relaciones para las Comunidades Europeas, clausuró la XX asamblea de miembros del IESE.

El presidente de la Generalitat, **Jordi Pujol,** se presenta por sorpresa en la cena de clausura.



El **Príncipe de Asturias** intervino en la 41 Asamblea de Antiguos Alumnos del IESE.

La Asamblea visita **Londres** y reúne a 900 antiguos alumnos.

LA REUNIÓN ANUAL DE ANTIGUOS ALUMNOS CUMPLE MEDIO SIGLO

FECHAS CLAVE EN LA HISTORIA DE LA REUNIÓN

1961 — Se celebra la primera asamblea general de miembros, en Pamplona. Asisten unos 50 antiguos alumnos.



Pamplona.
Asisten cerca de 150 empresarios.

1971 — A la XIV asamblea, celebrada en Pamplona, asisten 300 miembros del IESE.

1974
1975 — El lema de la XV asamblea ya habla de la necesidad de "una nueva empresa para una nueva sociedad".



La Asamblea de Antiguos Alumnos cumple las bodas de plata y lo celebra en Barcelona. Para conmemorar los 25 años se hizo una imagen del edificio A del IESE en chocolate.

1980 — La asamblea se celebró en Zaragoza y la Agrupación de Miembros decidió regalarle a la Virgen del Pilar un manto con el escudo del IESE.

1985
1986
1987
1989 — La asamblea se celebra en Madrid y reúne a más de 600 antiguos alumnos. Julián Marías, de la Real Academia Española, anticipa la influencia que tendrá el mundo Islámico en el futuro.

1993 — La XXXIII asamblea reúne a cerca de 1.000 empresarios.

2000 — La reunión de antiguos alumnos se celebra por primera vez fuera de España, en Amsterdam. Asisten más de 1.000 alumnos. A partir de ese año, una edición se celebra en Barcelona, otra en Madrid y otra fuera de España.

2002
2003



Se organiza la primera asamblea fuera de Europa, en Nueva York. Asisten más de 1.100 personas.

2009
2011 — LA GLOBAL ALUMNI REUNION LLEGA A LA 50 EDICIÓN.

I CONVOCATORIA DEL FONDO DE EMPRENDEDORES

**Nos gustaría dar contigo
el siguiente paso hacia tu futuro**

Preséntanos tu propuesta en la
**I Convocatoria del Fondo de Emprendedores
de Fundación Repsol**, que apoya
proyectos empresariales
en el campo de la eficiencia energética.

Porque impulsar el talento nos define.

Entra en *fundacionrepsol.com* e infórmate.

EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO



JORDI CANALS
Director general, IESE

Las personas que ejercitan el liderazgo en las organizaciones deben desarrollar las capacidades y actitudes imprescindibles para impulsar el desarrollo de la empresa a largo plazo. ¿Cómo desarrollar esas capacidades? El director general del IESE reflexiona sobre esta cuestión crítica.

LIDERAZGO • DIRECCIÓN GENERAL • ESCUELAS DE DIRECCIÓN • FORMACIÓN

Durante años, la formación en dirección de empresas se estructuró en torno a la transmisión de conocimientos sobre las funciones centrales de la empresa: operaciones, comercialización, dirección de personas, tecnología o logística. La explosión de conocimientos en estas áreas fue tan enorme durante la segunda mitad del siglo XX y el crecimiento de las empresas tan rápido, que el resultado natural era concentrar en aquellas materias una buena parte de la formación de directivos. Solo más recientemente ha aparecido un interés en el estudio del liderazgo en la empresa, como un conjunto de capacidades supuestamente diferentes de la mera dirección o gestión. ¿Hasta qué punto son distintas esas capacidades? ¿Conviene desarrollarlas en actividades diferentes a las capacidades de dirección o, por el contrario, deben articularse dentro de aquellos programas? Estas cuestiones no tienen respuestas únicas, pero intentaremos aportar algunas reflexiones sobre ellas.

UNA PERSPECTIVA INTEGRADORA DEL LIDERAZGO

- Las capacidades de liderazgo en los diversos niveles de dirección de una empresa aportan a una organización unas dimensiones adicionales al mero conocimiento

o a las capacidades básicas de gestión que resultan imprescindibles. El liderazgo, según el concepto tradicional definido por autores clásicos como **C. Barnard** o **P. Selznick**, aporta unas funcionalidades importantes a una empresa: ayuda a definir una dirección de la empresa a largo plazo, y da sentido y coherencia a la estrategia, las políticas y los planes de acción de una organización, tanto interna como externamente.

Sin embargo, estas cualidades no son independientes del conocimiento sobre la empresa y sus funciones, sus retos y necesidades, ni son independientes de ciertas capacidades básicas de gestión, como el análisis, la síntesis, la comunicación o la negociación, entre otras. Por consiguiente, y más allá de las posibles distinciones conceptuales que los expertos quieran plantear entre liderazgo y gestión, o entre líderes y directivos, resulta coherente que en programas de formación de directivos -por ejemplo, como se hace en los programas de dirección general del IESE- se preste una atención coherente y coordinada a las diversas dimensiones del trabajo de un profesional de la dirección, incluyendo aquellas más relacionadas con el liderazgo.

ENFOQUES PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

- Los principales modelos de desarrollo de capacidades de liderazgo se pueden sintetizar en tres:



el desarrollo en el propio trabajo del directivo mediante iniciativas extraordinarias y mediante programas formales y estructurados.

El primer modelo consiste en profundizar en el desarrollo de habilidades de liderazgo en el ejercicio del propio trabajo del directivo *-on the job-*: vendiendo, dirigiendo, impulsando equipos de personas o gestionando nuevos proyectos. Es un modelo de desarrollo que subraya de manera adecuada el potencial de aprendizaje en cualquier trabajo directivo. Cada una de estas tareas está diseñada de un modo especial y supervisada meticulosamente por parte de otros directivos.

El segundo modelo propone el desarrollo de capacidades de liderazgo mediante iniciativas extraordinarias -bien dentro del propio trabajo directivo, bien fuera de ese trabajo- especialmente diseñadas para lograr ese impacto. Estas iniciativas pueden adoptar formas muy diversas: encargos extraordinarios de nuevos proyectos, formación de equipos interfuncionales para la entrada en nuevos mercados o, simplemente, actividades especiales ajenas a la actividad propia de la empresa -por ejemplo, el desarrollo de una iniciativa con impacto social en la comunidad donde la empresa desarrolla actividades-.

**DESARROLLAR
CAPACIDADES
DIRECTIVAS
EXIGE SIMULAR
EXPERIENCIAS
REALES.**

UN BUEN LÍDER ES UN PROFESIONAL CON CAPACIDAD PARA MOVILIZAR LOS ESFUERZOS DE OTRAS PERSONAS.

El tercer modelo consiste en el diseño de programas formales y estructurados de desarrollo de habilidades de liderazgo, que pueden complementar, directa o indirectamente, los proyectos y contenidos relacionados con el propio trabajo de dirección.

Aprender en el trabajo o a través de proyectos especiales tiene dos ventajas importantes, cuando se ejecutan con profesionalidad. La primera es la personalización del proceso de aprendizaje y mejora. La segunda es la adaptabilidad de las capacidades desarrolladas a las necesidades presentes de la empresa. Sin embargo, esos enfoques tienen también algunas limitaciones básicas. La primera es que, al ser esencialmente programas internos de las empresas, el intercambio de experiencias con otras personas de otras empresas y sectores es nulo, por lo que no se aprovecha un potencial de aprendizaje importante. La segunda limitación de ese enfoque es que las empresas realizan un buen trabajo a la hora de transmitir valores y cultura, así como modos de hacer exitosos en el pasado más o menos reciente; sin embargo su impacto es inferior a la hora de reflexionar sobre nuevos retos de futuro o sobre la experiencia del impacto de esos retos en otras empresas y sectores.

Estos dos enfoques llegan a cumplir plenamente su función cuando se integran en un proyecto que incluye también una acción de formación específica, mediante una iniciativa educativa diseñada con este propósito, bien sea un programa preparado a medida y según las necesidades de una empresa, bien sea de un programa abierto a empresas de diversos sectores. El impacto y el éxito de estas iniciativas requiere:

- Una coordinación entre la estrategia y los objetivos de la empresa, y la finalidad propia del programa.
- Una claridad sobre el modo en que el programa puede ayudar a desarrollar las capacidades que la empresa necesita.
- Un compromiso de la alta dirección de la empresa en el proyecto.
- Un modelo conceptual de desarrollo de capacidades de lideraz-

go por parte de la escuela que sea coherente con el programa que la empresa quiere desarrollar.

En el caso específico del IESE, el modelo que seguimos en programas para la alta dirección (PADE, PDG o AMP), o en los programas de desarrollo directivo (PDD o PMD), tiene unos pilares claros. El primer pilar es la conceptualización de ideas, modelos y conocimientos desarrollados en un campo determinado a partir de la experiencia real y la investigación. En estos programas, la transmisión y el desarrollo de estos conocimientos tienen lugar antes de una sesión general –con la preparación individual y en grupos pequeños– y se discuten después en un grupo más amplio, en el contexto de un problema real, utilizando habitualmente el método el caso. El segundo pilar es la experiencia real adquirida por el claustro de profesores sobre los problemas empresariales y posibles soluciones en un área determinada, debidamente sistematizada. La combinación de las ideas básicas e investigación sobre problemas reales con la experiencia empresarial conduce a unos modelos conceptuales que ayudan a asimilar rápidamente unos conocimientos.

La discusión en clase de problemas reales, con participantes de empresas o negocios diferentes, y los posibles modelos conceptuales para pensar sobre los mismos y valorar las posibles soluciones, ofrece un contexto similar al de un laboratorio. Los participantes, utilizando su experiencia profesional y los conceptos e ideas básicos sobre un tema, reflexionan y discuten sobre el diagnóstico del problema, la búsqueda de posibles soluciones y el plan de acción para acometer la tarea. En definitiva, conocimientos, capacidades y actitudes se ponen en marcha para la solución de problemas. Los participantes trabajan en aquellas tres dimensiones críticas de su desarrollo profesional. Las tres dimensiones configuran la arquitectura básica de las capacidades de liderazgo. Los programas de formación que se centran solo en conocimientos y capacidades

tienen una impronta mayor de desarrollo directivo y gestión. Los programas que se centran en la interacción con otros profesionales, las actitudes, el conocimiento propio y de los demás y la formación del propio carácter inciden más directamente en las capacidades de liderazgo. Sin embargo, una formación integral de las capacidades de liderazgo supone trabajar las tres dimensiones -conocimientos, capacidades y actitudes- que determinan tres modos de ser de la persona y del profesional: saber, hacer y ser. Esta es una aventura compleja, pero para acometerla no se puede dejar ninguna de aquellas dimensiones de lado, pues el resultado sería incompleto.

A su vez, el claustro de profesores, en el contexto de este proceso de aprendizaje, utiliza esas discusiones para confirmar algunas hipótesis de sus modelos y perfeccionar los conceptos para acometer ese tipo de problemas. Además, muchos de los profesores contrastarán después esas ideas en problemas reales que deberán afrontar como consejeros de empresas.

Indudablemente, un programa de formación bien estructurado alrededor de aquellas dimensiones, pero desconectado de la realidad profesional de los participantes, carecería de impacto. Sin embargo, cuando ese programa se articula en el proyecto profesional de un directivo, y se complementa con las experiencias en el propio trabajo ordinario, el impacto potencial de la formación es enorme. Esto es lo que explica, en buena parte, el auge de los programas de *executive education* en todo el mundo durante los últimos veinte años.

EL RETO DE LA INTEGRACIÓN

● La experiencia internacional
● de formación de directivos durante las últimas décadas, permite observar dos grandes vías de aprendizaje de las dimensiones del liderazgo. Algunas escuelas (como Harvard, Stanford o el IESE) no se limitan a impartir una buena for-

MODELOS DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO

El liderazgo en una organización es desempeñado por una o varias personas que definen la dirección, los objetivos de la organización y ayudan a ofrecer un **sentido a aquella orientación y a las políticas que aportan.**

ON THE JOB

Profundizar en el desarrollo de **capacidades de liderazgo** en el propio trabajo del directivo.

PROYECTOS ESPECIALES

Desarrollo de **capacidades** mediante iniciativas extraordinarias.*

PROGRAMAS

Programas estructurados para el desarrollo y potenciación de **capacidades de liderazgo.**

*Nuevos proyectos, equipos interfuncionales, iniciativas de impacto social.

REQUISITOS PARA EL ÉXITO DE LOS PROGRAMAS

Coordinación entre la estrategia y objetivos del programa

Claridad en el modo en el que se obtendrán beneficios.

Compromiso de la alta dirección

Modelo conceptual coherente con los valores de la empresa

mación sobre aquellas cuestiones, sino que procuran articularlas e integrarlas de acuerdo con lo que denominamos la perspectiva de dirección general. Se trata de la perspectiva que tienen las personas que ocupan la máxima responsabilidad en la dirección de una empresa.

La perspectiva de dirección general tiene algunos atributos indispensables: una visión a largo plazo de la empresa, una subordinación de lo particular de una función o división al bien del conjunto de la empresa, un proceso de toma de decisiones en las que las distintas funciones de la empresa no actúan como rivales, sino como com-

PERSPECTIVA DE DIRECCIÓN GENERAL

- Visión a largo plazo.
- Subordinación de lo particular a lo general.
- Toma de decisiones integradora.
- Sentido ético y de responsabilidad.
- Conocimiento sólido del entorno y negocios internacionales.
- Comprensión de la complejidad de organizaciones internacionales.
- Capacidad de liderazgo de equipos interculturales.
- Sensibilidad hacia los aspectos culturales y éticos.

plementos para diseñar una mejor decisión, y una concepción del papel de las personas no mecanicista, sino que asume su carácter emprendedor y responsable, con sólidos principios éticos.

Las escuelas que adoptan esta perspectiva de dirección general, diseñan el desarrollo de las capacidades de liderazgo en un proceso paralelo a la transmisión de conocimientos sobre las diversas funciones de la empresa, normalmente, alrededor del proceso de toma de decisiones. En este sentido, los directivos desarrollan capacidades de análisis, síntesis, negociación, comunicación, exposición a entornos multiculturales o autoconocimiento, por citar solo algunos. Al mismo tiempo, la discusión de casos reales -utilizados para enfocar un plan de acción acerca de un problema- permite reflexionar sobre el conjunto de actitudes éticas fundamentales en la toma de decisiones -acerca del poder, la autoridad, el dinero, o la motivación- y que garantizan unas relaciones interpersonales de calidad dentro de una organización.

En resumen, las capacidades de liderazgo se incluyen dentro de las cualidades propias de un profesional de la dirección que tiene responsabilidades en la alta dirección de la empresa. Asimismo, este enfoque asume que un buen líder no solamente es alguien con capacidad de movilizar los esfuerzos de otros, sino que lo hace con un conocimiento profesional suficiente de los asuntos relevantes, con unas capacidades para analizar los problemas y enfocar las soluciones que van

más allá de la mera intuición -por importante que ésta sea- y con unas actitudes que permiten dirigir desde el ejemplo, la convicción y la persuasión, más que desde la autoridad formal, desde el carisma.

En otras escuelas más centradas en las diversas funciones empresariales (MIT, Chicago, NYU o Columbia, por citar solo algunas), la perspectiva central de sus enseñanzas es la transmisión de conocimientos sobre las cuestiones centrales de las distintas funciones. No se puede decir que no pretendan abordar las cuestiones de la dirección general. Simplemente, han tomado la decisión de centrarse en otros aspectos y esperan que cada directivo realice el proceso de integración de las diversas funciones por su cuenta. Más recientemente, muchas de ellas han incorporado en los programas de formación un tratamiento específico de desarrollo de capacidades, como la negociación, la comunicación o el trabajo en equipos de alto rendimiento, aunque no siempre de un modo armónico con el resto del programa.

Por definición, el tratamiento de estas últimas cuestiones de desarrollo de capacidades, muy relacionadas con el liderazgo de las organizaciones, suele tener un nivel de sofisticación elevado, con nuevas técnicas que permiten realizar ejercicios de desarrollo profesional importante. Sin embargo, las limitaciones que tienen estos enfoques son importantes. La primera y principal es que se piensa en el desarrollo de capacidades de liderazgo como algo independiente del conocimiento y las capacidades propias de dirigir una empresa (conducir personas, vender, producir, comprar, diseñar operaciones, trabajar con bancos, etc.). La transmisión y el desarrollo de conocimientos discurre por una vía, mientras que el desarrollo de capacidades avanza por otra vía en paralelo, en muchas ocasiones sin punto de encuentro. Aunque, conceptualmente, conocimiento y capacidades son áreas diferentes, su desarrollo debe integrarse, pues el directivo es uno y debe atender a esas diversas dimensiones desde su

unidad e identidad; además, la experiencia muestra que los programas de formación que se diseñan de esta manera acaban teniendo un mayor impacto en los directivos.

La segunda limitación es que algunos de los métodos de desarrollo de capacidades de liderazgo se apoyan en técnicas que asumen una concepción antropológica de la persona que es limitada y deficiente, y con nociones y teorías negativas sobre la motivación de las personas.

LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO EN UNA ECONOMÍA GLOBAL

- Ante el avance de la globalización, es lógico plantearnos algunas cuestiones adicionales sobre este tema. ¿Afecta la globalización al desarrollo de las capacidades de liderazgo? ¿Se necesitan modelos distintos de los habituales para el desarrollo de liderazgo en un contexto más global?

Un entorno más internacional de la empresa implica tres tipos de dimensiones adicionales para el desarrollo de liderazgo:

- Una mayor complejidad de los negocios y las operaciones ordinarias de las empresas.
- La propia organización interna es más compleja y exige una mayor sofisticación en la interacción con personas de la misma empresa operando en geografías diferentes.
- Las relaciones de la empresa con clientes, proveedores, entidades financieras o gobiernos de los países de destino adquieren dimensiones particulares diferentes.

Ante estos retos, algunos autores apuntan la necesidad de construir lo que denominan un *global mindset* para líderes internacionales. Este esquema global en la mente de directivos más globales debería incluir conocimientos más sólidos del entorno y de los negocios internacionales, una mejor comprensión de los aspectos sociológicos de las organizaciones internacionales y de la interacción con sus entornos respectivos, una capacidad de dirigir equipos de personas de culturas diferentes, y una mayor sensibilidad hacia los aspectos culturales y éticos de los distintos países.

Resulta evidente que el desarrollo de capacidades directivas a nivel internacional exige experiencias reales, del mismo modo que es difícil desarrollar capacidades de liderazgo en general en quien no tiene experiencia alguna dirigiendo personas y organizaciones. Por tanto, experiencias y asignaciones de proyectos internacionales ayudan de manera directa a desarrollar estas capacidades. Una economía global más integrada no cuestiona los aspectos básicos del desarrollo de liderazgo, pero sí exige que en los programas de formación específicos haya un mayor peso de estas cuestiones críticas que, en economías menos abiertas, carecían de mayor trascendencia.

NECESIDAD DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO

- El liderazgo en una organización es desempeñado por una o varias personas que definen la dirección y los objetivos la misma, y ayudan a ofrecer un sentido a aquella orientación y a las políticas que se adoptan. Y esto supone que las personas que ejercitan el liderazgo deben adquirir los conocimientos adecuados, y poseer las capacidades y actitudes imprescindibles para lograr un resultado efectivo a largo plazo. En este sentido, las empresas del siglo XXI, y la sociedad en general, tienen hoy una mayor necesidad de este liderazgo positivo, basado en conocimientos, capacidades, virtudes y actitudes.

Por consiguiente, la reflexión sobre el desarrollo de las capacidades de liderazgo es más necesaria que nunca. La sofisticación de las técnicas de gestión puede ser conveniente, y el desarrollo de capacidades *on the job* es importante; sin embargo, su impacto es limitado, y no pueden ser un sucedáneo a los programas que pretenden tener un impacto transformador en las personas y en las empresas. La necesidad de liderazgo positivo, ejemplar y responsable en las organizaciones y en la sociedad es enorme; las universidades y, en particular, las escuelas de dirección, debemos realizar un esfuerzo enorme para contribuir a su desarrollo.

LA NECESIDAD DE LIDERAZGO POSITIVO, EJEMPLAR Y RESPONSABLE ES ENORME; LAS ESCUELAS DE DIRECCIÓN, DEBEMOS REALIZAR UN ESFUERZO PARA CONTRIBUIR A SU DESARROLLO.

ROTACIÓN VOLUNTARIA DE DIRECTIVOS

AUNQUE ME DIGAN VEN, ME QUEDO



NURIA CHINCHILLA

Profesora Ordinaria de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

Aun en época de crisis, el talento en las organizaciones sigue siendo escaso. En este artículo, la profesora explica la importancia de analizar las causas del proceso de distanciamiento, así como las medidas de retención de los directivos.

A pesar de que estamos viviendo momentos duros en los que parece que sobran personas en las organizaciones, el talento que necesitamos sigue siendo escaso y, a veces, difícil de encajar. Por otro lado, gracias al desarrollo de las redes sociales virtuales, se ponen al alcance de las personas muchas más oportunidades y alternativas de trabajo. Por eso hoy, más que nunca, es necesario conocer las causas por las que se inicia un proceso de distanciamiento, así como las palancas que facilitan el desarrollo del compromiso para conseguir una mayor fidelización de directivos y empleados.

Sin duda, perder a un buen directivo tiene consecuencias negativas, entre ellas, menor productividad, pérdida de experiencia, efecto bola de nieve o desmotivación en los que se quedan. A lo que hay que añadir importantes costes directos como los de búsqueda y contratación, formación, horas adicionales por parte de otros empleados, adquisición de conocimiento externo debido a la falta de conocimiento interno... En definitiva, se calcula que la pérdida de un empleado para la compañía supone, de media, el 150% de su salario anual.

¿Por qué se va o se queda un directivo? La clave está en la natura-

leza del vínculo que ha desarrollado con la organización. La motivación total a pertenecer a una empresa puede representarse mediante la expresión $MTp = f(ME, MI, MTR)$. Donde ME son los motivos extrínsecos (lo que me da la empresa), MI son los motivos intrínsecos (lo que aprendo en el trabajo), MTR son los motivos trascendentes (lo que impacta mi trabajo en los demás), y f es una función escalar.

En cada persona, la combinación de pesos de los motivos será distinta, y esto dará lugar a distintos tipos de vínculos con la organización:

- Vínculo extrínseco o contractual: aquel cuyo componente predominante son los motivos extrínsecos.
- Vínculo técnico o profesional: aquel cuyo componente predominante son los motivos intrínsecos.
- Vínculo de lealtad o de identificación: aquel cuyo componente predominante son los motivos trascendentes.

La cantidad de motivación a pertenecer determinará la intensidad del vínculo de pertenencia; mientras que la calidad de los componentes de esa motivación determinará la profundidad de ese vínculo y, por tanto, su mayor o menor estabilidad ante ofertas externas.

A fortiori, podemos afirmar que la probabilidad de rotación será menor cuanto más profundo sea el vínculo

de pertenencia, ya que dicho vínculo será menos “atacable” por las ofertas alternativas que aparezcan en el entorno. La rotura de un vínculo de este tipo se deberá más bien a conflictos de lealtades con otros grupos externos a la empresa, como puede ser la familia, o situaciones concretas dentro de la empresa que exijan del directivo una actuación contraria a sus principios.

El directivo cuyo vínculo con la organización sea fundamentalmente extrínseco/contractual, en la medida en que el entorno le presente una oferta con mayor retribución, estatus o prestigio, no reflexionará mucho antes de decidirse por abandonar la organización, lo denominamos “mercenario” (ver Cuadro 1). Desde el punto de vista organizativo, con ese tipo de directivo seguramente no se pueden hacer planes a largo plazo, dado que su vínculo de pertenencia con la organización es bastante inestable. En gran medida, su continuidad en la organización estará a merced del mercado de ofertas de trabajo alternativas.

Sin embargo, cuando existe verdadero compromiso, es decir, un vínculo de lealtad e identificación basado en motivos trascendentes, el comportamiento del directivo es más estable, con visión a largo plazo e independiente de las contingencias del entorno.

El directivo comprometido con la organización será, con toda probabilidad, un miembro institucional proactivo en la construcción, en el crecimiento y desarrollo de la organización por la vía de su misión. Dada su calidad motivacional, estará pendiente del desarrollo de las personas que tiene encomendadas y, por tanto, será capaz de facilitar que estas desarrollen también vínculos de pertenencia estables con la organización. Podríamos hablar de compromiso nuclear con la organización.

Además, este directivo, con una estructura motivacional de calidad y con un vínculo de lealtad o de identificación basado en el compromiso, es el tipo de catalizador que necesitan las organizaciones humanas, no

solo para estar verdaderamente cohesionadas en tiempos de crisis, sino también para poder seguir aunando esfuerzos en las épocas de bonanza.

LA DECISIÓN DE ABANDONAR

● En rigor, la rotación voluntaria ● ha de entenderse como un fenómeno puntual, precedido por una decisión de marcha, con el que finaliza un proceso de distanciamiento, por el cual la motivación a pertenecer va decreciendo y/o la motivación a abandonar la empresa va creciendo, hasta un punto en el que esta es mayor que aquella y, además, la marcha es factible por existir una oferta externa o por tener suficiente capacidad de financiación personal.

Las causas por las que un directivo decide abandonar la empresa pueden clasificarse en: causas de fondo, causas coadyuvantes y causas desencadenantes. Cuando un directivo decide abandonar la empresa, lo primero que debemos investigar es si la causa de su decisión reside en una disminución de su motivación a pertenecer a esa organización (*push*) o si se trata de un aumento en su motivación a abandonarla (*pull*).

En el primer caso, es sumamente importante reconocer qué componentes de su motivación no están siendo suficientemente satisfechos dentro de la empresa, a fin de poder evaluar las consecuencias organizativas de una eventual rotación voluntaria.

En el segundo caso –rotación por aumento de su motivación a abandonar la organización–, se tratará también de definir el tipo de cau-

LA ROTACIÓN SERÁ MENOR CUANTO MÁS PROFUNDO SEA EL VÍNCULO DE PERTENENCIA.

Cuadro 1

CAUSAS DE ROTACIÓN O PERMANENCIA SEGÚN EL VÍNCULO DE PERTENENCIA		
VÍNCULO EXTRÍNSICO	VÍNCULO TÉCNICO / PROFESIONAL	VÍNCULO DE LEALTAD O DE IDENTIFICACIÓN
“Mercenario”	Avance profesional reto	“Rebelde con causa” (Ética)
“Esposas de Oro” (no tiene otras alternativas)	Se desarrolla profesionalmente (sigue aprendiendo)	“Autorrealización”
		SÍ ROTA
		SÍ PERMANECE



Cuadro 2

sa –el motivo– que ha determinado ese aumento. El motivo puede estar fuera de la empresa, pero dentro del ámbito laboral –como sería el caso de una oferta muy atractiva por parte de otra organización–, o bien puede ser una causa externa al ámbito laboral –como sería cualquier razón de tipo familiar de mayor o menor envergadura.

Es por ello que se requiere una gestión más profesionalizada de las entrevistas de salida con las personas que abandonan la organización de *motu proprio*, y en las que se utilice el esquema de diagnóstico que venimos proponiendo. A través de la información recogida en cada entrevista de salida realizada con suficiente profundidad, la alta dirección puede aprender sobre distintos aspectos de la realidad organizativa, así como diagnosticar posibles grietas (ver Cuadro 2).

LAS DISTINTAS MEDIDAS DE RETENCIÓN

● Si los motivos dominantes de una persona en su decisión de abandonar la empresa son de carácter extrínseco, el problema para retenerla puede verse reducido a un mayor reconocimiento explícito o a mayores compensaciones crematísticas o de estatus.

Si sus motivos dominantes pertenecen a la categoría de los intrínsecos (falta de reto, aburrimiento por repetitividad o por haber acabado el proyecto...), se podrá redefinir el puesto de trabajo de modo que le permita desarrollar sus habilidades o capacidades operativas. También se podrá estudiar un plan de crecimiento profesional por etapas, es decir, un plan de trayectoria que haga más palpable el sentido de logro. Pero si la causa desencadenante de la marcha resulta ser una oferta muy atractiva por parte del entorno, difícilmente podrá retenerse a ese directivo si no es apelando a otro tipo de motivos, ya que la capacidad de reacción de las empresas ante este tipo de exigencias es lenta y, por lo general, bastante limitada.

En el caso de que los motivos dominantes para la marcha sean los trascendentes, estamos ante un caso mucho más grave, puesto que significa que se puede estar marchando gente de gran valía personal, por estar enfrentada con un conflicto de valores, ya sea este real o percibido. Sería, por ejemplo, el caso del directivo que no ve clara la misión de la empresa: el para qué de la misma. Y esto puede pasar, o bien porque el tipo de productos o servicios que ofrece no estén satisfaciendo necesidades reales de los clientes (fallo en la misión externa), o bien porque en la toma de decisiones el criterio dominante sea el económico-financiero, olvidando, o incluso dificultando, el desarrollo personal de quienes allí trabajan (fallo en la misión interna). Es lo que en el cuadro 1 llamamos “rebelde con causa”.

Tras una visión estática del fenómeno, sería interesante averiguar en cada caso concreto cuál ha sido el proceso evolutivo del vínculo de pertenencia del directivo con respecto a la organización. De este modo, podremos empezar a inferir si el fallo organizativo tuvo lugar en el momento de la selección, o si, por el contrario, esta realidad es el resultado de aprendizajes posteriores del directivo como consecuencia de las decisiones tomadas a lo largo de su trayectoria organizativa.

PARA SABER MÁS:

Chinchilla, Nuria. *La Rotación de Directivos. ¡Comprometidos o involucrados!* (Ed. crecento! Publishing, nov. 2009)

Chinchilla Albiol, M^a Nuria, FHN-326, “Vínculos de pertenencia y compromiso con la organización”, IESE, 1 de marzo del 2000

<http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/>

e-conference Alumni
“Rotación de directivos: compromiso o deserción”



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



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

Convierta su espacio de trabajo
en un activo estratégico

Líder mundial en mobiliario de oficina

Steelcase
www.steelcase.es

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

EMPRESA FAMILIAR

LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES

**JOSEP TÀPIES**

Titular de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE

**LUCÍA CEJA**

Investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE

**REMEI AGULLES**

Investigadora del Departamento de Iniciativa Emprendedora, IESE

¿Qué valores exponen las grandes empresas en sus declaraciones de principios? ¿Son los mismos en las empresas familiares y en las que no lo son? Un estudio de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE responde a estas preguntas.

VALORES • EMPRESA FAMILIAR •
DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS

Integridad, respeto y enfoque al cliente son los tres valores más citados por las grandes empresas en sus declaraciones de principios, y son comunes para las empresas familiares y las no familiares. Sin embargo, no todo son coincidencias entre las empresas familiares y las que no lo son, según los resultados de un estudio que ha desarrollado la Cátedra de Empresa Familiar del IESE¹.

El objetivo del estudio era explorar si existen valores específicos de las empresas de propiedad familiar. Para ello, se analizaron los valores de las 100 mayores empresas del mundo de propiedad familiar y las 100 empresas más grandes de propiedad no familiar, a partir de la información disponible en sus sitios web o en documentos públicos.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR VALOR?

- Antes de analizar los resultados de la investigación, es importante aclarar que los valores son:
 - Conceptos o ideales conforme a los cuales juzgamos y actuamos.
 - Que se refieren a: entidades (nuestros clientes, nuestra marca o los beneficios), comportamientos (eficiencia, integridad y amabilidad) o estados finales (confort, diversión, felicidad) deseables.
 - Que van más allá de situaciones particulares: permanecen vigentes en cualquier situación en la que nos encontremos.

- Que guían nuestra selección y evaluación de la conducta de las personas, las cosas y los eventos: son criterios de evaluación y conducta.

- Que están ordenados por importancia relativa: existe una jerarquía entre los valores.

Esta definición se basa en el trabajo de Schwartz y Bilsky².

PARTICULARIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

- La mayoría de los valores de las empresas familiares se refieren al comportamiento. Son valores como la generosidad, la humildad, la comunicación, el servicio, el respeto, la transparencia, la creatividad y el espíritu emprendedor. Algunos de estos principios también se mencionan en las empresas no familiares, pero son más comunes en las de propiedad familiar. En cambio, otros valores, como la generosidad, son exclusivos de las empresas familiares.

La generosidad está relacionada con el principio de otorgarle valor a otra persona³ y está vinculada con actividades de tipo altruista. Una persona generosa con los demás nunca está demasiado ocupada para ayudar a otra y disfruta realizando buenas obras en beneficio de los demás, incluso aunque no los conozca demasiado. **Amancio Ortega**, presidente de Inditex, explica que las actuaciones de su empresa familiar se apoyan en el valor de la generosidad: “considero que una sociedad se enriquece por el trabajo y la aportación



ALGUNOS VALORES, COMO LA GENEROSIDAD, SON CASI EXCLUSIVOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

de todos sus miembros. El anhelo de aportar mi experiencia me ha llevado a poner en marcha la Fundación Amancio Ortega (...). Mi sencillo y genuino deseo es que, a través de las estrategias y actividades propias de la Fundación y del grupo Inditex, el fruto de mi experiencia vital, personal y profesional, alcance a aquellos miembros de la sociedad que, particularmente, precisen de especial acompañamiento y aliento.”⁴

Los valores expresados por las empresas familiares tienen una perspectiva a largo plazo y se definen pensando en las futuras generaciones. Un ejemplo serían la creatividad y el espíritu emprendedor. Un rasgo característico de la empresa familiar es la voluntad de per-

manencia en el tiempo, precisamente, mantener vivos la creatividad y el espíritu emprendedor que dieron origen al negocio es clave para su continuidad.

La empresa familiar Louis Vuitton **Moët Hennessy**⁵ considera que estos valores son fundamentales: “el éxito a largo plazo de nuestro grupo se apoya en una combinación de creatividad artística e innovación tecnológica: siempre hemos sido y siempre seremos creadores. (...) Nuestra empresa es altamente dinámica y motivadora. Alienta la iniciativa y el espíritu emprendedor y ofrece responsabilidades reales.”⁶

Otros valores que destacan en las empresas familiares más grandes del mundo son la excelencia y la calidad.

		JERARQUÍA DE VALORES			
		NOBLE	ÚTIL	AGRADABLE	
TIPOS DE VALORES	DE ENTIDADES	clientes, empleados, entorno, accionistas, excelencia	empleados, clientes, calidad, excelencia, estructura, entorno, accionistas	calidad	
	ESTADOS FINALES	felicidad		felicidad	
	DE COMPORTAMIENTO	ACTITUDES	respeto, responsabilidad, cuidado de la gente, confianza, diversidad, servicio, comunidad, implicación, transparencia	innovación, iniciativa emprendedora, apertura, compromiso, transparencia, profesionalidad, mejora continua	innovación, pasión
		HABILIDADES		trabajo en equipo, comunicación, creatividad, liderazgo	creatividad
VIRTUDES	integridad, respeto, humildad, generosidad, comportamiento ético, honestidad, justicia				

Cuadro 1. Una clasificación de los 35 valores mas citados en la muestra utilizada.

“Nunca te conformes con un desempeño mediocre”, decía **Alex Manoogian**, fundador de Masco Corporation, a su familia empresaria y a sus empleados. Hoy, en la declaración de valores de esta empresa todavía se menciona: “esfuérzate siempre por alcanzar la excelencia y la máxima calidad⁷.”

UNA VENTAJA COMPETITIVA

● Cuando se viven de verdad, los valores determinan cada aspecto de la empresa familiar, constituyen la esencia de su cultura empresarial, única e inimitable, y se convierten en una fuente de ventaja competitiva sostenible. Además, cada uno de estos principios tiene consecuencias positivas para la familia y el negocio. Por todas estas razones, es recomendable que las empresas familiares trabajen sus valores para tratar de diferenciarse y de aportar valor a la sociedad.

Existen diversos mecanismos para incentivar los valores. Según numerosas investigaciones realizadas en el ámbito de la psicología⁸, el valor de la generosidad se puede promover enfatizando estados de ánimo positivos, la empatía y la responsabilidad social. La humildad se puede trabajar con ejercicios sencillos que incentiven la gratitud entre los miembros de la familia, como

elaborar y mantener un diario personal de gratitud⁹. Y la buena comunicación se puede mejorar si se anima a los familiares a compartir sus emociones y a expresar sus puntos de vista de forma clara, y se les enseña a solucionar los problemas de forma colaborativa, según el psicólogo **John Gottman**¹⁰, experto en relaciones intrafamiliares.

UNA POSIBLE CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES

● Como hemos apuntado anteriormente, la mayoría de los valores de las empresas familiares se refieren al comportamiento. Bajo esta categoría se incluyen las actitudes positivas, que son modos de enfrentarse a la realidad (iniciativa empresarial, espíritu de servicio, profesionalidad); las habilidades, que son hábitos técnicos (comunicación, creatividad o trabajo en equipo), los valores éticos o virtudes, que son hábitos de tipo ético (generosidad, honestidad y respeto). Así como las actitudes positivas nos hacen enfocar positivamente la realidad y las habilidades nos hacen trabajar técnicamente bien, las virtudes nos hacen actuar de forma ética. De ahí que algunos de los valores sobre el comportamiento identificados en el estudio sean también virtudes, como la integridad, la humildad, la generosidad o el respeto.

¿Qué criterio podemos aplicar para establecer una prioridad o jerarquía entre los diversos valores? Para responder a esta pregunta, una posibilidad avalada por una sólida tradición es recurrir al enfoque ético de **Aristóteles**. Según el filósofo griego, los valores se basan en los conceptos de “bueno” y “deseable”, y con base a esto los valores pueden ser:

- Nobles: son buenos en sí mismos, ya sea para los individuos, o para la comunidad (respeto, humildad y nuestros empleados).
- Útiles: buenos para obtener un fin determinado, como el éxito de la empresa (transparencia y excelencia).
- Agradables: producen algún tipo de satisfacción o bienestar (entusiasmo y disfrutar en el trabajo).

Para **Aristóteles** existe un orden natural entre estas tres modalidades de bondad: en lo más alto se sitúa lo noble,

seguido de lo útil y lo agradable. En estos dos últimos, el orden es intercambiable.

Sin beneficios, la empresa no es sostenible. Sin embargo, esta no debería ser su única finalidad. Una empresa debe tener un objetivo final que vaya más allá del beneficio económico: el bien común. Así, en una declaración de principios, es probable que se citen valores que se refieren a lo útil, pero siempre deberán ir acompañados de valores nobles. Menos común será encontrar aquellos que se refieran a lo agradable. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que los tres tipos de valores no son excluyentes entre sí.

El cuadro 1 ofrece una clasificación de los estos desde una doble perspectiva: la jerarquía de valores nobles, útiles y agradables (basada en **Aristóteles**) y la clasificación de **Meglino y Ravlin**¹¹, según si se refieren a entidades, estados finales o comportamientos. Los de entidades hacen referencia al valor que una persona da a un objeto o un resultado. Por ejemplo, el que alguien concede al sueldo. Los valores de estados finales son los que se refieren a estados que una persona se esfuerza en alcanzar: el bienestar, la salud... Por último, los valores de comportamiento describen actitudes, habilidades y virtudes que facilitan el logro de los valores de estado final. La honestidad y la capacidad de trabajar en equipo son dos ejemplos de los de comportamiento.

Como puede verse en el cuadro 1, los dos enfoques son compatibles. Así, los valores que las empresas mencionan en sus declaraciones pueden referirse a determinadas entidades (nuestra marca), comportamientos (humildad) o estados finales (satisfacción del cliente) y, a la vez, puede establecerse entre ellos una jerarquía u orden de prioridades. A modo de ejemplo y para facilitar la comprensión de esta clasificación en dos dimensiones, hemos incluido en el cuadro los 35 valores más citados en las fuentes de información de nuestro estudio. Creemos que esta clasificación puede ser útil para las familias empresarias, puesto que saber qué valores les definen les ayudará a identificar los mejores mecanismos para transmitirlos a las siguientes generaciones.

Los resultados de la investigación llevan a pensar que la mayor ventaja competitiva de las grandes empresas familiares se debe a que su modo de hacer se fundamenta en valores como la generosidad, la humildad, la comunicación, el servicio, la calidad, la excelencia, la creatividad y el espíritu emprendedor, que se desarrollan y enriquecen de generación en generación. Estos valores son una fuente sostenible de unión y éxito para las empresas familiares, porque dotan al patrimonio familiar de un propósito que va más allá de los beneficios puramente económicos y ayudan a todos sus miembros a mejorar como personas. Vivir los valores característicos de las empresas familiares es, con toda seguridad, una fuente de éxito, así como un apoyo a la mejora de la sociedad.

- 1 Este estudio ha sido presentado en IFERA Américas 2011 (Bogotá, Colombia), donde ha sido premiado como uno de los dos mejores artículos académicos expuestos en el congreso. Working paper D/916-E, IESE Business School.
- 2 Basado en Schwartz y Bilsky (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878-891.
- 3 Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford: Oxford University Press: USA.
- 4 Extraído de la página web: www.faoortega.org/es/presentacion.htm
- 5 Según el listado de *Family Business Magazine*, 2009.
- 6 Extraído de la página web: www.lvmh.com
- 7 Extraído de la página web: www.masco.com/index.html
- 8 Carlson, M., Charlin, V., & Miller, N. (1988). Positive mood and helping behavior: A test of six hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 211-229.
- 9 Emmons, R. A., & Crumpler, C. A. (2000). Gratitude as a human strength: Appraising the evidence. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 56-69.
- 10 Gottman, J. M. (1994). *The marriage clinic: A scientifically-based marital therapy*. New York, NY: Norton.
- 11 Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24 (3), 351-389.

LOS VALORES DETERMINAN CADA ASPECTO DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SE CONVIERTEN EN UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.

La confianza, clave en la impatriación

MICHAEL HARVEY, B. SEBASTIAN REICHE Y MIRIAM MOELLER

Los impatriados sufren, a menudo, el impacto de una mala presentación en la sede central y falta de familiaridad con el ambiente de trabajo; además de que deben acostumbrarse a la nueva organización y adaptarse al nuevo país y a la nueva cultura. De ahí que resulte fundamental cultivar la confianza con el nuevo equipo. La confianza permitirá una mayor gestión del talento global, un aumento del compromiso y la lealtad, así como una mejor proyección profesional del impatriado.



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

NETWORKING, ¡10!

CONOR NEILL Y FABRIZIO FERRARO

● El *networking* es el arte de construir relaciones a largo plazo de beneficio mutuo. El investigador **Conor Neill** y el profesor del IESE **Fabrizio Ferraro** distinguen entre aquello que puede considerarse *networking* y lo que no lo es. En todos los aspectos de la vida, el *networking* no se reduce a la pregunta básica de “¿cómo me va a beneficiar esto?” sino que tiene más sentido preguntarse “¿qué puedo añadir a esta situación?”. Con el tiempo, cuando nuestras relaciones crezcan, recibiremos la recompensa.

PARA SABER MÁS: www.iesep.com

LIDERAR EN TIEMPOS CONVULSOS

GUIDO STEIN

● El profesor desgrana en su nota técnica “Claves para desarrollar personas en tiempos convulsos” seis competencias básicas que debe tener el líder actual: eficacia, perseverancia, esperanza, audacia, valentía y generosidad. Afirma que “ha llegado el momento de reconstruir relaciones con vocación de estabilidad, donde ambas partes ganen y contribuyan a que también lo haga un tercero, ya sea el cliente, la empresa o la sociedad”.

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

VENTAJAS DE “PONER A TRABAJAR” AL CLIENTE

PHILIP G. MOSCOSO,
ALEJANDRO LAGO
Y MARLENE AMORIM

1 / AHORRO DE COSTES

El uso de la tecnología puede ser un modo efectivo de ahorrar costes laborales. Esta opción es particularmente atractiva para hacer frente a momentos de máxima demanda.

2 / PERSONALIZACIÓN

Algunos clientes pueden preferir la posibilidad de hacer las cosas ellos mismos.

3 / CONTROL DE CALIDAD

Cuando los clientes se implican en el proceso de servicio pueden proporcionar a las empresas *feedback* en tiempo real, lo cual contribuye a mejorar las opciones de recuperación del servicio.

4 / PROMOCIÓN

Los clientes que se implican directamente en la actividad tienen mayor credibilidad a la hora de recomendar el producto o servicio.

5 / FORMACIÓN DE APOYO

Las compañías pueden utilizar a clientes para que enseñen a otros clientes la forma de usar sus servicios.

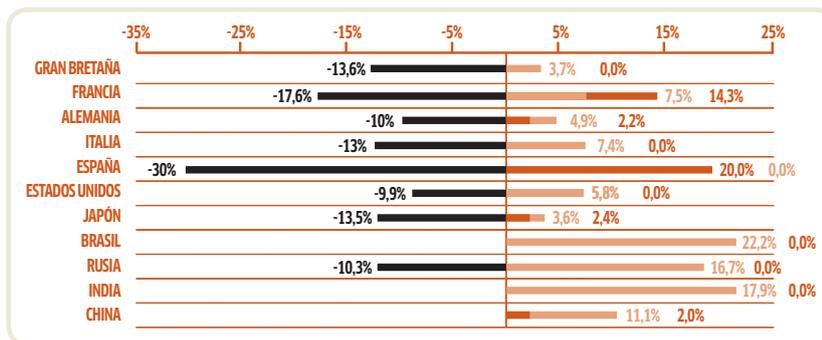
PARA SABER MÁS: *Estudio “Putting your client to work. A good way to achieve great service at low cost?”, editado por European Business Review*

Cae la publicidad en televisión

LUIS CABRAL Y FLAVIA ROLDÁN

Los ingresos por publicidad de los operadores de televisión españoles son sustancialmente más bajos que los de sus homólogos europeos. Además de la crisis económica, los ingresos publicitarios de las cadenas se han resentido por la fragmentación de las audiencias: la oferta de canales se ha multiplicado con la TDT. Los autores de este estudio proponen una serie de medidas para impulsar la rentabilidad y la competitividad de las empresas del sector.

PARA SABER MÁS: Informe "Competencia y regulación en el mercado audiovisual en España"



FUENTE: elaboración propia, basada en DigiWorld Yearbook 2010. IDATE ■ PUBLICIDAD ■ SUSCRIPCIONES ■ FONDOS PÚBLICOS

CONTRATACIÓN TEMPORAL: ¿CUÁL ES EL CAMINO?

JOSÉ RAMÓN PIN, SALVADOR PLAZA Y GUIDO STEIN

La legislación laboral no es uniforme en toda la Unión Europea y más concretamente cuando se trata de contratos temporales. En el Reino Unido apenas están regulados, mientras que en Francia hay medidas para hacerlos menos atractivos que los indefinidos. Además, en Francia después de 18 meses, el contrato debe ser permanente. Ocurre igual en Alemania, que contempla un plazo máximo en los contratos temporales. En este caso, desde 1985 se considera preferible la creación de empleos temporales ante la contratación nula o la destrucción de empleo. En el caso de España existe un enorme peso de la contratación temporal. Para detener esta debilidad del modelo español, los profesores consideran que la legislación alemana sería el mejor modelo a seguir por España, incorporando medidas para favorecer la creación de nuevas empresas y puestos de trabajo, como las excepciones de la legislación alemana para las empresas de nueva creación.

REALIDADES EMERGENTES A LA VISTA

✓ Rasgos comunes de las nuevas multinacionales emergentes, que han logrado expandirse gracias a su innovación, estructura organizativa y competencias políticas.

✓ Hoy la mayoría de productos se idean en y para el continente asiático. En el dossier se analiza este cambio de tendencia y se proponen algunos principios básicos para gestionarlo con éxito.

✓ Los países emergentes son una tierra de oportunidades para la banca. *IESE Insight* repasa tres

nuevos modelos de negocio surgidos para atender las necesidades de la población y las pymes en estos países.

✓ Los países EAGLE alzan el vuelo. En este número se identifican los mercados más prometedores y los factores que determinarán su evolución en los próximos diez años.

El último número de la revista *IESE Insight* repasa las lecciones de los nuevos protagonistas del crecimiento económico y la innovación. **Mauro F. Guillén**, profesor de Wharton, **Esteban García-Canal**, profesor de

la Universidad de Oviedo, **Arnoud de Meyer**, profesor de la Judge Business School de Cambridge, **Alicia García-Herrero**, *research fellow* del Centro de Mercados Emergentes del IESE, y los profesores del IESE, **Francesc Prior** y **Javier Santomá** son los autores del dossier sobre redes sociales.

PARA SUSCRIBIRSE:
www.ieseinsight.com/subscription





Los profesores Eric Weber (IESE), W. Carl Kester (HBS), Richard H.K. Vietor (HBS), Jordi Canals (IESE), José Luis Nueno (IESE) y Joan Enric Ricart (IESE).

LOS PROFESORES KESTER Y VIETOR ANALIZAN
EN EL COMITÉ ASESOR HARVARD-IESE

EL FUTURO DE LAS BUSINESS SCHOOLS

“Las empresas son la fuerza más poderosa para poder cambiar el mundo”, según el profesor Kester. La *Revista de Antiguos Alumnos* aprovechó la visita de los profesores de Harvard, Kester y Vietor, para entrevistarlos y que nos contaran los principales retos de las escuelas de dirección.

El Comité Asesor Harvard-IESE celebró su 48ª reunión anual a principios de junio en el campus del IESE en Barcelona. Los profesores de Harvard, **W. Carl Kester** (Deputy Dean) y **Richard H. K. Viotor** (Associate Dean) se reunieron con el director general del IESE, **Jordi Canals**, y los profesores **José Luis Nuño**, **Joan Enric Ricart** y **Eric Weber** para hablar sobre el futuro de las *business schools* y abordaron los proyectos que tienen en común, tanto de investigación como de educación. El Comité Asesor Harvard-IESE se reúne cada año desde 1963 tanto en Estados Unidos como en Europa. La intensa relación entre ambas instituciones contribuyó a la puesta en marcha del programa MBA *full time* del IESE (el primero de su clase en Europa) en 1964; asimismo, esta estrecha colaboración ha tenido un papel clave en el desarrollo de programas de Executive Education internacionales en el IESE, lanzados en 1993.

La *Revista de Antiguos Alumnos* aprovechó la visita del subdirector general de asuntos académicos de Harvard, el profesor **Kester**, y el director general asociado de Harvard, el profesor **Viotor**, para que nos hablaran sobre los principales temas que iban a ocupar la agenda del Comité este año y cuáles son los retos a los que se enfrentan las escuelas de dirección.

“Hemos hablado mucho de las innovaciones en programas de MBA aquí en el IESE y también a nivel internacional; lo que funciona, lo que no y la dirección que debemos tomar”, comentó el profesor **Kester**. Por su parte, el profesor **Viotor** añadió que “Harvard está experimentando un cambio enorme a nivel de currículos. Somos una gran escuela. Tenemos 1.900 estudiantes en el MBA y su tarifa nos ayuda a nivel financiero, pero puede llegar a ser un problema si intentas cambiar las cosas, porque habría que cambiar muchas cosas al mismo tiempo”.

Al preguntarles acerca de las escuelas de dirección tienen que aceptar cierta responsabilidad sobre la crisis financiera, por su obsesión con la maximización de beneficios, **W. Carl Kester** argumentó que “ha habido una convicción entre la prensa y la opinión pública de que algunos de los problemas fueron creados técnica y estrictamente por graduados masters. Desde entonces ha habido mucha introspección”. **Richard H. K. Viotor** fue más directo: “hemos estado enseñando valores éticos durante los últimos diez años y el problema es que los que contribuyeron a la crisis financiera fueron formados antes. Tengo la esperanza de que lo que hemos estado enseñando durante estos diez años nos ofrezca una generación de hombres y mujeres más responsables”.

FORMACIÓN HOLÍSTICA

● El profesor **Kester** aseguró que no es ya que las escuelas ● estén afrontando nuevos retos, sino que todos los existentes se han vuelto mucho más importantes. “Por ejemplo, siempre ha sido un reto hacer que los estudiantes de MBA piensen a nivel holístico para no cometer el error de tomar decisiones importantes a un nivel demasiado concreto, que puedan optimizar una parte del negocio al tiempo que desfavorezcan otra”.

Respondiendo a las críticas sobre el hecho de que los currículos de MBA estén demasiado ligados a la realidad economi-



SE NECESITA MUCHO TIEMPO PARA CONVERTIR UNA ESCUELA DE DIRECCIÓN EN UNA ESCUELA QUE FORME EN NEGOCIOS GLOBALES”.

Richard H. K. Viotor

ca norteamericana, espetó el profesor **Kester** que había una necesidad de crear programas verdaderamente globales, no bastando con tener estudiantes alrededor del mundo, sino que hay que impartir una perspectiva global. “El contenido necesita enfocarse más hacia los estudiantes que provienen o intentan llegar a la economía de los mercados emergentes”, afirmó.

“Se necesita mucho tiempo para convertir una escuela de dirección en una escuela que forme en negocios globales”, dijo el profesor **Viotor**. “Creo que el IESE ya es una *business school* global. Tenemos un programa compartido con el IESE, el Global CEO, y es posible que dispongamos de más en el futuro”.

W. Carl Kester coincide con **Richard H. K. Viotor** en que es importante animar más a las mujeres para que entren en el mundo empresarial. Argumenta que las mujeres tienden a ver carreras como Medicina o Derecho como más avenidas a servir a la sociedad y ven en los negocios un mundo más duro y competitivo. “Es inherentemente competitivo, sí, pero si se lleva a cabo de forma correcta, las empresas son la fuerza más poderosa para poder cambiar el mundo”, señaló.

El profesor comentó que muchas mujeres desean acabar sus estudios y conseguir una estabilidad profesional para poder combinarlo con la atención a la familia. “Estamos intentando convencer a las mujeres para que apliquen a un MBA cuando estén preparadas, independientemente de si tienen o no seis años de experiencia o si han sido ascendidas”. “Deseamos tener más solicitudes de mujeres”, confesó el profesor **Viotor**. “Actualmente el 36% de estudiantes recién llegados son mujeres y nos gustaría que representaran el 50%. Pero no admitiremos a mujeres simplemente por el hecho de serlo. No es nuestra intención hacerlo así; no lo hacemos ni con extranjeros ni con minorías”.



PARA SABER MÁS:

Para ver la entrevista completa con el profesor Viotor.

LA CARA HUMANA DE LA EMPRESA

“¿Cómo queremos que sean nuestros líderes empresariales y qué debemos hacer para conseguir que lo sean?”: preguntas clave en la 2nd International Conference on Humanizing the Firm and the Management Professions.



Los días 27 y 28 de junio, en colaboración con la Fundación BBVA, tuvo lugar la 2nd International Conference on Humanizing the Firm and the Management Professions, bajo el título “Towards a New Theory of the Firm”.

Tras la introducción del director general del IESE, **Jordi Canals** y del profesor del IESE **Joan Enric Ricart**; **Donald C. Hambrick**, de la Smeal College of Business, en la Pennsylvania State University, habló sobre cómo los cambios ocasionados en el entorno empresarial han generado una nueva clase de directores generales. **Hambrick** aseguró que los directivos de hoy en día son gente diferente en comparación con sus homólogos de hace 30 años. Entre los años cincuenta y los setenta, existía lo que se conoce como la “sociedad con alma”, en la que los directores generales tenían puestos asegurados y un salario fijo únicamente con una prima o un componente de opciones de acciones. “La sociedad con alma intentaba equilibrar las necesidades de los diversos accionistas, no

solamente las de los propietarios financieros, sino también las de los empleados, comunidades, proveedores y clientes. Esto funcionó bien durante bastante tiempo, principalmente debido a que la economía era estable y estaba en crecimiento”, matizó. “A finales de los setenta y principios de los ochenta, la tendencia fue hacia la primacía de los accionistas, mientras que las otras partes interesadas se volvieron más secundarias”.

“Desde la llegada de lo que muchos llaman el capitalismo financiero, los CEO son más materialistas, más individualistas y narcisistas. Estos han sido los tres cambios notables que creemos que han ocurrido. Son los atributos de personas que desean llevar la dirección y los atributos que tanto directivos como consejeros buscan cada vez más. Es un proceso recíproco”, afirma **Hambrick**.

El cambio generado durante los años ochenta hacia el capitalismo financiero y hacia la teoría de las agencias trajo consigo una primacía más concentrada sobre la propiedad y el accionista. Los sueldos de los CEO van en función de los resultados y su puesto ya no es un



Profesores Josep M. Rosanas, Esther Roca y Rafael Andreu.

puesto seguro. “Es una paradoja”, aseguró el profesor. “Los CEO de hoy tienen menos poder porque son más susceptibles de irse a la calle y, como se les exigen acciones en poco tiempo, a la vez que deben contentar al accionariado, tienen menos poder. Por otro lado, los Consejos de Administración quieren a directores generales que tomen iniciativas mayores y más audaces a fin de que tengan más impacto. Sus predecesores en los cincuenta y sesenta eran mucho más incrementalistas y conformistas, de modo que tenían un impacto menor”.

Para alentar a una nueva clase de CEO, propuso que no deberían presidir sus propios consejos y, como mínimo, el 50% de los incentivos deberían ser acciones que no se pudieran vender durante tres años.

Por su parte, el profesor **Raymond Miles** de la Haas School of Business de la Universidad de California Berkeley, comentó que en un mundo conducido por el conocimiento, debe haber confianza y un trato justo entre las organizaciones y los accionistas. “Los factores humanizadores, muy a menudo vistos como ‘añadidos’

MANIFIESTO PARA UN MANAGEMENT MEJOR

La falta de rigor y el mal enfoque de los problemas y las posibles soluciones a la situación actual por parte de los estudios y las publicaciones de referencia, empujó a los profesores del IESE **Josep Maria Rosanas** y **Rafael Andreu** a redactar este manifiesto para enfocar mejor la búsqueda de respuestas. “Hemos llegado a esta situación a base de incompetencia y de irresponsabilidad”, señala el profesor **Rosanas**. “Las empresas y las organizaciones son una comunidad de personas, y no una máquina de hacer dinero”, advierte. “La mayor parte de las horas que pasamos despiertos estamos en la empresa, y lo que haga-

mos ahí repercute sobre nuestros compañeros y clientes”, explica.

El profesor **Rosanas** tampoco pasa por alto algunos aspectos básicos que parecen haberse olvidado con el paso del tiempo: “tenemos que pensar en el cliente como persona, para lo cual es imprescindible que tratemos a los empleados como personas”. Para el profesor la finalidad no debe ser maximizar el valor de la empresa para los accionistas: “establecer la asimetría de que hay un grupo de personas privilegiado que merece un trato especial por encima de los demás elementos que forman la organización, como los empleados o los clientes principalmente, es absurdo. Es una mala interpretación de la mala teoría económica”.

PARA SABER MÁS:

Documento de investigación DI-885

tras los beneficios, deberían ser un componente necesario”, remarcó.

La reciente crisis financiera ha demostrado que se paga un precio muy alto por ir contra la multitud en muchas organizaciones, aseguró el profesor **Bruno Frey**, de la Universidad de Zúrich, quien presentó el ensayo “Repressed Voice and Costs of Non-Herding”, escrito en colaboración con **Reto Cueni**, que analiza los posibles costes de no formar parte del ‘rebaño’. Según **Frey**, para evitar que se forme un ‘rebaño’, los líderes empresariales deberían buscar la forma de organizar reuniones de forma que aquellos que tengan opiniones distintas se vean motivados para compartirlas, argumentó. Los CEO deberían esforzarse por fomentar un debate abierto, en lugar de los basados en jerarquías.

“A todos nos gusta estar de acuerdo”, argumentó, “pero para la empresa en su conjunto, es muy beneficioso tener diversidad de opiniones, oír las y analizarlas”.

PARA SABER MÁS:

www.iese.edu/videos

IX ENCUENTRO DEL SECTOR ENERGÉTICO

HACIA UN PACTO DE ESTADO PARA DEJAR DE SER VULNERABLES

El encuentro, patrocinado por Goldman Sachs y PwC, tuvo lugar el 31 de mayo, en el campus de Madrid, bajo el título “Impacto de la política energética en la competitividad del sector”.

Las decisiones que toman los gobiernos sobre energía inciden en el sector de un modo esencial. Un mix adecuado de la producción energética, la búsqueda de soluciones al déficit tarifario o la conveniencia de seguir, o no, impulsando la energía nuclear, fueron algunos de los debates que tuvieron lugar en el IX Encuentro del Sector Energético. La apuesta por las renovables incrementará levemente el coste en los primeros años de la década, pero terminará por declinar, produciendo ahorros netos a partir de 2015, aseguró el secretario de Estado de Energía, **Fabrizio Hernández**, que inauguró el Encuentro. **Hernández** señaló que, en estos momentos, lo que España recibe por turismo lo emplea en energía y apuntó algunos factores

1. **Salvador Cabarró**, presidente de Gas Natural Fenosa.
2. **Antonio Llardén**, presidente de Enagás.
3. **Miguel Antoñanzas**, presidente de EON España e Italia.
4. **Luis Atienza**, presidente de Red Eléctrica.
5. **João Manso**, CEO de HC Energía.
6. **Borja Prado**, presidente de Endesa.



1



2

claves para el futuro del sector. El presidente de Gas Natural Fenosa, **Salvador Gabarró**, argumentó la necesidad de un pacto de Estado en política energética. Resulta esencial, afirmó **Gabarró**, para contrarrestar la incertidumbre provocada por la inestabilidad política en el norte de África y Oriente Medio, el accidente nuclear de Fukushima tras el tsunami que asoló Japón y las medidas energéticas europeas con carácter intervencionista.

La primera mesa de debate giró en torno a la planificación energética y climática. **Miguel Antoñanzas**, presidente de EON España e Italia, señaló la apuesta de su compañía por la tecnología. Por su parte, **Luis Atienza**, presidente de Red Eléctrica, aseguró que España ha adoptado un mix de generación con mucha potencia, pero con una carga muy baja. **Atienza** destacó también que la volatilidad de las energías renovables hace imprescindible conocer con precisión el conjunto de su producción, además de invertir en interconexiones internacionales, para garantizar el suministro.

Antonio Llardén, presidente de Enagás, explicó el rol del gas natural en la transición de un modelo energético convencional a otro basado en energías renovables; y **João Manso**, CEO de HC Energía, insistió en la idea de que, en términos regulatorios, la creación de un mercado único ya no es suficiente. Por su parte, **Borja Prado**, presidente de Endesa mostró, a través de los distintos proyectos sociales que desarrolla su compañía en Latinoamérica, el trabajo de las empresas a la hora de asumir su responsabilidad social en las regiones en las que operan, y la importancia de la transferencia de su I+D+I a esos mercados.

PRINCIPALES RETOS DEL SECTOR

● Para el profesor del IESE, **Xavier Vives**, los principales retos pasan por: la regulación y la competencia, la seguridad del suministro y el cambio climático. En el primer caso, el profesor **Vives** señaló la necesidad de impulsar una competencia más efectiva a nivel residencial, reducir

el déficit tarifario, subiendo en parte las tarifas de acceso y evitar las distorsiones regulatorias con medidas retroactivas o subsidios ineficientes a tecnologías específicas. En cuanto a la seguridad del suministro, apuntó la necesidad de invertir en almacenamiento e interconexiones, diseñar un mercado adecuado para incentivar la inversión en generación de respaldo, y reducir la dependencia del gas a través de un portfolio de generación de bajas emisiones. Por último, y en relación con el cambio climático, el profesor del IESE insistió en la urgencia de introducir mecanismos de mercado para los subsidios de las renovables, plantear una repercusión del coste de las renovables a todo el consumo energético y la necesidad de elaborar un estudio detallado sobre la extensión de la vida útil de las nucleares.

LA ENERGÍA NUCLEAR A DEBATE

● **María Teresa Domínguez**, presidenta del Foro Nuclear, explicó que lo ocurrido en Fukushima no nos debe hacer olvidar la importancia de la energía nuclear en el mix energético. Por su parte, **Antonio Merino**, director de Estudios de Repsol, destacó la diversidad de enfoques sobre la energía nuclear que tienen los distintos países dentro del ámbito europeo, pero señaló que el hecho de que se estén llevando a cabo los “*stress test*” permite intuir que se piensa seguir adelante con este tipo de energía.

Maite Costa, presidenta de la Comisión de la Energía, clausuró las jornadas señalando que el principal problema del sector en la actualidad sigue siendo el déficit tarifario, e hizo especial énfasis en que cualquier reforma que se lleve a cabo en el sector estará condicionada y limitada por esta particular deuda. El presidente de UNESA, **Eduardo Montes**, comentó la peculiaridad de esta tarifa que, en su opinión, provoca inevitablemente la descapitalización del sector. **Montes** señaló que el 20% del recibo energético que pagan los españoles son primas a las energías renovables y el déficit tarifario supone el 2,5% del PIB español.



ENREDADOS

XVII Encuentro del Sector de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información.

Los 40.000 millones de euros de facturación anuales, los 4.000 millones de inversión, además de los 78.000 puestos de trabajo generados, hacen pensar en unas extraordinarias expectativas de futuro del sector, según el presidente de la CMT, **Bernardo Lorenzo**. Pero el mercado de las telecomunicaciones es importante no solo en términos económicos absolutos, sino también por ser un mercado transversal que incide en los demás sectores económicos propiciando una mayor innovación, competitividad e inversión. En España, la aportación de las telecomunicaciones supone un 4% del PIB, y se pueden distinguir principalmente tres mercados: los que lideran el crecimiento (banda ancha fija y móvil), los que están estancados e incluso en retroceso (voz fija y móvil) y los emergentes (voz sobre IP, mensajería, soporte de vídeo, etc.). Solo el vídeo tendrá en 2015 un 65% del peso en las comunicaciones de datos, afirmó **Lorenzo**.

En el encuentro, patrocinado por Abertis Telecom, Ernst & Young, Fundació Abertis, Ono, Orange, Telefónica, Vodafone y Yoigo, y dirigido por los profesores **Joan Enric Ricart** y **Josep Valor**, se debatió también sobre el peligro de la congestión de la Red provocada por el crecimiento exponencial del tráfico de datos; y hasta qué punto ese riesgo arrastra inevitablemente al sector hacia la gestión del tráfico. **Ángel López**, investigador del Public-Private Sector Research Center del IESE, hizo hincapié en cómo

la saturación de la Red genera ineficiencia y las inversiones en infraestructuras producen baja rentabilidad.

Por su parte, **Rafael Díaz Vega**, director de la Regulación Corporativa del Grupo Telefónica, mostró su temor por la paradoja que vive un sector en el que el tráfico crece exponencialmente pero los ingresos no, y pronto serán superados por los costes. Para evitar el colapso, habría que controlar los costes e incrementar los precios, con lo que Internet no estaría a la altura de nuestras expectativas. Por su parte, **Bárbara Navarro**, directora de Políticas Públicas y Asuntos Institucionales de Google en España, quiso recordar que Internet es lo que es por ser una plataforma abierta. El acceso a la Red, señaló **Navarro**, es fundamental para nuestro desarrollo.

Por su parte, **Fernando Ballesteros**, secretario general de Orange, propuso una gestión “razonable” de la Red, lo cual no estaría en contra de la neutralidad si se exige y garantiza la transparencia necesaria, mientras que **Pedro Peña**, director Legal y de Regulación y secretario del Consejo de Vodafone, declaró que los beneficiarios fundamentales de Internet somos los usuarios, que recibimos unos servicios a unos precios bastante razonables. El debate real es la aplicación efectiva del derecho a empresas que operan en Internet, en los mismos términos que los demás.

NUEVAS ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN AUDIOVISUAL

- En la sesión que moderó el profesor **Josep Valor**, se
- destacó que una de las estrategias de la distribución



Profesor Joan Enric Ricart y Juan Junquera.



SON NECESARIAS UNAS REGLAS BÁSICAS PARA QUE NADIE PUEDA ACAPARAR EL PODER DE LA RED”.

Juan Junquera

Secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información

audiovisual pasa por facilitar la integración de todos los servicios. Algo que propone **Eduald Domènech** con su compañía Over the Top InOut, con la que trata de incluir todo el valor en el dispositivo, gestionando la experiencia del usuario para proporcionarle una programación a la carta e, incluso, bloques publicitarios personalizados. Por su parte, **Santiago Miralles**, fundador y exdirector general de CCRTV Interactiva, expuso que la televisión “broadcast” se ha convertido ya en un negocio maduro y, por tanto, su subsistencia pasa por fabricar productos en el origen de la cadena de valor, para que se puedan distribuir a través de las diferentes plataformas y lograr un aumento de las horas de consumo revalorizando el papel de la publicidad. Por otro lado, **Ignacio Álvarez**, director europeo de servicios multimedia de Alcatel-Lucent, afirmó que el reto actual pasa por la personalización de los servicios y que, si bien la televisión sigue siendo la principal referencia, el resto de dispositivos gestionan contenido e información más personales que obligan a las plataformas a adaptarse a esos nuevos perfiles.

El encargado de clausurar el encuentro fue el secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, **Juan Junquera**, quien señaló que cada vez son más los problemas de las Administraciones para hacer cumplir las normas o cobrar impuestos en relación a Internet. La revolución de las tecnologías y su alcance global también obliga –dijo– a cambiar a los Estados. Para el máximo responsable del sector en la Administración, la revolución de Internet es

distinta a las anteriores porque es una revolución constante. El mayor peligro que encierra es que, al tratarse de un sector transversal, el impacto económico puede ser tal que corremos el riesgo de que haya grandes grupos que lo absorban todo. Si esta tendencia llegara a consolidarse podría verse afectada incluso la democracia política.

Juan Junquera se mostró rotundo al negarse a aceptar el modelo de la autorregulación como la vía para resolver los problemas y afirmó que son necesarias unas reglas básicas para que nadie pueda acaparar el poder de la Red. El secretario de Estado también retó a Europa a que tomara las riendas de este debate.

Otros de los temas que se abordaron en el encuentro fue el impacto de las redes sociales en una sesión impartida por la profesora **Sandra Sieber**, y la captación de valor en servicios y en movilidad en otra sesión compartida con el profesor **Eduard Calvo**. Asimismo, también se debatió sobre las dificultades de las operadoras para mantener su posición en la cadena de valor. Directivos como el consejero delegado de Yoigo, **Johan Andsjö**; el director de Estrategia y Análisis de Negocio de Vodafone, **Javier Jaquotot**; el director de Regulación y Relaciones Sectoriales de Telefónica España, **Fermín Marquina**; el director general de Marca, Comunicación y Experiencia de Cliente de Orange, **Ignacio de Orúe**; y la directora de Innovación y relaciones corporativas de ONO, **Mónica Martínez**, participaron en el debate de las operadoras.

XIII ENCUENTRO DE EMPRESAS DE MARCAS DE PRESTIGIO

El mercado de los “sueños” apunta a China

“Los bienes de prestigio deben romper con el paradigma del mercado y jugar con reglas diferentes. No vendemos productos, sino sueños”, declaró **Xavier Ybargüengoitia**, presidente de Estates & Wines, del Grupo LVMH, en el XIII Encuentro anual de Empresas de Marcas de Prestigio, anual que tuvo lugar el 10 de mayo en el campus del IESE en Barcelona, bajo el título “China: la ruta para el prestigio”. El Encuentro fue coorganizado con CEIBS, Fondazione Italia Cina y Luxury Society.

Tras las primeras observaciones de la mano del director del encuentro, el profesor **Pedro Nuño**, y del profesor **Pedro Videla**, sobre las futuras perspectivas para el sector del prestigio, tuvo lugar una sesión sobre el mercado de la joyería.

Ybargüengoitia señaló que solo el 6% del mercado mundial del vino incluye algunos que cuestan más de 10 euros la botella, con lo que es un pequeño nicho. LVMH se propuso ser la empresa líder mundial de vinos de alta gama. “Marcas, marcas, marcas, es lo que importa”, afirmó.

Por su parte, **Pier Luigi Foschi**, director ejecutivo de Costa Crociere, argumentó que el crecimiento del mercado de cruceros se estaba viendo impulsado por pasajeros europeos. Tres cuartos del comercio de cruceros se origina en Europa, con un 11% en los mercados emergentes. El crecimiento está limitado en función del tiempo que se necesita para construir barcos. La empresa empezó a mirar hacia el mercado chino en 2004, pero en China los cruceros se asocian a las apuestas. La compañía ofrece un sabor europeo a China aunque sigue siendo duro llenar un barco en un entorno muy regulado.

Alexandre Quirici, de IDG Capital Partners, apuntó que el gobierno chi-



EL PROFESOR OLIVER ENTREVISTÓ A JEAN-CHRISTOPHE JOURDE VICEPRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL DE CLINIQUE / ESTÉE LAUDER

“Europa es clave para el sector de marcas de prestigio. En este sector, Europa se define verdaderamente como EMEA (Europa, Oriente Medio y África), con una población de 3.500 millones de personas que hablan 1.300 idiomas diferentes. Hasta la fecha, existen pocas marcas de prestigio que se hayan originado en China, aunque existen marcas asiáticas como Shiseido

que tienen un papel más global. Los ambiciosos consumidores chinos y rusos compran bienes de prestigio en Londres y París, de modo que las ciudades y tiendas buque insignia son importantes. Europa representa más del 40% del mercado de prestigio mundial. El riesgo es que el prestigio se convierta en un producto de uso generalizado, lo cual significaría su fin”.

no está preocupado por la diferencia entre la distribución de la riqueza, de modo que, pese a fomentar las inversiones extranjeras, se muestra ambivalente en lo que respecta a las marcas de prestigio. Las marcas locales están escalando e intentan competir con las marcas extranjeras. Prácticamente todos los *outlet* son tiendas exclusivas de una marca, lo cual es una barrera que impide que entren marcas más pequeñas. Necesitas una perspectiva a largo plazo y un buen *partner* chino, puntualizó **Quirici**.

Pierre Mallevays, fundador y socio director de Savigny Partners, agregó que “es muy difícil para las empresas occidentales operar en China. Cada vez

iremos viendo transacciones más creativas desde el punto de vista estructural y la distribución será la clave”.

Sophie Jiang, consejera delegada de la empresa de relaciones públicas E&A Communications en China, explicó que, antes de 1990, el mercado del lujo no existía en China. “Hay cinco claves para el mercado del lujo en China: una buena estructura de equipo, encontrar tu propio nicho, la creación de la marca, enviar tu mensaje al mercado a través de un buen líder de opinión y un buen plan de relaciones públicas y de medios”, aseguró.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/videos

¿EL ERP DE SAP PARA MI EMPRESA?

¡También sueño con
retirarme y aprender
a jugar al golf!”



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

**CON LA SOLUCIÓN SAP BUSINESS ALL-IN-ONE YA TIENE UN ERP
PARA EMPRESAS COMO LA SUYA**

Rápido: La implantación se realiza en poco tiempo.

Sencillo: Al venir preconfigurado se adapta a sus necesidades y reduce el tiempo de implantación.

Asequible: Con un precio ajustado a su presupuesto, incluido el coste de implantación y licencias.

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 y haga su sueño realidad.

altim®

GRUPOTEC

i3s

insa
Asociación de Software Avanzado

SAPTECH

seidor

Tecnocom

XV ENCUENTRO DE EMPRESARIOS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

COMERSE EL MUNDO

La mayoría de los ponentes del XV Encuentro de Empresarios de Alimentación y Bebidas coincidieron en apuntar los dos grandes retos del sector para conseguir el deseado valor añadido: la innovación y la internacionalización. “Tiene más riesgo no internacionalizarse que hacerlo”, sentenció **Mario Rotllant**, consejero delegado de Cobega. El encuentro, organizado junto con Accenture y dirigido por el profesor **Jaume Llopis**, se celebró el 26 de mayo en el campus del IESE en Barcelona.

Tras la inauguración, a cargo del profesor **Llopis**, **Ildefonso García-Serena**, presidente de Compact Response Group, y **Miquel Lladó**, colaborador científico del IESE, el profesor **Antonio Argandoña** analizó el contexto macroeconómico actual, subrayando que “hay que avanzar decididamente hacia un cierto consenso nacional y establecer prioridades sobre qué hay que recortar”.

Por su parte, **José Luis Bonet**, presidente del Grupo Freixenet y de la Fira de Barcelona y Alimentaria, se refirió al sector como un motor para la recuperación económica del país junto con el turismo, sector con el que mantienen una excelente relación de simbiosis, y destacó la necesidad de un “cambio radical” en el ámbito de la I+D.

A continuación, algunos de los principales directivos del sector como **Jaime Aguilera**, presidente de Unilever España; **Alberto Ojinaga** (MBA '95), director de Caprabo/Eroski; **Tomás Pascual**, presidente del Grupo Leche Pascual; **Xavier Argenté**, CEO de Gallina Blanca Star o **Xavier Pagés** (MBA '84), director general del Grupo Codorníu, compartieron mesa.

Todos ellos se mostraron unánimes al destacar la diferenciación, la innovación, la adaptación, el compromiso a largo plazo, la sostenibilidad y la internacionalización como los motores de crecimiento que deben regir las políticas de las empresas en los próximos años, sin olvidar escuchar siempre al cliente.

INNOVACIÓN

● La innovación fue precisamente el tema principal de ● las sesiones de la tarde: **Pedro Astals**, presidente de Corporación Peñasanta y presidente y CEO de Central Lechera Asturiana, señaló que su compañía, más que un departamento de I+D+i, busca vehículos de colaboración. Por su parte, **Raimon Bagó**, director general de Grup SEHRS, explicó un caso práctico: su innovador sistema de gestión de cocinas EUDEC. **Juan Manuel González Serna** (MBA '79), presidente de Grupo Siro, subrayó que el objetivo de su compañía es “hacer crecer el negocio de nuestros clientes”. **Jesús Alaba**, de Angulas de Aguinaga, explicó los esfuerzos en marketing que han de realizarse en un sector poco glamuroso como la pescadería. Finalmente, **Mauro Schnaidman**, presidente de Sara Lee Coffee & Tea Spain & Greece, indicó que, aunque parezca lo contrario, “sí se puede innovar a nivel local”.

PREMIO FOOD AND BEVERAGE BARCELONA GLOBAL AWARDS

● Cerrando el encuentro, **Luis Cantarell**, presidente y ● CEO de Nestlé Health Science, recibió el Premio Food and Beverage Barcelona Global Awards en reconocimiento a su trayectoria en el sector alimentario. En su discurso, **Cantarell** hizo un llamamiento a la reflexión en la industria de la alimentación, pues tiene ante sí grandes retos que



1



2



3

no solo afectarán a las personas en su capacidad de alimentarse, sino en su calidad de vida. Entre esos retos destacó el aumento de la población mundial, la escasez de agua y el coste insostenible de los sistemas sanitarios, teniendo en cuenta el futuro envejecimiento de la sociedad.

- 1. Pedro Astals, Raimon Bagó, Ildelfonso García-Serena, Juan Manuel González Serna y Jesús Alaba.
- 2. Luis Cantarell recoge el Premio Food and Beverage Barcelona Global Awards.
- 3. Ildelfonso García-Serena, profesor Jaume Llopis, Mabel de Müller y Miquel Lladó.

EL PROGRAMA SE IMPARTIRÁ EN INGLÉS, PORTUGUÉS Y ESPAÑOL

EL EXECUTIVE MBA DEL IESE ATERRIZA EN BRASIL

El IESE, en colaboración con el ISE, lanza el Executive MBA (EMBA) Brasil, que se impartirá en São Paulo a partir de agosto del 2012.

● El IESE consolida su presencia en Brasil con el lanzamiento del nuevo Executive MBA Brasil, que se impartirá en São Paulo a partir de agosto del 2012, en colaboración con ISE, la escuela asociada del IESE en Brasil.

El Executive MBA es uno de los primeros de este tipo que se imparte en el país y con él, el IESE pretende ofrecer una nueva perspectiva global en la formación de los ejecutivos brasileños. Se desarrollará a tiempo parcial y tendrá una duración de 19 meses.

El programa tendrá el mismo formato que sus predecesores en Madrid y Barcelona, con módulos en las sedes de Barcelona y Nueva York. Además, las clases serán en inglés, portugués y español, proporcionando un entorno multilingüe de negocios.

EL MOMENTO DE BRASIL

● Brasil es hoy una de las economías emergentes mundiales más potentes. Sin embargo, existen voces que apuntan a la dificultad que tendrá el país para mantener este rápido y fuerte crecimiento.

“Brasil está viviendo un momento único. Su rápido crecimiento y su gran importancia en la economía global están aumentando la demanda de ejecutivos cualificados



São Paulo.

con nuevas habilidades. Es el momento de aquellos profesionales que deseen desarrollar sus conocimientos y adquirir las herramientas esenciales para un impulso en sus carreras, los que reconocen que su futuro personal y profesional puede depender de una decisión acertada en este momento”, explica **Érica Rolim**, directora del Executive MBA Brasil. “Este es el momento para que Brasil acoja el consagrado Executive MBA del IESE”.

“Tras algunos años en el mercado de trabajo, un profesional se enfrentará a problemas que no tienen una única solución, poco claros y sobre los cuales no tendremos toda la información. Trabajar a partir del método del caso permite a los estudiantes resolver problemas del mundo em-

presarial tal y como se haría dentro de una empresa”, elogia **Marcos Citeli**, director académico del EMBA del IESE en Brasil.

“Poner en marcha el Executive MBA en Brasil es un paso más en el cumplimiento de la misión del IESE: ayudar a los ejecutivos de una de las economías emergentes más importantes del mundo a convertirse en mejores profesionales, con mejores oportunidades y, a través de la experiencia transformacional de la escuela, formar líderes en quienes el mundo de los negocios y la sociedad pueden confiar”, afirma **Jordi Canals**, director general del IESE.

PARA SABER MÁS:

www.iese.org.br/emba/

A

B

C

ACTIVIDAD DEL IESE EN BRASIL

- El IESE imparte en Brasil desde 2001 el Advanced Management Program (AMP) y el Program for Management Development (PMD).
- La Agrupación organiza actividades mensualmente en Brasil.

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

power to you



RANKING FINANCIAL TIMES

Los mejores programas del mundo para directivos

El diario británico *Financial Times* publicó el 9 de mayo un *ranking* sobre formación de directivos (Executive Education), según el cual el IESE es la segunda escuela de Europa y tercera del mundo en formación de directivos. Estos resultados suponen un reconocimiento a los programas, al claustro de profesores y a la expansión internacional del IESE, ya que la escuela lleva ocupando las primeras posiciones de este *ranking* los últimos años.

La clasificación analiza la actividad de las escuelas en dos tipos de programas: programas abiertos, en los que la escuela alcanza la primera posición mundial, y programas “*in company*” (diseñados a medida para las empresas), en los que el IESE ocupa la séptima posición en el mundo.



Para elaborar este *ranking*, el *Financial Times* emplea cuestionarios, entrevistas y datos estadísticos a través de los cuales se analiza la actividad de las distintas escuelas de

negocios, especialmente en lo referido a acuerdos con otras escuelas, la presencia internacional, el claustro y la diversidad de participantes internacionales en los programas.

“STRATEGIC MANAGEMENT FOR LEADERS OF NGOS”

Nuevos líderes sociales para un mundo mejor

El programa “Strategic Management for Leaders of Non-Governmental Organizations”, un programa conjunto del IESE y la Harvard Kennedy School, que contó con la participación de 40 líderes de fundaciones, ONG y emprendedores sociales provenientes de 25 países, concluyó el viernes 13 de mayo.

Asistieron, entre otros, el director de RSC de Google China, el

director de la Qatar Foundation, el CEO de la Aga Khan Foundation, el ejecutivo adjunto de la Journalists and Writers Foundation de Turquía, y la CEO de Youth Development Australia.

“A través de la investigación, estudios de casos y presentaciones adaptadas a las necesidades únicas de estas organizaciones, este programa ha proporcionado las habilidades necesarias para la toma de decisiones estratégicas”, declaró **Antonio Núñez**, director de programas de Gestión Pública del IESE y presidente de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España. El programa se encuadra en el marco de Gestión Pública del IESE, que comprende nueve programas anuales dirigidos a 400 altos líderes gubernamentales y sociales, cuatro de ellos en colaboración con la prestigiosa Harvard Kennedy School.

WORKSHOP IESE-ALCOA

Edificios eficientes

El Public-Private Sector Research Center celebró el 29 de abril en el campus del IESE en Barcelona el “Workshop on Energy Efficiency in Buildings and European Regulation”, con el soporte de Alcoa Foundation. Esta jornada trató aspectos acerca del desarrollo en este campo en otras economías europeas, la implementación y el impacto de esta regulación en España, y las tendencias previsibles en los sectores principalmente afectados. Los coordinadores de la jornada fueron el profesor **José Luis Moraga** y el investigador **Sebastián Curet**.

Haz lo que
se te da bien. Mejor.

Hoy en día es esencial sacar el máximo partido a los recursos disponibles. En Accenture ayudamos a las organizaciones líderes para asegurarnos de que cuentan con las personas adecuadas, con el perfil requerido, en los puestos apropiados. Nuestro enfoque integral contribuye a crear organizaciones innovadoras formadas por equipos con talento. Hable con nosotros y compruebe cómo podemos ayudarle a que sus profesionales trabajen mejor en equipo.

• Consultoría • Tecnología • Outsourcing

accenture

Alto rendimiento. Hecho realidad.

FINAVES

FINAVES IV impulsa Tritium Software

El fondo de capital semilla promovido por el IESE ha tomado una participación en Tritium Software, *start-up* tecnológica dedicada al desarrollo y comercialización de una herramienta de software de gestión empresarial que mejora la actividad y productividad de redes comerciales de venta. Tritium fue fundada en 2007 por Oscar Macià (EMBA '12) y Xavi Bisbal, y cuenta entre sus accionistas con el profesor Jorge González. Su experiencia combinada en dirección comercial y software de gestión de clientes (CRM) dio origen al desarrollo de una plataforma IT, "Force-Manager Cloud", que facilita el proceso de venta y reporte de actividad de la fuerza comercial. Finaves IV es uno de los cuatro fondos gestionados por el Centro de Capital Semilla impulsado por el IESE, que tiene como misión apoyar la creación y financiación de nuevas iniciativas empresariales de antiguos alumnos de sus programas.

PROGRAMA DE CONTINUIDAD

Grandes cosas, bien hechas

El director ejecutivo de la Jornada Mundial de la Juventud (JMJ), Yago de la Cierva, acompañó al cardenal Rouco Varela en la sesión del Programa de Continuidad "El Papa con los jóvenes en España. Claves de una visita", que presentó la JMJ en el campus del IESE en Madrid, dentro de las sesiones del Foro Interdisciplinar Rafael Termes. La sesión estuvo moderada por el profesor del IESE Juan José Toribio. Yago de la Cierva destacó el apoyo que muchas empresas españolas están prestando a la organización de la JMJ. "Es un evento mundial de gran resonancia, que puede ayudarnos a demostrar que en España sabemos hacer grandes cosas y las sabemos hacer bien".

AMP COSTA DE MARFIL

Programas en tiempos de guerra



El programa se imparte en francés por profesores del IESE y de la Lagos Business School.

● Cuando el IESE decidió colaborar en la creación de una escuela de negocios en Costa de Marfil, un país del oeste de África cuya situación dista mucho de ser estable, sabía que existía el riesgo de que las cosas no salieran bien del todo. La MDE (Management et Développement d'Entreprise) –la quinta *joint venture* del IESE en el continente africano– se inauguró formalmente el pasado mes de diciembre, y su Programa de Gestión Avanzada (AMP) debía ser impartido en francés por profesores del IESE y de la Lagos Business School.

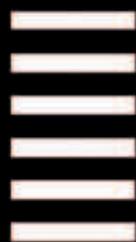
Las primeras sesiones se celebraron en febrero, según lo previsto, pero al mes siguiente, la situación política del país se deterioró hasta tal punto que casi estalló una guerra civil entre los partidarios del nuevo presidente electo, Alassane Outtara, y los del presidente en funciones, Laurent Gbagbo. Al final, la lucha armada entre ambos bandos se saldó con un resultado de 1.000 muertos y decenas de miles de personas obligadas a abandonar sus hogares.

Según explica el director del MDE, Martín Frigola, un catalán emigrado a Costa de Marfil hace 20 años, fue imposible realizar las tres clases programadas para marzo. En lugar

de ello, los estudiantes trabajaron diversos casos prácticos en grupo, hasta que el 17 de marzo, al menos pudieron organizar un día de estudio en las instalaciones de la escuela: "fue increíble que el 85% de la clase lograra asistir cuando la violencia en las calles estaba en su punto máximo. Fue algo realmente extraordinario".

Tras el arresto de Gbagbo el 11 de abril, la lucha armada en la capital prosiguió durante tres semanas. No fue hasta principios de mayo cuando los 25 participantes del curso pudieron reanudar con total normalidad el programa AMP. El profesor Lluís Renart, director de The Africa Initiative del IESE, define este curso como un "evento histórico" por ser el primer programa de larga duración dirigido a altos ejecutivos jamás organizado en el país. La reanudación de las clases recibió una amplia cobertura por la prensa del país, que lo consideró como una clara señal de regreso a la normalidad.

Martín Frigola destaca la importancia del AMP en un país en el que buena parte de la economía se halla en manos de un puñado de compañías. Según Frigola, el país necesita nuevas pymes, pues "el desarrollo no consiste en recibir ayuda de entidades externas, sino en crear empresas".



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



Caralunya Caixa

Servicios audiovisuales integrales

Proyectos de ingeniería y consultoría audiovisual

Instalaciones audiovisuales permanentes

Producción y realización de contenidos

Emotion
builders



www.sono.es 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 42

YOUNG TALENT PROGRAM - NEXT STEPS SEMINAR

Talento a las puertas del MBA

Los jóvenes talentos admitidos en el Young Talent Program (YTP) culminaron con éxito y gran satisfacción el Next Steps Seminar, el curso de verano previo a realizar el MBA del IESE.

En julio, 26 estudiantes universitarios admitidos al Young Talent Program estuvieron en Barcelona para formar parte del Next Steps Seminar, en el que tuvieron la oportunidad de saber cómo es un MBA del IESE.

El YTP, actualmente en su tercera edición, ofrece a los estudiantes la oportunidad de obtener una experiencia laboral en empresas de prestigio y, tras dos años de contrato, una preadmisión al MBA del IESE. Se trata de un programa de enfoque internacional abierto a todo tipo de estudios. Entre ellos se encontraba **Stefan Ulrich**, de Austria, que estudió Administración de Empresas en Viena. “En el Next Steps Seminar he conocido a profesores muy diferentes con enfoques también muy distintos. Es interesante ver cómo se orientan de forma distinta para resolver un problema”, ha asegurado. Asimismo, cree que el método de estudio de casos es estimulante. “Lo que me gusta de este método es que te pone en un contexto concreto en el que debes hacer algo para resolverlo. No existe la solución correcta ni la solución incorrecta, simplemente hay formas de enfocar mejor y peor el mismo problema”.

Paulina López, nacida en Guatemala, pero que cursó sus estudios de



Un participante del Next Steps Seminar.

Marketing y Psicología en la Notre Dame University (Indiana, EE.UU.), coincide con **Stefan** y asegura que “hice algunos estudios de casos en la universidad, pero aquí la gente viene de contextos muy diferentes y por ello hay muchas ideas distintas que antes nunca se te habrían ocurrido”, asegura. “Sin duda, te da la oportunidad de ampliar tu visión de las cosas”.

Johannes Gotzler estudió Empresariales y Tecnología en Múnich y ve el YTP como una “forma de atraer la atención de las empresas, puesto que saben que te han concedido una preadmisión para realizar el MBA”. **Gotzler** también destaca la esencia internacional de la experiencia. “Es fantástico pertenecer a un grupo internacional, no es como trabajar con otros alemanes con los que tendrás el mismo enfoque a la hora de abordar un problema”.

Tecnología: ¿amiga o enemiga de la conciliación?

La tecnología ha hecho posible que muchos de nosotros podamos trabajar en cualquier lugar y en cualquier momento. Los días de estar “fuera de la oficina” o “lejos del teléfono” se han acabado, y ello ha conllevado que la línea que separa el trabajo de la vida personal y familiar sea cada vez más borrosa. La tecnología puede salvarnos de largos desplazamientos y aliviarnos un poco del estrés de conciliar trabajo y familia, y precisamente, definir si se ha convertido en un alivio o en una carga fue el centro de discusión de la IV Conferencia Internacional de Trabajo y Familia, que se celebró entre los días 4 y 6 de julio en el campus del IESE en Barcelona, bajo el lema “Innovations in Work-Family, Research and Practice”.

La profesora **Nuria Chinchilla** inauguró el encuentro con la conferencia afirmando que la vida laboral y familiar se consideran antagónicas, pero ella sitúa al individuo en el centro de un triángulo formado por la empresa, la familia y la sociedad, con motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentales (en diferentes grados). “Necesitamos una economía antropológica”, afirmó. “Las empresas necesitan motivar a sus empleados con algo más que dinero y otros incentivos extrínsecos”.





Alfa consulting

Highland Worldwide

Nos mojamos contigo

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

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



GLOBAL CEO PROGRAM FOR CHINA

Directivos chinos en el IESE

El programa pretende cubrir el déficit de talento ejecutivo en la potencia asiática.

El rápido crecimiento de China en los últimos treinta años no ha ido acompañado de talento directivo. “Grandes empresas de nuestro país quieren ser ahora globales y, por tanto, hay una gran demanda de directivos altamente cualificados”, comenta **Guan-gan Zeng**, presidente de la empresa estatal Liugong Machinery. Por ello, cada vez más empresas buscan programas de formación para sus directivos.

Zeng es uno de los 57 directivos que estuvieron a principios de junio en el campus del IESE en Barcelona realizando el segundo módulo del Global CEO Program for China. El programa, desarrollado por CEIBS, Harvard Business School y el IESE, ayuda a mejorar las habilidades de liderazgo de los participantes y a adquirir una visión estratégica, tanto del contexto empresarial chino como del global.

Los profesores del IESE **Jaume Ribera** y **Pedro Nuño** fueron los directores del programa en el módulo de Barcelona. Para **Zeng**, “una de las ventajas del programa es la experiencia de los profesores y los debates en grupo. El método del caso es importante porque abre nuestra mente, te obliga a pensar y debatir para aportar soluciones. Es como los negocios en la vida real”.

Zeng comenta que las diferencias en el modo en que se llevan a cabo los negocios a nivel internacional están desapareciendo gradualmente. “Lo más importante en una empresa es la gente, y las empresas chinas deben mejorar en este sentido. Primero, debemos aprender de la cultura occidental; pero, al mismo tiempo, hay cosas de las que Occidente puede aprender de nosotros. Sin duda, debemos aprender los unos de los otros”.

PROGRAMA DE CONTINUIDAD

El sector del capital riesgo vuelve a florecer en España

A pesar de la caída de las inversiones en 2009, el sector se recuperó en 2010 y la senda del crecimiento sigue en 2011. **Maitte Ballester**, presidenta de la Asociación Española de Sociedades de Capital Riesgo (ASCRI), así lo describió en la sesión del Programa de Continuidad “Venture capital & Private Equity: una oportunidad hoy. Aprendiendo de los casos BuyVip y Panreac, mejores operaciones del año de los premios ASCRI”, celebrada el 15 de junio en el campus del IESE en Barcelona y moderada por el profesor **Juan Roure**. Pese al crecimiento, todavía hay “mucho recorrido” por delante, aseguró, pues el porcentaje del PIB que genera el sector en España aún queda lejos del que genera, por ejemplo, en el Reino Unido.

SESIÓN ESPECIAL

Servicios a la persona como fuente de empleo

La conferencia “Los servicios a la persona: fuente de empleo y nuevos negocios” reunió el 7 de junio en el campus del IESE en Madrid a personalidades del ámbito de la economía, el empleo y los servicios sociales con el objetivo de debatir sobre el potencial de los servicios a la persona. La AESP (Asociación de Servicios a la Persona), en colaboración con el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE que dirige la profesora **Nuria Chinchilla**, ha expuesto la urgente necesidad de regular un sector que posiblemente es el yacimiento de empleo más importante de nuestro país, y que hasta ahora se ha desarrollado en economía sumergida.

SONY
make.believe



Sony Tablet

Todas nuestras innovaciones en una.

Imagina toda la tecnología y el entretenimiento de Sony en una sola mano. Un tablet que te permite escuchar 10 millones de canciones y descargar las últimas películas de Sony Entertainment Network, es un producto PlayStation™ Certified y actúa como tu mando a distancia universal. Una experiencia única en nuestra pantalla táctil de respuesta rápida.

www.sony.es/tablet
Sony Tablet S

Descúbrelo en Sony Store Madrid y Barcelona.

*Sony®, 'make.believe', 'Sony Tablet', 'TruBlack' y sus logos son marcas registradas o marcas de Sony Corporation. 'Playstation' es una marca registrada o marcas comerciales de Sony Computer Entertainment Inc. Batalla: Los Angeles, The Green Hornet™, 2010, Just Go With It & Priest disponible en este momento.

LOS MBA SORTEAN LA CRISIS

Éxito de colocación de los alumnos

Las cifras avalan el éxito de un programa que abre las puertas del mercado laboral a los graduados del MBA.

“Los retos a los que me enfrento en mi trabajo son muy similares a los que discutimos en las clases del MBA. El enfoque del IESE en el trabajo de equipo y, en gran medida, el método del caso, me ayudaron a estar preparado para mi cargo actual”, explica **Sergey Tyan** (MBA '11). El Alumni ruso, que realizó sus prácticas corporativas en Eli Lilly and Company, forma parte de la última promoción de MBA, de la cual el 93% de sus integrantes se encuentran ya trabajando.

“A pesar de los tiempos difíciles, el departamento ha sido consistente en su estrategia de buscar oportunidades para los antiguos alumnos, así como en el desarrollo de capacidades para abordar con éxito el proceso de búsqueda”, apunta **Alejandro Herrera**, exdirector del departamento de MBA Career Services y actual director del programa G-EMBA.

Alejandro Herrera destaca la importancia de “entender bien el perfil profesional de los alumnos”, y hace hincapié en que no se debe caer en la tentación de “disparar a demasiados sitios en los que hay pocas posibilidades de encaje con el perfil del Alumni”. El exdirector desgana la estrategia del departamento: “desarrollar relaciones con empresas con las que mejor encaje el perfil global del Alumni del MBA del IESE, y formar

Es importante entender bien el perfil profesional de los alumnos



al estudiante en la búsqueda independiente de trabajo”.

El nuevo director del departamento, **Javier Muñoz**, cierra el círculo de su anterior cargo, el de director de admisiones del MBA.

Estos dos primeros años se encargará de buscar trabajo a los que seleccionó en su antiguo cargo. “Las compañías se enfrentan al reto de encontrar el mayor talento para sus proyectos, que son

cada vez más globales y en un entorno cada vez más cambiante, y ese es el perfil que ofrece el IESE”. El reto del departamento es mantener la excelencia con la que ha estado funcionando hasta ahora.

CAREER FORUM

Los días 24, 25 y 26 de octubre, el campus del IESE en Barcelona acogerá como cada año el Career Forum, el mayor evento de contratación del departamento de Career Services. Los resultados de este evento son palpables: un 50% de las contrataciones de MBA a lo largo del año tienen lugar durante los tres días que se celebra el Career Forum. En la edición del año pasado, participaron más de 45 empresas de gran variedad de sectores, y el departamento de MBA Career Services coordinó más de 600 entrevistas de trabajos fijos para estudiantes de segundo año.



NO FABRICAMOS TUBOS VACÍOS



La curiosidad nos ha llevado a preguntarnos qué pasa por dentro de los tubos y piezas que fabricamos. Estas ganas de querer conocer nos han permitido crecer e innovar hasta convertirnos en los perfectos aliados de aquellas industrias que, como nosotros, sienten curiosidad y buscan la perfección.

VENAIR somos una compañía distinta y comprometida con nuestros clientes. Una empresa con más de 25 años de experiencia en la fabricación e ingeniería de tubos flexibles y piezas especiales de silicona cuyo máximo objetivo es ofrecer soluciones a los sectores más exigentes: aeronáutico, energías renovables, vehículos especiales, medicinal, alimentación y farmacéutica, entre otros.

Gracias a la dedicación y al trabajo constante disponemos de filiales por todo el mundo y comercializamos un producto que destaca por su flexibilidad y resistencia en 55 países.

venAir

PROGRAMA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Liderazgo y eficiencia en el nuevo PLD

El IESE lanza el Programa de Desarrollo del Liderazgo (PLD) del IESE, que pretende maximizar la eficiencia profesional y personal.

● IESE ha lanzado un nuevo programa de tres semanas de duración dirigido a ejecutivos. Su finalidad es proporcionar las competencias y los conocimientos necesarios para maximizar su eficiencia profesional y personal. El Programa de Desarrollo del Liderazgo (PLD) supone una actualización del PMD (Program for Management Development) del IESE, que ha sido renombrado tras algunos cambios sustanciales. Consta de tres módulos residenciales, el primero de los cuales se desarrollará entre el 5 y el 10 de marzo de 2012, que se imparten a lo largo de cuatro meses en el campus de IESE Barcelona. Una vez finalizado este período, los participantes pueden



El programa consta de tres módulos residenciales seguidos por un enfocado elegido por el participante.

elegir alguno de los programas enfocados que se organizan en Barcelona y Nueva York.

Los participantes deben contar con una experiencia directiva de entre ocho y diez años, sólidas habilidades analíticas y la capacidad para comprometerse con un programa académico riguroso. El contenido del programa se centra en

el ámbito general de la dirección y abarca diversas áreas como la contabilidad, la toma de decisiones, las finanzas, la iniciativa empresarial, el liderazgo, las operaciones o las estrategias. Desde la finalización de un módulo, hasta el inicio del siguiente, los participantes llevan a cabo diversos proyectos, tanto en grupo como individualmente.

PROGRAMA DE CONTINUIDAD, 24 DE MAYO

Profesionalización vs. voluntariado

● La Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa ofreció, en el campus del IESE en Barcelona, en el marco del Programa de Continuidad 2010- 2011, una mesa redonda acerca de las “Relaciones entre empresas y ONG: ¿conflicto, cooperación o nuevo reparto de papeles?”. Los invitados, en palabras del moderador, el profesor **Antonio Argandoña**, provenían de una empresa con vocación social, una fundación volcada en la promoción social, y

una fundación que tiene que funcionar como una empresa. **Sergio Loughney** (Abertis), **José Ignacio González-Aller** (Codespa) y **Manuel Almirall** (Fundació Futur) plantearon los distintos enfoques de las relaciones y los mostraron con ejemplos concretos. La distinción voluntariado corporativo-profesionalización se quedó en el ambiente durante toda la sesión, pues nadie dudó de la dificultad de mantener ambos sin que el crecimiento de uno afecte negativamente al otro.

SEMINARIO DE PATROCINIO

Comunicar el patrocinio

● El profesor del IESE **Xavier Oliver** subrayó el 25 de mayo la importancia no solo de llevar a cabo el patrocinio, sino también de comunicarlo. Asimismo, ofreció una serie de recomendaciones, destacando la necesidad de un plan estratégico a largo plazo. El profesor participó en el seminario “Patrocinio: Nuevas tendencias, nuevas experiencias”, en el campus del IESE en Barcelona.

Una semana para sumergirse en el MBA

Estudiantes de diferentes partes del mundo pasaron por el IESE para probar la experiencia del MBA.

● El mes de julio, el IESE ofreció a algunos estudiantes la oportunidad de probar su prestigioso programa MBA antes de terminar sus estudios a través de la nueva IESE Summer School, que se desarrolló en el campus de Barcelona. Durante cinco días de jornada intensiva, los estudiantes universitarios y recién graduados siguieron un riguroso programa académico, diseñado para ayudarles a comprender algunos conceptos empresariales y adquirir algunos de los conocimientos que se imparten en el MBA.

El programa, desarrollado por el claustro académico del IESE, abarca temáticas de marketing, iniciativa emprendedora, liderazgo, dirección general y economía mundial. Asimismo, introduce a los estudiantes en la solución de problemas empresariales a través del método del caso. El profesor



39 estudiantes participaron este año en el IESE Summer School.

Carlos García-Pont, director académico del programa, explica que los participantes afrontaron problemas complejos y reales. “Las sesiones las llevan a cabo los mismos profesores que imparten los MBA, de modo que aportan el mismo nivel de calidad, pero también de dificultad”, señala.

Participaron 39 alumnos, de los que el 31% eran mujeres y el 46%, extranjeros. Entre los países representados se encontraban el Reino

Unido, Alemania, Rusia, Bélgica, Estados Unidos y Turquía. **Liliana Berezkinova**, una de las participantes, de la República Checa, afirma: “mi parte favorita ha sido juntarme con mis compañeros de clase y debatir el caso de ese día”, comenta. Por su parte, la española **Irene Benito** coincide con **Liliana** y reconoce que “no es una escuela de verano sobre el MBA, sino una semana en un MBA auténtico. Tienes a profesores de verdad y casos reales”.

VII FORO DEL CSBM

Una nueva dimensión para el deporte español

● El presidente del Comité Olímpico Español, **Alejandro Blanco**, instó a “dar al deporte español toda la dimensión social que tiene y considerarlo una actividad que transversalmente afecta a varios Ministerios”, mencionando Educación, Cultura o Trabajo, por ejemplo. **Blanco** inauguró el 26 de mayo el VII Foro Internacional del Center for Sport Business Management, bajo el lema “El futuro del deporte en España”, patrocinado por el Grupo Mahou San Miguel y el Grupo

Inmobiliario Onofre Miguel. A continuación se dio paso a una conversación entre deportistas de élite recientemente retirados. La ex atleta **Carlota Castrejana** y el ex jugador de baloncesto **Alberto Angulo** definieron el deporte como una filosofía y un estilo de vida que puede trasladarse a otros ámbitos profesionales; y el ex futbolista portugués **Luis Figo** enumeró algunos de los factores que ayudan a que un jugador pueda llegar a rendir al más alto nivel y alcanzar el éxito profesional.

AGENDA 2011-2012

TODA LA
ACTUALIDAD EN
www.iese.edu/agenda

Octubre 2011

II Programa de Gestión Estratégica y Liderazgo Social	II Encuentro del Sector Sanitario Barcelona, 25 y 26	MADRID, 10	Graduación G-EMBA Bimensual Barcelona, 7
Senior Executive Program New York-Miami (inicio)		NUEVA YORK, 3	
Advanced Management Program Munich (inicio)		BARCELONA, 10	
Advanced Management Program Warsaw		BARCELONA, 17	
II Programa de la Estrategia en la Gestión Pública	MADRID, 18 y 19		
Dirección de ventas: cómo dirigir, organizar y fidelizar a nuestro equipo de ventas	BARCELONA, 18, 19 y 20		
Programa de Dirección de Entidades Deportivas	MADRID, 20, 27 oct. y 3, 10, 17, 24 nov.		
Finanzas operativas: gestión del circulante y de la tesorería	MADRID, 24, 25 y 26		
Negociar con eficacia	MADRID, 25, 26 y 27		

Noviembre 2011

Global CEO Program	Global Alumni Reunion 2011 Madrid, 17 y 18	SÃO PAULO, 6	XXVI Encuentro Automoción Barcelona, 22 y 23
Developing Leadership Competencies		BARCELONA, 8, 9, 10 y 11	
Advanced Management Program	BARCELONA, 14		
Advanced Digital Media Strategies: Profiting From the Digital Value Chain	NUEVA YORK, 15, 16 y 17		
Comunicar con eficacia y persuasión	BARCELONA, 15, 16 y 17		
Gestión de carteras: todo lo que el inversor quiso saber pero temía preguntar	BARCELONA, 23 y 24		
Programa de Gestión para Nuevos Cargos	MADRID, 28, 29 y 30		

Diciembre 2011

Excelencia en las operaciones: clave para la competitividad	VII Encuentro Sector Bancario Madrid, 13	BARCELONA, 1 y 2
Global Business: Making the Matrix Work NUEVO		NUEVA YORK, 5, 6 y 7
II Programa de Dirección de Campañas Electorales		MADRID, 13, 14, 15 y 16

Enero 2012

Mujeres en consejos de Administración	Encuentro de Dirección Comercial Barcelona, 26	MADRID, 17 y 18	IV Encuentro de Publicidad Interactiva Madrid, 19
Comunicar con eficacia y persuasión		MADRID, 24, 25 y 26	
High-Performance Negotiator	BARCELONA, 24, 25 y 26		
¿Cómo desarrollar mi capacidad relacional?	MADRID, 30, 31 ene. y 1 de feb.		
Advanced Management Program in Media and Entertainment (inicio)		NUEVA YORK, 30	

Febrero 2012

Finanzas corporativas	IX Encuentro Empresarios de Distribución Madrid, 29 y 30	MADRID, 2, 9, 16, 23 feb. y 1, 8 mar.
The Innovation Architect: Creating Breakthrough Companies		BARCELONA, 6, 7 y 8
Gestión de equipos de alto rendimiento (GEAR)		MADRID, 14, 15 feb. y 15 mar.
Contabilidad y finanzas para directivos no financieros		BARCELONA, 20, 27 feb. y 5, 12, 19, 26 mar.
Mujeres en consejos de Administración		MADRID, 21 y 22

Redes de venta indirecta: reto comercial, laboral y fiscal	BARCELONA, 21, 22 y 23
Gestión del tiempo	BARCELONA, 28, 29 feb. y 20 mar.
Marzo 2012	
Gestión de instituciones culturales	MADRID, 5, 6, 7 y 8
<i>Program for Leadership Development Barcelona</i>	BARCELONA, 5
<i>Develop your Communication Skills: It's How You Tell Them!</i>	BARCELONA, 6, 7 y 8
Dirección de ventas: cómo dirigir, organizar y fidelizar a nuestro equipo de ventas	BARCELONA, 6, 7 y 8
III Programa de Evaluación de Políticas Públicas y los Programas Sociales	MADRID, 13 y 14
La dirección de personas: un enfoque estratégico	BARCELONA, 13, 14 y 15
<i>Create Effective Virtual Teams</i>	BARCELONA, 21 y 22
<i>Global CEO Program for China (inicio)</i>	SHANGHAI, 25
<i>Strategic Management for Leaders of Non-Governmental Organizations</i>	MADRID, 26, 27, 28, 29 y 30
Implantación eficaz de la estrategia: Cómo ejecutar eficazmente el plan definido	BARCELONA, 27, 28 y 29
Abril 2012	
Orientar la organización al cliente: clave para competir con éxito	BARCELONA, 17, 18 y 19
<i>Arts & Cultural Management: The Business Side of Leading Cultural Organizations</i> NUEVO	NUEVA YORK, 24, 25 y 26
<i>Management by Projects</i> NUEVO	BARCELONA, 24, 25 y 26
Mayo 2012	
Coaching directivo: desarrollando el talento en la organización	MADRID, 7, 8, 9, 10 may. y 5, 6, 7 jun.
Contabilidad y finanzas para directivos no financieros	MADRID, 8, 16, 22, 29 may. y 5, 12 jun.
Las tecnologías de la información como arma estratégica y competitiva	BARCELONA, 8, 9 y 10
<i>Getting Things Done</i>	BARCELONA, 15, 16, 17 y 18
<i>The European Healthcare Market: Challenges and Innovation</i> NUEVO	BARCELONA, 21, 22 y 23
Marketing relacional one2one: las cinco pirámides del CRM	MADRID, 22, 23 y 24
¿Cómo mejorar mis competencias directivas?	BARCELONA, 23, 24 may. y 28 jun.
La correcta toma de decisiones	MADRID, 28, 29 y 30
La misión del Family Office	MADRID, 29 y 30
Dirección de empresas Inmobiliarias	BARCELONA, 29, 30 y 31
Junio 2012	
Traducir la creatividad e innovación a resultados: Enfoques de dirección	BARCELONA, 5, 6 y 7
<i>Advanced Digital Media Strategies: Profiting From the Digital Value Chain</i>	NUEVA YORK, 5, 6 y 7
<i>Managing People Across Cultures</i> NUEVO	BARCELONA, 5, 6 y 7
Claves del marketing estratégico en tiempos de incertidumbre	BARCELONA, 12, 13 y 14
<i>Driving Government Performance</i>	MADRID, 18, 19, 20 y 21
<i>Finance and Accounting for Non-Financial Managers</i> NUEVO	BARCELONA, 18, 19, 20, 21 y 22
Internacionalizar con éxito: creando oportunidades para crecer	MADRID, 19, 20 y 21
Julio 2012	
Negociar con eficacia	BARCELONA, 3, 4 y 5
<i>Optimizing your Retail Business: Best-In-Class Operations and Customer Service</i>	BARCELONA, 10, 11 y 12



Encuentro Sector Seguros
Madrid, 24

XIV Encuentro Marcas de Prestigio
Barcelona, 25

Encuentro de Telecomunicaciones
Madrid, 9 y 10

Graduaciones 2012
Barcelona
Madrid

Reunion Anual del International Advisory Board
Barcelona, 20

XVI Encuentro Alimentación y Bebidas
Barcelona, 5



MBA MADE IN IESE

Ocho graduados másteres nos cuentan lo que ha supuesto para ellos vivir la experiencia IESE.



**FERNANDO GARCÍA
(G-EMBA '11)**

● Fernando García, natural de Zaragoza, es vicepresidente de *Internal Audit and Compliance* en Sara Lee y divide su vida entre Barcelona, donde vive, y Chicago, donde tiene las oficinas.

“Tengo 15 años de experiencia, 10 de los cuales han sido a nivel internacional”, asegura. “He trabajado en Estados Unidos durante ocho años, en Chile y en el Reino Unido. Me marché de España en 1997 y volví con Sara Lee diez años más tarde. Mi campo es principalmente las finanzas, y quería dar un giro hacia la dirección a nivel más general. Escogí un G-EMBA porque vivimos en un mundo globalizado con desafíos de negocio globales. Si quieres tener éxito hay que pensar y actuar de forma global”.

Fernando asegura que nunca imaginó lo extenso que podía ser el curso. Tengo mujer y dos niños pequeños y me acaban de ascender. Soy muy duro conmigo mismo, lo que implica que quiero sacar el máximo provecho de todo. En realidad, no tengo vida. Durante los fines de semana, siempre estoy estudiando. Tengo familia, un trabajo y el G-EMBA y, lamentablemente, mi familia es la que más ha tenido que sufrirlo; mi mujer se merece una medalla por ello. Creo que hacer el G-EMBA verdaderamente ha cambiado mi manera de pensar. Te acostumbras a resolver problemas de una forma concreta y esto te hace pensar y ver las cosas de diferente manera. Te dan las herramientas, pero también perspectivas diferentes de otros estudiantes”.

➤ **EL G-EMBA HA
CAMBIADO MI
MANERA DE PENSAR.
TE DA HERRAMIENTAS Y
TAMBIÉN PERSPECTIVAS.**



**JAMES ELKUS
(G-EMBA '11)**

● James es un neoyorkino que se mudó a Moscú hace cinco años porque su novia, ahora su mujer, es rusa. “Puse en marcha tres empresas en Moscú. Tenía una empresa de talentos, una de producción y una agencia de publicidad. Estuvimos viviendo allí durante cinco años y éste seguramente volveremos a Nueva York, porque ahí es donde realmente está el foco de las empresas de los medios de comunicación. Me decidí a hacer un MBA porque puedes estancarte en un área, independientemente de la que sea, y no quería estar limitado a lo que fueran mis habilidades hasta ese punto”.

1. Anne-Marie Harling
2. Phil Westcott
3. Evgenia Mikhareva
4. Oihane Rodríguez
5. Fernando Azaola



James asegura que necesitaba unos conocimientos más amplios de cómo operan las empresas y, a su vez, quería estudiar con un grupo de personas diverso. La experiencia ha sido transformadora. “Con cada módulo puedes cambiar un poquito. Creo que sirve tanto para las habilidades como para un entendimiento personal. Es poco habitual que alguien con treinta o cuarenta años tenga tiempo para reflexionar, para poder dar un paso atrás y decir ¿qué he hecho y qué es lo que quiero hacer en realidad?”.

ANNA-MARIE HARLING
(MBA ‘11)

● **Anna-Marie** trabajó durante seis años para Credit Suisse en Zúrich y Londres, concretamente en un área muy centrada en productos, estructurando fondos de cobertura y finanzas estructuradas. “Ya tenía suficiente con toda la experiencia especializada sin tener un horizonte amplio, y necesitaba el MBA para diversificarme”, señala. “Buscaba un programa de dos años en Europa porque quería poder aprovechar las prácticas de verano. Al salir de las finanzas, sentarte en una clase con gente que se enfrenta a un problema, y lo aborda desde un ángulo completamente distinto al tuyo, te abre totalmente la mente a las distintas formas de abordar una situación”. Durante el primer año, se comprometió con la organización de las conferencias del Doing Good and Doing Well y el pasado verano trabajó con dos profesores en un proyecto relacionado con la inversión de impacto, en la que la inversión se lleva a cabo con un rendimiento financiero y social. “Es algo que verdaderamente persigo”, señala. “Este verano he estado trabajando en un proyecto de dos meses y medio con una empresa de inversión de impacto en México”.

PHIL WESTCOTT
(MBA ‘11)

● **Phil Westcott** asegura que siempre ha tenido pasión por la ingeniería y los aspectos medioambientales. Estudió ingeniería medioambiental en la Universidad de Nottingham y luego pasó siete u ocho años trabajando como ingeniero en el Reino Unido, los tres últimos

trabajando en proyectos de automóviles híbridos eléctricos. Este proyecto incluía la flota entera de autobuses de las Olimpiadas de Londres en 2012.

“Al cumplir los 30 decidí que necesitaba más que unas herramientas empresariales. Pensé en la opción del MBA para ejecutivos, pero me decidí por el MBA intensivo a tiempo completo. Me concedieron una beca de la Sainsbury’s Management Fellows, que incentiva a ingenieros que quieren convertirse en líderes del sector”. La asociación se hizo cargo de los costes. Patrocinan cinco MBA cada año y en Europa patrocinarán a estudiantes que vayan tanto a LBS, Insead o IESE. **Phil** decidió que el IESE era la escuela que mejor le encajaba en su caso.

“¿Qué he obtenido? En primer lugar, he ganado 200 amigos y colegas que se están desviando de las carreras estelares. Luego están las habilidades empresariales que, viniendo del plano de la ingeniería, mayoritariamente eran nuevas para mí. Finalmente, también está el enfoque en la formación de liderazgo. Tengo un lugar en el programa de liderazgo general de IBM. La empresa está en Estados Unidos, pero es una rotación global y mi primer destino será Londres. Hay tres destinos de 18 meses en puestos diferentes y son cuatro años y medio, así que es una gran responsabilidad”.

EVGENIA MIKHAREVA
(MBA ‘11)

● **Evgenia** nació y se crió en Rusia, y más adelante estuvo trece años residiendo y trabajando en la parte occidental de Canadá, antes de venir a Barcelona para realizar el MBA. Afirma que, tras haber vivido en la región ártica de Rusia, los duros inviernos de Calgary nunca le molestaron. “He trabajado en banca durante diez años, pero hacer un MBA siempre ha sido parte del plan. Era cuestión de saber cuándo lo haría, más que decidir si hacerlo o no. Cuando mi empresa fue adquirida por otra y la crisis estalló, vi la oportunidad de tomarme algo de tiempo para hacer un MBA. Ya tenía una licenciatura en Estados Unidos y quería estudiar en una escuela de alto nivel en Europa y, más concretamente, quería ir a alguna en la que utilizaran el método del caso, que es muy diferen-



➤ PARA PROGRESAR NECESITABA HACER UN MÁSTER. ¿POR QUÉ EN EL IESE? NUNCA ME PLANTEÉ OTRA OPCIÓN.

Oihane Rodríguez (EMBA'11)

te al enfoque de la mayoría de escuelas norteamericanas. El método del caso es muy práctico, parecido a un simulador de vuelos. Cometes errores y trabajas con gente increíble, tanto estudiantes como profesores. La diversidad de la calidad de la gente aquí es lo que hace que esta escuela sea tan impresionante”. Ahora **Evgenia** se marcha a Alemania para trabajar en Siemens como consultora de dirección y espera, más allá de eso, poder tener la experiencia de dirigir una empresa, tanto si se trata de Siemens como de cualquier otra.

OIHANE RODRÍGUEZ (EMBA'11)

● Después de unos años trabajando en Enel Viesgo y en ● Eon, **Oihane Rodríguez** decidió cursar un EMBA en el IESE. “Por mi situación dentro de la compañía veía documentos de todo tipo y me daba cuenta de que había muchas cuestiones que no terminaba de comprender del todo: aspectos de recursos humanos, comunicación y cuestiones financieras y fiscales. Para progresar necesitaba hacer un máster. Esa fue la razón por la que decidí matricularme en un Executive. ¿Por qué en el IESE? La verdad es que nunca me planteé otra opción. La Universidad de Navarra tiene mucho prestigio y mi jefe en aquel momento me dijo que ni lo dudara”.

Oihane nació en Bilbao hace 30 años, pero cuando tenía 7 su familia se trasladó a Madrid. Como buena bilbaína, puede elegir su procedencia. “Me gusta decir que soy del norte porque veraneo en Asturias y soy vasca”. A pesar de su juventud, esta ingeniera industrial cuenta con unos cuantos años de experiencia profesional dedicados en exclusiva al sector eléctrico. “Ya desde la carrera me atrajo el mundo de la electricidad: cómo se puede llegar a producir a partir de muchas fuentes. Aunque siempre me he dedicado más a la parte de números”. Una afición, la de las matemáticas, que no tiene su origen en el colegio, sino mucho antes, cuando una de sus abuelas, maestra, le enseñó a contar con cerillas. Pero no todo han sido números en su formación. **Oihane** estudió hasta 5º de piano y recuerda con mucho cariño las clases a las que asistía con su hermana **Leire**, dos años menor que ella. “En realidad –confiesa– el solfeo es muy parecido a las mate-

máticas. La parte de cantar o de los dictados no era nuestro fuerte, pero sí sabía leer las partituras y hoy disfruto mucho escuchando música clásica”.

“Al principio, el EMBA impone un poco. Los profesores no admiten respuestas obvias y eso exige llevar a clase los casos bien preparados y pensados desde el primer momento”. En clase se congregan perfiles profesionales muy variados y **Oihane** afirma que se sorprendió por lo enriquecedora que resulta esta mezcla. “Al final, con mayor o menor diferencia, los ingenieros terminamos pensando de manera parecida, pero cuando alguien que tienes enfrente ha estudiado Económicas o Derecho te sorprende cuando comenta algo del caso en lo que tú ni siquiera habías reparado. Desde un punto de vista más humano, he hecho grandes amigos que me han ayudado a pensar y tomar algunas decisiones tan importantes como la de irme a trabajar a Alemania”. **Oihane** viajará en las próximas semanas a Düsseldorf para incorporarse a la matriz de Eon. Entre risas, afirma que tiene mucha ilusión puesta en esta nueva etapa y se deshace en elogios hacia la cultura de trabajo de los alemanes y hacia su honestidad, aunque, confiesa, que dentro de diez años se ve ya de vuelta en España formando parte del comité directivo de una empresa, por supuesto, eléctrica.

FERNANDO AZAOLA (EMBA'11)

● **Fernando Azaola** es un apasionado del marketing. ● Estudió Derecho, pero en seguida lo vio claro y realizó un máster en marketing y gestión comercial. Hoy trabaja en Subaru España desde 2003, donde actualmente ocupa el cargo de marketing & product manager. **Azaola** confiesa que decidió realizar el EMBA “porque consideraba necesario complementar mi formación profesional en el área del marketing con conocimientos específicos en dirección de personas, contabilidad financiera, visión estratégica y herramientas técnicas de planificación (métodos cuantitativos y análisis de decisiones)”. Y para ello, eligió el IESE. Según **Fernando** “una de las escuelas más reconocidas a nivel internacional, con una apuesta constante por la diversificación



Mika Carbonell.

internacional y por la calidad de su profesorado, lo cual es clave para tener un programa de calidad como el que buscaba”.

Fernando asegura que “el EMBA me ha permitido tener una mayor capacidad de análisis, una mejor visión de conjunto de la empresa y del entorno, así como una visión más humanista de la empresa. Uno de los aspectos clave de este programa y que considero una de las aportaciones que más me han enriquecido ha sido el compartir abiertamente diferentes puntos de vista con un grupo de personas entusiastas, con una mente abierta y con las mismas ganas de aprender que yo tenía. Esta interacción, tanto con los miembros del IESE, como con la gente de clase y con mi equipo, me ha permitido crecer y madurar tanto profesional como personalmente”.

El trabajo no queda aquí, y **Fernando** es consciente de que, aparte de compensar a su familia después de estos dos años intensos de programa, ha de “aplicar todo lo aprendido dentro del EMBA a mi trabajo diario y que esto me permita convertirme a largo plazo en un líder responsable, que pueda marcar la diferencia y tenga un impacto positivo tanto dentro de la empresa como dentro de la sociedad en la que vivimos”.

MIKA CARBONELL
(EMBA '11)

● **Mika Carbonell** es francés de madre coreana, y está
● afincado en Barcelona. Esta multiculturalidad hace que domine el francés, el inglés, el español, el catalán y el coreano.

Mika estudió Administración de Empresas y empezó su trayectoria profesional en la industria del gran consumo dentro de las áreas de marketing y ventas. Tras varios años en este sector, decidió que había llegado el momento de un cambio. Decidió hacer el MBA para prepararse para dar el paso. “El IESE me ofrecía la oportunidad de desarrollo profesional y personal que buscaba. Además, la posibilidad de hacer el Executive MBA me permitiría combinar la progresión en mi carrera con un programa académico de primer nivel”.

El programa le ha permitido dar el paso profesional que buscaba. Ha dado un giro hacia el sector farmacéutico y ahora trabaja para Novartis, en un programa de desarrollo específico y enfocado. “He obtenido lo que buscaba” –asegura-. “Una posición desafiante, con un potencial importante para el desarrollo de una carrera a largo plazo en un sector altamente cualificado y de gran valor añadido”.

Mika afirma que “pese a la gran carga lectiva y de los elevados estándares y requisitos académicos, estos cinco semestres han sido muy gratificantes, tanto en lo que respecta al desarrollo de habilidades personales como en lo que se refiere al hecho de establecer amistades duraderas y una red de contactos muy sólida a nivel nacional e internacional. Más concretamente, creo que los esfuerzos por parte del IESE de crear y apoyar altos niveles éticos y desarrollar habilidades interpersonales excepcionales me han permitido tomar conciencia de la importancia de la excelencia y la integridad, tanto a nivel profesional como a nivel personal”.

Se buscan directivos sin miedo al cambio para triunfar...

En TECHNO TRENDS llevamos 17 años explicando y argumentando las evidentes ventajas de la Telepresencia y el uso de la Colaboración Visual en las empresas...



VENTAJAS DE LA TELEPRESENCIA

- Reducción de costes (eliminando mucho tiempo perdido en viajes y desplazamientos)
- Rapidez y agilidad de la comunicación y colaboración (inmediatez de contacto entre personas)
- Mayor sensación de equipo, alineamiento con los objetivos y unicidad de la cultura de empresa
- Optimización del tiempo de los empleados y su conciliación laboral y personal
- Facilita el teletrabajo: menos gastos y mayor calidad de vida para el empleado
- Reducción de emisiones CO₂ al evitar viajes y desplazamientos

...siendo tan claros los beneficios, lanzamos el reto a los directivos de empresas de este país que apuesten por un cambio en la forma de trabajar, que quieran diferenciarse y salir de la crisis haciendo sus organizaciones más productivas y eficientes.

¿Se atreve a impulsar este cambio?

Pruebe la **Telepresencia en su oficina**
DURANTE 1 MES SIN COSTE ALGUNO, sin interrupciones, sin molestias.

info@ttrends.es
902 906 555



**Techno
Trends**

www.ttrends.es

Telepresencia y Colaboración Visual

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



DESDE 1994 SOMOS ESPECIALISTAS EN TELEPRESENCIA Y COLABORACIÓN VISUAL

Antoni Esteve (PDD-I-87)

Crear en un sueño y compartirlo

Antoni Esteve (PDD-I-87), presidente de Esteve, pertenece a la tercera generación empresarial de un grupo químico farmacéutico que se remota a 1929. Hoy, con cerca de 2.900 profesionales y una facturación de 956 millones de euros en 2010, confiesa que su visión es la de innovar en todos los sentidos. Todo ello para seguir creciendo y continuar aportando valor a la empresa y a la sociedad. ¿Qué más se puede esperar de una empresa que nació en el corazón de Cataluña y que actualmente está presente en 40 países de forma directa y, a través de sus clientes, en más de 60? En esta entrevista, Antoni Esteve, doctor en farmacia y presidente de la Fundació Príncep de Girona, nos habla de algunas de las claves de su negocio.

La internacionalización ya no es una novedad para Esteve, pero siguen apostando por ella como el primer día, ¿por qué?

Descubrir que el mundo no se acaba dentro de nuestras fronteras (lengua, cultura, hábitos, mercados...) amplía el horizonte de tus retos y aspiraciones...y, sobretodo, te aporta una buena dosis de humildad, descubriendo cada día algo nuevo.

Háblenos de China. Llevan allí desde el año 2000 y en octubre del pasado año inauguró su segunda planta. ¿Cómo está siendo su experiencia?

Muy positiva. Aunque formalizamos la primera *joint venture* con nuestros socios hace más de diez años, estamos todavía en una fase incipiente, en un entorno que evoluciona constantemente, y por supuesto con muy buena voluntad de seguir creciendo juntos.

¿Por qué es un punto estratégico para ustedes?

Ante todo, por la calidad de nuestro socio, pero también porque China apuesta por una reconversión industrial y acoge con gran interés propuestas como la nuestra. Asimismo, para Esteve, disponer de presencia activa en la que será la primera economía del mundo, no deja de ser muy interesante, como puerta de acceso a nuevos mercados asiáticos, como excelente proveedor de materias primas y por el acceso a un *know-how* y un talento cada vez más competitivos.



Las alianzas parecen ser una fórmula clara de crecimiento para Esteve, ¿por qué?

A veces es misión imposible garantizar la excelencia contando solamente con nuestros recursos o habilidades, especialmente cuando hemos de abordar nuevos retos. Por ello, identificamos quién puede ayudarnos y estudiamos el posible encaje. El contar con un *partner* que aporte valor permite abordar el esfuerzo de conocimiento empresarial con más firmeza.

¿Cómo seleccionar al *partner*?

La elección no es fácil, aunque el tiempo nos demuestra que hemos desarrollado ciertas habilidades. En Esteve, aún siendo una opción estratégica muy valorada, tenemos pocos socios, pero con una relación muy intensa con cada uno de ellos. ISDIN, alianza entre Esteve y el Grupo Puig; Esteve Teijin Healthcare, con la compañía japonesa Teijin Pharma y las dos experiencias anteriormente citadas de China, Zhejiang Huayi Pharmaceutical y Esteve Huayi Pharmaceutical, son las tres actividades basadas en *joint ventures* que tenemos actualmente.

Las empresas que mantienen vínculos con instituciones científicas y centros de investigación se sitúan al frente de la innovación con más frecuencia que las que carecen de ellos. Con la que está cayendo, ¿es necesario inyectar valiosos recursos económicos en alianzas?

Tradicionalmente, la industria farmacéutica ha promovido su esfuerzo innovador desarrollando exclusivamente capacida-

➤ LO MÁS IMPORTANTE ES CREER EN UN SUEÑO Y TENER LA CAPACIDAD DE COMPARTIRLO Y CONTAGIARLO.

des internas. Sin embargo, debido a los grandes avances de la ciencia, la complejidad de las distintas disciplinas científicas, el acceso al talento, etc., unidos a un descenso progresivo en la productividad de resultados, invitan a una reflexión sobre cómo abordar los retos en I+D de futuro. Por ello, la externalización de nuestra I+D es clave para lograr una verdadera innovación. A su vez, si queremos que este entorno científico crezca, Esteve tiene que apoyarlo, permitiendo así la constancia que requieren estos procesos.

¿Su compromiso con la innovación es lo que les lleva a unirse con universidades? ¿Qué más les aporta?

Como cualquier empresa tecnológica, nuestro futuro depende, en parte, del desarrollo de colaboraciones estratégicas con las universidades. En este sentido, intentamos ir más allá de la clásica colaboración para la realización de actividades de-

LAS EMPRESAS FAMILIARES PODEMOS PLANIFICAR A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO CON UN ACCIONARIADO CONCENTRADO Y MÁS PACIENTE, LO QUE NOS OTORGA UN MARCO MÁS ESTABLE QUE EL DE LAS MULTINACIONALES.

terminadas en un proyecto en concreto, integrando al grupo académico dentro del flujo de información de un proyecto de un nuevo medicamento y en las discusiones interdisciplinares que se generan.

Se trata de la implantación de unidades mixtas en las que los investigadores del grupo académico desempeñan su actividad siguiendo los procedimientos de calidad de nuestra empresa, a la vez que los laboratorios del centro académico están equipados por Esteve.

La vocación de Esteve es “innovar para vivir mejor”. En los países emergentes, ¿cómo lo están haciendo?

En ellos aplicamos las mismas políticas que en el mercado español. Nuestros centros productivos en China o México siguen las mismas directrices, lógicamente adaptadas a su entorno económico-cultural, en cuanto a calidad, eficacia, seguridad laboral, etc., que nuestros centros en España.

¿Cómo ve el uso de los medicamentos genéricos y específicos en estos mercados?

Los medicamentos genéricos son una respuesta necesaria para la sostenibilidad del sistema sanitario, a la vez que permiten mantener un flujo de innovación. Su uso debe seguir las mismas reglas en los países de Occidente como en los países emergentes. En todo caso, la entrada de los genéricos debe producirse en el momento de la caducidad de la patente del producto original, nunca antes.

¿Los tratamientos basados en técnicas de células madre van a afectar, a largo plazo, a los productos farmacéuticos? ¿Podrían reemplazar el uso de muchos de los fármacos?

Los tratamientos con células madre van encaminados a la regeneración de tejidos. Mientras que los fármacos tradicionales permiten tratar enfermedades. Las posibles sinergias entre ambos nos hacen prever un futuro esperanzador, que permita dar respuesta a problemas de salud aún no resueltos.

¿Cómo definiría la situación actual de su compañía?

En una coyuntura económica difícil, miramos al futuro con optimismo. Somos una compañía diversificada en actividades, productos y mercados. Esta diversificación además de ofrecernos la posibilidad de crecer y consolidarnos

como grupo, nos permite también sortear situaciones, a veces difíciles, que pueden afectar a una u otra unidad de negocio, de forma que el conjunto del grupo sigue avanzando a pesar de las limitaciones.

¿Están las empresas familiares mejor preparadas para afrontar la crisis?

Sí, porque podemos planificar a corto, medio y largo plazo de forma decidida, con un accionariado concentrado, comprometido y más paciente, lo que nos otorga un marco más estable que el de las multinacionales, que deben dar resultados más a corto plazo, por lo que pueden sufrir más.

¿Cómo tienen resuelta la incorporación de familiares a la empresa familiar?

Desde su fundación, en 1929, Esteve ha ido incorporando familiares en la dirección de la empresa, y ya vamos por la tercera generación. Todo ello de forma constructiva, creativa y dialogada, velando por la estabilidad de la familia y la conveniencia de la compañía.

¿Qué papel tiene la formación para preparar a las nuevas generaciones? ¿De qué manera les está ayudando el IESE?

Desde Esteve fomentamos el aprendizaje permanente y constante como fórmula de desarrollo profesional de nuestros equipos. Promovemos que nuestros colaboradores adquieran conocimientos, aunque no estén directamente vinculados con su puesto específico de trabajo y, hasta la fecha, creemos que los resultados están siendo satisfactorios.

El IESE aporta, especialmente a nuestros directivos, un sello de calidad, conocimientos y valores humanos, que junto con un poderoso *networking*, promueven el crecimiento personal y profesional de los colaboradores que pasan por sus aulas.

¿Cómo transmite un líder empresarial los retos de su compañía a los 3.000 trabajadores que tiene actualmente?

Muchas son las formas: una comunicación veraz, la ejemplaridad no solo del líder, sino de todos los directivos que forman parte de la compañía, pero la más importante es creer en un sueño, en una aspiración, y tener la capacidad de compartirlo y contagiarlo.

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

JAVIER RELATS (MBA '97), PREMIO X ANIVERSARIO DE FINAVES

“NADA ES ACCESORIO”

La entrada de FINAVES en el accionariado ha permitido abordar el crecimiento

● “Contar con FINAVES en el accionariado de AÏTA es una apuesta de rigor en la gestión del día a día que mantiene a todo el equipo inmerso en un plan estratégico de mejora continua”, reconoce **Javier Relats** (MBA '97), consejero delegado de AÏTA. Asegura que la entrada de FINAVES supuso un doble beneficio para su empresa: por la inyección de capital pero, sobre todo, por el *know how* que aporta.

AÏTA nació el año 2000, de la mano de la madre y la hermana de **Javier**, que ya tenían experiencia en el mundo de la moda. Se dieron cuenta de que en aquel momento no existía una marca especializada exclusivamente en complementos de mujer. Vieron una oportunidad de mercado y decidieron aprovecharla. Así nacieron los dos primeros establecimientos AÏTA en Barcelona. Hoy tienen 55 establecimientos en 37 ciudades. Algo que ni su madre, ni su hermana habían soñado. “Ahora – comenta **Javier** – nuestro objetivo es seguir creciendo rápidamente y la expansión internacional”.

Cuando se inició el proyecto, **Javier** dirigía otra empresa y solo dedicaba parte de su tiempo al negocio familiar. Cuatro años después del lanzamiento, decidió incorporarse a tiempo completo en AÏTA y consiguió que pasara de ser una tienda multimarca a convertirse en una cadena especializada donde la clienta tuviese una auténtica experiencia de compra.

La entrada de FINAVES en el accionariado les permitió abordar el crecimiento desde las seis tiendas que tenían hace cuatro años hasta las 55 actuales, con un modelo combinado de tiendas propias y franquicias. Pero lo que más aprecia **Javier** de FINAVES es



Javier Relats: “El nuevo reto de AÏTA es la expansión internacional”.

la involucración del equipo y los sabios consejos que aportan.

Dice **Javier** que en AÏTA “nada es accesorio”, tal y como reza el eslogan de la marca. El punto de venta es clave, porque cuenta con “personal especializado que asesora al cliente, y un diseño innovador que convierte la compra en una experiencia única”. Las clientas saben que cada semana encontrarán novedades y que, al mismo tiempo, si algo les gusta y no lo compran en ese momento, quizá ya no lo vuelvan a encontrar en su próxima visita.

El crecimiento de AÏTA va acompañado de una innovación continua. Gracias a esta filosofía, fueron los primeros en lanzar cascos de moto de piel y en añadir fantasía a los carritos de la com-

pra para convertirlos en un auténtico complemento de moda. **Javier** destaca la involucración del profesor **Alberto Fernández** en el proyecto. Su presencia supone “tener un fiel compañero de viaje que nos ayuda a valorar decisiones estratégicas a medio y largo plazo, y que aporta una visión más analítica”.

En el año 2005, la Generalitat de Catalunya reconoció a AÏTA con el Premio a la mejor iniciativa comercial del año en Catalunya. Este año, **Javier** ha sido uno de

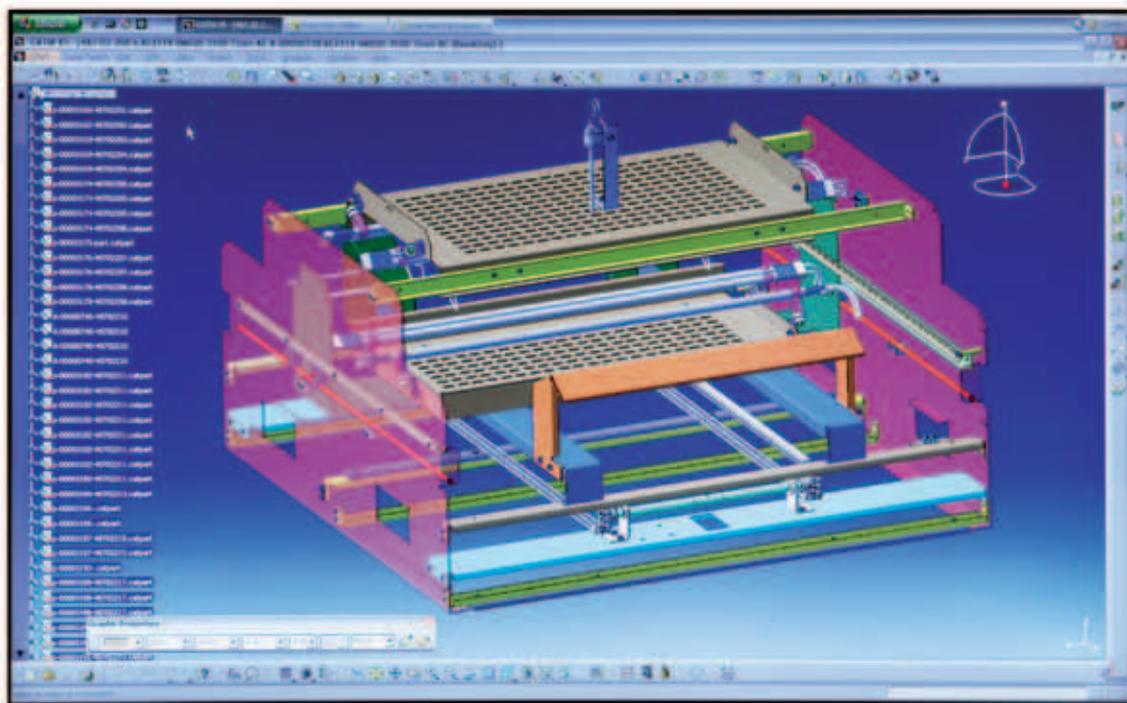
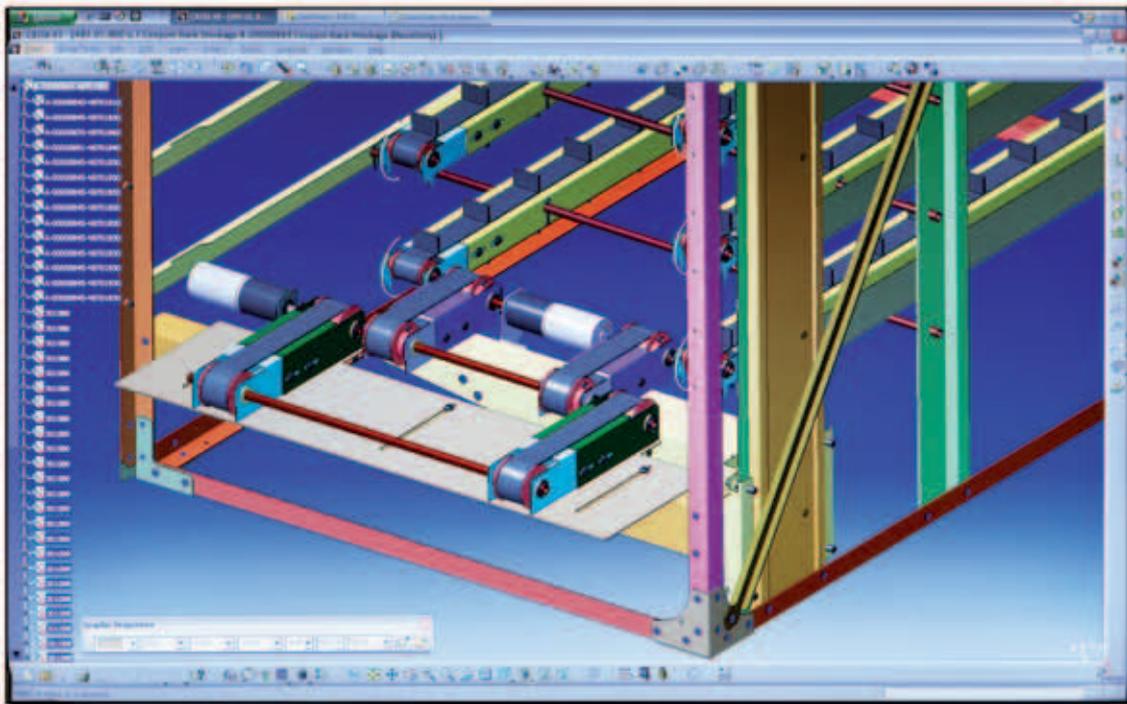
los tres ganadores del Premio X Aniversario de FINAVES. Dice sentirse “muy orgulloso” de esta mención, que supone “un reconocimiento a todo mi equipo, desde el primer empleado hasta el último, porque sin su trabajo y empeño este galardón no hubiera llegado”.

“Es un reconocimiento a todo el equipo, porque sin su trabajo este galardón no hubiera llegado”.

I+D

● *RIPLEG desarrolla proyectos de metal-mecánica.*

● *RIPLEG develops metal-mechanical projects.*



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



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



JOSÉ MANUEL BASÁÑEZ

“TODO EL MUNDO TENDRÁ TRABAJO, PERO NO EMPLEO”

● José Manuel Basáñez conoce al profesor **Pedro Nueno** desde hace cincuenta años, cuando estudiaban en la escuela de ingenieros industriales de Barcelona. Por ello, cuando le propuso presidir el fondo de capital semilla FINAVES III, no lo dudó. “No tuvo que convencerme, siempre ha sido un placer trabajar con él”. Consejero actualmente de varias compañías del sector financiero industrial y de servicios fue el presidente-fundador del Mercado de Futuros y Opciones Financieras en España, consejero de Economía y Hacienda de la Generalitat de Cataluña y vicepresidente del Consejo Español de Política Fiscal y Financiera entre otros cargos. **Basáñez** insiste en que “en el futuro, todo el mundo tendrá trabajo, pero no todos tendrán empleo, y eso supone que, de alguna manera, el crear emprendedores sea una obligación para cualquier sistema educativo que quiera dar un servicio correcto”.

Parece que la tarea no es fácil. Aunque oigamos hablar mucho de los emprendedores, no hay tantos. “La palabra emprendedor va ligada a otra expresión que no está de moda en estos momentos: que es el compromiso”, asegura **José Manuel Basáñez**. Sin duda, el reto está en “mentalizar a las personas, quizá desde la escuela primaria o secundaria, de que su futuro no es el ser empleado, sino que su futuro es trabajar. Y puede hacerse trabajando para otro o trabajando para uno mismo y, aún mejor, trabajando para dar trabajo a otros”. **Basáñez** afirma que es necesaria una nueva cultura basada en “el esfuerzo, y hay que resucitar unos valores que han quedado quizá un poco ocultos como la iniciativa,



el compromiso, el trabajar por los demás y para los demás”.

Basáñez lo tiene claro: “si no son los emprendedores los que nos sacan de la crisis, la crisis generará otra crisis. Únicamente puede haber una salida sólida de esta situación que estamos viviendo a través de emprendedores, de gente que adquiera compromisos, estimule iniciativas y ponga interés e ilusión en las cosas”. Por ello son tan importantes las empresas de capital semilla. “Una imagen: en estos momentos hay cerca de cuatro millones de personas sin empleo en España. Para eliminar esta bolsa de paro, dramática para nuestra sociedad, y suponiendo que

un emprendedor medio pueda contratar, y soy muy optimista, cincuenta empleados se necesitarían ochenta mil emprendedores. Por ello, el trabajo que hace el IESE a través de FINAVES es una aportación para que esto sea posible”, explica.

BUSCAR LA CHISPA EN LOS OJOS DEL EMPRENDEDOR

● En estos años al frente de FINAVES III, **José Manuel Basáñez** junto a **Adelaide Cracco**, **Alberto Fernández** y el resto del equipo ha analizado muchas iniciativas empresariales y se ha entrevistado con muchos emprendedores. Para **Basáñez**, ver la chispa de ilusión en los ojos del emprendedor es clave para invertir en el proyecto. “Si hay esa chispa en los ojos quiere decir que esa persona está dispuesta a luchar por su proyecto y a llevarlo adelante a pesar de las dificultades que le puedan surgir. Después, hay que ver si existe la técnica para poner el proyecto en marcha, y después viene el soporte financiero”. Este último es el que más interesa a los emprendedores, pero FINAVES también lleva a cabo una labor importante de asesoramiento. **Basáñez** explica que “la mayoría nos dicen que el diálogo con nosotros ha sido provechoso, ya que les hemos podido aportar, de manera abierta y desinteresada, puntos de vista que quizá no habían considerado sobre la iniciativa que tienen en marcha”.

Diversos proyectos han pasado por sus manos. **Basáñez** comenta que “en este momento hay una cierta tendencia a poner en marcha iniciativas que no requieren capital intensivo y que pueden tener un desarrollo rápido, y esto llama a las nuevas tecnologías y a trabajar en el sector servicios”.

nuevo patrón

SLIM FIT
ENTALLADA



ALGODÓN
100%
NO SE ARRUGA

RUSHMORE

www.rushmoreshirts.com

Sólo en



JACQUES CHATEAUVIEUX,
PRESIDENTE DE AXA

“Haz mejor lo que ya es bueno”

Con esta frase definió el comportamiento ético en los negocios el presidente de la aseguradora francesa líder, AXA, Jacques Chateauvieux. El directivo describió los acontecimientos que llevaron a la crisis financiera, señalando como principal culpable las prácticas de préstamo no éticas que se generalizaron en Europa y en los Estados Unidos. El afán de las empresas por un crecimiento no sostenible fue el factor clave que llevó a esta crisis. “Si todo el mundo quiere un crecimiento insostenible, se creará un desastre”, apuntó. “Solo un enfoque en el comportamiento ético de los líderes individuales puede mejorar el entorno empresarial” afirmó. “La crisis es el resultado de decisiones individuales”. En su opinión, el problema de las regulaciones es que “están hechas por el hombre, por lo que no cubren todos los casos y pueden ser erróneas”. También instó a los estudiantes a actuar en lugar de conformarse con “lo que es bueno”. El presidente de AXA impartió una sesión a los participantes del programa EMBA el 20 de mayo en el campus del IESE en Barcelona.



MICHAEL C. JENSEN,
PROFESOR EMÉRITO DE LA HARVARD BUSINESS SCHOOL

“La integridad es un factor oculto pero crítico”

“Percibir la integridad como una virtud hace que una persona, organización o entidad piense que es opcional y, por tanto, susceptible de ser sacrificada en aras de un beneficio mayor, sin darse cuenta de que el resultado a largo plazo es justo el contrario: la disminución de los beneficios. Debemos aprender a desvelar este valor para luego poder incluirlo en los planes de estudio de las escuelas de negocio”, explicó Michael C. Jensen, profesor emérito de la Harvard Business School. Jensen recibió el IV Premio “Economics for Management Lecture Series” el 17 de mayo, concedido anualmente por el IESE y la Fundación BBVA. El nuevo modelo de integridad al que el profesor ha dedicado sus treinta últimos años de investigaciones le ha hecho merecedor del galardón.

STEVEN COPPENS, SOCIO DE GIMV CAPITAL RISK FUND

“HAY QUE VER EL VASO MEDIO LLENO”

“¿Cuántos de vosotros veis el vaso medio vacío? No muchos, pues de otra forma no seríais emprendedores”, apuntó Steven Coppens, socio de Gimv Capital Risk Fund en Holanda, a los emprendedores que acudieron a su sesión.

El futuro, según el socio de uno de los fondos más activos de Europa, es la “start-up 3.0”, aunque

desde su empresa rehúsan llamarla *start-up*: “nosotros invertimos en poderosos motores de crecimiento, no en *start-ups*”.

Steven Coppens participó en la sesión del Programa de Continuidad “Creating High Growth Entrepreneurial Companies”, organizada en el campus del IESE en Barcelona, el 5 de mayo, en colaboración con FemCAT.

**JOAQUÍN ALMUNIA,
VICEPRESIDENTE DE LA COMISIÓN EUROPEA**

“Los mecanismos de vigilancia no han funcionado”



El vicepresidente de la Comisión Europea, **Joaquín Almunia**, hizo autocrítica y admitió que, entre otras causas de la crisis, se encuentra la ineficacia de los sistemas de vigilancia y regulación de la Unión Europea y de los países que la conforman. “Algo ha fallado”, manifestó. Asimismo, señaló que “no solo son necesarias soluciones estructurales a medio o largo plazo”, sino que también hay que tomar decisiones urgentes “a corto plazo”. El comisario fue el ponente principal en el acto de celebración del 5º aniversario de la Cátedra Abertis-IESE de Regulación, Competencia y Políticas Públicas, que tuvo lugar el 1 de julio en Barcelona.

**JUAN LUIS CEBRIÁN,
CEO DE PRISA**

EL NUEVO PANORAMA MEDIÁTICO

● **Juan Luis Cebrián**, consejero delegado y presidente del comité ejecutivo del Grupo Prisa, habló sobre la disrupción digital y su influencia en el panorama mediático.

En su opinión, esta alteración ha cambiado completamente el entorno competitivo del sector, ya que los medios tradicionales ya no solo compiten entre sí, sino que también se ven obligados a competir con empresas como Google, Microsoft, Telefónica e incluso Coca-Cola.

El periodista y autor, firme defensor de la educación, fue el ponente invitado y pronunció el discurso inaugural de la ceremonia de graduación del Advanced Management Program in Media and Entertainment (Media AMP), el 18 de junio en Nueva York.

El Advanced Management Program in Media and Entertainment del IESE es un programa que ofrece sofisticadas herramientas de gestión para preparar a la próxima generación de líderes para los retos de futuro del sector de los medios y el entretenimiento.

El programa consta de cuatro módulos, de los cuales tres se celebran en la sede del IESE en Nueva York y otro tiene lugar en The Pailey Center for Media, en Los Ángeles.

Rosa Tous visita al IESE en NY

La directiva de la joyería desprende “ilusión y entusiasmo”



Rosa Tous (PADE '11), visitó a

La directora de relaciones institucionales de la prestigiosa joyería Tous,

principios de julio el edificio del IESE en Nueva York, donde inauguró la sala Tous en la 3ª planta de la sede. La directiva afirmó realizar esta primera visita “con mucha ilusión y

entusiasmo por el IESE, que tanto significa para mí y mi familia”. Rosa Tous quedó prendada de la sede de Nueva York: “enhorabuena por un edificio de ensueño”, concluyó.

ÁNGEL J. GÓMEZ MONTORO

El rector de la Universidad de Navarra visita la sede de Nueva York

“Es una gran alegría realizar esta primera visita al campus del IESE en Nueva York y ver hecho realidad un deseo de tantos años. Es también un motivo de esperanza en el proceso de internacionalización de la Universidad de Navarra, que quiere prestar así un mejor servicio a la sociedad, como nos enseñó nuestro fundador”, afirmó el rector de la Universidad de Navarra, Ángel J. Gómez Montoro, en el libro de visitas del centro del IESE en Nueva York. El rector visitó el edificio el pasado 20 de julio.



YU YUANTANG,
MINISTERIO DE COMERCIO DE CHINA

China ante el reto de la innovación

El director del Departamento de Asuntos Europeos del Ministerio de Comercio chino, Yu Yuantang, explicó que el 12º Plan Quinquenal de China pretende cambiar el modelo de desarrollo económico e impulsar el crecimiento, compartiendo ideas y valores similares con Europa: “China quiere ser sostenible, incluyente e inteligente. Inteligente significa que queremos desarrollar en China una economía basada en la innovación”.

Asimismo, explicó que China quiere incrementar sus importaciones de Europa, concretamente en la esfera tecnológica, con especial interés en los productos de ahorro de energía como los coches ecológicos. Algunas de las importaciones clave para el país son también las tecnologías que no dañen el medio ambiente, los productos agrícolas y los bienes de consumo, especialmente bienes de lujo.

Invitado a una sesión del Programa de Continuidad el 16 de junio en el campus del IESE en Barcelona, fue presentado por el moderador de la sesión, Pedro Nueno, como “uno de los motores detrás de cualquier asunto referente las relaciones entre China y Europa y las empresas de cada país”.



WOODROW CLARK, PREMIO NOBEL DE LA PAZ

Sensibilidad y eficacia

La próxima economía, según el profesor **Woodrow Clark**, debe ser el resultado de una revolución sostenible que ya ha comenzado a gestarse en algunos países y en la que, desafortunadamente, Estados Unidos lleva una gran desventaja con respecto a algunos países nórdicos, Alemania, Japón, Corea del Sur e incluso China. El profesor, miembro del Panel Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático de la ONU que recibió el Premio Nobel de la Paz en 2007 -junto al documental de Al Gore “Una verdad incómoda”-, impartió una sesión a los alumnos del EMBA el 20 de mayo, en el campus del IESE en Madrid. Esta revolución, bautizada por **Woodrow Clark** como “Capitalismo social”, se caracteriza por su creatividad en la búsqueda de soluciones y diseños energéticos sostenibles frente a las políticas basadas en la eficiencia y la conservación.

PREMIOS 2011

El profesor Pastor recibe el Godó de Periodismo



El artículo “La crisis del año 20xx” publicado en el suplemento “Dinero” de *La Vanguardia*, se hizo con el galardón de Periodismo de este año. En él se analizan las causas y consecuencias de la crisis económica actual

y es una actualización del que publicó en 2005 “La crisis de 200x”. Un título, tal y como afirma el profesor Alfredo Pastor que “hoy ha de llevar una equis más, porque, por desgracia, esta crisis no termina con la década que ya se acaba”.

NOMBRAMIENTOS

ANINDYA GHOSH

• Se ha incorporado al IESE como profesor adjunto en el departamento de Iniciativa Emprendedora. Doctor por la Wharton School.

MORTEN G. OLSEN

• Se ha incorporado al IESE como profesor adjunto en el departamento de Economía. Doctor por Harvard University.

MIGUEL ANTÓN

• Se ha incorporado como profesor adjunto de Dirección Financiera al Claustro de Profesores. Doctor por The London School of Economics.

Premios

● **LOURDES SUSAETA, JOSÉ RAMÓN PIN Y ÁNGELA GALLIFA**

El *paper* "Generation or Culture? Work Attitude Drivers: an analysis in Latin America and Iberian Countries" premiado en el congreso BALAS 2011, que tuvo lugar en Santiago de Chile los días 13-15 de abril, con el Thunderbird Award al mejor *paper* con aplicación empresarial en Latinoamérica. Los autores de la investigación, aparte del equipo del IESE, son **Sandra Idrovo**, INALDE; **María Jesús Belizón**, Kemmy Business School; **Álvaro Espejo**, Universidad Adolfo Ibáñez; **Marisa Aguirre**, Universidad de Piura; y **Eugenio Ávila Pedrozo**, Universidad Federal do Rio Grande do Sul.

● **NURIA CHINCHILLA**

● Ha sido elegida una de las Top 100 Mujeres Líderes en España, en un *ranking* realizado por el portal informativo de referencia para empresarias, directivas, emprendedoras y profesionales "Mujeres y Cía". Fue destacada en el campo profesional "pensadoras y expertas".

● **ANTONIO DÁVILA**

● Ha ganado el 2011 Accenture Award por su artículo "Building Sustainable High-Growth Start-up Companies: Management Systems as an Accelerator," publicado en 2010 por la revista *California Management*.

● **PASCUAL BERRONE**

● Con su artículo "CEOs co-leadership influence on performance in family firms: Understanding intra- and inter-team agency relations", resultó finalista del premio al mejor *paper* en la Annual IFERA World Family Business Research Conference de este año.

INDUSTRIAL EXCELLENCE AWARD

JOHN DEERE, PREMIADA



Jordi Canals, Enrique Saldaña, Mario de Miguel y Francesc Rubiralta.

● El IESE organizó, junto a las escuelas INSEAD, de Francia, RSM, de los Países Bajos y WHU, de Alemania, el Industrial Excellence Award. En la edición española de este año, la compañía John Deere Ibérica recibió el galardón en el campus del IESE en Barcelona. **Mario de Miguel**, consejero delegado gerente, recogió el premio de la mano de **Francesc Rubiralta**, presidente y consejero delegado del Grupo CELSA, y **Jordi Canals**, director general del IESE.

En la entrega del premio, **Francesc Rubiralta** señaló que "si consigues que lo imposible sea posible, tienes una gran ventaja competitiva", y que para lograrlo, son nece-

sarios cuatro aspectos: innovación, mejora tecnológica, trabajo en equipo y, sobre todo, tener una gran fe en lo que se hace. Por su parte, **Jordi Canals** subrayó la importancia del sector industrial en España (para quien "no hay futuro sin industria", tal como afirmó), un sector que aporta resultados a largo plazo y que "hay que volver a introducir en los ciclos ordinarios" de la economía.

Los Premios a la Excelencia Industrial tienen un recorrido de más de quince años en Europa, buscan reconocer la labor de compañías que, gracias a su excelencia operativa y calidad de gestión, contribuyen a la competitividad industrial del continente.

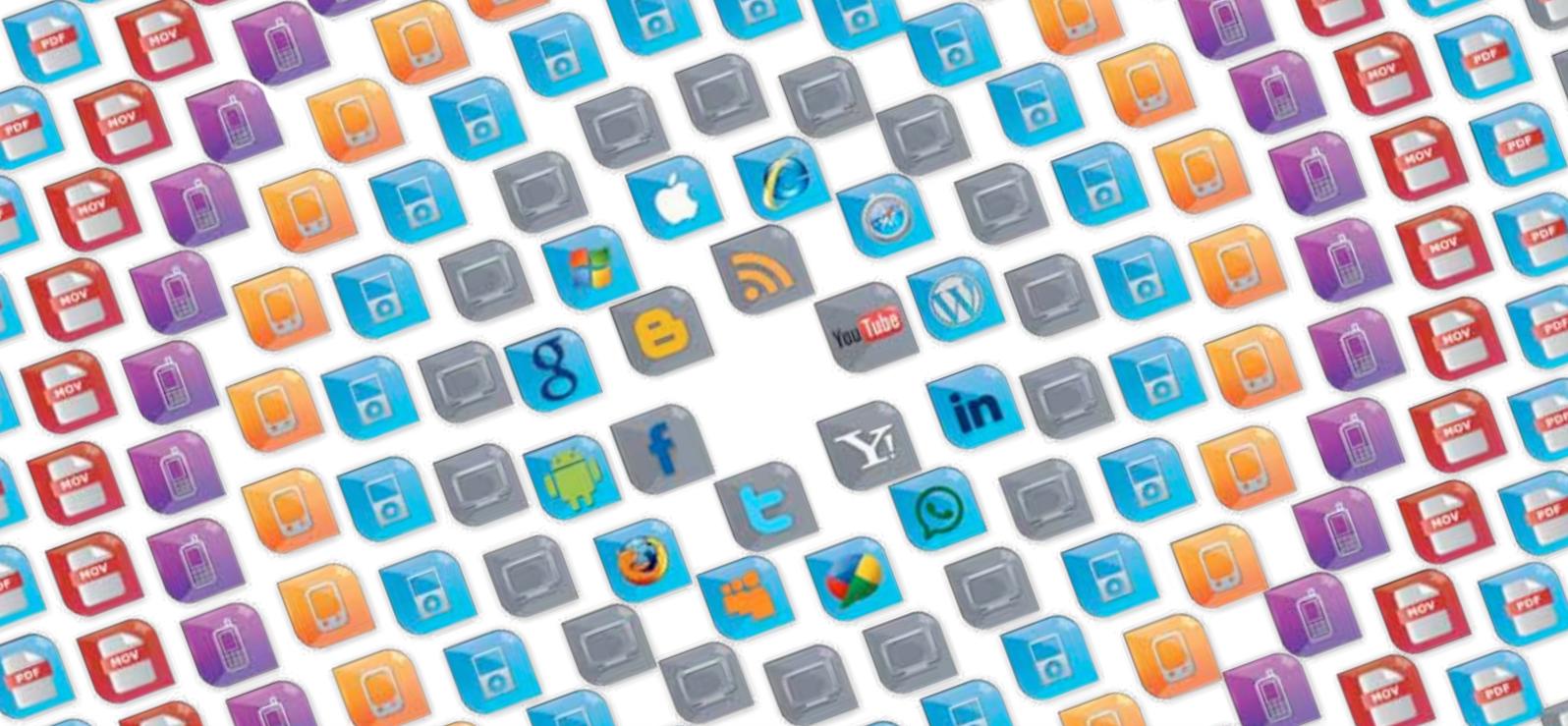
NUEVO CONSEJERO ESPECIAL

XAVIER VIVES, CONSEJERO DE JOAQUÍN ALMUNIA



● El profesor de Economía y Dirección Financiera del IESE, **Xavier Vives**, ha sido nombrado Consejero Especial del vicepresidente de la Comisión Europea y Comisario de Competencia, **Joaquín Almunia**.

El profesor **Vives** es Ph.D. en Economía por la Universidad de California en Berkeley y director del centro de investigación del IESE Sector Público-Sector Privado. "La política de defensa de la competencia es un pilar fundamental para la competitividad europea y permite que Europa pueda ejercer un papel de liderazgo en el contexto internacional", afirma.



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



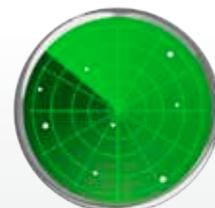
Gestión superior
de la marca



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

SDL  Your Content
Their Language

FINANZAS

Guía para perder el miedo a las finanzas



El profesor ofrece una obra práctica y sencilla para comprender y aplicar mejor las finanzas en el negocio.

● ¿Cuál es el papel del coeficiente de correlación en el concepto de diversificación? ¿Cómo se puede evaluar el rendimiento teniendo en cuenta no solamente el retorno, como hace la mayoría de clasificaciones comerciales, sino también el riesgo?

Para la mayoría de directores financieros y analistas, estas preguntas son precisamente el sustento principal que hay que abordar. Y para muchos de los que no han recibido formación sobre aspectos financieros, estas preguntas pueden llegar a ser infinitamente difíciles.

Todo lo que siempre quisiste saber sobre las finanzas pero te dio miedo preguntar: así resume el subtítulo del libro el contenido de este manual del profesor del IESE **Javier Estrada**, que pretende disipar el mito según el cual las finanzas son, por naturaleza, aterradoramente complejas. Las fuerzas financieras recaen en el corazón de la industria y el comercio, frecuentemente, producen su propio impacto tanto en nuestra vida profesional como personal.



Los diez capítulos se presentan en un formato de diálogo entre un “profesor agudo” y un “estudiante intuitivo”. El estudiante le hará todas las preguntas que podría hacer un lector y las respuestas directas del profesor le proporcionarán una visita guiada por las herramientas e indicadores financieros más importantes.

No es necesario tener conocimientos previos de finanzas para poder disfrutar y aprovechar las ventajas del libro: la intuición y la aplicación son el timón, mientras que las matemáticas y los modelos se

quedan en el trasfondo. En lo que respecta a los ejemplos interesantes de la vida real, el libro del profesor **Estrada** también los recoge.

Tal como declara el profesor ficticio en sus conclusiones, al final de las diez lecciones, los lectores habrán adquirido unos conocimientos sólidos “de algunas de las herramientas

financieras que ayudarán a comprender mejor lo que lee y oye en la prensa financiera y, con suerte, a participar con mayor capacidad en los debates financieros”.

“La intuición es el timón, mientras que las matemáticas se quedan en el trasfondo”.



ST.GERVASI - BONANOVA

Ref.3.995

Piso de 240m2 en perfecto estado, con acabados de primera calidad. Salón comedor de 50m2 con sda. a terraza. 5 hab. exteriores. Plaza de pk. doble y trastero. Zona ajardinada.

ALQUILER: 3.400 €



BONANOVA

Ref. 4.358

Espléndido piso alto de 170m2 más terraza. Totalmente exterior, salón comedor de 35m2 con sda. a terraza. 5 hab. (1 en suite, 3 dobles y servicio). Plaza de parking y 1 trastero.

VENTA: 1.070.000 €

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.

PEDRALBES

ALQUILER



Precioso piso dúplex cerca del Liceo Francés, 200m2 + terraza. Salón comedor de 45m2. 4 hab. (1 en suite, 2 dobles y serv.). 1 pk, 1 trastero. Jardín com. con piscina.
Ref. 1.138 - 3.100 €

ST.GERVASI

ALQUILER



Preciosa casa unifamiliar de 300m2, totalmente reformada sobre parcela de 1800m2. Amplio salón comedor. 4 hab.(1 en suite y 3 dobles). Pk.4 coches.
Ref.4.426 - A consultar

TURO PARK

ALQUILER



Piso alto de 200m2. Salón comedor con salida a terraza con preciosas vistas al Turó Park. 3 habitaciones (1 en suite y 2 dobles).
Ref. 3.522 - 2.500 €

PEDRALBES

VENTA



Espectacular casa de 680m2 perteneciente a complejo residencial con zona comunitaria con piscina. 5 hab.(2 en suite, 2 dobles y serv.). Pk.6 coches. 2 trasteros. Gimnasio.
Ref.4.412-4.950.000 €

PEDRALBES-DR.FERRÁN

VENTA



Piso alto de 142m2 más terraza. Salón de 55m2. 4 hab. (1 en suite, 2 dobles y serv.). 2 pk. más trastero. Zona comunitaria con piscina.
Ref.4.191 -1.036.000 €

EIXAMPLE

VENTA



Espectacular piso de diseño de 176m2 en finca regia con ascensor. 4 hab. (2 en suite, 1 doble y 1 ind.). Amplio salón comedor de 53m2. Suelos hidráulicos y de parquet.
Ref.4.477 - 870.000 €

Su inmobiliaria de confianza en Barcelona

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



PADE. El 25 de mayo se celebró el Encuentro PADE 2011, que reunió a las promociones del 2000 al 2010, así como a las de 1986, 1991 y 1996, que también celebraron sus quinquenios. Tras la recepción por parte de la directora de la División de Alumni en Madrid, **Monika Borgers**, los invitados escucharon al profesor **Santiago Álvarez de Mon**, quien les impartió la conferencia "Liderazgo, el arte de conversar".

EMBA '08

Marcos Rodríguez ha sido nombrado director de desarrollo e innovación de Generali Seguros.

MBA '78

Juan Ramírez es el nuevo presidente del consejo de administración de Würth España.

MBA '87

Alfredo García-Valdés asumió el cargo de presidente de American Express en España.

MBA '89

José M^a Torrens ha sido nombrado presidente de Alliance of International Corporate Advisors (AICA).

MBA '95

Carmen Sáenz informa que asume la vicepresidencia de marca de Carrera y Carrera.

MBA '00

La empresa Worldwide Integral

Rehabilitation Systems, fundada por el emprendedor **Manel Guerris**, recibió de manos del presidente de la Generalitat, **Artur Mas**, el premio a la mejor iniciativa empresarial en la XVIII edición de los premios de la Asociación Independiente de Jóvenes Empresarios de Catalunya (AIJEC). El galardón le fue entregado durante el acto de conmemoración del 25^o aniversario de la AIJEC, presidido por los príncipes de Asturias y de Girona, **Felipe de Borbón** y **Letizia Ortiz**.

MBA '09



Santiago de Abadal ha sido nombrado gerente de Altair Management Consultants.

PADE-1-99

Rosa Cullell es la nueva consejera delegada de Media Capital.

PADE-1-03 / '08

Las dos promociones se reunieron el 7 de abril convocados por sus respectivos presidentes y secretarios en el campus del IESE en Barcelona. En esta ocasión asistieron a la ponencia "Adquiriendo velocidad", del profesor **Pedro Nuño**.

PDD '04 / '06 / '09 / '10

La empresa GAES, en colaboración con el IESE, organizó un encuentro conjunto de las promociones PDD-1-06, PDD-3-04, PDD-3-09 y PDD-4-10 el 14 de junio, convocados por **Lluís Sanz**, **Francisco Fernández**, **Iván Ger** y **Francesc Carreño**, respectivamente, todos directivos de la empresa. La sesión a la que asistieron, impartida por el profesor del IESE **Javier Quintanilla**, se tituló "Transparencia en los sistemas de dirección".

PDD '92 / '99 / '05

Diferentes promociones del PDD celebraron otra reunión el 12 de mayo en el campus del IESE en Barcelona, en esta ocasión fueron los PDD-V-99-A, PDD-V-92, PDD-IV-05 y PDD-1-05. El profesor a cargo de la sesión fue **Antonio Argandoña**.

PDD-1-10

Pablo Gispert y **Regina Tornamorell** convocaron a sus compañeros de promoción el 15 de abril en el campus del IESE en Barcelona, donde compartieron una sesión con su compañero y profesor del IESE, **Eduard Calvo**, titulada "Agilidad y adaptación de procesos".

PDD-2-04 / 3-02

Ambas promociones coincidieron



EMBA-Q-08 y EMBA-S-08/09. El 17 de junio se reunieron las tres promociones en el campus del IESE en Madrid, donde atendieron a la sesión "Family office: Más allá del wealth management", con el profesor **Josep Tàpies**.



EMBA-Q-09. Los miembros de la promoción se reunieron en el campus del IESE en Madrid el 20 de mayo. Ahí asistieron a la sesión "Viviendo en la incertidumbre: renovarse o morir", con el profesor **Santiago Álvarez de Mon**.



PDG-C-10. Los miembros de la promoción se citaron en el campus del IESE en Madrid la tarde del 11 de mayo, y juntos atendieron a la ponencia "Confianza y sistemas de dirección. ¿Cómo recuperar el liderazgo perdido?", del profesor **Luis Manuel Calleja**.

PEOPLE

el día 14 de abril en el campus del IESE en Barcelona, donde **Pablo Tovar** (PDD-2-04), presidente de AddVenture, les ofreció la conferencia “¿Cuánto quieres cobrar? (CQC)”.

PDD-2-05

Convocados por **Lander Unzueta** y **Esteban Vélez**, los compañeros de promoción se reencontraron en el campus del IESE en Barcelona el 30 de mayo. Juntos asistieron a la sesión del

Programa de Continuidad “La Masía del Barça: una escuela de talento”, a cargo de **Carles Folguera**, director de la residencia, y el profesor del IESE **Pablo Cardona**. A continuación cenaron acompañados del propio **Carles Folguera**.

PDD-2-09

Óscar Caveró nos informa de que ha sido nombrado delegado general del Grupo Eulen en Barcelona.

PDD-3-03

Olga Oros asume la dirección de marketing de Cosmética de Gran Consumo de Henkel Ibérica.

PDD-5-05



Gonzalo de Castro ha sido nombrado subdirector general de TÜV Rheinland.



PDD '86 / '91 / '96. El 27 de mayo se reunieron los Alumni del PDD de las promociones '86, '91 y '96 para celebrar sus quinquenios. El acto tuvo lugar en el campus del IESE en Madrid, donde tuvieron la oportunidad de asistir a la sesión “Tsunamis políticos”, basada en el último libro del profesor **José Ramón Pin**.

PDD-III-96

Antonio Torrente es el nuevo director corporativo de MedcomTech.

PDD-VI-91

Con motivo del vigésimo aniversario de la promoción, **Emilio Peña** y **José L. Picard** convocaron a sus compañeros para celebrar un encuentro en el campus del IESE en Barcelona el 27 de junio. Contaron con la colaboración del profesor **Carlos Sánchez-Runde**, quien les impartió la sesión “Retos de la complejidad de la dirección de personas”, y celebraron posteriormente una cena.

PDD-A-03

Juan Orti ha sido nombrado director de servicios de consumo de American Express.

PDD-B-06

Algunos de los miembros de la promoción, convocados por su compañero **Pedro Montarelo**, se reunieron en Segovia para visitar la fábrica de jamones Polendos, en Cantimpalos. Las doce familias comieron a continuación en Escalona del Prado, también en Segovia, y finalmente visitaron la colección de aperos de labranza de **Pedro**.



MBA '03. El president de la Generalitat de Catalunya, **Artur Mas**, presidió el 6 de septiembre junto con el Conseller **Lluís Recoder** la inauguración de la planta CLEAN de Palewaste Recycling, una sociedad creada por StoraEnso Barcelona y por Alucha. Alucha es una empresa catalana de soluciones tecnológicas de reciclaje y valorización de residuos especiales fundada por los Alumni del IESE **Gijs Jansen** y **Hans Cool**, quienes recibieron el apoyo de FINAVES III para su proyecto. Por parte del IESE, a la inauguración acudieron los profesores **Pedro Nueno** y **Alberto Fernández**, así como **Adelaide Cracco**, general manager de FINAVES.

Raúl Castro publicó su último libro, La puerta abierta, prologado por el ex tenista **Emilio Sánchez Vicario**, en el que descubre cómo tras cada situación difícil se esconde una extraordinaria oportunidad. El libro pone el acento en la capacidad que tiene el ser humano de reponerse de momentos difíciles.

PDD-C-05

Jesús Bonilla es el nuevo director ejecutivo de Sanitas Nuevos Negocios.

PDD-E-05



La Sociedad Estatal Loterías y Apuestas del Estado (SELAE) nombró a **Marcelo Ruiz** nuevo director de Negocios.

PDD-VLC-06

Sergio Gordillo ha sido nombrado socio de Improven.

PDG-1-11

Gilbert Saboya asumió el cargo de Ministro de Asuntos Exteriores y Turismo de Andorra.

PDG-2-10

Juan Carlos Iglesias, procedente de Vueling, ficha por Privalia para poner en marcha la nueva división de viajes de outlet online.

PDG-I-98

Enric Costa, hasta entonces vicepresidente del negocio IT de Schneider Electric para la Zona Mediterránea, asumió la dirección

mundial de la nueva área de Sistemas de Energía Segura para la Industria e Infraestructuras.

PDG-I-08

Jaume Bercial y **Nathalie Detry** convocaron a sus compañeros a un encuentro del 16 de junio en el campus del IESE en Barcelona, donde el profesor **Vicente Font** impartió la sesión “Las primeras etapas de un negocio”.

PDG-II-86

Juan Llorens ha sido nombrado nuevo consejero independiente del BBVA.

PDG-II-97

Convocados por sus compañeros **Gonzalo Fernández** y **Francisco García**, los miembros de la promoción se reunieron en el campus del IESE en Madrid



MBA. Un grupo de MBA de diferentes promociones se reunieron en un encuentro que organizó el grupo FemCat en Israel entre los días 30 de mayo y 2 de junio, acompañados por el profesor **Alberto Fernández**.

QUINQUENIOS PROGRAMAS DE PERFECCIONAMIENTO

Un total de 500 Alumni y amigos de 27 promociones distintas se reunieron en el campus del IESE en Barcelona el 28 de abril para celebrar los quinquenios de los programas de perfeccionamiento. Las diferentes promociones de los PADE, PDD y PDG de los años ‘86, ‘91, ‘96, ‘01 y ‘06 llenaron de nuevo las aulas del IESE atendiendo a las sesiones a cargo de los profesores **Pedro Nuño**, **Juan Carlos Vázquez-Dodero**, **Federic Sabrià**, **Xavier Santomà**, **Marc Sachon**, **Carlos García Pont**, **Josep Valor** y **Josep Tàpies**.



EMBA'10. Las promociones EMBA-Q-10 y EMBA-S-10 se dieron cita en el campus del IESE en Madrid el 27 de mayo para compartir sus experiencias tras el programa. Fueron recibidos por **Monika Borgers**, directora de la División de Alumni de Madrid, y a continuación disfrutaron de la conferencia del profesor **Luis Manuel Calleja** “Gestión de favores. Algo específicamente humano”.

PEOPLE

el 20 de junio, coincidiendo con el XVIII Simposio Anual del CIIF.

PDG-A-07

Francisco Bermúdez asumió la dirección general de infraestructura de Capgemini.

Sandra Gibert ha sido nombrada directora general de Unísono Soluciones de Negocio.

PDG-A-10



José Luis Dorado es el nuevo National Sales Director para el canal de Out of Home en Unilever.

PDG-A-11

Pandora anuncia el nombramiento de **Jaime Garmendia** como director de Retail y Marketing.

José Luis Pavía, proveniente de Lefties, del Grupo Inditex, se ha incorporado al Grupo COFRA como director de Clockhouse.

PDG-B-09

José Luis Martínez asumió la dirección técnica de Gazeley España.

PDG-C-07



Borja Martínez-Laredo se ha incorporado a Capital at Work como director de

Grandes Patrimonios en el departamento de Wealth Management.

PDG-C-09

Telva Arroyo ha sido nombrada directora de recursos humanos de Merck en España.

PMD-1-08

Loreto Ordóñez es el nuevo consejero delegado de GDF Suez Energía España.



EMBA-BCN-09. La promoción se reunió el 17 de junio en el campus del IESE en Barcelona, donde compartieron una agradable tarde amenizada por la sesión "Negocios y personas. Revisión y vuelta a los orígenes", con el profesor **José A. Segarra**.

III TORNEO DE PADEL



IESE ALUMNI MADRID

Las instalaciones de la Ciudad de la Raqueta en Montecarmelo, Madrid, acogieron la tercera edición de este torneo, celebrado el 4 de julio, en el que los participantes inundaron las pistas del club con su juego e ilusión. Tanto Telecycl, empresa organizadora del evento, como los patrocinadores, Porsche, Lladró y Akermann, entregaron los merecidos galardones a los campeones de cada categoría. Por parte del IESE, **Luis Arias** y **Monika Borgers** hicieron entrega de varios de

los premios, entre ellos de los campeones. En esta ocasión, los ganadores de la primera categoría masculina fueron **Javier Cámara** (PDD-C-10) y **David Baquedano**. En cuanto a las ganadoras de la primera categoría femenina el premio fue para **Carmen Franco** y **María Jesús Sacristán**, de Porsche. **José Carlos Larriba** (PADE-A-2011) fue el afortunado ganador del sorteo de Porsche que le permitió disfrutar de un fin de semana con un Porsche a su elección.

Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo

Albert Einstein

La **UIC** te ofrece más de 150 programas de **MÁSTER, POSTGRADO y FORMACIÓN CONTINUA** en las áreas de

- ▮ Arquitectura ▮ Humanidades ▮ Gestión Cultural
- ▮ Comunicación ▮ Educación ▮ Derecho
- ▮ Empresa ▮ Familia ▮ Medicina ▮ Enfermería
- ▮ Fisioterapia ▮ Odontología ▮ Interdisciplinares

www.uic.es/masters



Universitat
Internacional
de Catalunya

| Adding value



LOS NUEVOS MBA SE GRADÚAN

CONSEJOS, LECCIONES Y NUEVOS HORIZON

Isak Andic, Josep M^a Serra (PADE'91), Simón Pedro Barceló y José Bogas Gálvez fueron los padrinos de las graduaciones de los programas MBA y Executive MBA. Ellos orientaron a los recién graduados en los próximos pasos de sus carreras.

No hay mejor forma de empezar una nueva etapa en la carrera profesional cargada de incertidumbres que recibiendo los consejos y recomendaciones de los grandes referentes académicos y profesionales. Y es así como los nuevos graduados del IESE terminaron el curso, elogiados por sus profesores y orientados por algunos de los líderes empresariales más importantes de nuestro país.

Las ceremonias de graduación de los programas MBA y Executive MBA estuvieron presididas por directivos de la talla de **Isak Andic, Josep M^a Serra (PADE'91), Simón Pedro Barceló y José Bogas Gálvez** que orien-



ES
ITES

taron, junto con los profesores que les han acompañado en el máster, a los recién graduados en los próximos pasos de sus carreras.

EMBA-S-11

● El presidente del Grupo Barceló, una de las empresas del sector turístico más importantes del mundo, llevó a cabo su discurso en la ceremonia de graduación de la 29ª promoción del Executive MBA del IESE en el campus de la escuela en Madrid.

Simón Pedro Barceló, aventuró que las transformaciones que se empiezan a dar en las empresas “son un buen punto de partida para avanzar y dar el salto hacia

esa economía más competitiva y sostenible basada en la innovación y la internacionalización”, en la que, aseguró “estáis llamados a jugar un papel determinante”.

El padrino de la promoción ofreció su visión sobre cómo deberían gestionarse “no solo las empresas, sino también las relaciones en sociedad”, citando el discurso de investidura del actual presidente de los Estados Unidos, **Barack Obama**, en el que habló de la necesidad de “abrir una era de responsabilidad tras años de excesos y abusos”.

El directivo se mostró convencido de que “la crisis que vivimos es, en buena medida, la consecuencia de la pérdida progresiva y en algunos casos absoluta del sentido de la responsabilidad tanto individual como colectiva”.

“Además de todas las medidas concretas que hay que adoptar (recortes fiscales, reformas laborales, apostar por la ciencia, la innovación y la educación), es imprescindible que todos y cada uno de nosotros recuperemos ese valor que es el sentido de la responsabilidad”, manifestó el presidente del Grupo Barceló.

Simón Pedro Barceló quiso hacer hincapié en que “las grandes ganadoras de esta crisis van a ser las empresas y las personas que han apostado por el talento”, e infundió optimismo a los recién graduados, recordándoles que “muchas empresas fueron creadas en épocas difíciles por jóvenes como vosotros que vieron la oportunidad y la aprovecharon”.

Por esta razón, apuntó, “no creo que este sea un momento malo para aquellos que tengáis espíritu de sacrificio, ilusión y capacidad de trabajo.

“Vosotros representáis el enorme potencial que la combinación juventud, formación y talento tienen en la creación de bienestar”, concluyó. “Tanto en los buenos, como en los malos momentos, seguid apostando por esta combinación: mantened el espíritu joven, confiad en vuestro talento y nunca dejéis de formaros”.

Alejandra Bermejo, presidenta de la promoción EMBA-S-A-11, que se graduó el 5 de mayo en Madrid, agradeció a todos los amigos, familiares, profesores y compañeros que les han apoyado a lo largo de su formación y enumeró también los principios que deben regir su actividad empresarial: “responsabilidad, honradez, pasión por lo que hacemos, respeto a los demás, esfuerzo y sacrificio”.

El presidente del EMBA-S-B-11, **Emilio Fernández**, recordó su primera clase y algunas anécdotas vividas en este tiempo junto con sus compañeros. A continuación, narró una divertida historia sobre la imaginaria celebración de sus 30 años como graduados del IESE, en una hipotética nueva sede de la escuela en Hawái.

Finalmente, en una analogía con el mundo del alpinismo, el profesor **Pin** avisó a los recién graduados que “el EMBA es como una pequeña montaña cercana a casa que os sirve de entrenamiento, porque os esperan varios ochomiles”. Entre ellos, mencionó la conciliación: “hay que reequilibrar la cantidad y la intensidad de vuestras ocupaciones. A la familia y amigos hay que retornarles con creces lo que os han dado”.



Hoy es una fecha que marca una nueva etapa. Lo más importante que nos llevamos es lo intangible.

PAU FERNÁNDEZ (EMBA '11)



EMBA-BCN-11

● En su discurso a los graduados de la 3ª promoción del Executive MBA del IESE, el presidente del Grupo Catalana Occidente, uno de los mayores grupos aseguradores del país, **Josep M^a Serra**, hizo referencia a la actual situación económica.

Explicó a los alumnos que actualmente estamos viviendo en un contexto de gran incertidumbre, de dura competencia y de dificultad de financiación para las empresas. “Nadie dijo que esto sería siempre fácil”, e instó

a los ya Alumni a “tomar el timón y superar la situación que atravesamos”.

“Las empresas necesitamos personas comprometidas, líderes trascendentes, que sobrevivan a esta intensa crisis y que asuman los retos de crecimiento empresarial futuros”, señaló, añadiendo que hay que introducir cambios en la empresa respetando siempre su cultura y el saber acumulado de la experiencia.

“La empresa no os pide grandes hitos, os pide cambios pequeños regidos siempre por la transparencia y la ética”,



NECESITAMOS LÍDERES TRASCENDENTES QUE ASUMAN LOS RETOS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL FUTUROS”.

Josep Mª Serra (PADE '91)
Presidente del Grupo Catalana Occidente

sentenció. “Los pequeños cambios son los que hacen a las empresas grandes”, concluyó.

El profesor **Eduardo Martínez Abascal**, director del programa Executive MBA, recordó a los que se graduaron el 6 de mayo en Barcelona que “es el momento de responder, de dar cuenta, de contribuir”, y les ofreció dos consejos. En primer lugar, “no perdáis la perspectiva, para que los lógicos afanes de progreso y prestigio profesional no ahoguen vuestro proyecto de vida personal y familiar feliz”. El segundo consejo: “cariño, afecto. Poned cariño en vuestro trabajo,



SIEMPRE SE PUEDE EMPEZAR UNA AVENTURA EMPRESARIAL DESDE CERO SI LO DESEAS”.

Isak Andic
Fundador y presidente de Mango

con los que os rodean en vuestro trabajo y en vuestra familia. Dad lo mejor de vosotros mismos, os llevará a construir”.

El director general del IESE, el profesor **Jordi Canals**, hizo también hincapié en el deber con la sociedad: “la labor de un empresario no puede quedar limitada al ámbito de su empresa, sino que debe involucrarse a fondo para intentar mejorar la sociedad en la que vive”. También quiso recordar que, “más allá de los resultados de las empresas, están los resultados de nuestra vida. En el horizonte de una vida humana, el éxito profesional desempeña un papel limitado”.



“El auténtico Máster acaba de empezar”, aseveró **Pau Fernández**, representante de la promoción junto con **Daniel Lapeña**. “Hoy es una fecha que marca el principio de una nueva etapa”, admitió, recordando a los presentes que “lo más importante que nos llevamos es lo intangible”. “Esta es una de las mejores decisiones que hemos tomado en nuestra vida”, sentenció.

MBA '11

● “Las grandes empresas las hacen grandes personas”, ● señaló **Isak Andic**, fundador y presidente de Mango y miembro del IAB del IESE, a los alumnos del MBA, durante la ceremonia de graduación de la promoción 2011 del programa, compuesta por 207 estudiantes de más de 50 nacionalidades.

El fundador de una de las mayores multinacionales españolas, que cuenta con más de 1.700 tiendas repartidas en más de 100 países, aconsejó a los graduados no abandonar nunca ni entender el fracaso como una respuesta final en sus carreras profesionales.

Isak Andic subrayó que “siempre se puede empezar una aventura empresarial desde cero si lo deseas”, como lo han demostrado por ejemplo los creadores de Facebook o Twitter. “Desde la empresa pedimos personas formadas, comprometidas y que trabajen duro, para liderar la salida de la crisis”.

“Estamos en deuda con nuestros increíbles profesores y con el resto de personal de la facultad y de administración”, declaró **Amy Schlein**, representante de la promoción MBA '11,



durante el acto de graduación que se celebró el 13 de mayo en Barcelona. La nueva Alumni valoró el diploma que les fue entregado no como una victoria individual, sino al contrario: “es el resultado de nuestra capacidad de colaboración, cooperación y comunicación con nuestros compañeros procedentes de diferentes entornos y culturas”.

El profesor de economía y director del programa MBA del IESE **Pedro Videla**, se refirió a la búsqueda de la fórmula del éxito en el nuevo mundo empresarial, convencido de que “el único éxito con valor se fundamenta en el servicio a los



“OLVIDAD LOS PLANES MAESTROS Y UTILIZAD LOS DOS HEMISFERIOS DEL CEREBRO”.

José Bogas

Director general de Endesa para España y Portugal

demás”. En su opinión, “los buenos directivos y emprendedores” son los que “trabajan duro e impactan positivamente en los demás y en la sociedad”. El profesor del IESE les recordó a los nuevos Alumni que “vuestra responsabilidad es aumentar el tamaño del pastel, no quedaros con el trozo de los demás”, y también tuvo palabras de agradecimiento “por dejarnos formar parte de este proceso formativo”.

El rector de la Universidad de Navarra, **Ángel José Gómez Montoro**, complementó las palabras del profesor **Videla**, reafirmando que un directivo bien formado “debe responder



“MANTENED EL ESPÍRITU JOVEN, CONFIAD EN VUESTRO TALENTO Y NO DEJÉIS DE FORMAROS”.

Simón Pedro Barceló

Presidente del Grupo Barceló

justamente a las expectativas de la sociedad”, y definió cuatro cualidades indispensables para el “directivo del futuro”: austeridad, honestidad, productividad y responsabilidad.

EMBA-Q-11

● **José Bogas**, director general de Endesa para España y Portugal, fue invitado a la ceremonia de graduación de la XXIX promoción del Executive MBA del IESE en Madrid, donde recomendó a los estudiantes “olvidar los planes maestros y utilizar los dos hemisferios del cerebro”.



“Tendréis que reforzar las habilidades adquiridas con la práctica real. Se despliega ante vosotros un nuevo territorio en la gestión de las personas y de los problemas en el que viviréis situaciones similares a las estudiadas en el Executive MBA, pero caracterizadas por un mayor ruido y dificultades”, manifestó recordando el momento de su vida en el que estuvo en la misma situación que los recién graduados.

Para afrontar estas nuevas situaciones, además del equilibrio necesario entre hemisferios, el directivo trasladó a los nuevos graduados algunas otras lecciones que ha incorporado a lo largo de su carrera profesional: la

sencillez en las decisiones, ser conscientes de que los problemas reales pueden tener más de una solución, la formación y liderazgo de buenos equipos, la importancia de la implementación y ejecución de la estrategia.

El representante de la promoción que celebró su acto de graduación el 9 de junio en Madrid, **Salvador Serra**, despidió a sus compañeros advirtiéndole que esta etapa “sólo era el primer capítulo” de sus vidas, un capítulo donde “hemos encontrado muchos amigos de verdad que ya lo serán para siempre”.

El recién graduado subrayó que “este programa nos ha ayudado a recapacitar y sobre todo a hacernos dueños de las riendas de nuestro destino”, y recordó que “el sello del IESE es algo que se lleva dentro y que nos ayuda cada día a tratar de ser mejores personas”.

Finalmente, el director del Executive MBA, el profesor **José Ramón Pin**, elogió a la promoción afirmando que “representa la síntesis de lo que debe ser el modelo de directivo para este siglo”, enumerando algunas razones. “Han sido capaces de superar obstáculos importantes para conseguir el objetivo: es una promoción inquieta intelectualmente, con constancia y coraje, muy trabajadores y con capacidad de riesgo” y, finalmente, añadió “son buenas personas”. “Somos vuestra Alma Mater. Retornad cuando nos necesitéis o, mejor dicho, nunca os vayáis”, concluyó.



**Somos vuestra
Alma Mater.
Retornad cuando
nos necesitéis, o
mejor dicho, nunca
os vayáis.**

PROFESOR JOSÉ RAMÓN PIN



EL RECONOCIMIENTO A UN GRAN APOYO

XXIV REUNIÓN ANUAL DE EMPRESAS PATRONO,
CÁTEDRAS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN

Más de 130 empresas patrono
participaron en la reunión anual.

El 19 de mayo tuvo lugar, en el campus del IESE en Barcelona, la XXIV Reunión Anual de Empresa Patrono, Cátedras y Centros de Investigación del IESE, en la que participaron 120 directivos. El profesor Jordi Canals agradeció la colaboración de las empresas patrono y se hizo entrega de diplomas a las recién llegadas.

El director general del IESE, **Jordi Canals**, agradeció la colaboración de las empresas patrono, que aportan su ayuda al IESE, en la XXIV Reunión Anual de Empresas Patrono, Cátedras y Centros de Investigación del IESE celebrada el 19 de mayo, en el campus del IESE en Barcelona, y que reunió a más de 130 empresas patrono. Además, el profesor **Canals** entregó los diplomas a aquellas empresas que se han incorporado en los últimos meses: BP Oil España, Covap, Experian España, Fundación María Francisca de Rovialta, Johnson Controls, KPMG y Tous.

Tras su presentación, durante la cual resumió las tendencias que rodean el nuevo entorno de la empresa y

presentó algunos de los datos de la Memoria Anual del IESE, habló el profesor **Jeffrey Pfeffer**, de la Stanford University, quien desarrolló la ponencia “Developing Future Leaders”.

En su opinión, la dirección y el liderazgo deben estar basados en la evidencia y en la teoría, esto es: hacer experimentos para saber qué funciona y qué no, y aprender de ello, así como cuestionar la sabiduría convencional cuando los datos no la avalan.

El punto y final lo pusieron los profesores del IESE **Núria Mas**, **Antonio Argandoña**, **Xavier Vives** y **Alfredo Pastor**, en la mesa redonda “Una perspectiva de la economía global”, donde cada uno aportó sus perspectivas sobre el desarrollo de la economía a nivel nacional e internacional, la crisis del euro y el problema del paro. La profesora **Mas** destacó que el centro de gravedad de la economía mundial se está desplazando a países como China y la India, y **Antonio Argandoña** concluyó que la verdadera fuerza para salir de la crisis reside en las empresas, y que las medidas que se tomen deben favorecer el empleo y la innovación.

Por su parte, el profesor **Xavier Vives** advirtió que la solución a la vulnerabilidad de la zona euro son extremos opuestos: o una mayor unidad o la independencia fiscal completa. Finalmente, **Alfredo Pastor** manifestó que la fase de recuperación será lenta y que la mejor forma de resolver los problemas es “no pensar en otra cosa”, parafraseando a **Newton**.





EMPRESAS PATRONO DEL IESE

- ABERTIS
- ACCENTURE
- ACCESOGROUP
- ADECCO TT
- ADP EMPLOYER SERVICES IBERIA
- AENA
- AF STEELCASE
- AGBAR
- AGROLIMEN
- AIR LIQUIDE MEDICINAL
- AIRBUS MILITARY
- ALCATEL
- ALHAMBRA EIDOS
- ALLIANZ
- ALTADIS
- ARBORA & AUSONIA
- ARDANUY INGENIERÍA
- AREAS
- ARTEOLIVA
- ASCENSORES ERSCE
- ASEPEYO
- A.T. KEARNEY
- AYESA ENGINEERING
- BACARDÍ
- BALAGUER-MORERA & ASOCIADOS
- BANC SABADELL
- BANKINTER
- BARCLAYS
- BASF
- BBDO
- BBK
- BBVA
- BP ESPAÑA
- CAIXA DE BALEARS "SA NOSTRA"
- CAJA MADRID
- CAMBRA DE BARCELONA
- CAPIO SANIDAD
- CAPRABO
- CARAT
- CATALUNYACAIXA
- CEMENTOS MOLINS
- CITI
- COMSA-EMTE
- CORPORACIÓN ASESORA
- COVAP
- CREDIT ANDORRA
- CRITERIA
- CUATRECASAS
- DANONE
- DELOITTE
- DEUTSCHE BANK
- DHL EXEL SUPPLY CHAIN (SPAIN)
- DIAGEO
- DKV
- ENAGÁS
- ENDESA
- EPSON
- ERES RELOCATION SPAIN
- ERICSSON
- ERMENEGILDO ZEGNA
- ERNST & YOUNG
- ESPÍRITO SANTO INVESTMENT
- ESTEVE
- EUREST
- EVERIS
- EXPERIAN BUREAU DE CRÉDITO
- FICOSA INTERNATIONAL
- FMC FORET
- FOSTER WHEELER IBERIA
- FUNDACIÓN AGBAR
- FUNDACIÓN BERTRÁN
- FUNDACION COMSA EMTE
- FUNDACIÓN HORIZONTE XXII
- FUNDACIÓN M^ª FRANCISCA DE ROVIRALTA
- FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
- FUNDACIÓN REPSOL
- GARRIGUES
- GAS NATURAL FENOSA
- GENERAL CABLE
- GENERAL ÓPTICA
- GINMOVIAN
- GRUP CATALANA OCCIDENT
- GRUPO ARICAM
- GRUPO BANCO POPULAR
- GRUPO BARCELÓ
- GRUPO CELSA
- GRUPO CODORNÍU
- GRUPO DAMM
- GRUPO ELOSA
- GRUPO GESTESA
- GRUPO LECHE PASCUAL
- GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL
- GRUPO MULTIASISTENCIA
- GRUPO NOVARTIS
- GRUPO PARERA
- GRUPO SANTANDER
- GRUPO TASA
- GRUPO TELEFÓNICA
- GRUPO VILLAR MIR
- GUINEU INVERSIÓ
- HENKEL
- HEWLETT PACKARD
- HUERTA DEL CARMEN
- IBERDROLA
- IBM
- ICL
- IDOM
- IMS HEALTH
- INDRA
- INFORPRESS
- ING CAR LEASE
- INLANDGEO
- INTERMAS NETS
- INVERSIONES SINFIN HOLDING
- IN2
- ISS FACILITY SERVICES
- JOHN DEERE
- JOHNSON CONTROLS
- KONSAC
- KPMG
- LABORATORIOS LETI "LA CAIXA"
- LEAR CORPORATION
- LENER
- MARTINSA-FADESA
- MECALUX
- MERCAPITAL
- MERQUINSA
- MICRO-BLANC
- MIQUEL Y COSTAS & MIQUEL
- NEGOCENTER
- NEORIS
- NESTLE
- NEXTRET
- NISSAN
- PALEX MEDICAL
- PANRICO
- PENTEIO ICT ANALYST
- PEOPLEMATTERS
- PHILIP MORRIS SPAIN
- PLÁSTICOS TA-TAY
- PORT AVENTURA
- PORT DE BARCELONA
- PPG
- PROSEGUR
- PUIG
- PWC
- RANDSTAD ESPAÑA
- RAY HUMAN CAPITAL
- RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA
- REDUR
- REPSOL YPF
- REUTERS
- REYAL URBIS
- RICOH ESPAÑA
- ROCA
- ROCHE
- ROLAND BERGER
- SABA
- SAGARDOY ABOGADOS
- SANITAS
- SANOFI AVENTIS
- SCHNEIDER ELECTRIC
- SDL-TRIDION
- SEAT
- SENER INGENIERÍA Y SISTEMAS
- SEUR
- SIEMENS
- SIKA
- SOLVAY
- SONY
- SPIE
- STAIG GRUPO INMOBILIARIO
- STI
- SYNTHESIA ESPAÑOLA
- TALDE VENTURE CAPITAL
- TANDBERG
- TECHNO TRENDS
- TETRA PAK
- TEXSA
- THE ROYAL BANK OF SCOTLAND
- TOUS
- UNNIM
- URALITA
- VALINSA
- VESTAS
- VOCENTO
- VODAFONE
- WERFEN GROUP
- WILLIS
- WÜRTH
- ZANINI AUTO GRUP
- ZARDOYA OTIS
- ZÜRICH
- TOWERS WATSON DE ESPAÑA

Si eres autónomo, tienes un comercio o una pequeña empresa, queremos verte crecer.

En Banco Sabadell hemos creado la **Cuenta Expansión Negocios** para que autónomos, comercios, despachos profesionales y pequeñas empresas se hagan grandes.

Con la Cuenta Expansión Negocios disfrutarás de todas las ventajas que hemos diseñado especialmente para ti:

0 COMISIONES

Ni de administración, ni de mantenimiento, ni por las transferencias (en euros vía BS Online), ni por el ingreso de cheques¹.

FINANCIACIÓN A TU MEDIDA

Para que hagas crecer tu negocio beneficiándote de ofertas de financiación en muy buenas condiciones.

TPV AL MEJOR PRECIO

Consigue el TPV con unas condiciones especiales para nuevas contrataciones.

Además, tendrás una **tarjeta de débito y otra de crédito gratis** para cada titular de tu cuenta, **disposiciones de efectivo gratis** en más de 32.000 cajeros ServiRed, por importes igual o superiores a 60 euros² y los servicios **BS Online y BS Móvil** gratuitos.

También podrás acceder a **seguros, póliza de crédito, renting, leasing y préstamos en condiciones preferentes**.

Podrás acceder al servicio de **asistencia jurídica telefónica** y al **portal web exclusivo** con ofertas para tu negocio, gratis siempre en el caso de franquicias y colectivos profesionales con convenio Banco Sabadell.

Además, tendrás un **30% de descuento** en seguros de negocio.

Y recuerda que también ponemos a tu alcance la Póliza de Crédito Profesional, con la que tienes un crédito siempre a tu disposición, y el Préstamo Inicio, con el que dispondrás de condiciones preferentes de financiación para iniciar tu proyecto.

Infórmate en cualquiera de nuestras oficinas, llamando al **902 383 666** o en **bancosabadell.com**.

Oferta para: IESE

El banco de las mejores empresas. Y el tuyo.

B Sabadell

¹ Domiciliados en entidades de crédito españolas.

² Para un importe inferior a 60 euros se aplicará una comisión fija 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 la evolución del Mercado Financiero.

URSULA M. BURNS

UNA COPIA DE LA PROPIA VIDA

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



Ursula M. Burns, directora general de Xerox Corporation, fue la invitada en *The Wall Street*

Journal Viewpoints Executive Breakfast Series del 17 de junio, organizado por el IESE y BCG. En él, Burns explicó cómo Xerox pasó de ser una empresa que fabricaba productos de oficina a otra que ofrece servicios de procesos de negocio.

“Nos dimos cuenta de que teníamos mucho más que ofrecer a los clientes de lo que estábamos aportando en realidad. Empezamos a transformarnos, pero no porque viéramos un estancamiento en nuestro sector ni una debilidad en nuestra estrategia fundamental.



Xerox hacía negocios con las impresoras. No dejamos de innovar, pero sí de transformarnos, y nos dimos cuenta de que los clientes nos pedían una transformación de sus procesos internos de documentación. De modo que iniciamos un pequeño negocio de servicios y cuanto más ofrecíamos, más querían. Encontramos una empresa de externalización de servicios empresariales cuyas necesidades podíamos cubrir y que al mismo tiempo podía cubrir las nuestras. La adquirimos y pasamos de ser una compañía de servicios de documentación a una empresa de servicios empresariales. Es el origen principal de nuestro crecimiento, pero seguimos siendo una empresa de tecnología”.

Burns es una de las doce mujeres directoras generales de la lista

Mi madre siempre fue muy clara respecto a que nuestro deber era formarnos y contribuir con el mundo.

Forunte 500 de empresas y la única mujer afroamericana.

La directora general de Xerox aseguró que su éxito se basa en las oportunidades que ha tenido y el trabajo duro. “Me criaron para trabajar duro. No se me regaló nada fácilmente e incluso, si así era, mi madre nos hacía ver que era duro; fue muy clara respecto a que nuestro deber era formarnos y contribuir con el mundo. Más adelante

tuve la suerte de trabajar para una gran compañía. A Xerox pareció no importarle de dónde provenía y no dejaban de decir ‘haz esto y hazlo bien, y ya veremos qué pasa más adelante’. La razón por la que me contrataron a mí y no a un zángano es porque esperaban que contribuyera a algo, de modo que creí que parte de lo que debía hacer era expresarme con franqueza. Si tienes una idea sobre cómo resolver un determinado problema y te sientas en una sala y no contribuyes a nada, ¿para qué se supone que estás ahí? Así que yo hablo claro, aunque hay que aprender a diferenciar entre aquello que debes y no debes decir. Y esto lo aprendí mucho antes porque, al ser la única mujer negra, la gente lo recordaba. Del mismo modo, si hacía un buen trabajo, la gente también lo recordaba.



NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

DÜSSELDORF

12 de abril

● La Agrupación Territorial de ● Alumni en Alemania promocionó una nueva iniciativa, los IESE Alumni Open Business Lunch in Düsseldorf, el primero de los cuales se celebró el 12 de abril. Esta iniciativa pretende dar la oportunidad a todos los Alumni de la zona de relacionarse con otros antiguos alumnos y amigos en una atmósfera relajada. La Agrupación agradece a **Thomas Schirmer** (MBA '09) la propuesta y su apoyo a la iniciativa.

MOSCÚ

14 de abril

● El profesor **Mike Rosenberg** ● viajó a Moscú, donde dirigió la sesión "Doing Business on the Earth". El profesor puso de relieve la com-

plejidad que implica hacer negocios alrededor del mundo hoy en día, los retos que se pueden encontrar, y analizó la forma de abordarlos desde la estrategia y la organización.

23 de junio

● La Agrupación Territorial de ● Rusia convocó a los Alumni el 23 de junio en Moscú, donde disfrutaron de la ponencia "Incorporating uncertainty in the project plans: some examples from the movie industry", del profesor **Jaume Ribera**, que analiza la incertidumbre en la gestión de proyectos y cómo tratarla.

ISSY-LES-MOULINEAUX

14 de abril

● En esta ocasión, el Dîner du ● Premier Lundi contó con el ponente invitado **David Díaz**, del Grupo Sanef-Abertis, a quien se agradece su colaboración en este

evento. **David Díaz** habló sobre la estrategia de Abertis y acerca de la adquisición de Sanef por parte del grupo, que goza de una fuerte presencia en Francia.

NUEVA YORK

27 de abril

● Los Alumni estadounidenses se ● reunieron en el hotel Standard de Nueva York para celebrar una nueva edición del Bar of the Season.

5 de mayo

● El centro del IESE en Nueva ● York acogió una sesión del Programa de Continuidad con la profesora **Marta Elvira**, quien habló sobre las estrategias para desarrollar redes sociales ("Effective Management of Professional Networks"). Abrió la sesión con la máxima "Dios los cría y ellos se juntan", y habló sobre el

impacto de las redes sociales en los negocios, el entretenimiento y los acontecimientos sucedidos en el mundo durante los últimos meses.

19 de mayo

● El último libro del profesor ● **Pankaj Ghemawat**, *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*, ha obtenido un reconocimiento unánime alrededor del mundo. En esta ocasión, el profesor se desplazó al centro del IESE en Nueva York para presentarlo. La introducción corrió a cargo del editor jefe de *Harvard Business Review*, **Adi Ignatius**, quien comentó que la obra supone un reto para el pensamiento convencional. Por su parte, el profesor **Ghemawat** explicó que los flujos transfronterizos, medidos a través de las llamadas telefónicas o los movimientos de bienes y personas, son mucho más bajos de lo que cree la opinión pública. Esto significa, por un lado, que todavía hay sitio para más integración, y por otro, que los temores sobre la desaparición de puestos de trabajo en el extranjero son exagerados.

9 de junio

● El equipo del centro del IESE ● en Nueva York invitó a los Alumni estadounidenses a un recital especial de piano para celebrar el final del año académico, con la actuación del pianista brasileño **Alvaro Siviero**, quien interpretó piezas de Franz Liszt.

10 de agosto

● En esta edición del Bar of the ● **Season**, "A Midsummer Evening on the Hudson", los Alumni neoyorkinos aprovecharon para dar la bienvenida a los recién graduados MBA '10 y MBA '11, a los Alumni que se han trasladado a Nueva York, y a los estudiantes del MBA '12 que están realizando sus prácticas en la Gran Manzana.



1. Nueva York.

SÃO PAULO

28 de abril

● El 28 de abril se reunieron ● los Alumni de la Agrupación Territorial de Brasil en la sede del ISE en São Paulo, con motivo de la sesión de Continuidad a cargo del profesor **Cósimo Chiesa**, "La inteligencia emocional en las ventas". La charla pretendió destacar la importancia de tener un equipo de vendedores con un excelente nivel de inteligencia emocional, así como una elevada dosis de proactividad y actitud positiva.

25 de mayo

● El profesor **Josep Valor** llevó ● a cabo la conferencia "Hacia la empresa 2.0: tendencias en la comunicación y colaboración corporativas" en la sede del Banco Santander en São Paulo, en la que analizó cómo los denominados *social media* están impactando en la comunicación y en la colaboración entre las empresas. Se agradece a **Melissa Marsigli** (MBA '08) y al Banco Santander su colaboración en este encuentro.

18 de agosto

● La Agrupación Territorial de ● Brasil reunió a los Alumni en la nueva sede del ISE en São Paulo. En esta ocasión contaron con la intervención especial del profesor **Vicente Font**, que desarrolló la sesión "Repensando Estrategias

Comerciais". Se agradece al ISE su ayuda en la organización del acto.

VIENA

29 de abril

● La serie de almuerzos IESE Alumni ● **Mittagstisch** organizada por la Agrupación Territorial de Austria llegó a su tercera edición, y los asistentes contaron con la presencia de **Rudolf Reppen**, director de la oficina del IESE en Múnich.

20 de mayo

● Los Alumni de la Agrupación ● Territorial de Austria se reunieron para escuchar al profesor **Max Torres**, quien les habló de las causas y las posibles soluciones a la crisis financiera de los Estados Unidos en la sesión "US financial crisis: Its Causes and the Proposed Cure".

30 de junio

● El profesor **Ghemawat** siguió con ● su gira de presentación del aclamado libro *World 3.0*, y en esta ocasión viajó a Viena, en un acto organizado gracias a la colaboración de los Alumni **Markus Schwarz** (MBA '96) y **Bernhard Weber** (AMP Munich '09).

PARÍS

2 de mayo

● El Dîner du Premier Lundi del ● mes de mayo se llevó a cabo bajo



2. París 3. Lisboa 4 y 5. Múnich

un enfoque distinto, como una oportunidad para que los emprendedores del Chapter se reunieran. Esta iniciativa pretende apoyar a los Alumni que acaben de crear sus propias empresas o quieran hacerlo, y estuvo organizada por **Alexis Vassilopoulos** (MBA '07).

20 de junio

- El profesor **Pankaj Ghemawat** presentó su nuevo libro, *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*, en un evento celebrado en las oficinas de Areva en París. La editora de economía de *Le Nouvel Observateur*, **Sophie Fay**, introdujo al profesor, quien comenzó la conferencia cuestionando la creencia popular acerca de que el mundo se ha globalizado, demostrando que no lo está tanto como creemos. El IESE agradece a **José Luis Carbonell** (MBA '78) y Areva su colaboración en este acto.

4 de julio

- El último Dîner du Premier
- Lundi de la temporada se

celebró en el Café Faubourg, de París, el 4 de julio.

BASILEA

3 de mayo

- Los Alumni de la Agrupación Territorial en Suiza fueron convocados en Basilea para asistir a la ponencia del Alumni **Patrick Dreyfus** (MBA '96), consejero delegado de Regent Lighting, quien les habló sobre los profundos cambios e innovaciones que se han dado en su sector y en su propia empresa como consecuencia de la introducción de la tecnología LED. "A pesar de que esta tecnología LED solo se usa actualmente en ciertas áreas de aplicación, todos los participantes del mercado están destinados a cambiar gradualmente su cartera de productos para satisfacer las futuras necesidades del mercado. Para Regent Lighting, se trata de una gran oportunidad para reposicionarnos en el mercado europeo de la iluminación en los próximos años".

10 de junio

- El 10 de junio se celebró la primera edición de la Basel Summer Alumni BBQ, organizada por la Agrupación Territorial en Suiza, y tuvo como punto de encuentro la casa del Alumni **Alexander Hanke** (AMP Múnich '09) y su esposa, **Irene**.

COLONIA

3 de mayo

- La Agrupación Territorial de Alemania convocó a los Alumni para reencontrarse y asistir a la sesión del Programa de Continuidad "Relational Leadership", a cargo del profesor **Alberto Ribera**, gracias a la colaboración de IFP Personalberatung Managementdiagnostik. La sesión pretende desarrollar los aspectos de las relaciones interpersonales y con uno mismo que deben tenerse en cuenta para ser un buen líder.

LISBOA

5 de mayo

● La cena-tertulia de los Alumni del IESE en Portugal tuvo una buena acogida y dio pie a una segunda edición. En esta ocasión, los Alumni reunidos en Lisboa contaron con la participación especial de **Maria da Conceição dos Santos Gomes** (PADE '01), consejera delegada de Probos-Plásticos. **Maria**, que dirige una de las empresas mejor preparadas de Portugal para superar la crisis, por su gran capacidad exportadora, les habló de su carrera profesional y de los desafíos que enfrentan las empresas portuguesas actualmente.

12 de julio

● Lisboa acogió la 1ª edición del Evento Anual de Alumni del IESE e Invitados de la Agrupación

Territorial de Portugal, que cerró la actividad de los Alumni en el país, del curso académico 2010 – 2011, y resultó un éxito. El contenido académico del acto se centró en la iniciativa emprendedora y fue presidido y moderado por **José Gabriel Chimeno** (PDG '95) y **Nuno Saraiva** (MBA '05), presidente y vicepresidente, respectivamente, de la Junta Territorial de Alumni del IESE en Portugal. El Profesor del IESE **Alberto Fernández** introdujo la sesión y dirigió buenos consejos acerca de cómo diseñar un buen plan de negocio, básico a la hora de conseguir inversión para un proyecto. Desde el punto de vista de los inversores hablaron **Elisabeth Rothfield**, miembro de la comisión ejecutiva y socia fundadora de Explorer Investments, y **Nuno Miranda**, viceconsejero delegado de Ask. Finalmente, como emprendedores

participaron **António Murta**, fundador de Enabler, y **Joaquim Paiva Chaves**, socio fundador de Travel Store y Kanguru.

MÚNICH

13 de mayo

● La AMP Munich Alumni Reunion llegó a su sexta edición en un llamativo encuentro a las orillas del lago Starnberg, en Bavaria, durante el fin de semana del 13 y el 14 de mayo. Los profesores **Alfredo Pastor** y **Marc Sachon** fueron los Profesores anfitriones, e impartieron las sesiones “The World Economy in 2011” y “Electro Mobility”, respectivamente. En un panel “testimonial”, los Alumni que ya disfrutaron del programa hablaron de los principales beneficios que les aportó. “En parte, gracias a las lecciones que aprendí en el AMP,



“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 cautivos
- Información periódica y control estadístico

Jori Armengol & Asociados
Correduría de Seguros S.A.

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

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

www.joriarmengol.com

Wells Fargo Global Broker Network
Global Vision. Local Focus.



6. Londres 7. Milán

fui capaz de hacer crecer la facturación de mi empresa de 40 millones en 2008 a unos 170 actualmente”, explicó **Thomas Steckenborn** (AMP Múnich '08).

9 de junio

- Los Alumni de la Agrupación Territorial en Alemania se dieron cita en Múnich, donde el profesor **Pankaj Ghemawat** presentó su nuevo libro, *World 3.0*, a los Alumni. El premiado autor pide en el libro una tercera visión del mundo: una donde la regulación y la integración transfronteriza coexistan y se complementen.

5 de julio

- La profesora **Marta Elvira** viajó a Múnich para impartir la sesión “Effective Management of Professional Networks”, sobre la gestión y el uso práctico y efectivo de las redes sociales en la empresa.

LONDRES

16 de mayo

- El profesor **Ghemawat** visitó Londres para presentar su nuevo libro, *World 3.0*, a los Alumni de la Agrupación Territorial en Reino Unido. **Pankaj Ghemawat** explicó al detalle las teorías propuestas en el libro, que ha sido muy bien recibido por la crítica internacional y prestigiosas publicaciones como *The Economist*, *McKinsey Quarterly* o *Globe & Mail*.

22 de junio

- La Agrupación Territorial del Reino Unido reunió a los Alumni en Londres. Allí, el Profesor **Antonio Dávila** impartió la ponencia “Making Innovation Work: How to Design Innovative Companies”, basada en el libro

que escribió junto con otros autores, *Making Innovation Work*, y que cubre varias cuestiones sobre la innovación, tanto para empresas ya consolidadas como para *start-ups*.

24 de julio

- La Agrupación Territorial de Londres ofreció a los antiguos alumnos la oportunidad de evadirse del ambiente y el calor de la ciudad para relajarse en el río Támesis. Cruzaron el río a bordo de un barco, donde disfrutaron de una excelente barbacoa, y dieron la bienvenida a los recién graduados MBA '10 y MBA '11, así como a los estudiantes del MBA '12 que están realizando sus prácticas en Londres.

MILÁN

19 de mayo

- Una nueva regulación en Italia pretende alentar a los jóvenes talentos que abandonaron el país para trabajar en el extranjero a volver a la península. Esta regulación, que se centra en los incentivos fiscales, fue uno de los temas principales que trató el profesor **Alberto Ribera** en la reunión de Alumni de la Agrupación Territorial en Italia que se celebró en Milán. Los asistentes también tuvieron la oportunidad de escuchar a **Alessia Mosca**, miembro del Parlamento italiano, y que impulsó la ley. El IESE quiere agradecer a sus Alumni **Benedetto Buzi** (MBA '09), **Giovanni Toffolutti** (MBA '10) y **Lorenzo Martini** (MBA '10) sus esfuerzos y su colaboración en la organización de este evento.

COPENHAGUE

25 de mayo

- La capital danesa acogió un encuentro de Alumni e invitados en un entorno inmejorable,

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 • 902 300 400

MRW
E-COMMERCE

las instalaciones de AP Moller - Maersk A/S. **Jordi Avellaneda** (MBA '06) abrió la sesión repasando las actividades que se desarrollaron desde la Agrupación de Alumni en 2010 y los eventos más señalados que se han sucedido en el IESE durante el último mes. Tras la introducción, el profesor **Javier Estrada** presentó su última sesión, "Blinded by Growth", en la que habló de los riesgos de basar las inversiones únicamente en el índice de crecimiento de una economía o empresa. El IESE agradece la colaboración de **Jordi Avellaneda** y DAMCO en la organización de este acto.

TORONTO

26 de mayo

- La Agrupación Territorial de
- Canadá reunió a los Alumni en Toronto para asistir a la ponencia de la profesora **Pinar Ozcan**, "New Markets and Entrepreneurship: How Markets Emerge and How Start-Ups Can Grow Rapidly by Catalyzing The Process", en la que se discutieron las principales características de los mercados tecnológicos y su trascendencia para las marcas pequeñas y medianas, así como de los mercados emergentes, con poca información acerca de la competencia, frente a los mercados en crecimiento, con más información y a la vez mayores niveles de competitividad.

SAN PETERSBURGO

28 de mayo

- Los miembros del AMP '10
- celebraron un encuentro en la ciudad de San Petersburgo durante el fin de semana del 28 y el 29 de mayo, organizado por su compañero de promoción **Oleg Grishin**. El encuentro sirvió para reencontrarse con sus amigos y compartir sus experiencias tras el programa.



MÉXICO D.F.

1 de junio

- El profesor **Julián Villanueva**
- visitó a los Alumni mexicanos e impartió la conferencia "Comportamiento del consumidor: ¿Qué está cambiando?". Durante la conferencia, celebrada en la sede de PricewaterhouseCoopers en D.F., a la que se agradece la colaboración, el profesor reflexionó sobre las tendencias sociodemográficas y los hábitos de consumo actuales, y discutió sobre cómo la digitalización y los nuevos medios están cambiando el modo de crear marcas.

VARSOVIA

2 de junio

- La capital de Polonia se convirtió
- en el punto de encuentro de los Alumni que acudieron al IESE Alumni Family Day, organizado por la Agrupación Territorial en Polonia, y que contó con la ponencia "Leader100 Program. Development of competences and habits", de **Radoslaw Parda**, coordinador de proyectos de la fundación Leader100.

TOKIO

6 de junio

- La Agrupación Territorial de
- Alumni en Japón reunió a los Alumni en Tokio, donde el profesor

Kimio Kase desarrolló la conferencia "Does East meet West? – A difference in cognition?", basada en un caso que explora cómo un occidental enfoca la gestión basándose en su bagaje cultural e histórico. Se agradece a **Jun Kinumaki** (MBA '08) su ayuda en la organización del acto.

MIAMI

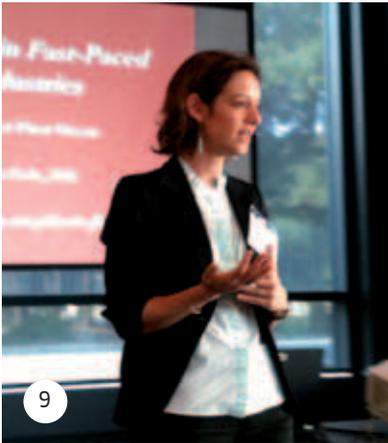
21 de junio

- El profesor **Javier Estrada**
- impartió la ponencia "Blinded by Growth" a los Alumni estadounidenses, reunidos en la sede del Banco Santander en Miami, a quienes se agradece la colaboración. En esta sesión, el profesor **Estrada** habló sobre el crecimiento desde dos perspectivas distintas: crecimiento económico y crecimiento de las ganancias, y de qué relación tienen con el rendimiento de las acciones que obtienen los inversores en última instancia.

WASHINGTON D.C.

22 de junio

- Tras su paso por Miami, el
- profesor **Estrada** aterrizó en Washington para impartir en la capital estadounidense su conferencia "Blinded by Growth". El Alumni **Brian Blakely** (MBA '99) colaboró en la organización del acto, que tuvo lugar en la sede del Banco Interamericano de Desarrollo.



9



10



11

ABCOUDE

2 de julio

Los Alumni residentes en los Países Bajos tuvieron la oportunidad de reunirse en Abcoude, donde disfrutaron de la Summer Alumni BBQ, un encuentro anual organizado por la Agrupación Territorial del país, que en esta ocasión contó con la colaboración de **Sebastian Parqui** (PDG '98) y su esposa **Valentina**, quienes ofrecieron su residencia para celebrar la barbacoa, así como del argentino **Agustín Vinelli** (MBA '03), quien ofreció su experiencia en la preparación de "asados".

ATLANTA

7 de julio

Los Alumni del IESE participaron en un encuentro especial celebrado en la emblemática sede de Coca-Cola en Atlanta, en el año en que el popular refresco, que se empezó vendiendo en una pequeña farmacia de esa ciudad, cumple 125 años. El acto estuvo organizado por **Cristina Bondolowski** (PDD '03), senior global brand manager de The Coca-Cola Company, quien impartió la sesión "Coca-Cola: 125 years delivering happiness". El evento contó también con presentaciones a cargo de **Ted Ryan**, director del archivo de Coca-Cola, y

8. San Petersburgo

9 y 10. Atlanta

11. Washington

la profesora del IESE **Pinar Ozcan**, con la conferencia "Strategies for Fast Moving Markets".

MUMBAI

9 de julio

El profesor **Laureano Berasategui** se viajó a la India ese fin de semana, donde visitó a los Alumni en Mumbai y les ofreció la conferencia "Self-Knowledge, managerial decision making and team work. Do they have a link?".

NUEVA DELHI

10 de julio

En su viaje a la India, el profesor **Berasategui** hizo escala también en Nueva Delhi, donde los Alumni tuvieron una nueva oportunidad de disfrutar la sesión "Self-Knowledge, managerial decision making and team work. Do they have a link?".

BUENOS AIRES

2 de agosto

El último encuentro de Alumni en el extranjero de este año académico se dio en la capital de Argentina, Buenos Aires, donde el profesor **Javier Estrada** impartió su conferencia "Cegados por el crecimiento". El acto se celebró en la sede de Seeliger y Conde Argentina, con la colaboración de Amrop.



Varias promociones celebraron también sus quinquenios

LOS ALUMNI DEL MBA VUELVEN A SU CASA

MÁS DE 800 ALUMNI ASISTIERON A LA REUNIÓN DE ALUMNI DEL MBA.

Más de 800 Alumni y amigos de 47 nacionalidades y 57 clases distintas se reunieron el 28 de mayo en el campus de IESE en Barcelona, donde celebraron la octava edición de la Reunión de Antiguos Alumnos del MBA. Estas reuniones brindan la ocasión a los graduados de reencontrarse con sus antiguos compañeros y profesores en un día plenamente dedicado al *networking* con varias sesiones especiales. Por su parte, las promociones de los MBA '86, MBA '91, MBA '96, MBA '01 y MBA '06 conmemoraron su reunión quinquenal con sesiones específicas.

En su discurso, **Jordi Canals** destacó el crecimiento internacional del IESE y el progreso del programa de MBA. "Gracias al diligente trabajo de la oficina de Admisiones y Servicio al Estudiante del MBA, nuestro programa sigue creciendo en número, diversidad

y excelencia educativa. Son muy pocas las escuelas que cuentan con un MBA cuyo rendimiento sea del 75%", afirmó.

LES ACOMPAÑARON MÁS DE 20 PROFESORES

● **Mireia Rius**, directora de la Asociación de Antiguos Alumnos, les dio la bienvenida a lo que ella denominó su "segunda casa", y agradeció al profesorado su dedicación en el diseño del atractivo programa de la jornada. Los profesores que participaron en las sesiones paralelas de este año, que cubrieron una amplia variedad de temas, fueron **Miguel Ángel Ariño, Nuria Chinchilla, Eduardo Martínez Abascal, Pedro Nueno, Joan Roure, Eric Weber, Rafael Andreu, Javier Estrada, Carlos García Pont, José Luis Nueno, Albert Ribera, Jaume Ribera, Jan Simon, José Antonio Segarra, Carlos Cavallé, Javier Santomá, Pedro Videla, Alejandro Lago** y **Sandra Sieber**.

En su charla titulada "Ganando velocidad", el profesor **Pedro Nueno** describió los aspectos imprescindibles para garantizar el crecimiento y la internacionalización de las empresas. Por otro lado, el profesor **Eduardo Martínez Abascal** impartió una sesión sobre "Los problemas de España en lo económico, lo financiero y lo público. Algunas cifras para entender el desastre." El profesor **José Luis Nueno**, por su parte, compartió su visión sobre "El consumidor del futuro".

Mireia Rius no se olvidó de los protagonistas más jóvenes del día, los hijos de los Alumni, para los que tuvo una mención especial: "nuestros antiguos alumnos han traído consigo a los cien potenciales candidatos más prometedores del futuro", afirmó. En conmemoración de las distintas reuniones quinquenales, se preparó un vídeo de cada curso con fotografías de diversos momentos memorables de la vida de los estudiantes desde su graduación.



UN HOMENAJE A LOS ALUMNI

LOS ALUMNI REVIVEN SUS EXPERIENCIAS EN LAS AULAS DEL IESE EN EL DÍA DEL ANTIGUO ALUMNO DE MADRID.

En el Día del Antiguo Alumno de Madrid, “celebramos esa especial relación que une al IESE con sus antiguos alumnos”, manifestó el profesor **Francisco Iniesta**, en la bienvenida que dirigió a los más de 600 Alumni que se reunieron en el campus del IESE en Madrid para celebrar su día.

En esta ocasión contaron con un invitado de lujo, **Emilio Lamo de Espinos**, catedrático de Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, quien llevó a cabo la magistral conferencia “Claves geopolíticas para entender el papel de España en el mundo”. Aseguró que la crisis económica ha causado una asimetría más aguda en las diferencias de crecimiento entre los países emergentes y los países desarrollados.

El sociólogo observó cuatro tendencias que ya se están desarrollando y que van a marcar el futuro de esta sociedad: se empieza a contener el crecimiento de la población; triunfa el Estado democrático y junto a él la economía de mercado; existen unas economías abiertas por las que se difunden todo tipo de innovaciones; y aparecen nuevas comunicaciones que acentúan esa difusión.

“Quizá estamos pasando del centro del mundo a la periferia”, reflexionó, en referencia a la emergencia de las nuevas grandes potencias en los extremos del mapamundi.

Tras la felicitación del director general del IESE, **Jordi Canals**, la directora de la División de Alumni en Madrid, **Monika Borgers**,

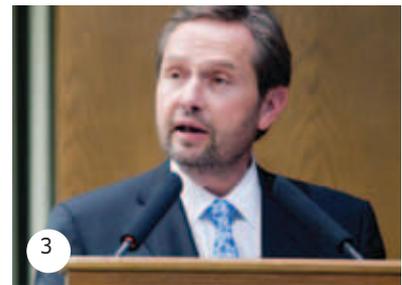


nombró a quienes este año se han convertido en miembros sénior de la Agrupación, por formar parte de ella durante 25 años.

A continuación, el presidente del MBA '86, **Miguel Ángel Luna**, habló en nombre de todos los homenajeados.

“A lo que unos llaman crisis, nosotros lo llamamos oportunidad”, señaló, recordando las lecciones extraídas del IESE.

Jorge Sendagorta (PADE '90), presidente de la Agrupación de Miembros de Madrid, intervino también



para elogiar el discurso de **Emilio Lamo** y felicitar al IESE por celebrar un acto tan especial, que combina la faceta académica con la oportunidad de reencontrarse con los compañeros y contrastar las carreras profesionales y las experiencias.

Finalmente, los profesores del IESE **Javier Díaz-Giménez** y **Pedro Videla** impartieron a los asistentes una sesión sobre “La coyuntura económica española e internacional”, moderados por el profesor **Juan José Toribio**.

1. Jorge Sendagorta
2. Emilio Lamo
3. Miguel Ángel Luna



ARAGÓN

TARDES DE RECUERDOS PARA CERRAR EL CURSO

ENCUENTROS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES
DE ALUMNI DE ARAGÓN, BALEARES Y GALICIA

Algunas de las Agrupaciones Territoriales más activas convocaron un año más a los antiguos alumnos del IESE a los tradicionales encuentros que celebran anualmente. En esta ocasión se reunieron los Alumni de Aragón, Islas Baleares y Galicia, que disfrutaron de una tarde junto con los compañeros, reviviendo las clases con sesiones a cargo de sus antiguos profesores y recordando sus experiencias en los pasillos del IESE.

ARAGÓN

● El presidente y la vocal de la
● Agrupación Territorial de Alumni del IESE en Aragón, **Javier Loriente** (PDD '91) y **Ana Minguella** (PDD '07), respectivamente, fueron los encargados de dar la bienvenida a los casi 200 asistentes, reunidos el 18 de mayo en Zaragoza. A continuación, el profesor **Javier Díaz-Giménez** impartió una sesión en la que desgranó el panorama económico internacional y español, seguido por el profesor **Sandalio Gómez**, quien les habló sobre “Los sistemas de retribución después de la crisis”.





**ISLAS
BALEARES**



ISLAS BALEARES

● El 1 de junio fue la fecha que eligieron los Alumni de las Islas Baleares para celebrar su reunión, que fue presentada por **Raúl González** (MBA '86), presidente de la Agrupación en las Islas, y la directora de la Agrupación de Alumni del IESE, **Mi-reia Rius**. El encuentro, al que acudieron más de 190 personas, contó con las ponencias de los profesores **Josep Tàpies** y **José Luis Nuño**. El primero trató algunas cuestiones referentes a la empresa familiar, en la ponencia “Empresa familiar: tamaño y longevidad. ¿Vocación o

Cerca de 200 Alumni se reunieron en Aragón, casi otros 200 en Islas Baleares, y cerca de 90 en Galicia.

restricción?”, mientras el profesor **Nuño** habló sobre las nuevas tendencias de los consumidores con “El consumidor del futuro”.





GALICIA

● El encuentro en Galicia, la tarde del 15 de junio, reunió a 87 invitados. Se impartieron varias sesiones que giraron en torno a “La banca y la pyme en la encrucijada de la crisis”. La apertura corrió a cargo de **José María Arias** (PDD '82), presidente del Banco Pastor; **Antonio Basagoiti**, presidente de Banesto; **Luis Fernando Quiroga** (PADE '83), presidente de la Agrupación Territorial de Galicia; y la directora de la Agrupación, **Mireia Rius**. Seguidamente, el profesor **Díaz-Giménez** se preguntaba si España se estaba quedando atrás en una sesión en la que habló sobre el panorama económico internacional y el español, y fue seguido por la mesa redonda “La problemática de las pymes en su ámbito comercial y financiero, con **Manuel Balseiro**, de Coremain; **Andrés Fernández**, de CZ Veterinaria; y **Emilio Pérez**, del Grupo Pérez Rumbao; siendo moderada por **Mireia Rius**.

Finalmente, **Antonio Basagoiti** dirigió la sesión “La banca ante la encrucijada de la crisis”, moderada por **Luis Fernando Quiroga**.



PATROCINADORES:



BÚSQUEDAS SENCILLAS PARA GRANDES HALLAZGOS.



¿TE GUSTARÍA ACCEDER A LA MAYOR COLECCIÓN
DE CASOS DE NEGOCIO EN ESPAÑOL?
ENTRA EN WWW.IESEP.COM

IESE Publishing pone a tu alcance el mayor archivo de material de administración y dirección de empresas en el mundo de habla hispana. Entra en nuestro portal, descárgate gratis las primeras páginas de cada caso que desees ojear y selecciona todo el material que sea de tu interés: podrás adquirirlo en línea, cómodamente, a través de nuestra Web.

Si necesitas información, ¿por qué perder tiempo buscándola?



Contáctanos en: iesep@iesep.com o al +34 93 253 42 00

CLAUSURA DE PROGRAMAS EXECUTIVE EDUCATION



1



2

1. PADE-A-11

Presidente: Pedro González- Ripa Sabrás
Secretario: Emilio Mora Navarro

2. PDD-D-11

Presidente: Pedro Clavería García
Secretario: Santiago Olmedo Bernal

3. PDG-A-11

Presidente: Pedro Rodríguez Rodero
Secretaria: Natividad Sierra Fernández

4. PDD-3-11

Presidente: Andreu Casasnovas García
Secretario: Baptista Borrell Borrell

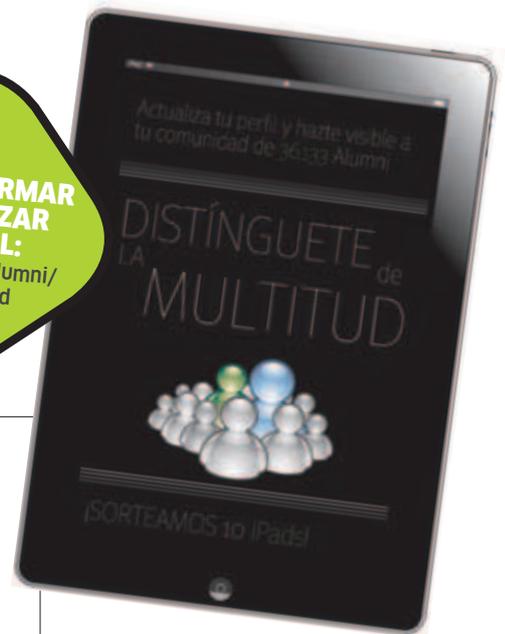
5. PDD-C-11

Presidente: Luis Rojo Mardones
Secretario: Julio Liñán Cordero



YA HAY CINCO GANADORES DE LOS IPADS 2

PARA CONFIRMAR O ACTUALIZAR TU PERFIL:
www.iese.edu/alumni/winafreeipad



La Agrupación de Alumni del IESE lanzó una campaña a finales de mayo en la que los antiguos alumnos tienen la oportunidad de ganar un iPad 2 actualizando su perfil *on-line*. Según **Mireia Rius**, directora de la Agrupación, el directorio *on-line* es uno de los servicios más valorados por los casi 34.000 Alumni de la escuela. “La red de antiguos alumnos del IESE es una red global muy fuerte que abarca 106 países en todo el mundo. Mantener actualizada y en uso esta red es fundamental para nuestros Alumni y para la escuela. La campaña del iPad 2 fue una manera de hacer de este proceso algo divertido para los Alumni y de fomentar la participación

más viral en las redes sociales”, afirma **Mireia Rius**. La primera ronda de la campaña del iPad concluyó el viernes 15 de julio con los cinco primeros ganadores elegidos al azar. Más de 7.300 antiguos alumnos de 85 nacionalidades diferentes participaron en esta primera ronda. De todos ellos, los cinco afortunados fueron **Ana Cerqueda** (PDD '10), **Kurt Dollhofer** (AMP-Múnich '05), **Eduvigis Ortiz** (PDG '09), **Jose M^a Julià Vich** (PDD '89) y **Carlos Proano** (MBA '09). Procedentes de España, Ecuador y Alemania, los propios ganadores son un ejemplo de la diversidad de la comunidad de Alumni.

Lo mejor de la campaña es que los participantes tienen una segunda oportunidad para ganar! Para aquellos que no tuvieron la suerte de ganar en la primera ronda, todos los participantes pasan automáticamente a la ronda final para ganar un iPad el 15 de octubre. Si todavía no has actualizado tu perfil, apresúrate y hazlo antes de la fecha de cierre de la campaña, el 30 de septiembre. ¡No pierdas la segunda oportunidad de ganar un iPad 2!

CONÉCTATE A LAS REDES DE ALUMNI

ÚNETE A LA CONVERSACIÓN EN LINKEDIN

Nuestro grupo en LinkedIn ha sobrepasado los 6.000 miembros. ¿Estás ya dentro? ¡Únete a nuestra gran conversación en LinkedIn y comparte opiniones e ideas con otros antiguos alumnos del IESE en todo el mundo!



SUSCRÍBETE AL CANAL EN YOUTUBE

El canal de YouTube de IESE cuenta con más de 250 vídeos con profesores del IESE, ponentes invitados, alumnos y antiguos alumnos. Suscríbete y recibe en tu *e-mail* notificaciones con los últimos vídeos producidos por el IESE.

www.youtube.com/IESE

Los talleres SUCCEED culminan con éxito

En los últimos meses, se han realizado talleres para dar a conocer la plataforma SUCCEED del portal de Alumni y sacarle el máximo partido. Se trata de una poderosa herramienta *on-line* de reflexión para poder descubrir y construir la trayectoria personal y profesional ideal. “Me ha parecido una experiencia muy positiva y una buena oportunidad para poder aprender más sobre la manera en que puedo desarrollarme a nivel profesional, de ver las diferentes opciones que tengo y de conocer las herramientas que ofrece el IESE

para poder realizarlo”, afirma **José Antonio Hernández** (MBA '03). Para **Jorge Atserías** (PDG '10), “tiene el sello IESE, y eso ya es una garantía de calidad en sí mismo”.

En Madrid, se llevaron a cabo nueve talleres, con una participación de 215 miembros; y en Barcelona, once, con una asistencia de 205 miembros. Está previsto seguir con estos talleres mensualmente a partir de septiembre, tanto en Madrid como en Barcelona, sobre cuyas fechas se informará próximamente.



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

Liderazgo y amistad: Desarrollar el talento



MIREIA LAS HERAS
Profesora Adjunta del IESE



ESTHER JIMÉNEZ
NCH&Partners

Uivimos en la cultura de lo rápido, de lo efímero. Y está de moda inventarse vocablos sin profundizar en su significado. En este contexto liderazgo es calificado de visionario, transaccional, lateral, situacional, autocrático, emocional, resonante, carismático... Y los que vendrán cuando estos términos no se lleven. En la literatura popular, e incluso académica, el líder es quien gana.

La amistad se reserva para un ámbito externo al laboral. En el trabajo es un término plagado de connotaciones negativas, ligado al amiguismo y al nepotismo. Claro que quizás tenga una base real: para muestra sirva mirar los “puestos de confianza” en la vida política y social de muchos países.

Vayamos a la esencia de ambos términos: liderazgo y amistad. Liderar es, parafraseando a Salinas, sacar de cada uno su mejor yo. Y la amistad es, en su acepción clásica y su esencia verdadera, la relación de confianza y afecto desinteresado entre personas, que nace y se fortalece con el trato cuando se comparten objetivos comunes. Como describe el título magistral de un libro de dos profesores de esta casa: dirigir es educar.

En toda empresa humana es esencial que exista una relación de amistad entre los componentes para que haya más probabilidad de alcanzar una meta. Es crítico que todos participen y contribuyan desde el propio rol a alcanzar una misión. No basta que cada uno quiera marcar en puerta, por muy positivo que eso sea; hace falta que todos quieran ganar el partido: aun a costa de no ser uno quien marque el gol.

Para que haya un líder, que manda, se requiere un colaborador, que obedezca. Y ese mandato, si está destinado a desarrollar, a perfeccionar, a sacar el

mejor yo, es en sí mismo un servicio. Y sólo se sirve a quien uno considera amigo: a alguien con quien se comparten intereses. Nada más lejos del liderazgo que la lista de los 500 hombres –o mujeres, ¡que lo mismo da!– más poderosos del mundo. Liderazgo y poder no son sinónimos y, aunque no se excluyen, tampoco se reclaman. Tienen poder magnates y dictadores, sin ser por ello líderes; y pueden ser estupendos líderes una madre de familia y un educador social, sin que gocen por ello de poder.

Se hace un flaco favor a la dirección de personas cuando se relega la amistad a los tiempos de ocio, y sin embargo se equiparan poder y liderazgo. Porque algunos, atraídos por el brillo del poder, buscan puestos que requieren liderazgo y utilizan la amistad para conseguir resultados.

Liderar y servir son manifestaciones de un mismo hecho, sustentado en la amistad. “Cuando sirve, reina”, rezaba el slogan de la película “Cocktail”. La sentencia no deja de ser buena... aunque la película ganase algún premio al peor guión; ya que la persona es a un tiempo servidor y señor; da y recibe; y gana –reina- cuando no busca su propio interés.

El líder ha de saber mirar, valorar. Y eso lleva no tanto a evaluar cualidades y defectos, sino a desarrollar, a potenciar, lo que cada uno puede llegar a ser. En el contexto actual de cortos ciclos de vida de los productos, donde el cambio es la norma más que la excepción, y el conocimiento y no la experiencia es lo que genera valor, los líderes necesitan promover la amistad, y así facilitar el desarrollo de sus colaboradores. De este modo líderes y colaboradores estarán en disposición de tomar decisiones acertadas y de afrontar retos en constante evolución.

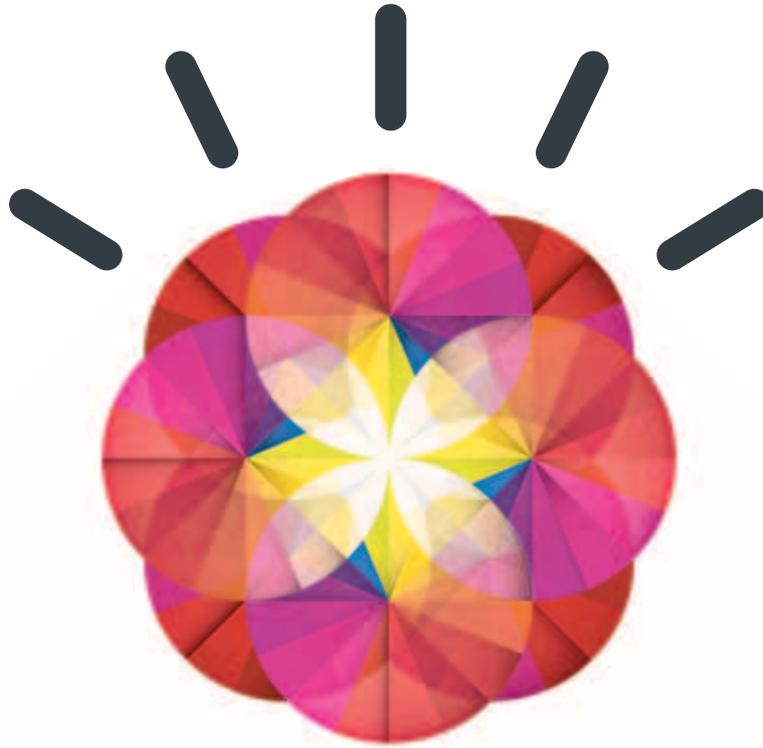


TE HAS
INSCRITO
YA?

¡Te esperamos en Madrid el próximo 18 de Noviembre!
Palacio Municipal de Congresos de Madrid
+46 nacionalidades +2500 directivos

50TH IESE GLOBAL ALUMNI REUNION
CELEBRATING A HERITAGE OF PROFESSIONAL AND PERSONAL GROWTH





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