

IESE

● 123

REVISTA
DE ANTIGUOS
ALUMNOS

Octubre-Diciembre 2011
www.iese.edu

Xavier Vives

Una crisis
y los retos del futuro

Elena Reutskaja

El consumidor
abrumado

Marian Moszoro

Juego
de intereses



REINVENTARSE
ESTRATEGIAS PARA
CAMBIAR DE RUMBO

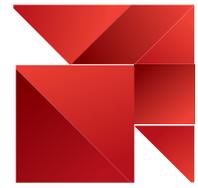


Esta revista se estaba imprimiendo
mientras se celebraba la Global Alumni Reunion.
Estamos preparando un número muy especial con
toda la información y las imágenes de este gran evento.
¡No te lo pierdas!

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



GRACIAS



LEADING
THE INNOVATIVE FIRM
BUILDING
STRONGER COMPANIES
FOR SOCIETY

Porque lo habéis hecho posible. Más de 2.800 Antiguos Alumnos del IESE han compartido ideas y proyectos que construirán un futuro más prometedor para todos.

Patrocinadores

PLATINUM

RICOH

GOLD



Ajuntament
de Barcelona

SILVER

booz&co.

Ermenegildo Zegna

Colaboradores



AMERICAN EXPRESS BARCELÓ VIAJES

Deloitte.



GRUPO
MÓNICO
DESDE 1940

MPG
Leading new thinking.

NESPRESSO

B Sabadell

Telefonica



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



PORTADA

REINVENTARSE:

CLAVES PARA REDESCUBRIRSE A UNO MISMO

12

IDEAS

DIEZ AÑOS DEL EURO

Una crisis y los retos del futuro

Xavier Vives **24**



LA LIBERTAD DE ELEGIR EN LA ABUNDANCIA

El consumidor abrumado

Elena Reutskaja **28**

SOCIEDADES PÚBLICO-PRIVADAS

Juego de intereses

Marian Moszoro **32**

CAREER FORUM 2011

UNA APUESTA SEGURA



CROSSROADS



PAN AFRICAN EMBA

África cada día más cerca **42**

XVIII ENCUENTRO DEL SECTOR SANITARIO

En busca de la eficiencia **46**

PROGRAMAS DE CONTINUIDAD SOBRE ECONOMÍA

Las empresas nos salvarán **50**

IESE Y LA OBRA SOCIAL "LA CAIXA"

Unidos para apoyar los negocios solidarios **52**

FORO DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

La diversidad generacional **54**

AGENDA **56**

Í N D I C E

PEOPLE



JOSÉ PATRICIO JOTTAR (MBA '88)
La innovación no se agota
en los productos **58**

GIJS JANSEN Y HANS COOL (MBA '03)
Creadores de una técnica
que permite reciclar
el tetrabrik al 100% **62**

**INTERNATIONAL WOMEN
ENTREPRENEURIAL CHALLENGE (IWEC)**
Mujeres en la cresta de la ola **68**

ROMANO PRODI
La falta de solidaridad,
rémora para Europa **70**

**LAS ÚLTIMAS NOVEDADES
DE LA BLOGSFERA** **72**

SOIS NOTICIA **74**

AUTORES **76**

LIFE



GLOBAL EXECUTIVE MBA 2011
Cultivar el talento **78**

CHAPTER NEWS **82**

IESE & YOU

Nuevos ciclos del
Programa de Continuidad **86**

FINAL

MIGUEL ÁNGEL ARIÑO Y FRANZ HEUKAMP
¿Dónde reside el secreto
de la felicidad? **88**

PEOPLE

CEO DE SIEMENS
**PETER
LÖSCHER** **64**



PEOPLE

CEO DE STARBUCKS
**HOWARD
SCHULTZ** **66**



Cómo gestionar eficientemente la infraestructura de su empresa.

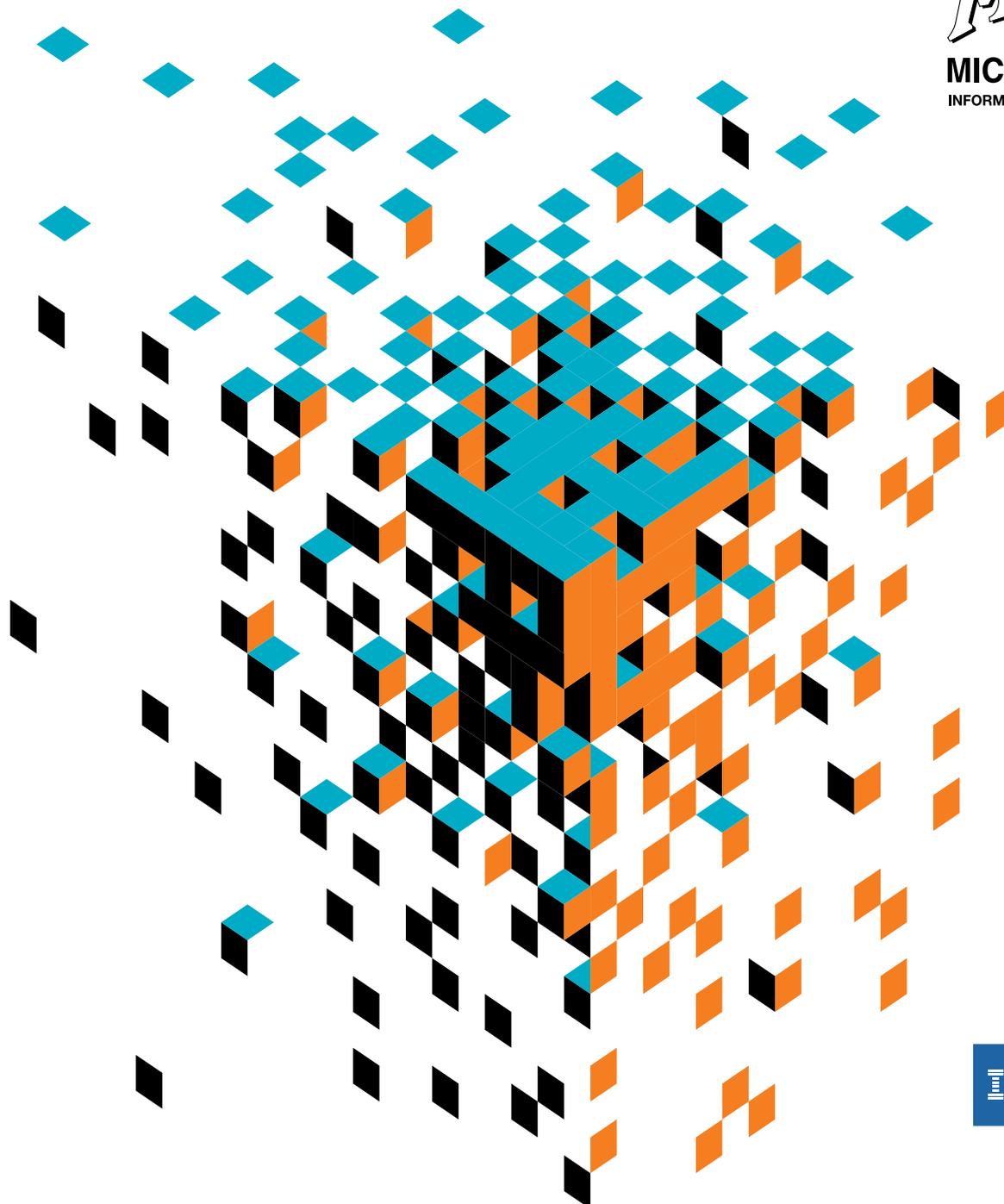
Para disponer de una infraestructura más dinámica es imprescindible seleccionar los sistemas y el software adecuados para que su empresa actúe con agilidad y rapidez. Micro-Blanc Informática le ayuda a dar los pasos correctos para construir las infraestructuras dinámicas de mañana. Mejorará los servicios,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

The logo consists of the letters 'M', 'B', and 'I' in a stylized, outlined font. The 'M' and 'I' are white with black outlines, while the 'B' is solid black.

MICRO-BLANC
INFORMATICA, S.L.



Índice de Alumni

| | | |
|--|--|---|
| Agarwal, Vivek (MBA '08) 12 | Frowein, Manuel (MBA '95)..... 74 | Puche, José Gabriel (EMBA '94) 74 |
| Alonso, Carlos (PDD '96)..... 12 | García, Óscar (PDD '08)..... 74 | Puig, Albert (MBA '10)..... 74 |
| Alonso-Cortés, Mariola (MBA '91) 74 | González, Coral (EMBA '91) 74 | Quemada, Enrique (PADE '04 y MBA '94) 12 |
| Arias, José María (PDD '83) 74 | González-Alorda, Álvaro (PDD '06)..... 76 | Quintás, Susana (PDD '06) 74 |
| Awosika, Ibukun (G-EMBA '04) 68 | Goñi, Belén (MBA '93)..... 74 | Reija, Isabel (PDD '08)..... 12 |
| Barros, Carlos (PDG '04) 74 | Guitarte, Federico (PDD '09)..... 74 | Rico, Álvaro (PDD '10) 74 |
| Campo, Luis (PDD '00) 74 | Hunolt, Emilio (EMBA '86) 74 | Ripoll, Cristóbal (PDG '98)..... 74 |
| Cañaveral, Ignacio (G-EMBA '10) 74 | Jansen, Gijs (MBA '03)..... 62 | Ruiz, José Luis (EMBA '07)..... 12 |
| Capel, Íñigo (PDD '05)..... 74 | Jiménez, Fernando (PDD '05)..... 74 | Sansalvador, Antoni (PDG '72)..... 74 |
| Carreño, Daniel (PDD '98)..... 74 | Jottar, José Patricio (MBA '88)..... 58 | Sanz, Josué (PADE '06) 74 |
| Childs, Dona (IWECE '08) 68 | Kammüller, Christoph (PDD '99)..... 74 | Schmidt, Klaus-Dieter (AMP '08)..... 82 |
| Collell, Jordi (PDD '92) 12 | Lauterbach, Erich (G-EMBA '08)..... 74 | Segura, Enrique (PDD '07)..... 74 |
| Constans, Jordi (PDG '01)..... 74 | Llimona, Joaquim (PDG '01)..... 74 | Sharma, Preeti (G-EMBA '10) 68 |
| Cool, Hans (MBA '03) 62 | Martínez, Efraim (PMD '07)..... 12 | Soto, Ignacio (EMBA '09) 74 |
| Corbí, José María (PDD '04) 12 | Martínez, Pedro (MBA '89) 74 | Subirana, Adela (PADE '92) 68 |
| Cruz, Rosa (PDD '04) 12 | Martínez, Rafael (PDD '06) 74 | Torrente, Antonio (PDD '96) 74 |
| Echeverría, Javier (PDD '08) 74 | Molina, Antonio (EMBA '09) 12 | Tsevegrash, Erka (IWECE '10) 68 |
| Encabo, María Pilar 74 | Olavarría, Lionel (MBA '75) 82 | Vela, José (PDD '06) 74 |
| Fernández, Francisco (MBA '92) 82 | Patricio, Pedro (SEP '11)..... 74 | Velasco, Silvia (MBA '98) 74 |
| | Pino, María del (MBA '91) 68 | Vilà, Jordi (PDD '02)..... 12 |
| | | Villaró, Antoni (PDD '96) 74 |

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. Antonio Dávila
Estrategias de crecimiento de
start-ups

Prof. Pascual Berrone
La retribución de los directivos

Prof. Guido Stein
La rotación de los CEO

Entrevista con **Pedro Larena**
(MBA '85), director internacio-
nal de Banca Comercial
de Deutsche Bank



Que tengas un buen viaje.

Este fin de semana en velero, el que viene de excursión a la montaña y el siguiente de concierto con los amigos. Pero siempre juntos y siempre con el nuevo Multivan Edition, ahora mucho más equipado. ¿Te apuntas?

Equipamiento de serie en el Multivan Highline Edition: 7 asientos en cuero Alcantara, Tempomat, 2 puertas deslizantes eléctricas, volante multifunción, Bluetooth, navegador táctil en color, climatizador automático Climatronic, sensor de luz y lluvia, sensor de parking, sensor de cambio de carril, llantas de aleación de 17" Neva, faros antiniebla con luz de giro, paquete cromo, pintura metalizada, cristales privacy, espejos plegables eléctricamente... **Nuevo Multivan Edition.**



Das Auto.

Índice de empresas

| | | |
|--|---------------------------------------|---|
| Abbott.....38, 46 | Everis.....74 | Novartis.....38, 46 |
| Airtel.....42 | Farmaindustria.....46 | ONEtoONE Capital Partners.....12 |
| Aldi.....28 | Foods Compañía de Alimentos.....58 | Osram.....74 |
| Altair Management Consultants.....74 | Gas Natural.....38 | Parkway Microfinance Bank.....42 |
| Alucha.....62 | General Electric.....74 | Philip Morris.....38 |
| Amazon.....38 | Google.....38 | Polynorma.....74 |
| Angola School of Management.....42 | Grupo Ferrer.....74 | Pragati Software.....68 |
| Arthur D. Little.....38 | Grupo Liberty Seguros.....74 | Primark.....36 |
| AudingIntraesa.....74 | Grupo Prisa.....74 | Privalia.....74 |
| Banco Pastor.....74 | Grupo Torres.....74 | Publicis Healthcare.....46 |
| Banco Popular.....74 | Grupo Vocento.....74 | Sanitas.....74 |
| BASF.....38 | Harvard Business School.....70 | Santander.....38 |
| Boston Consulting Group.....38 | Herbalife.....74 | SAP.....52 |
| Boston University...36 | Hilti.....74 | Sara Garment Designers and Manufacturers.....68 |
| Burberry.....72 | Hilti.....74 | Siemens.....38, 64, 74 |
| CA Grupo de Comunicación.....12 | Inditex.....38 | Sokoia Chair Centre.....68 |
| Cambridge University.....62 | Institución Futuro.....74 | Soymimarcas.....12 |
| Capital Oil & Gas.....42 | Institut des Hautes Études.....42 | Starbucks.....66 |
| Carestream.....74 | Johnson & Johnson.....38, 46 | Strathmore Business School.....42 |
| CEIBS.....82 | JP Morgan.....38 | SunOne Solutions...82 |
| Cervecerías Unidas.....58 | “la Caixa”.....52, 68 | TATA Group.....12 |
| Cigna.....74 | Lagos Business School.....42 | TMGR.....12 |
| Citigroup.....12, 58 | Lidl.....28 | Toyota.....12 |
| Coca-Cola.....42 | Luis Vuitton.....74 | Unísono Soluciones de Negocio.....68 |
| Danone.....74 | Management Engineers.....46 | Université Libre de Bruxelles.....82 |
| Deloitte.....74 | Medcomtech.....74 | Vértice 360º.....74 |
| Egon Zehnder.....72 | Microsoft.....54 | Viña San Pedro.....58 |
| Electrolux.....74 | Nestlé.....58 | Vodafone.....38 |
| Endesa.....82 | NH Hoteles.....74 | Yale School of Management.....36 |
| Ernst & Young Abogados.....36 | Nike.....38 | |
| | Nile University.....42 | |
| | Nokia.....12 | |

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



Control de difusión

36.047

Tirada

31.000 (Edición castellana)
5.650 (Edición inglesa)

Director

Antonio Argandoña

Editora

Aida Rueda

Redactora jefe

Olga Boluda

Edición en inglés

Stephen Burgen

Director de arte

Alberto Anda
(banda@meanings.es)

Colaboraciones

Cristina Aced, Marisa Bombardó,
Mercedes Castelló, Clara Castillejo,
Nicholas Corbishley, Tomás Crespo, Alberto
de Olano, Álvaro Lucas, Javier Pampliega,
Larisa Tatge, Miquel Utset y Mª del Mar Valls.

Concepto de portada

Luis S. Ruiz

Secretaría de redacción

Alejandra Arrocha

Fotografía

Javier Arias

Jordi Estruch

Miquel Llonch

Pili Martínez

Roger Rovira

Fotomobil.com

Diseño y maquetación

Belén Sanz

Javier Martínez

Meanings

Ilustraciones

Luciano Lozano

(www.ilustracionesposibles.blogspot.com)

Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales
(www.cajaalta.es)

Publicidad

M&N Consulting - Antonio Moré
Tel.: 93 544 12 34

Impresión

mccgraphics

Edita

Estudios y Ediciones IESE, S.L.
Depósito legal: B.23.746-1963
ISSN: 1138/2333

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



IESE/Universidad de Navarra

Revista de Antiguos Alumnos

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



No tema a la oscuridad.

Con sus negros exactos y su impecable reproducción de imágenes, no tema perderse nada en los monitores OLED TRIMASTER EL de Sony.

El OLED TRIMASTER EL lo ve todo. El negro profundo, los pequeños matices, cada detalle de la imagen y esos tonos oscuros tan difíciles de ver en los monitores de tubo de siempre.

Es la herramienta de visualización perfecta para profesionales que buscan imágenes magníficas. Es la última innovación de Sony en un mundo donde sólo cabe la precisión.

Disponible en modelos de 17" y 25", el OLED TRIMASTER EL es demasiado bueno para mostrarlo en imágenes. Requiere una demostración.

Ver es creer. Si quiere ver una calidad de imagen de última generación con sus propios ojos, visite

www.pro.sony.eu/biz/product/bvm



EL CONOCIMIENTO COMPARTIDO



**ANTONIO
ARGANDOÑA**

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

“El que sabe, hace; el que no sabe, enseña”. Nosotros, los profesores, gustamos de repetir esta frase, quizá de una manera ambigua. En el fondo, no nos lo creemos: “nosotros sí que sabemos”, pensamos. Pero, al mismo tiempo, sabemos que no sabemos, al menos, que no sabemos cambiar el mundo, que, en una escuela de dirección, es lo más importante. “No hay mejor práctica que una buena teoría”, decimos, quizá para justificar nuestro estatus. Pero el hecho es que nos sentamos encantados a escuchar a los empresarios, cuando cuentan sus historias, sus vivencias, sus éxitos y sus fracasos. Y, claro, aprendemos mucho de ellos. Aprendemos sobre cómo poner en práctica las teorías que predicamos y, por tanto, dónde tienen éxito o dónde fracasan esas teorías. Y, por supuesto, eso nos sirve para ser mejores profesores.

¿Por qué digo esto? Lo digo porque nuestra *Revista de Antiguos Alumnos* contiene muchas perlas que recogen la experiencia y la reflexión de las mujeres y los hombres que saben y, por eso, hacen, y haciendo nos enseñan a todos. En este número de la *Revista*, sin ir más lejos, encontraréis ideas de **Peter Lörscher**, **José Patricio Jottar**, **Howard Schultz** y otros muchos. Y un interesante reportaje, “En portada”, sobre cómo reinventarnos a nosotros mismos y cómo reinventar nuestras empresas, que es una forma de responder a la misión del IESE: ayudar a empresarios y directivos a formarse, o sea, a reinventarse, como profesionales eficientes, honrados y responsables.

En este número, también el profesor **Xavier Vives** hace unas interesantes reflexiones sobre la crisis de la Unión Económica y Monetaria Europea, a propósito de los recientes problemas de la deuda soberana. La profesora **Elena Reutskaja** nos introduce en el proceso de toma de decisiones del consumidor abrumado por la enorme abundancia de opciones de compra: ¿seremos capaces de encontrar formas más eficientes de poner los nuevos productos al alcance de los potenciales consumidores? Y el profesor **Marian Moszoro** nos habla de las sociedades público-privadas, una oportunidad de negocio que combina las responsabilidades y las capacidades de ambos sectores.

Gracias, una vez más, por vuestra atención a la *Revista de Antiguos Alumnos*. Y no dejéis de hacernos llegar vuestros comentarios, críticas y sugerencias: sin ellos, avanzaremos a tuestas.

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

WWW.GRUPGUEM.AD

REINVENTARSE: CLAVES PARA REDESCUBRIRSE A UNO MISMO

CRISTINA
ACED



“Las personas no nos reinventamos porque tampoco nos ‘inventamos’; nos desarrollamos, nos adaptamos o nos descubrimos”, aclara **Luis Manuel Calleja**, profesor del IESE. Las empresas también necesitan una puesta al día continua. En este reportaje reflexionamos sobre los motivos que llevan a una empresa y a una persona a plantearse nuevos horizontes.



“NO PENSAR EN EL FUTURO ES UNA GARANTÍA DE QUE CUANDO LLEGUE ESTARÁS EN EL LUGAR EQUIVOCADO”.

Prof. Mike Rosenberg



Henry Ford dijo una vez que si hubiera hecho caso de sus clientes solo habría inventado un coche de caballos más veloz. “Las empresas tienen que pensar sistemáticamente en su futuro”, destaca el profesor del IESE **Mike Rosenberg**. Comenta que no poder predecirlo no es excusa para no intentarlo y sentencia que “no pensar en el futuro es una garantía de que cuando llegue estarás en el lugar equivocado”.

Por su parte, la profesora del IESE **Beatriz Muñoz-Seca** coincide con **Mike Rosenberg** en la importancia de adelantarse a los cambios del contexto y tener iniciativa. “Si esperas que sea el entorno el que te reinvente, siempre vas a la zaga y eso te impide ser proactivamente eficiente”, aclara. Las empresas han de renovar el modelo de eficiencia, repensar la forma de hacer las cosas y conseguir que los trabajadores se sientan parte de la organización.

Reclama también ir más allá del corto plazo, porque “con la obsesión actual por reducir costes, se está olvidando que la reducción de costes no lleva a la eficiencia, pero la eficiencia conduce a la reducción de costes”. Una nueva forma de hacer las cosas obliga a replantear los modelos de relación interna de la empresa. “En las empresas hemos de conseguir que el cerebro de obra haga lo que tú quieres que haga, y que eso sea lo que lo que ellos quieren

hacer”, explica la profesora **Muñoz-Seca**, “hay que olvidarse de controlar, no es eficiente ni sostenible”.

Otra forma de ponerse al día las empresas es reinventando su modelo de negocio, es decir, repensando su mercado objetivo (a quién venden), cuál es su propuesta de valor (qué venden) y cómo ganar dinero vendiendo esa propuesta de valor al mercado objetivo, explica el profesor **Philip Moscoso**. Señala, a su vez, que los cambios suelen estar motivados por la necesidad.

Cuando Nokia vio que cada vez había más volumen de negocio pero menos margen, decidió apostar por los servicios y ofrecer aplicaciones y mapas inteligentes para el móvil. A veces, son los propios clientes los que obligan a la empresa a cambiar. El Grupo TATA es un buen ejemplo de este tipo de adaptación. En otras ocasiones, la reinención puede venir forzada por el contexto: cambios en la regulación, aparición de nuevas tecnologías... El “*Just in time*” que Toyota desarrolló en los años setenta surgió para dar respuesta a las transformaciones del entorno. En realidad, la reinención no depende tanto de la genialidad de una persona como de contar con mecanismos capaces de detectar estos tres tipos de cambios, apunta el profesor **Moscoso**.

La mayoría de las modificaciones significativas suelen estar provocadas por situaciones de crisis, porque “cuando las cosas van bien es difícil cambiar”, explica el profesor **Juan Roure**. Sin embargo, tras pasar una etapa crítica, muchas empresas llevan a cabo una identifi-



cación sistemática de oportunidades a todos los niveles de forma periódica. “Con este objetivo”, añade, “algunas organizaciones obligan a sus colaboradores a cambiar de puesto de trabajo cada dos años, para evitar que se acomoden y animarles a emprender dentro de la empresa”. El *intrapreneurship* demuestra que emprender no siempre es sinónimo de irse a otra compañía.

EMPRENDER ES UNA ACTITUD

● No hay que confundir tener espíritu emprendedor
● con ser joven y crear una empresa. “Todos deberíamos ser emprendedores, cada uno a su manera”, asegura **Luis Manuel Calleja**, profesor de Dirección Estratégica. Explica que ese espíritu es necesario para todo, desde organizar un concierto hasta ayudar al necesitado, porque “emprender es una actitud de vida –añade el profesor **Roure**– y no tiene edad”.

Se trata de entender la reinención como una actitud personal. “Reinventar las cosas en tu ámbito de actividad de forma constante”, explica la profesora **M. Julia Prats**. Añade, además que la actitud proactiva de un buen directivo debería ser ir un paso por delante de su actividad diaria, y para ello es primordial tomarse el tiempo necesario para reflexionar.

Se puede emprender a los cuarenta o decidir cambiar el rumbo de la trayectoria profesional y probar en nuevos ámbitos. Pasarse al tercer sector o a la política, dedicarse

“PROBAR
COSAS NUEVAS
TE ANIMA A
REINVENTARTE”.

Vivek Agarwal
(MBA '08)



Vivek Agarwal trabajó en una empresa familiar y como auditor antes de dedicarse a las finanzas y la banca. Tras realizar el MBA en el IESE, se fue a Londres a trabajar para el banco de inversión Citigroup. Su nuevo proyecto “es completamente diferente a todo lo que he hecho antes”, explica. Acaba de lanzar una iniciativa de comercio electrónico en el negocio de la moda. El objetivo es vender moda de alta gama de diseñadores de la India en el Reino Unido. Venden directamente a los clientes y esperan acortar todo lo posible los plazos de entrega, porque “en la compra por impulso, los consumidores quieren tener el producto cuanto antes”. **Agarwal** reconoce que necesita hacer cosas nuevas cada cierto tiempo y eso le anima a reinventarse continuamente.

“SIEMPRE HE HECHO ALGO PARA TENER OPCIONES ENTRE LAS QUE ELEGIR”

Chris Daniels
(MBA '00)



Creo que mi vida ha sido un camino de reinventiones: estudié Matemáticas en la universidad, pero me alisté en el Ejército británico y me hice paracaidista. Es más fácil reinventarse cuando eres joven y el IESE me permitió convertirme en alguien muy distinto. Confiaron en mí y entré en la banca de inversiones con un plan de cinco años. En este mundo te diviertes a medias; ganas mucho dinero y puedes vivir como una estrella del rock pero, me di cuenta de la falsedad que implicaba. Quería desempeñar algo más amplio donde pudiera aprovechar las habilidades que aprendí en el Ejército y en el IESE. Finalmente encontré este trabajo. Me pagan mucho menos que cuando era inversor de banca, pero es más gratificante. Cuando supe que Lloyds TSB iba a ser la banca de los Juegos Olímpicos de 2012, invertí tres años hasta conseguir el puesto. Mi trabajo tiene tres ramas: me ocupo del negocio entre empresas para conseguir un valor de nuestros patrocinadores, del desarrollo del negocio y de la captación de clientes. Incluso durante mi carrera profesional en la banca, siempre me aseguré de estar haciendo algo distinto, de continuar formándome y siempre abierto a todas las opciones. Ahora estoy cursando un posgrado en Psicología aplicada. Quizá me sea útil o quizá no, pero el caso es que sigues conociendo a nuevos compañeros.

al arte, o hacer lo mismo que se hacía hasta el momento pero variando la relación con la empresa, por ejemplo, asociándose por proyectos con otros profesionales. Es lo que se conoce como segunda carrera, y “puede consistir en redescubrirse o en sobrevivir”, según el profesor **Calleja**.

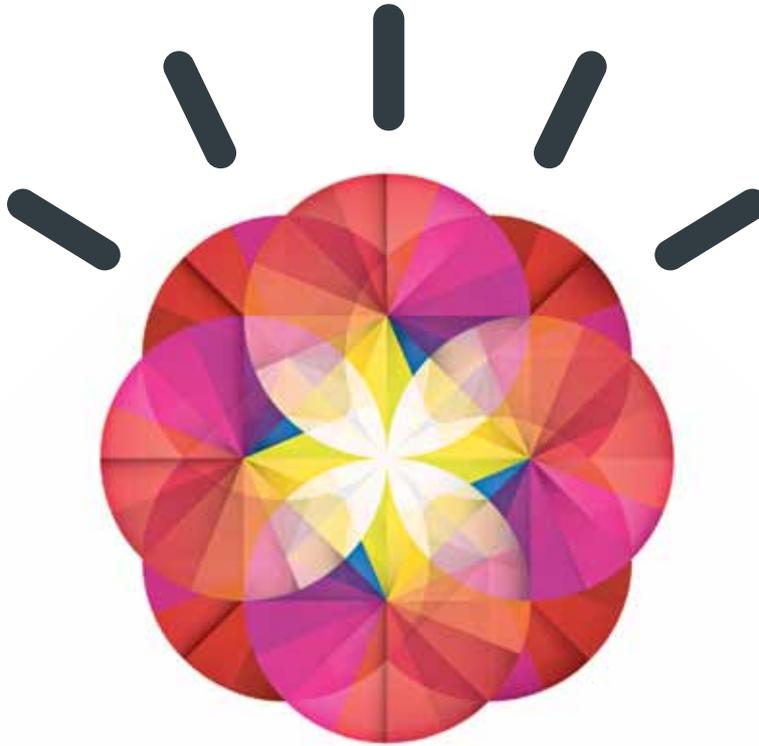
El profesional se plantea su segunda carrera profesional cada vez más pronto, fruto de la insatisfacción o del desajuste entre capacidades y gustos. Y dado que cada vez vivimos más años y con mejor calidad de vida, hay personas que incluso pueden llegar a vivir una tercera carrera profesional.

FORMARSE PARA EL CAMBIO

● “No es fácil preparar a la gente para el cambio”, reconoce el profesor **Evgeny Kaganer**, que ha redefinido su trayectoria profesional varias veces. De hecho, estudió medicina pero actualmente enseña tecnología en el programa MBA.

Asegura el profesor Kaganer que el ambiente internacional del IESE, donde conviven diversas culturas y ninguna prevalece, es una buena forma de que los estudiantes aprendan a convivir con la diversidad y a aceptar que la incertidumbre forma parte de la vida.

El profesor **Christoph Zott** considera que todos deberíamos estar preparados para alteraciones significativas en nuestra vida profesional. Explica también que en el futuro será habitual cambiar de empresa y de lugar de residencia por cuestiones de trabajo. “Las empresas modifican sus estrategias y cuando esto sucede, sus trabajadores también han de modificarlas, o la compañía deberá buscar nuevos profesionales que respondan a esas nuevas necesidades”, aclara por su parte el profesor **Bruno Cassiman**. La idea de un trabajo para toda la vida forma parte del pasado.



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 necesiten, 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

“TÚ ERES RESPONSABLE DE DECIDIR QUÉ HACER CON LO QUE TE SUCEDE”.

Prof. Cosimo Chiesa

“La clave está en descubrir quiénes somos, qué podemos hacer y hacerlo”, asegura el **Luis Manuel Calleja**. Recomienda “no limitarse a analizar la trayectoria y centrarse en lo que somos”. Se trata de encontrarse a uno mismo y averiguar cuál podría ser nuestra misión en la vida. Tradicionalmente a esto se le llamaba “encontrar la vocación”. ¿Alguien se imagina a Mozart haciendo negocios o a Steven Spielberg en un archivo clasificando papeles?

Cambiar la trayectoria profesional de forma significativa siempre es un reto, pero es mayor a medida que aumenta la edad, cuando se pasa de asalariado a trabajador independiente o emprendedor, y cuando se vive una situación crítica en el entorno, como podría ser la pérdida de un puesto de trabajo.

Lo importante, explica el profesor **Juan Roure**, es adoptar una actitud proactiva. “Cada minuto de tu vida estás construyendo tu futuro”, asegura. Sin olvidar que es necesario prepararse. Hay que ir desarrollando capacidades, adquiriendo experiencia, aprendiendo, formándose, reciclándose. También es importante tener una red de contactos (*networking*), formar parte de asociaciones, relacionarse con otros profesionales... Todo esto se puede gestionar, aunque a veces se piense que depende solo de la suerte y el azar, que también influye.

Además, a lo largo de este trayecto profesional y personal, cada uno de nosotros va dejando una huella, que puede ser consciente y trabajada o totalmente espontánea. Es la marca personal. **Jordi Collell** (PDD '92), fundador de Soymimarca, recomienda aprovechar este activo y trabajarlo. “Todo profesional, lo quiera o no, deja huella, así que no tiene sentido que la tenga fuera de su control”, explica. Trabajar la propia marca implica tres pasos básicos: (1) el autoconocimiento, que permite definir lo que queremos, (2) preparar una estrategia –la hoja de ruta a seguir– para darnos a conocer, y (3) tener visibilidad, porque “si no nos ven, no existimos”, asegura **Collell**.

Consejos para reinventarse con éxito:

AUTORREFLEXIÓN

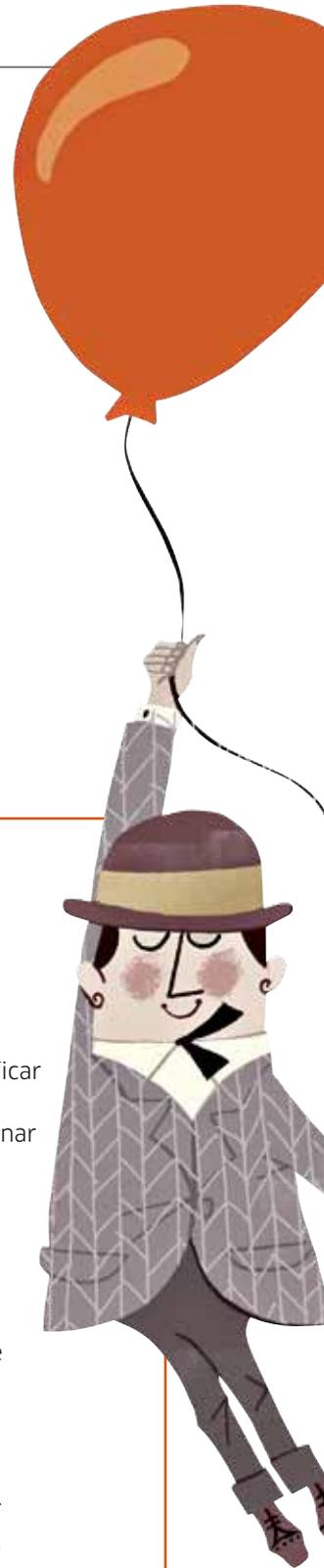
- Conocerse a uno mismo e identificar los puntos fuertes y débiles.
- Tomarse un tiempo para reflexionar sobre el futuro.

ACTITUD POSITIVA

- Mentalidad abierta: no hay que centrarse solo en el sector en el que trabajas y es importante saber observar la realidad desde diferentes perspectivas, como si se mirase a través de un caleidoscopio.
- Intereses amplios: capacidad de absorber información y saber recuperarla cuando es necesario.
- Relacionarse con otros profesionales. Es importante trabajar el *networking*.

PREPARACIÓN

- Capacidad de aprendizaje y reciclaje continuo.
- Humildad: ser consciente de que nunca se sabe todo sobre nada y que cualquier conversación es una oportunidad para aprender.



“AHORA SOY
EL ÚNICO
DUEÑO DE MI
DESTINO”.

Jordi Vilá
(PDD '02)



Cuando en 2007 **Jordi Vilá** compró la empresa en la que trabajaba a través de un MBO (Management Buy Out), junto con el resto del equipo directivo, pensó que había encontrado el proyecto de su vida. Sin embargo, un año después dejó de verlo tan claro y afloró el sueño de poner en marcha su propio proyecto personal. Decidió formarse en la disciplina del *coaching*, conseguir las credenciales internacionales y establecerse como *coach* independiente. Asegura que si pudiera volver atrás, empezaría antes esta aventura y la repetiría “punto por punto”, ya que incluso los errores cometidos han supuesto un aprendizaje muy útil. “Soy el único dueño de mi destino”, destaca cuando se le pregunta por su situación actual. “Solo he de rendir cuentas a mis clientes”, añade. Apunta la alegría, el optimismo y el coraje como tres herramientas fundamentales a la hora de diseñar y arrancar un nuevo proyecto. “Todo el mundo puede hacerlo si es capaz de dejar atrás los miedos”, asegura.

“ESCUCHA
TU VOZ INTERIOR:
ES LA BRÚJULA
DEL ALMA”.

Antonio Molina
(EMBA '09)



Tras años de experiencia en distintas empresas de Estados Unidos, Francia y España, **Antonio Molina** se decidió a crear Advanced Medical Projects, dedicada al desarrollo de nuevos fármacos contra el cáncer y enfermedades causadas por el envejecimiento prematuro de las células. “Me movieron la necesidad absoluta de libertad y una inmensa pasión por mi propio proyecto”. Explica que al principio no encontró apoyo financiero, pero que tuvo “todo el apoyo” de su familia. “Mi hija de ocho años puso a mi disposición su hucha con 200 € ahorrados durante mucho tiempo”, comparte emocionado. Antes de lanzarse, recomienda planear todo muy bien y, una vez decidido, “hacer el cambio lo más rápidamente posible”. La principal clave del éxito es el trabajo: “los proyectos salen a base de esfuerzo y ganas”. Dice que su aventura le ha dado “un sentido total a la vida”, porque se dedica a lo que más le apasiona. Por eso recomienda siempre “escuchar esa voz interior que es la brújula del alma”.

“ES ACONSEJABLE CAMBIAR DE RESPONSABILIDADES CADA CINCO AÑOS”.



Isabel Reija
(PDD '08)

Isabel Reija no tenía previsto hacer un cambio en su trayectoria profesional, pero supo aprovechar la oportunidad cuando se le presentó. Estaba de baja maternal cuando vio en la web de Alumni del IESE una oferta de trabajo que le pareció interesante y decidió presentar su candidatura para el puesto. Le llamaron, hizo varias entrevistas y fue seleccionada. “Me proponían crear una compañía comercializadora de energía desde cero y la idea me pareció muy atractiva”. Llevaba toda la vida trabajando en este sector y vio la oportunidad de aplicar todo lo que había aprendido. Explica que para ella ha sido “emocionante y satisfactorio” formar parte de Fenie Energía y ser una pieza clave de su éxito. Aunque ella optó por trabajar en otra empresa, piensa que también es posible reinventarse dentro de la compañía donde se trabaja y aconseja cambiar de responsabilidades cada cinco años (el ciclo de aprendizaje estándar). “Si no, uno se acomoda y cada vez resulta más complicado cambiar”.

TODO CAMBIO ES UNA OPORTUNIDAD

● “Para relanzar nuestra vida profesional lo primero que hay que hacer es llegar a la conclusión de que ya no somos felices en el trabajo que realizamos y que no podemos posponer la decisión por más tiempo”, explica **Carlos Alonso** (PDD '96), fundador de CA Grupo de Comunicación y autor del libro *Reinventarse profesionalmente*. A partir de ese momento, el conocerse a uno mismo y conocer la dirección hacia la que avanza el mercado son claves.

Aunque iniciar una nueva aventura profesional no siempre es sinónimo de dejar de trabajar por cuenta ajena. **José María Corbí** (PDD'04) lo hace en una empresa por las mañanas y, por las tardes, se dedica a su pasión: el marketing digital. Con este espíritu creó 130 Caracteres, de la que es socio director. Asegura que “reinventarse es tener la posibilidad y la valentía de hacer aquello que te gusta y lanzarlo al mercado”.

A la hora de reflexionar sobre la propia trayectoria profesional hay que tener en cuenta la dimensión profesional, pero también la familiar y el desarrollo personal de cada uno, apunta **Juan Roure**. Reconoce que es difícil equilibrar todas estas dimensiones en todo momento, por lo que recomienda buscar el equilibrio en conjunto, a lo largo de la vida.

Un criterio importantísimo a tener en cuenta a la hora de reinventarse, añade **Luis Manuel Calleja**, es saber desear lo insuficientemente atractivo, todo aquello que no encaje como anillo al dedo con las capacidades y circunstancias personales de cada uno. Y recuerda que “lo profesional no es lo más importante ni lo único en la vida”.

Por su parte, **Mike Rosenberg** advierte de que “no cuenta tanto el resultado como el viaje”. Lo ideal sería “dar con aquello que te apasiona”, aunque sin dejar de ser realistas. Por ejemplo, es difícil cambiar de trabajo, de sector y de país al mismo tiempo, pero se puede ir cambiando poco a poco. Y a veces, añade, la pasión compensa la falta de experiencia.

Sin embargo, muchas veces la reinención no es una elección personal, sino que viene impuesta por un factor externo,



“HAY QUE APRENDER
A VERSE DESDE LAS
CAPACIDADES”.

Rosa Cruz
(PDD '04)

Efraim Martínez
(PMD '07)



La reinención de una empresa parte de la misma base que la de un directivo: aprender a verse desde sus capacidades. “Si solo sabemos vernos a nosotros mismos y a nuestras compañías desde lo que ya hacen y no desde lo que somos capaces de hacer, la reinención no es posible”, aseguran **Efraim Martínez** y **Rosa Cruz**. Ambos son miembros del equipo de TMGR, Teaming is growing. Explican además que, una vez evaluadas, “debemos pensar en cómo

esas capacidades pueden ser usadas en otros sectores o situaciones diferentes de las actuales”. En TMGR ayudan a las empresas a redefinirse y a ejecutar el cambio. Para que esto sea posible, son necesarias tres condiciones: estar comprometidos con el cambio; evaluar su impacto (y del no cambio) en la situación actual de la empresa; y analizar si la compañía tiene la cultura y los valores necesarios para este cambio, “con sinceridad y humildad”, apuntan **Martínez** y **Cruz**.

“PARA RELANZAR NUESTRA VIDA PROFESIONAL LO PRIMERO ES LLEGAR A LA CONCLUSIÓN DE QUE YA NO SOMOS FELICES EN EL TRABAJO QUE REALIZAMOS Y QUE NO PODEMOS POSPONER LA DECISIÓN POR MÁS TIEMPO”.

Carlos Alonso (PDD '96)

como un despido. En estos casos, “no podemos ni deberíamos querer borrar lo anterior que hemos vivido, porque todo ello nos sirve como punto de partida. Valorar lo que has aprendido te permite construir de una forma más eficaz. “El ver rémoras en el pasado es una forma de ponerse límites”, explica la profesora **M. Julia Prats**.

Para valorar este bagaje, la profesora propone hacer una autorreflexión sobre lo que se ha hecho anteriormente, a dos niveles: sobre conocimientos, tanto a nivel profesional como personal y, lo más importante, sobre habilidades: qué capacidades se han desarrollado y se pueden trasladar a otros contextos. Se trata, en definitiva, de mirar en nuestra caja de herramientas para ver qué hay y cómo podemos aprovecharlo.

Decía **Confucio** que no hay nada tan constante como el cambio. Ante esta realidad, ¿quieres ser protagonista o espectador?, se pregunta el profesor **Cosimo Chiesa** en su último libro, que lleva por título precisamente esta disyuntiva. En sus páginas nos invita a tomar las riendas de nuestra vida y nos anima a transformar las situaciones adversas en oportunidades. Explica que es posible reinventarse tras un suceso dramático y que siempre se puede salir reforzado. “Tú eres el responsable de decidir qué hacer con lo que te sucede”, afirma el profesor **Chiesa**.

“CUANTO MÁS TE PREPARAS, MÁS SUERTE TIENES”.

Enrique Quemada
(PADE '04 y MBA '94)



Enrique Quemada pasó de ser directivo a empresario. Tras trabajar en el sector bancario, fundó el Banco de Inversión ONEtoONE Capital Partners, del que hoy es consejero delegado. Se propuso hacerse empresario diez años después de terminar el MBA del IESE. No fue fácil, porque entonces era director general de un banco, pero “si no lo intentaba no me lo perdonaría”. Dice que la preparación es el 99% del éxito y que ser empresario no es sinónimo solo de crear una empresa, también lo es comprar una compañía que ya exista. Debido a la crisis de liquidez, “hay muchas empresas que están esperando un comprador”. Sobre ello ha escrito ya un libro y está a punto de publicar otro: *¿Puedo comprar una empresa?*

“EN LA VIDA,
LO PEOR ES
NO TOMAR
DECISIONES”.

José Luis Ruiz Bartolomé
(EMBA '07)



José Luis Ruiz Bartolomé se ha reinventado por necesidad: “la necesidad de sentirte útil”. Tenía un negocio inmobiliario que se vio duramente afectado por la crisis económica. “Intenté encontrar trabajo, dentro o fuera del sector, pero ni con mi experiencia, ni con mi formación tuve la más mínima oportunidad”. Empezó a escribir *Adiós, ladrillo, adiós* en busca de respuestas. El libro es “valiente, acusa y denuncia, pero también aporta soluciones”. Y es más que eso, asegura, “es un proyecto vital”. Explica que la crisis es “la oportunidad de hacer eso que realmente querías hacer cuando todavía te atrevías a soñar”. Asegura que en la vida, “lo peor es no tomar decisiones o dejar que otros las tomen por ti”. “Sé dueño de tu destino”, recomienda.



Para saber más:

LIBROS:

- Alonso, Carlos. *Reinventarse profesionalmente*. Almuzara Editorial, 2010.
- Chiesa, Cosimo y Chiesa, Carlotta. *Protagonista o espectador*. Lid Editorial 2011.

PORTALES:

- Centro de Iniciativa Emprendedora del IESE (www.iese.edu/eic).
- Portal de conocimiento del IESE (www.insight.iese.edu).

SERVICIOS DE ALUMNI:

- Programa SUCCEED de la Agrupación de Antiguos Alumnos.
- Ciclo de Desarrollo Profesional y Ciclo de Iniciativa Emprendedora del Programa de Continuidad.

REVISTA:

- Revista 114. Dibujando mi carta de navegación. Julio-septiembre 2009.
- Revista 115. Claves para despertar el emprendedor que hay en ti. Octubre-diciembre 2009.

DIEZ AÑOS DEL EURO

UNA CRISIS Y LOS
RETOS DEL FUTURO**XAVIER VIVES**

Profesor de Economía y
Dirección Financiera, y
Director del Public-Private
Sector Research Center, IESE.

La moneda europea celebra su primera década de vida haciendo frente a las sucesivas crisis de la zona euro. Sobre su vulnerabilidad, los rescates de los países periféricos, las posibles estrategias, retos y perspectivas de futuro escribe el profesor Vives.

El 1 de enero de 2002, el euro circuló por primera vez por los países de la eurozona. Hacía ya tres años que la nueva moneda europea se utilizaba en los mercados financieros, pero hasta ese día no llegó a las máquinas registradoras de los comercios y a los bolsillos de los ciudadanos de los once países de la Unión Europea que lo adoptaron, además de Mónaco, San Marino y la Ciudad del Vaticano, que pese a no ser comunitarios se adherieron a la moneda.

Cuando en 2009 se celebraba una década de la llegada del euro, los analistas recibían la efeméride con elogios: hablaban de una moneda fuerte, en plena forma, que se había revalorizado un 22% respecto al dólar desde sus inicios. Hoy, cuando se cumplen diez años de la llegada del euro a los monederos de los consumidores, no podemos festejar el aniversario con tantos piropos. El euro no pasa por su mejor momento. ¿Qué ha fallado? ¿Qué ha cambiado en los tres últimos años?

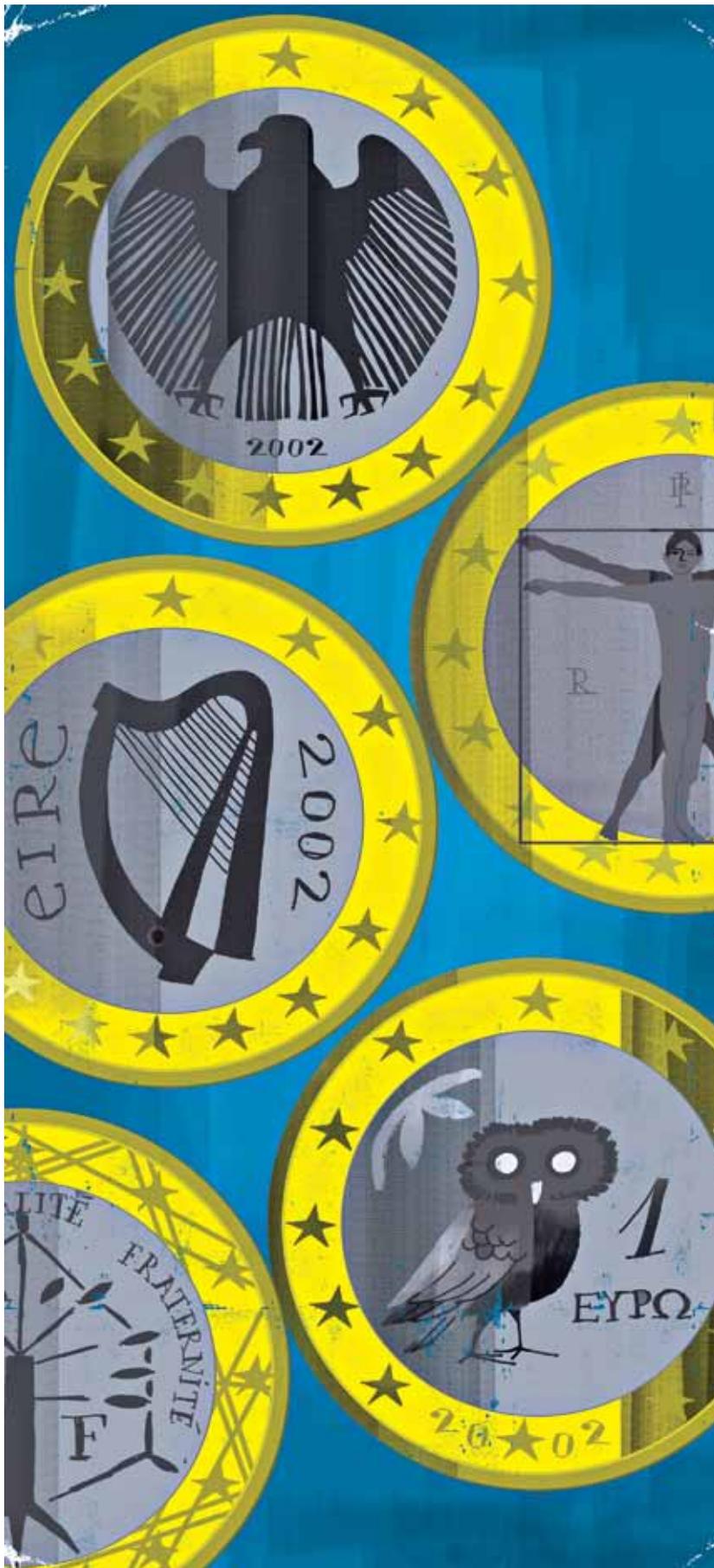
NO HA FALLADO EL EURO

● El euro no ha fallado como paraguas frente a una crisis conjunta de la divisa y de la banca, como sucede en los países emergentes. Tampoco ha fallado como ancla

frente a la inflación, con el Banco Central Europeo (BCE) como garante, ni ha fallado como vehículo de integración del mercado único europeo. No ha sido el euro el que ha fallado, sino las estructuras de gobierno europeas. Así lo muestran las sucesivas crisis en el área euro y los rescates de los países de la periferia, los denominados PIGS (Portugal, Irlanda, Grecia, España), que son, sin duda, el eslabón débil del área euro.

Siguiendo el orden de caída de estos países hasta el momento, podríamos invertir el acrónimo anglosajón y hablar de los GIPS: primero cayó Grecia, seis meses después Irlanda y seis meses más tarde Portugal. ¡Y esperemos que España no necesite un rescate! En Grecia, el elevado déficit público fue el detonante de la crisis. En Irlanda falló el sistema bancario, que disparó un 30% el déficit público. Portugal cayó víctima de sus pobres expectativas de crecimiento, que se vieron agravadas por planes de austeridad. A ellos se añaden los recientes problemas de Italia, con lo que podríamos hablar de los PIIGS o GIIPS.

En realidad, España tiene los mismos problemas que los tres países que ya han caído: un elevado déficit público, problemas en el sector bancario y bajas perspectivas de crecimiento. Eso sí, en menores proporciones. Como contrapunto, cuenta



EL ÁREA EURO
NO ES UNA ZONA
MONETARIA
ÓPTIMA,
PORQUE NO
TIENE UNA
POLÍTICA FISCAL
NI UN MERCADO
DE TRABAJO
COMÚN.

EL PERIODO DE TURBULENCIA ACTUAL NO ACABARÁ HASTA QUE EL ÁREA EURO NO TENGA UN NUEVO SISTEMA BANCARIO SANEADO Y EMERJAN UNAS PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO CREÍBLES EN LOS PAÍSES DE LA PERIFERIA.

con un sector exportador de bienes y servicios dinámico, que ha sido capaz de mantener sus cuotas en el mercado mundial desde la entrada en el euro.

El gran problema de España son las bajas perspectivas de crecimiento, y para mejorar esta situación es necesario que se extremen las medidas que aumentan la productividad y la competitividad. Ahora nos lamentamos de que España no hiciera reformas al principio de la crisis, entre 2008 y 2009, porque esto le habría permitido obtener más crédito, de manera que el grado de austeridad sería hoy menor y las perspectivas de crecimiento serían mejores.

HA FALTADO DISCIPLINA

- La viabilidad del área euro depende de que no haya grandes desequilibrios entre países, de forma que una política monetaria común resulte adecuada para todos ellos. Sin embargo, actualmente esto no se cumple, tal como muestra la subida de tipos de interés del BCE, que afecta negativamente a la recuperación de los países periféricos. De hecho, se cree que esta subida agravará la recesión en Grecia, Irlanda y Portugal, y ralentizará el crecimiento de España, que ya es muy débil.

El área euro no es una zona monetaria óptima, porque no tiene una política fiscal y un mercado de trabajo común, como sucede en Estados Unidos, pero cuando se diseñó se pensó que una combinación de disciplina interna y externa la haría viable. Tiempo después se ha visto que no bastaba con las buenas intenciones. Han fallado los tres pilares sobre los que debía sustentarse esa necesaria disciplina, a saber: el rigor interno, la disciplina fiscal del Pacto de Estabilidad y Crecimiento (PEC), y la interpretación de la cláusula de no rescate por parte del BCE.

La disciplina interna haría que los países que lo necesitaran mejoraran su productividad, ante la imposibilidad de devaluar para ganar competitividad. Desde que se acuñó la moneda única, España ha perdido mucha competitividad en relación con el área euro y todavía más respec-

to a Alemania: un 30% a las puertas de la crisis. No ha sido la única afectada: el resto de países de la periferia también ha visto como aumentaba considerablemente la diferencia de competitividad respecto al país gobernado por **Angela Merkel**.

También ha fallado la disciplina fiscal del PEC, con límites del 3% para el déficit público sobre el PIB y del 60% de la deuda pública sobre el PIB. De hecho, aunque desde 1999 se han producido 68 violaciones del PEC, e incluso ha habido incumplimiento por parte de Francia y Alemania, no se ha aplicado ninguna sanción.

A todo esto se suma una interpretación laxa de la cláusula del Tratado Europeo que establece que no habrá rescate de los países fiscalmente irresponsables y que prohíbe la compra de bonos soberanos por parte del BCE. Esta lectura relajada ha permitido rescatar a Grecia, Irlanda y Portugal, y que el BCE comprara bonos de estos países a costa de poner en riesgo su balance y, por tanto, el dinero de los contribuyentes europeos. Estos rescates se explican, en parte, por la protección de los bancos europeos y el intento de evitar el contagio financiero entre países por las exposiciones de los bancos a la deuda soberana de los países periféricos.

El resultado de todos estos fallos ha sido la vulnerabilidad de la zona euro ante los ataques especulativos a la deuda soberana de los países miembros. Ataques que, en el contexto actual de problemas de deuda pública, se recrudecerán hasta que no se encuentre una solución satisfactoria a la gobernanza del área euro.

Ahora mismo, España no tiene un problema de solvencia, pero puede llegar a tenerlo de liquidez si se hace muy costosa la refinanciación de la deuda en el contexto de un ataque especulativo a los países de la periferia en Europa.

¿HAY SOLUCIÓN?

- Ante esta delicada situación,
- ¿qué medidas se pueden adoptar para arrojar un poco de luz en medio de tanta oscuridad?

Actualmente, la estrategia para hacer frente a los problemas de la periferia europea consiste en ganar tiempo esperando que llegue una recuperación económica que permita fortalecer el balance de las entidades bancarias y mejorar las perspectivas de crecimiento de países como España e Italia. Es una estrategia arriesgada, porque cualquier imprevisto (como un ataque especulativo masivo a la deuda periférica, por ejemplo) puede hacerla tambalear. El BCE ha intentado suplir la falta de una política fiscal común con la compra de bonos soberanos de los países de la periferia, pero la cuerda se ha tensado tanto que en cualquier momento puede romperse.

Así, las soluciones para mantener el euro a flote pasan por diseñar unas reglas del juego claras que permitan ayudar a países con dificultades de liquidez pero que, al mismo tiempo, mantengan los incentivos a la responsabilidad fiscal y a la convergencia de los niveles de competitividad de los distintos países.

En principio, se podrían aplicar dos soluciones puras. La primera consiste en confiar plenamente en la disciplina de mercado, y que un país solo se rescate si tiene problemas de liquidez, y se haga sin reglas fiscales. La segunda vía es avanzar hacia la centralización e integración fiscal con cesiones de soberanía fiscal muy importantes por parte de los países, medida que requeriría una mayor integración política. Sin embargo, no parece que sea factible a corto plazo, políticamente hablando, apostar por estas soluciones puras de disciplina de mercado o de centralización e integración fiscal como en Estados Unidos. Así que habrá que buscar soluciones mixtas que integren la disciplina de mercado y la disciplina fiscal externa a los países.

El último informe CESifo sobre la economía europea propone un mecanismo de resolución de crisis junto con procedimientos

de supervisión fiscal y bancaria en la Unión Europea, para hacer viable el área euro. Los Gobiernos ya caminan en esta dirección, con medidas como el Pacto del Euro para constituir un fondo de estabilidad financiera, y también han avanzado propuestas de supervisión fiscal y de impulso de reformas para mejorar la competitividad de los países más rezagados.

Aún es pronto para evaluar si estas medidas serán suficientes, porque su efectividad depende en gran parte de los detalles del diseño final. Sin embargo, podemos pronosticar que, aunque la reforma del gobierno de la zona euro avance, el periodo de turbulencia actual no acabará hasta que el área euro no tenga de nuevo un sistema bancario saneado y emerjan unas perspectivas de crecimiento creíbles en los países de la periferia, es decir, en los GIPS o GIIPS. La tormenta pasará, pero hace falta un poco de paciencia hasta que amaine y se puedan ver los claros. Hasta entonces, mejor no dejarse el paraguas en casa.

LA VIABILIDAD
DEL EURO
DEPENDE DE
QUE NO HAYA
GRANDES
DESEQUILIBRIOS
ENTRE PAÍSES.



LA LIBERTAD DE ELEGIR EN LA ABUNDANCIA

EL CONSUMIDOR
ABRUMADO**ELENA REUTSKAJA**Profesora Adjunta
de Marketing, IESE

¿Cómo se comporta el consumidor ante la sobrecarga de opciones?

La profesora realiza un análisis de las consecuencias, las ventajas y los inconvenientes de una oferta con un espectro tan amplio.

En las sociedades occidentales, la elección se interpreta habitualmente como una expresión de la libertad. Cuando escogemos algo entre otras cosas, vemos una expresión de nosotros mismos. Sin embargo, existe un momento en que la libertad se convierte en un obstáculo en el que más significa menos. Abrumado por la elección, el consumidor se retira y, al haber tantas opciones, finalmente acaba comprando y gastando menos. Este tipo de elección se denomina sobrecarga, porque aunque queramos la libertad de elección, existe un punto óptimo más allá en el que la elección deja de ser una experiencia de liberación.

La sobrecarga de opciones es estresante para el consumidor y una mala noticia para el vendedor, ya que el consumidor o bien pospone su decisión, o bien toma decisiones equivocadas, o compra menos cuando hay un exceso de elecciones.

LA ELECCIÓN EN EL CONSUMO TIENE UN COSTE ADICIONAL

- La elección ha aumentado exponencialmente durante las últimas décadas y, hasta hace poco, se había asumido automáticamente como una mejora. La elección estaba asociada no solo a la expresión de libertad, sino que también se entendía como una necesi-

dad de satisfacción más diversa para el consumidor. Sin embargo, hemos empezado a cuestionar si esta posibilidad de elección es siempre positiva, ya que también impone costes en el bienestar de la sociedad. Por ejemplo, un supermercado típico americano ofrece 40.000 productos diferentes; muchas más opciones de las que cualquiera podría hacer, incluso sin tener en cuenta el factor tiempo. Cuando te enfrentas a 200 yogures y no sabes cuál podría gustarte más, empiezas a agobiarte. Implica un coste temporal y también cognitivo, ya que debes analizar los diferentes productos y compararlos entre sí.

Nuestro tiempo es limitado y nuestra capacidad de procesamiento también lo es, lo que dificulta más el evaluar grandes cantidades de alternativas. Además de los costes temporal y cognitivo, existe también un coste psicológico: empiezas a estresarte porque no sabes cuál elegir y, para cuando ya te has decidido, no estás seguro de si has tomado la opción correcta, de modo que empiezas a arrepentirte.

EL ENTORNO TAMBIÉN IMPORTA

- Algunos supermercados, como las cadenas alemanas Aldi y Lidl, son en parte populares porque para muchos aportan un entorno de decisión más agradable. Los pequeños supermercados son más prácticos y reducen el estrés provocado por la sobrecarga de opciones. Aldi ofrece 35 veces menos productos que sus competidores



–los supermercados tradicionales– pero vende más cantidad de cada producto que estos.

Los minoristas poseen una gran cantidad de información que pueden analizar sobre aquello que escogen los consumidores en función de la fecha de sus tickets y tarjetas de fidelidad. Lo que hacen los encargados de estudios de mercado es estudiar lo que han comprado y cuánta cantidad. Es decir, los minoristas analizan normalmente los “resultados” o “frutos” de la compra. Lo que

habitualmente no analizan es cómo se elaboran las decisiones. ¿Qué estrategias utiliza el consumidor? ¿En qué punto deciden que ya tienen bastante o demasiada información?

CÓMO SE ELABORAN LAS DECISIONES

● En nuestro estudio “Search Dynamics in Consumer Choice under Time Pressure: An Eye-Tracking Study”¹ pudimos analizar el proceso de decisiones de los consumidores antes de que las tomen. Para ello, uti-

LA SOBRECARGA DE OPCIONES ES ESTRESANTE PARA EL CONSUMIDOR.

LAS PERSONAS PREFIEREN EXAMINAR CONJUNTOS MÁS BIEN PEQUEÑOS DE ENTRE TODA LA OFERTA Y MUCHAS BUENAS ALTERNATIVAS RESULTAN IGNORADAS.

lizamos un dispositivo llamado “rastreador visual” (*eye-tracker*) que nos indicaba lo que alguien estaba mirando y cuánto tiempo miraba cada una de las alternativas. También pudimos rastrear las rutas de búsqueda.

LO QUE SELECCIONAMOS DEPENDE DE LO QUE MIRAMOS

● Configuramos una versión experimental para el problema del supermercado, para estudiar lo que suponía para el consumidor. Los compradores en la prueba se presentaban frente a una selección de tentempiés conocidos, tanto dulces como salados, como las barritas Snickers o patatas Pringle’s. A estos sujetos les presentamos conjuntos de 4, 9 y 16 artículos y podían invertir 3 segundos para elegir, y tenían que consumirlo al final de la prueba. Para nuestra sorpresa, la mayoría de ellos ni siquiera necesitó los 3 segundos para llegar a decidirse. La buena noticia es que se pueden tomar, relativamente, buenas decisiones en poco tiempo. La mala es que lo que nosotros seleccionamos depende muchísimo de lo que hemos mirado.

Nuestro estudio demuestra que no lo miramos todo pese a tener tiempo. De cada 4 opciones, los consumidores miran 3,3; de cada 9 artículos, los consumidores miran 4,9 de las alternativas; mientras que de cada 16 artículos, miran únicamente 5,5 de media. Esto significa que cuando los minoristas aumentan la oferta de artículos, los consumidores mirarán más artículos de media. Pero el aumento del número de opciones que los consumidores miran no se entiende como proporcional al incremento del número de opciones del conjunto, y por tanto se ignoran y pasan desapercibidos más artículos que pertenecen a conjuntos más grandes en comparación con los conjuntos más pequeños.

Asimismo, nuestro estudio demuestra que no existen los efectos *pop-out*. Es decir, los consumidores no pueden ubicar fácilmente los artículos que les gustan y entonces no pueden saber por adelantado qué alternativa del conjunto de artículos

es buena o mala. En otras palabras, no pueden determinar “el valor” de cada alternativa sin “fijarse” en ella (o mirarla durante unos segundos). Por lo tanto, deben examinar las elecciones una a una para determinar cuáles son las buenas.

Estimamos que se requieren unos 370 milisegundos para analizar un artículo de un conjunto pequeño. Es decir, el consumidor necesita 1,5 segundos para ver 4 artículos. Cuando los consumidores han analizado los artículos de grandes lotes, dedican menos tiempo a cada artículo. Cuando la cantidad son 16 alternativas, se fijan en cada una unos 310 milisegundos. De modo que, durante los mismos 1,5 segundos, mirarán 5 artículos, no 4. Aunque podría parecer que pueden aumentar la velocidad de sus procesos de búsqueda al examinar grandes cantidades, no podrán hacerlo eternamente. Parece existir una limitación biológica relacionada con la velocidad a la que cerebro a la que puede fijarse en un artículo y extraer su valor.

Tras examinar un conjunto, los consumidores creen seleccionar con una facilidad relativa la opción que más les ha gustado. De media, pueden tomar buenas decisiones cuando ven muchos artículos, sin embargo, no cuando se fijan en unos pocos. Aunque, como he dicho anteriormente, examinar cada opción y compararlas luego con las demás requiere un tiempo, que se traduce en un coste para el que toma la decisión. Y el tiempo, tal como lo entendemos, es limitado.

Parece que el coste de obtener más información se pondera a la hora de optar por un artículo suficientemente deseable y en la inversión de más tiempo para ver otro que, quizá puede ser más deseable. De modo que –y esto son más malas noticias–, las personas prefieren examinar conjuntos más bien pequeños de entre toda la oferta y muchas buenas alternativas resultan ignoradas. Por lo tanto, para los minoristas es crucial que sus productos estén dentro de un “subconjunto” que la gente pueda ver entre

cientos de otros productos. Y aquí es donde entran en juego el marketing y el *merchandising*.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

● Utilizan diferentes herramientas para influir en el comportamiento de compra de los consumidores o bien para darles un pequeño empujón para que tomen algún tipo de decisión.

Uno de los “empujones” que se utilizan en las tiendas es una “estructura de elecciones” de la exposición o de la ubicación de los artículos. Algunas partes de la exposición, por ejemplo, se ven con mayor frecuencia que otras, y colocar un producto en una o en otra aumenta sus posibilidades de ser visto y, por tanto, también de ser comprado. Asimismo, también encontramos que los artículos que se miran inicialmente se escogen con mayor frecuencia que las alternativas que se ven más tarde en la fase de búsqueda. Por lo tanto, si tu consumidor ha descubierto en primer lugar tu producto, las posibilidades de que sea seleccionado son altas, especialmente si el conjunto de elecciones es grande. De modo que los vendedores pueden manipular el expositor e influir en lo que seleccionará el consumidor.

Por ejemplo, las promociones u otras señales se diseñan para atraer la atención del comprador de un producto. Sin embargo, tal como pasa con las elecciones, el uso de demasiadas señales tendrá un efecto negativo y el consumidor las ignorará y comprará menos artículos.

Finalmente, me gustaría apuntar que los grandes conjuntos de artículos no son siempre necesariamente malos. Nuestra investigación demuestra que los consumidores pueden tomar decisiones más bien buenas cuando seleccionan un artículo de entre un gran conjunto y bajo presión de decidirse en 3 segundos y cuando solo miran un subconjunto de artículos. La razón es que los grandes conjuntos normalmente incluyen varias opciones que son relativamente buenas. Este es mo-

tivo suficiente para compensar no haber visto ni seleccionado el mejor artículo de grandes conjuntos, ya que los consumidores pueden seleccionar una opción que se acerque lo suficiente a la mejor.

Una pregunta para futuras investigaciones será, por lo tanto, hasta qué punto los consumidores se pueden entrenar para desarrollar una forma de fijarse mejor (o el tiempo invertido en mirar los artículos), especialmente en situaciones en las que los vendedores pueden estar intentando influir en sus decisiones (como en el pasillo del supermercado).

Por otra parte los consumidores aprenden y se vuelven más exigentes y menos crédulos. Saben que 4,99 € son en realidad 5,00 €, y que cuando ven un anuncio que promete “vuelos a partir de 399 €” es más que posible que no habrá vuelos a ese precio. Lo mismo pasa con las frases “ingredientes 100% naturales” y “queda más blanco”.

Pese a que la publicidad todavía ejerce una influencia considerable en la Europa del Este, los consumidores occidentales se han vuelto más escépticos en cuanto a los reclamos publicitarios. El boca a boca, a través de las redes sociales, de nuevo es la herramienta de marketing preferente, aunque el negocio está todavía empezando a comprender cómo explotar estas redes sin alienar a quienes las utilizan.

Finalmente, todo puede ser utilizado de forma ética o deshonesto, y lo mismo se aplica a las herramientas de marketing. Existen buenas herramientas y se pueden utilizar en beneficio de minoristas y consumidores. También se pueden usar para engañar al consumidor, pero si se consigue hacerle feliz facilitándole la selección de algo que desea y ahorrándole tiempo, esto también beneficia al minorista y, por lo tanto, es bueno para todos.

1 “Search Dynamics in Consumer Choice under Time Pressure: An Eye-Tracking Study” Elena Reutskaja, Rosemarie Nagel, Colin F. Camerer y Antonio Rangel *American Economic Review* Nº. 101, April 2011

SI SE CONSIGUE HACER FELIZ AL CONSUMIDOR FACILITÁNDOLE LA ELECCIÓN DE ALGO QUE DESEA Y AHORRÁNDOLE TIEMPO, ELLO TAMBIÉN BENEFICIA AL MINORISTA, Y POR LO TANTO, ES BUENO PARA TODOS.

SOCIEDADES PÚBLICO-PRIVADAS

JUEGO DE INTERESES



MARIAN MOSZORO
Profesor Visitante,
Departamento de Finanzas,
IESE

Las formas de financiación y suministro de los servicios públicos han ido cambiando a lo largo de los años. Marian Moszoro elabora un detallado retrato de la relación entre el estado y las sociedades público-privadas (SPP), de los intereses, los riesgos y los beneficios de esta relación.

FINANZAS • ECONOMÍA • SERVICIOS Y OPERACIONES

Desde siempre se ha aceptado que los servicios esenciales tales como el agua, la electricidad y el transporte público no se pueden abandonar a la merced de las fuerzas del mercado. Sin embargo, las formas de financiación y suministro de los servicios públicos han ido cambiando considerablemente con el transcurso de los años. En un principio, todas las empresas de servicios públicos eran privadas. Existía una cohesión técnica limitada (los anchos de las vías, por ejemplo, no estaban estandarizados) y los precios no eran asequibles para todos los bolsillos.

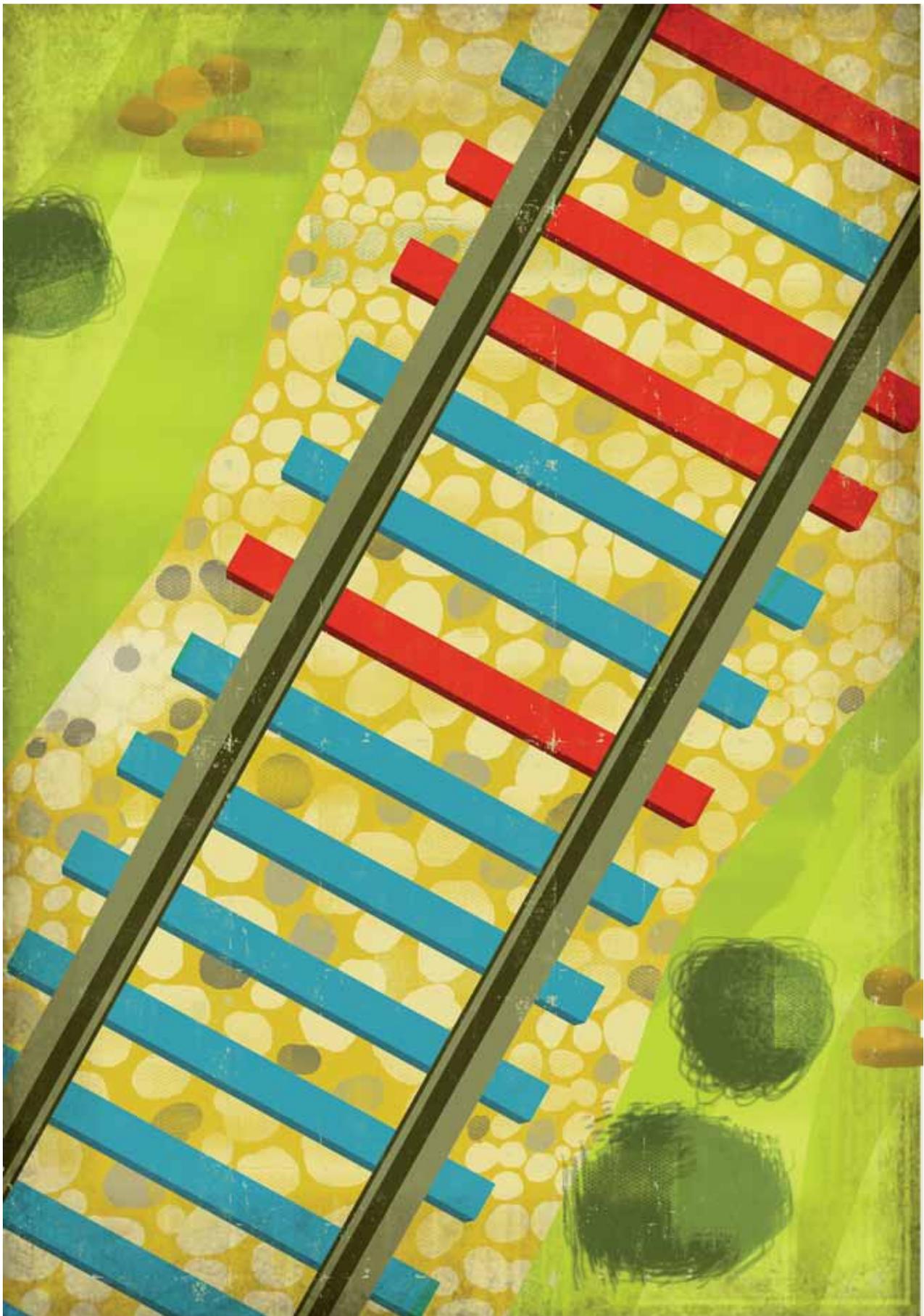
A medida que el estado se fue haciendo fuerte, empezó a asumir más prerrogativas, especialmente tras la recesión de los años treinta. Asimismo, existía una convicción extendida entre la población de que el acceso universal a servicios básicos como el agua y el transporte público eran de gran interés social. Esto fue posible gracias a importantes subsidios estatales o a que el estado era propietario de dichos servicios. A mediados del siglo XX, tanto en Europa como en otros lugares del mundo, casi todos los servicios públicos estaban gestionados por el estado.

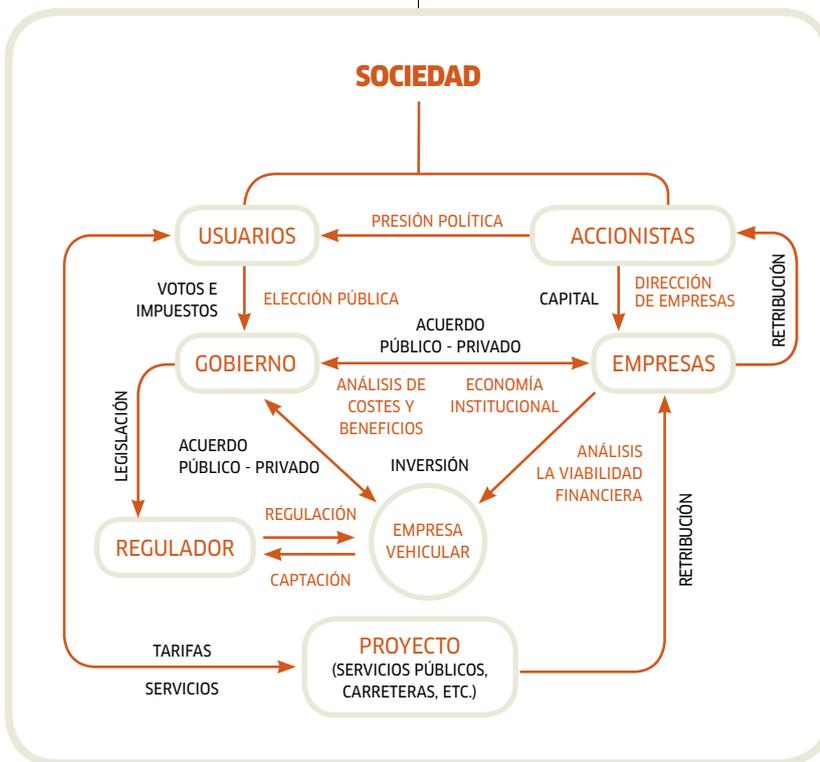
Sin embargo, en los años ochenta, los estados occidentales tuvieron que enfrentarse a limitaciones financieras

y altos déficits. Este fue un nuevo fenómeno. Anteriormente, el estado tenía los bolsillos llenos, podía imprimir dinero y aumentar los impuestos, al tiempo que carecía de problemas de deuda. Fue más tarde cuando las empresas crecieron y el capital privado era el que tenía los medios económicos, además de las ventajas tecnológicas y de gestión. Asimismo, había una dimensión ideológica que propició el cambio al sector privado, y que se arraigó en una mentalidad distinta respecto al papel del estado: o si bien se encargaba de suministrar los servicios públicos, no tenía por qué ser propietario ni gestionar los activos.

El sector privado acabó convirtiéndose en un proveedor de servicios públicos más eficiente. Existen estudios del Reino Unido y los EEUU que demuestran que el sector privado puede construir infraestructuras y operar un 15-30% más barato que el sector público, gracias principalmente a una gestión más eficiente y a unos costes administrativos más bajos.

El premio nobel **Milton Friedman** declaró que “cuando las condiciones técnicas hacen que un monopolio sea el resultado natural de las fuerzas competitivas del mercado, solo existen tres alternativas viables: un monopolio privado, una regulación pública o un monopolio público. Todas ellas son malas, de modo que tendremos que escoger entre ellas” (*Capitalism and liberty*, 1962). En otras palabras, el monopolio privado puede aumentar los precios y





disminuir la calidad, dado que no existe competencia alguna. La segunda opción, en la que una agencia reguladora puede establecer el nivel de calidad y los precios, tiene como principal inconveniente un elevado coste debido a la asimetría informativa entre el regulador y el proveedor. Finalmente, el monopolio público es una mala opción debido a las ineficacias del estado. Alguien podría argumentar que **Friedman** tenía parte de razón. En realidad, hay una cuarta alternativa, también mala, de organizar los monopolios naturales en el sector de los servicios públicos: las sociedades público-privadas (SPP). La pregunta no es tanto saber cuál es mejor sino cuál es la menos ineficaz.

COMPARTIR LOS RIESGOS

- Hay que distinguir entre licitaciones de obras públicas y las SPP que incluyen contratos de larga duración en los que los riesgos y los beneficios se comparten. Compartir los riesgos es un componente clave para una SPP. A veces, lo mejor es que el inversor asuma algunos riesgos, mientras que otras veces (por ejemplo, los riesgos políticos o aspectos de fuerza mayor) es mejor que la entidad pública los asuma. Las condiciones incluidas en los

contratos de las SPP son vitales para la creación de incentivos, como en la táctica del palo y la zanahoria.

En general, las SPP son más eficientes en países cuyos Gobiernos sostienen políticas macroeconómicas estables y predecibles, propicias a asegurar una financiación más barata. Un requisito previo igualmente importante es un sistema legal fiable que proporcione los instrumentos necesarios para garantizar el interés de la entidad pública y del inversor privado de forma equitativa. También es vital que los socios se tengan confianza mutua. Si se infringe una sola de estas condiciones, el posible ahorro que pudiera lograrse gracias al proyecto de la SPP se verá reducido.

El perfil del socio privado en una SPP es un inversor industrial, es decir, alguien que haya conocido el sector desde dentro y disponga de los conocimientos de gestión y tecnológicos necesarios. Las grandes compañías de aguas británicas y francesas, por ejemplo, gestionan empresas de distribución de agua en todo el mundo. Los fondos de inversión también se ven atraídos por este tipo de inversiones como medio para diversificar y reducir la volatilidad de su cartera. Es cierto que no harán el agosto, pero es evidente que los ciudadanos siempre necesitarán el agua, la electricidad y el transporte público. Como activo, las SPP ofrecen al inversor una retribución digna y estable a largo plazo, es decir, proporcionan un rendimiento del mercado a un riesgo relativamente bajo.

Si alguna de las partes se impacientara, hay una mayor probabilidad de que se dé el oportunismo y una desviación del contrato. Por ejemplo, para ganar popularidad, los políticos podrían actuar de forma oportunista cambiando las reglas del juego, limitando los precios de los servicios públicos o bien imponiendo estándares superiores que requieran gastos adicionales tras haberse realizado una inversión irre recuperable, colocando así al inversor entre la espada y la pared.

Por otro lado, la empresa privada podría reducir los estándares de las infraestructuras a desarrollar por las que se le ha contratado, a sabiendas de que no podrán comprobarse fácilmente

te. Del mismo modo, el inversor podría actuar de forma oportunista licitando un precio bajo para poder ganar el contrato y, más adelante, forzar renegociación una vez se hayan emprendido las obras. Esto es habitual en los contratos para organizar acontecimientos deportivos de gran envergadura, en los que el contratista privado puede presionar lo suficiente, pues los organismos públicos deben cumplir una fecha límite inamovible. Esto ya ha sucedido con algunos de los contratos sobre infraestructuras para el campeonato de fútbol Euro 2012 que se celebrará en Polonia y Ucrania. En estos casos, el Gobierno podría contraatacar expropiando la inversión pero, como se suele decir, nunca es buena idea cambiar de caballo a mitad de carrera. Además, también podría ocasionar mayores gastos.

Por otra parte, es aconsejable llegar a acuerdos con SPP si la intención del Gobierno es cubrir déficits de presupuesto, ya que ello implica que el Gobierno únicamente está interesado en el dinero del inversor, no en su capacidad de gestión y, una vez que desaparezcan las limitaciones financieras, podría romper su acuerdo. Casarse por dinero únicamente funciona a corto plazo. En una SPP hay que pensar a largo plazo.

EVALUAR LA VIABILIDAD DE UN PROYECTO CON UNA SPP

● El órgano público debe tener en cuenta no solamente el flujo de caja efectivo, sino también las externalidades generadas por la inversión y descontarlas a la “tasa social”. Por ejemplo, en una SPP que deba construir un trazado de autopista, el inversor estará interesado en los flujos financieros mientras que, para la entidad pública, la autopista podría ayudar al desarrollo de la economía local, a disminuir la congestión automovilística o simplemente a sustituir otra vía menos segura. Por otro lado, también pueden existir externalidades negativas, como por ejemplo la contaminación o los daños irreversibles ocasionados en el entorno. Un análisis exhaustivo de costes y beneficios podría demostrar si es eficaz la subvención de un proyecto con una SPP incluso si el valor neto financiero actual de la inversión es ne-

gativo. En general, el estado tendrá que adoptar una perspectiva a largo plazo y más amplia que el capital privado.

Además, existe un conflicto de intereses inherente a una SPP que consiste en que el inversor está principalmente interesado en el beneficio financiero, mientras que la principal preocupación del Gobierno es la satisfacción del usuario, es decir, dar un servicio de calidad a precios asequibles. La clave para resolver este conflicto y evitar un doble problema de riesgo moral es ofrecer incentivos contractuales adecuados. Así, el inversor no querrá ser expropiado y la entidad pública no querrá ser acusada de proporcionar a los ciudadanos un servicio por debajo del estándar.

Todo esto se resume en ofrecer a ambas partes el incentivo y la garantía que necesitan, de modo que no teman las acciones del otro. Esto se puede conseguir mediante contratos bilaterales de opciones OTC (análogos a las opciones financieras), que combinan la estabilidad de los contratos a largo plazo y la flexibilidad de los contratos a corto plazo. El inversor obtiene la opción de retirarse (similar a una opción de venta) y el Gobierno adquiere una opción de rescate (similar a una opción de compra) de las acciones del inversor en las empresas de servicios públicos, proporcionando una especie de equilibrio disuasorio: el inversor podrá marcharse y cubrir su balance, al tiempo que la entidad pública podrá deshacerse del inversor, si una parte considera que la otra no está cumpliendo con el trato.

Gracias al mecanismo de opción de retirada/rescate, es menos probable que se den asimetrías de información (por ejemplo, sobre la calidad o la contabilidad), dado que la desviación del contrato se castiga en el período subsiguiente. Los incentivos para inversiones a largo plazo disuaden, al mismo tiempo, el riesgo de oportunismo. Por otra parte, la flexibilidad en los contratos de opción permite tanto un proceso continuado dedicado a mejorar la cooperación entre inversor y órgano público, o como la rescisión de la cooperación sin pérdidas para ninguna de las partes.

LAS SOCIEDADES PÚBLICO PRIVADAS (SPP) OFRECEN AL INVERSOR UN RENDIMIENTO DIGNO Y ESTABLE A LARGO PLAZO, CON UN RIESGO RELATIVAMENTE BAJO.

LA GESTIÓN DE LA TRAYECTORIA PROFESIONAL EN IESE INSIGHT

El último número de la Revista *IESE Insight* centra su dossier en la gestión de la trayectoria profesional. El profesor **Tim Hall**, de la Boston University, propone en su artículo introducir medidas para que las personas den sentido a su trabajo al tiempo que persiguen su sueño con una gestión de la trayectoria profesional a largo plazo. La carrera es responsabilidad no solo de las empresas, sino también de cada individuo, remarca la profesora **Mireia las Heras**, aunque estas pueden actuar como frenos e impulsores.

Desde la experiencia holandesa, **Ton Wilthagen** pide más *flexibility*, pero en ambos sentidos: las empresas deben replantearse los contratos de trabajo existentes, pero también los empleados necesitarán renunciar (a parte de su tiempo o su dinero) para cumplir sus metas personales. Gestionar la trayectoria profesional también significa encontrar la fuerza interior para levantarse cuando te derrumban, explica el profesor de Yale School of Management **Jeffrey Sonnenfeld** en su artículo.

La revista también incluye una entrevista exclusiva con **Kathy Xu**, una de las inversoras de riesgo más influyentes de China.

PARA SUSCRIBIRSE:
www.ieseinsight.com/review/es



El iPad y la alta definición, dinamizadores del mercado audiovisual



La alta definición será un elemento dinamizador del mercado audiovisual y la llegada del iPad a España seguramente tendrá un impacto importante sobre los comportamientos de consumo, según revela el “Estudio anual de tendencias del Sector Audiovisual Español”, elaborado por

Time Consultants para el IESE Public-Private Sector Research Center. Concretamente, el 73,3% considera que tendrá un fuerte impacto, frente al 40,3% de 2010. En menor medida, casi el 45% opina que la tecnología 3D también puede actuar como un elemento dinamizador.

PARA SABER MÁS: IESE Insight/Conocimiento y Comunicación

TRES PASOS PARA UNA COMUNICACIÓN MULTICULTURAL EFICAZ

CARLOS SÁNCHEZ-RUNDE

- 1 Dedicar tiempo y energía a comprender cómo varía el mundo del trabajo de una cultura a otra.
- 2 Recalibrar las capacidades perceptivas y de análisis crítico.
- 3 Mejorar los conocimientos de los protocolos de comunicación de otros países.

Los autores del estudio “Seeking common ground: Strategies for enhancing multicultural Communications”, **L. Nardon, R. M. Steers** y el profesor del IESE **Carlos Sánchez-Runde**, proponen estos tres pasos para mitigar los problemas de la comunicación multicultural en el lugar de trabajo.

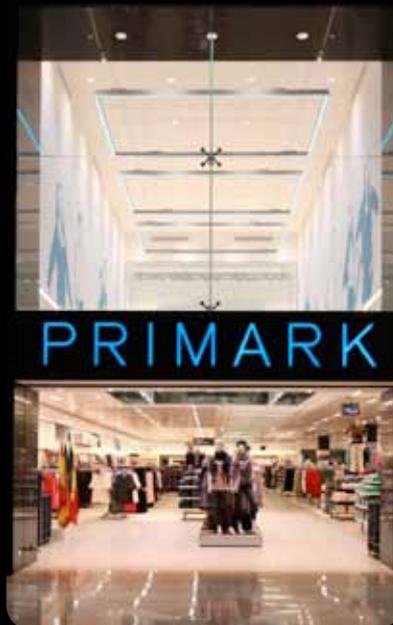
PARA SABER MÁS
IESE Insight/Conocimiento y comunicación

“Efecto Primark”

JOSÉ LUIS NUENO, JULIÁN VILLANUEVA Y JULIE ZISKIND

Una cadena de suministro eficiente, costes operativos bajos y el uso de grandes superficies son los tres elementos esenciales en los que se ha sustentado la empresa de moda británica para alcanzar el éxito. Los hábitos de los consumidores han cambiado mucho desde el estallido de la crisis financiera en 2007. Los precios bajos prevalecen sobre las actitudes elitistas respecto a las marcas. Este fenómeno se ha denominado “efecto Primark”, en honor de la empresa que se ha convertido en sinónimo de compras baratas en el Reino Unido. Los profesores José Luis Nueno y Julián Villanueva, y la asistente de investigación del IESE Julie Ziskind, examinan en el caso “Primark: £10? Ooh that’s Expensive!” los secretos de este éxito.

CASO DISPONIBLE EN: www.iesep.com PARA SABER MÁS: [IESE Insight/Marketing](#)



“El único problema que hay en la repatriación es que te obligan o casi te apoyan para que cambies de empresa”

SANDALIO GÓMEZ

Esta es una de las declaraciones que se recogen en el informe “Políticas de expatriación en multinacionales”, elaborado por Ernst & Young Abogados y el IESE, con el profesor Sandalio Gómez.

LOS EFECTOS ADVERSOS DE UNA LEY AMBIGUA

CHRISTOPHER MARQUIS, DOUG GUTHRIE Y JOHN ALMANDOZ

● El objetivo de la Ley de Reinversión en la Comunidad, aprobada por el Congreso de EE.UU. en 1977, era estimular el crédito de los bancos a los hogares de rentas media y baja. Pero la ambigüedad del texto permitió que los Gobiernos ayudaran a los bancos a burlar este control federal. Esta es una de las revelaciones del artículo “State Activism and the Hidden Incentives Behind Bank Acquisitions”.

PARA SABER MÁS:
[IESE Insight/Finanzas](#)

MITIGAR LOS RIESGOS DE APROVISIONAMIENTO

AADHAR CHATURVEDI Y VÍCTOR MARTÍNEZ DE ALBÉNIZ

● El profesor del IESE Víctor Martínez de Albéniz y Aadhar Chaturvedi analizan en el *paper* “Optimal Procurement Design in the Presence of Supply Risk” las mejores estrategias de aprovisionamiento cuando se negocia con proveedores de riesgo. La deslocalización de suministros, e incluso de producción, puede reducir sustancialmente los costes, pero hay que valorar a qué precio.

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

PROTOCOLO FAMILIAR, ASIGNATURA PENDIENTE

JOSEP TÀPIES

● Hace más de 20 años se empezaron a utilizar los protocolos como elemento regulatorio en las empresas familiares. Según la investigación de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, en 248 empresas familiares, 90% en España y 10% de habla hispana, un 55% de las familias encuestadas no cuenta hoy día con uno. El estudio demuestra que las más aplicadas son las grandes empresas (que facturan entre 50 y más de 200 millones de euros).

PARA SABER MÁS:
[IESE Insight/Gobierno corporativo](#)

CAREER FORUM 2011

El campus del IESE se convierte, un año más, en un excelente trampolín hacia el mercado laboral para los MBA y en una apuesta segura para las mejores empresas del mundo.

PLATINUM SPONSORS



NOMURA

syngenta

GOLD SPONSORS



Roland Berger
Strategy Consultants

SILVER SPONSORS



McKinsey & Company

Morgan Stanley
WORLD WISE





Más de 50 empresas líderes a nivel mundial y 1.200 entrevistas a 550 alumnos del MBA son algunas de las cifras que resumen la última edición del MBA Career Forum que tuvo lugar los días 24, 25 y 26 de octubre en el campus del IESE en Barcelona. El evento volvió a batir records este año. Destaca, por ejemplo, el incremento en un 25% del número de entrevistas realizadas. Dato que demuestra que la demanda de graduados MBA en el IESE sigue creciendo año tras año, incluso en una coyuntura económica tan complicada como la que estamos viviendo.

“Me gustaría destacar el éxito del evento, por la diversidad de compañías y sectores que han participado y por el interés que despierta nuestro proyecto. Son datos que corroboran que la calidad y el perfil de los alumnos del IESE se adecua a las necesidades de un amplio abanico de empresas interesadas en contratarlos. Muchas de ellas ya han trabajado conjuntamente, otras nuevas confían este año por primera vez en el IESE para que les ayudemos a comunicar el atractivo de la propuesta de valor de su oferta de cara a nuestros alumnos” aclara **Javier Muñoz**, recientemente nombrado director del Departamento de MBA Career Services.

Algunos *recruiters* presentes en el evento coincidieron en que la variedad de perfiles del MBA del IESE es “la clave de su éxito”. La prueba: este año el Career Forum contó con la participación de grandes empresas líderes en tecnología como Amazon, Google y Siemens. Sin olvidar otras compañías de sectores como la banca, la energía o importantes consultoras, entre ellas: Abbott, Novartis, Vodafone, Nike, Johnson & Johnson, BASF, JP Morgan, The Boston Consulting Group, Gas Natural, Inditex, Santander, Philip Morris o Arthur D. Little.

OPORTUNIDAD PARA LOS ALUMNOS, APUESTA DE FUTURO PARA LAS EMPRESAS

● Cerca del 70% de los alumnos del IESE encuentra trabajo gracias a este evento. Para ellos el fórum es el lugar perfecto para conocer a las empresas clave de un gran abanico de sectores. Con la participación de algunas de las empresas más importantes del mundo, el MBA Career Forum es también una oportunidad para que los alumnos de primero identifiquen posibles empresas en las que hacer sus prácticas de verano y en las que trabajar después del programa.

Johnson & Johnson lleva contratando alumnos del máster desde hace mucho tiempo, comentó **Blair Beavis**, university relationship manager. “Johnson & Johnson busca líderes de diferentes perfiles y, sobre todo, muy internacionales, y en el IESE se encuentran”.

El MBA Career Forum supone una oportunidad para poder hablar con los alumnos individualmente y descubrir aquello que de verdad les motiva y lo que realmente les apasiona, asegura **Beavis**. “Son internacionales, hablan muchos idiomas y tienen una experiencia en di-



CONTAR CON TRES O CINCO AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL, COMPLEMENTADA CON UN MBA, ES UNA FORMA IDÓNEA DE ADQUIRIR UN PERFIL SÓLIDO Y COMPLETO”.

Miren Faucon

Responsable de selección para Europa de BCG

rección de empresas muy buena, que se puede aplicar a todas nuestras áreas”, explica.

The Boston Consulting Group (BCG) selecciona periódicamente a alumnos del IESE y busca a profesionales con experiencia, pero no necesariamente del campo de la consultoría, manifiesta **Miren Faucon**, responsable de selección para Europa de BCG. Muchos alumnos le preguntan si existe algún inconveniente por no tener experiencia en consultoría, y la visión de la empresa es precisamente la contraria. “Contar con tres o cinco años de experiencia laboral, complementada con un MBA, es una forma idónea de adquirir un perfil sólido y completo”, asegura.

En BCG buscan un equilibrio entre varias habilidades que incluyen trabajar en equipo y con el cliente, así como enfrentarse a nuevos retos diariamente. Los candidatos de BCG deben saber escuchar para entender al cliente, pero también deben tener la capacidad de identificar una dirección estratégica hacia la que orientar a todo el equipo. **Faucon** sintetizó que todo se resume en tener “habilidades y tenacidad”. Los responsables de contratación internacional de BCG vienen al IESE a contratar, lo que significa que –por ejemplo– los directivos japoneses de la firma acuden al campus para conocer a los alumnos



personalmente. “Los alumnos del IESE tienen una buena trayectoria”, manifestó **Faucon**. “No se trata de encontrar determinados perfiles, sino de convertirlos en consultores de éxito”.

La banca es el sector donde la alumna **Rita Touma** está interesada. El MBA Career Forum “ha sido el primer paso” para conocer los diferentes tipos de banca y confiesa que ha aceptado un puesto en Morgan Stanley. Para **Touma**, la División del MBA Career Services les ha ayudado mucho a coordinar y establecer las entrevistas. La oportunidad de conocer personalmente a los *recruiters* es lo que da valor



al Career Forum, y esto hace del proceso de entrevistas una experiencia personal en lugar de parecer más distante, asegura **Stefan Riese**, que gracias al Career Forum ha tenido la oportunidad de entrar a trabajar en el Banco Santander. “Es impresionante que tantas empresas se den cita en el campus”, afirma **Riese**. “Es estupendo ver las numerosas oportunidades que encuentras tras cursar el MBA en el IESE”.

El año pasado, el 97% de los graduados del MBA se colocaron a los tres meses de haber finalizado el programa. De ellos un 70% accedió a puestos de trabajo en el extranjero.



EMPRESAS PARTICIPANTES

- ACCENTURE
- ALTADIS IMPERIAL TOBACCO
- AMAZON
- ARTHUR D. LITTLE
- AT. KEARNEY
- BAIN & CO.
- BBVA
- BERTELSMANN
- BOOZ & CO.
- CELSA GROUP
- CLINTON HEALTH ACCESSINITIATIVE
- DELTA PARTNERS
- DEUTSCHE BANK
- DEUTSCHE TELEKOM
- DP DHL INHOUSE CONSULTING
- EBRD
- EDP RENOVAVEIS
- ERNST & YOUNG
- EUROPRAXIS
- EVERIS
- GOOGLE
- INTERNATIONAL COMMITTEE OF THE RED CROSS
- JOHNSON & JOHNSON
- KPMG
- LAN AIRLINES
- L'OREAL
- NOVARTIS
- PHILIP MORRIS
- SAMSUNG
- SANTANDER
- SCHNEIDER ELECTRIC
- SIEMENS AG
- SIEMENS MANAGEMENT CONSULTING
- THE BOSTON CONSULTING GROUP
- VALUE PARTNERS
- VESTAS
- VODAFONE
- ZS ASSOCIATES



ÁFRICA CADA DÍA MÁS CERCA

Los participantes del Pan African EMBA se reunieron con empresarios, altos directivos y alumnos del IESE con el fin de establecer lazos de unión comerciales y estratégicos con empresas africanas.



Charles Kare Wanjohi, Laura Nafula Wandera, Irekpitan Ivie Charles-Osagiede y Nsikan Anthony Usoro.

“**L**a experiencia de este programa ha sido extraordinaria. Estar cara a cara con profesores que han inspirado el programa MBA en Nairobi ha sido maravilloso”, asegura **Laura Nafula Wandera**, quien trabaja en el departamento legal de Coca-Cola, en África Oriental y Occidental. “Estar los dos grupos juntos, unido a la forma en que los profesores imparten las clases, hace que nos sintamos como si siempre hubiéramos sido una única clase. Conecta con lo que hacemos en la Strathmore Business School”.

Laura fue una de las participantes que formó parte del módulo Pan African EMBA, *Doing Business in a Globalized World*, que reunió a directivos de las dos naciones africanas, Kenia y Nigeria, del 19 al 23 de septiembre en el campus del IESE en Barcelona. Los alumnos del programa aprovecharon la semana para reunirse con empresarios, altos directivos y Alumni del IESE, con el objetivo de crear lazos empresariales estratégicos entre Europa y la comunidad empresarial africana. Los participantes compartieron experiencias y reflexionaron sobre la globalización y sus efectos en diversas sesiones.

El compromiso del IESE en África es el de formar a directivos, tratando de crear siempre un efecto transformador. El profesor **Lluís Renart**, responsable de *The Africa Initiative*, del IESE, destacó que “para que haya desarrollo económico y social debe haber, entre otros factores, una buena salud, una buena educación, estabilidad política, infraestructuras adecuadas y una economía de mercado. Pero también empresas bien gestionadas y buenos líderes empresariales formados para dirigirlos”.

El IESE está comprometido en hacer avanzar la formación en dirección en África, directa e indirectamente, en colaboración con las escuelas de dirección asociadas como la Strathmore Business School, de Kenia, la Lagos Business School, de Nigeria, la Nile University, de Egipto y el Institut des Hautes Études, de Costa de Marfil.

“Como resultado de estas relaciones tan cercanas, hemos decidido unir los dos grupos del EMBA de Kenia y Nigeria”, explica **Carlos P. Hornstein**, director del módulo Pan African EMBA. “La conexión entre directivos de diferentes países es una experiencia con un valor incalculable para los participantes y refleja la naturaleza global del programa. El contenido académico siempre ha estado centrado en la globalización, pero desde una perspectiva de la dirección general, abarcando temas como la innovación y los retos interculturales desde el punto de vista del liderazgo”.

Para **Irekpitan Ivie Charles-Osagiede**, director senior de Parkway Microfinance Bank en Lagos, lo más destacado fue la mezcla de culturas. “Somos de dos países diferentes y en estos países coexisten varias culturas a la vez”, afirmó. “Durante las sesiones de *networking*, me sorprendió cuántas y cuán diferentes culturas estaban representadas. También me permitió



establecer contratos con personas que quieren empezar en Nairobi”.

Por su parte, **Charles Kare Wanjohi**, de Airtel en Kenia, asegura que “todo lo que hemos estado aprendiendo sobre globalización está directamente relacionado con lo que vemos en nuestra empresa”. **Nsikan Anthony Usoro**, directivo de Capital Oil and Gas, en Lagos, coincide en que “estamos revisando cada aspecto de la globalización, desde el motivo por el cual se quiere ampliar a otros mercados, hasta lo relativo a las diferencias culturales, religiosas y administrativas. Verdaderamente hemos ahondado mucho en estos aspectos. Las conexiones con otros MBA y empresas ha sido muy útil y una experiencia sin duda gratificante”.

AMP PAN AFRICAN

● Del 21 al 25 de noviembre, 40 participantes del Advance Management Programa de la Lagos Business School, de Nigeria, y Strathmore Business School, de Kenia, estuvieron realizando un módulo en el campus del IESE en Barcelona. Al igual que sus compatriotas del Executive MBA, tuvieron varias sesiones con los profesores del IESE en los que se trataron temas como la globalización, la innovación, capacidades de liderazgo y de dirección, así como también tuvieron la oportunidad de reunirse con Alumni y participantes de otros programas del IESE para establecer relaciones profesionales.



ESTAMOS REVISANDO CADA ASPECTO DE LA GLOBALIZACIÓN, DESDE EL PORQUÉ AMPLIAR A OTROS MERCADOS, HASTA LAS DIFERENCIAS CULTURALES, RELIGIOSAS O ADMINISTRATIVAS”.

Nsikan Anthony Usoro
Directivo de Capital Oil and Gas

Compromiso Vodafone Precios sin Sorpresas

Números VIP de Vodafone gratis desde la Tarifa Talla S*

*** Y no, tampoco pagarás
el establecimiento de llamada.**

**** No, tampoco pagarás más
en las llamadas a otros números.**

***** Y si te cobramos un solo minuto,
te garantizamos la devolución inmediata
y te compensamos con 10€.**

Infórmate en Tiendas Vodafone
vodafone.es



power to you

EN BUSCA DE LA EFICIENCIA

Sobre el sistema sanitario actual, sus deficiencias y los posibles modelos de futuro se debatió en el XVIII Encuentro del Sector Sanitario, el 25 y el 26 de octubre, en el campus del IESE en Barcelona.

Eficacia, corresponsabilidad del paciente y del personal clínico, mayor inversión y mejor gestión de los recursos son los ejes en los que debe sustentarse la inminente reforma del modelo sanitario español, exigida por los líderes del sector y asegurada por las administraciones autonómicas. El XVIII Encuentro del Sector Sanitario, celebrado los días 25 y 26 de octubre en el campus del IESE en Barcelona bajo el lema “Hacia un cambio de modelo”, ha servido para poner sobre la mesa las medidas que debería incluir esta reforma. Dirigieron el encuentro los profesores **Núria Mas** y **Pedro Nuño**, y la investigadora asociada **Rosa M. Fité**.

“La sostenibilidad del sistema de salud vendrá de la reorganización de la prestación, no solo de más financiación”, recalcó el consejero de salud del País Vasco, **Javier Rafael Bengoa**, quien abogó por alejarse del modelo único y pensar en modelos locales y regionales. Asimismo, se mostró partidario de hacer partícipe al personal clínico del cambio de modelo y de devolver responsabilidad al paciente.

En la misma línea se expresó **Pedro Llorente**, director general de Gestión Económica y de Compras de Productos Sanitarios y Farmacéuticos en el Servicio Madrileño de Salud, quien criticó la abrumadora cantidad de gastos superfluos y reafirmó que el sistema “requiere reformas profundas”. **Josep Prat**, presidente del Institut Català de la Salut, afirmó que la crisis económica se suma a la crisis de paradigmas que ya arrastraba el sistema sanitario. “Se corre el riesgo de que las medidas de ajuste se tomen como nuevos paradigmas, cuando en realidad son medidas coyunturales con fecha de caducidad”, afirmó. En su opinión, el fallo es estructural y es necesario abordar este tipo de medidas e ir configurando los nuevos paradigmas.

Por su parte, el conseller de salut de la Generalitat de Catalunya, **Boi Ruiz**, consideró que “no es posible continuar sin una nueva y mayor aportación económica” una necesidad prioritaria a corto plazo. El conseller también destacó que



estos recursos no deben ser la piedra angular del sistema, que requiere de reformas estructurales profundas para sostenerse a largo plazo, y anunció que la Conselleria presentará un plan para aplicar estas reformas antes de Navidad.

En el panel de la industria farmacéutica, **Humberto Arnés**, director general de Farmaindustria, advirtió: “hemos llegado a una situación límite, a este sector no se le puede exprimir más. La industria farmacéutica necesita un plan de viabilidad que permita recuperar la senda del crecimiento”. **Luis García Bahamonte**, director general de Abbott Diagnostics, destacó que el diagnóstico precoz y la medicina personalizada son herramientas básicas para evitar gastos innecesarios: “el diagnóstico es una de las pocas áreas de la sanidad en las que se puede ahorrar gastando más y mejor”. **Hugo Villegas**, director general de Johnson & Johnson Medical Iberia, valoró positivamente la convergencia entre sectores (farmacéutico, tecnología sanitaria...) que permite un encuentro como este, y sentenció: “es la hora y la era de la eficiencia”.



LA SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA SANITARIO VENDRÁ DE REORGANIZAR LA PRESTACIÓN, NO SOLO DE LA FINANCIACIÓN”.

Javier Rafael Bengoa

1. Luis García Bahamonte. 2. François Sarkozy. 3. Josep Ll. Sanfeliu. 4. Hugo Villegas.

5. José María Giménez Arnau.
6. Boi Ruiz.
7. Dr. Josep Baselga.
8. Prof. Pedro Nueno y Prof. Núria Mas.
9. Jordi Canals.
10. Humberto Arnés.

INCREMENTAN LOS COSTES

Los altos costes de la sanidad en un contexto de recortes del gasto público fueron también objeto de debate en el encuentro. **José María Giménez Arnau**, director de Global Medical Affairs and Health Economics en Novartis Pharmaceuticals, explicó en una sesión dirigida por el profesor **Pedro Nueno** que “el verdadero desafío es la incertidumbre. ¿Qué pasará en los próximos 5 años?”. Algunas cosas son seguras, como el envejecimiento de la población y sus consecuencias, como, el Alzheimer. Los costes de la sanidad están aumentando en todo el mundo a un ritmo insostenible, afirmó. “La gestión de la enfermedad y el diagnóstico tienen un gran impacto en el coste”, dijo también, apuntando que el coste por paciente en Estados Unidos es cinco veces mayor al de Francia. Manifestó a su vez que el sector debe incorporar estrategias basadas en la personalización del trato a los pacientes, y no seguir una política de modelo único. “Es cuestión de aplicar el tratamiento adecuado, al paciente adecuado y en el momento adecuado”, concluyó.

François Sarkozy, presidente de Publicis Healthcare quien participó activamente en el diseño y organización del encuentro, avanzó que “necesitamos un cambio en la filosofía sanitaria. Tenemos que hablar de la salud antes que del cuidado, de la prevención antes que de la cura”. Solo un 20% de la salud de una persona depende de la asistencia sanitaria, mientras un 40% depende del comportamiento. “Debemos pasar de la cura de enfermedades al cuidado de la salud”, explicó, en referencia a la responsabilidad del paciente.

En otra sesión moderada por **Magda Rosenmöller**, **Martin Erharter**, socio de Management Engineers, habló del aumento de la atención domiciliar para compensar los crecientes costes. La demografía no es el único factor a tener en cuenta, advirtió. La innovación tecnológica mejora el tratamiento, pero también aumenta drásticamente los costes. Tenemos una capacidad creciente para tratar enfermedades y también podremos tratar un mayor número de estas, pero será más caro. Por su parte, la tecnología remota permite seguir el tratamiento del paciente en casa, lo que puede reducir los costes hasta un 30%.



Por su parte, **Josep Baselga**, director del centro de cáncer del Massachusetts General Hospital y director del Instituto de Oncología de Vall d'Hebron, estuvo de acuerdo en que “hay que recortar presupuesto”, pero cree que el problema radica en cómo se hace.

Como conclusión, la directora del encuentro, la profesora **Núria Mas**, apuntó “hemos observado un tema común: la necesidad de un cambio estructural en nuestro modelo sanitario, y no solo en el español, sino en el de todas las economías del mundo. Necesitamos buscar el valor que aportan los nuevos modelos de negocio, la coordinación del sistema o los nuevos productos tecnológicos o farmacéuticos a la salud del paciente”, analizó. “Se ha remarcado la necesidad



de pensar en una nueva forma de gestionar y coordinar el sistema de salud donde habría muchos *partnerships* públicos y privados y donde el paciente tendría un rol cada vez más activo, cada vez participaría más en la toma de decisiones”.

EL COPAGO A DEBATE

● La profesora aseguraba ya los días previos al encuentro
● en la presentación del estudio “Los sistemas de copago en Europa, EE.UU. y Canadá: Implicaciones para el caso español” que en el contexto actual, “seguramente se implantará el copago”, y defendía los sistemas que discriminan en función de la renta del paciente o la cronicidad de una patología. En su opinión, la finalidad del copago “no debe ser recaudatoria,

sino disuasiva”, y el mejor modelo es “el que tiene en cuenta la renta y la vulnerabilidad del paciente”. Asimismo, a su parecer el copago debería aplicarse a los servicios de urgencias, pues su implantación en primaria puede llevar a los pacientes a utilizarlos más para ahorrarse el coste, lo que podría derivar en un incremento global del coste sanitario. Y también serviría para no disminuir la prevención de los usuarios, muchos de los cuales evitarían las revisiones y los chequeos para ahorrar.

Núria Mas destacó también que el copago es solo una medida de efecto inmediato, y que el sistema sanitario español necesita una reforma profunda que lo adapte a las necesidades actuales, con un porcentaje de población mayor y con enfermedades crónicas e incompatible con el sistema actual.

PROGRAMAS DE CONTINUIDAD SOBRE ECONOMÍA

LAS EMPRESAS NOS SALVARÁN

Cinco profesores del IESE analizan las políticas económicas actuales y sus previsiones.

Dos sesiones del Programa de Continuidad bajo un mismo tema “¿Saldremos de la crisis? Políticas y previsiones” en Madrid y Barcelona, donde el análisis de la actualidad económica se entrelazó con las propuestas de los distintos ponentes para entender la actual situación de crisis y sus posibles acciones para vislumbrar mejoras futuras.

Los profesores **Juan José Toribio**, **Antonio Argandoña** y **Javier Díaz-Giménez** fueron los encargados de impartir el 4 de octubre una sesión en el campus del IESE en Madrid. Los ponentes identificaron algunas claves para entender los motivos que han provocado la compleja situación económica actual y sugirieron algunas propuestas para salir de ella, aunque dejaron claro que no a corto plazo.

1. Antonio Argandoña.
2. Juan José Toribio.
3. Alfredo Pastor.
4. Xavier Vives
5. Javier Díaz-Giménez.



1



2

Para el profesor **Juan José Toribio**, la debilitación de la economía mundial y una mayor incertidumbre fiscal y financiera son los rasgos que prevalecen en el panorama económico global. Ello es especialmente cierto para las economías avanzadas, “donde se observan dos tipos de desequilibrios: uno interno, puesto que la demanda privada doméstica no ha tomado el relevo del gasto público, y otro desequilibrio externo, motivado por la insuficiente demanda que les llega de las economías emergentes”. Además de la reordenación financiera y del reequilibrio de las balanzas de pagos, los retos de la política económica pasan fundamentalmente por la consolidación fiscal, “que no debe ser ni tan rápida que provoque una recesión, ni tan lenta que genere falta de credibilidad”, aunque, según el profesor en el caso de España no existe más opción que acelerar el ajuste presupuestario.

Por su parte, **Javier Díaz-Giménez** sacó a colación lo que denominó “trío imposible”, porque no se ha dado hasta el momento una política económica que conjugue al mismo tiempo libertad de movimiento de capitales, tipos de cambio fijos y políticas monetarias independientes: “muchos de los elementos que deben caracterizar una zona monetaria óptima no se han producido a lo largo de estos años y, aunque el principio del euro fue muy bonito, luego la cosa decayó, y si un país estaba cómodo con el déficit ahora no puede protestar porque el mercado le marque los tipos de interés”.

LAS EMPRESAS SERÁN LA CLAVE DE LA RECUPERACIÓN

● El profesor **Argandoña** calificó de “perfectamente normal” la crisis tratándose de la suma de tres: inmobiliaria, financiera y del sector público. “Ha descendido nuestra riqueza y nuestra capacidad de generar renta y no podemos, por tanto, seguir gastando lo mismo”. Si bien el panorama no es muy alentador, al menos hasta el año que viene la recuperación pasará por la consolidación financiera y el desapalancamiento. “Las empresas son las que nos salvarán, para lo que deberán contar con un entorno adecuado, un mayor liderazgo y la ayuda de la sociedad civil, porque todos somos responsables de la crisis y todos debemos arrimar el hombro”.

¿CUÁL ES EL PANORAMA FUTURO?

● El profesor **Argandoña** acompañó también a los profesores **Alfredo Pastor** y **Xavier Vives** en la sesión del 6 de octubre en el campus del IESE en Barcelona.

El profesor **Pastor** coincidió con el profesor **Antonio Argandoña** en describir la crisis actual como “triple”, puesto que como también afirmó afecta al sector inmobiliario, a las finanzas y a la deuda pública; aseguró que en España “estamos en la peor posición posible” para afrontarla, y que “ahora es cuando veremos su alcance real”. Sin embargo, cuando salgamos de la crisis, será gracias a la inversión privada, donde todavía “hay un campo enorme para recorrer”. Y lo positivo, concluyó, es que a pesar de todo, “la mayoría de las empresas van bien”.

También coincidió con **Antonio Argandoña**, en que “muchas empresas sí han hecho los deberes”, y que “sus exportaciones tienen que ser el motor del crecimiento”. Del crecimiento futuro, se entiende.

¿Cuál es el panorama para el ejercicio 2011-2012? Según el profesor **Argandoña**, un crecimiento bajo o quizá negativo, falta de instrumentos para acelerar la recuperación, y una consolidación fiscal que debe continuar.

PLAN DE ACCIÓN

● Finalmente, el profesor **Xavier Vives** propuso un posible plan de acción para salir de la grave situación de toda la zona euro: crear barreras de protección delimitando los problemas de solvencia o liquidez entre países; establecer un mecanismo de ayuda ilimitada a los países solventes, para prevenir posibles ataques especulativos; reestructurar los países insolventes y recapitalizar los bancos en apuros; avanzar hacia una unión fiscal europea y una supervisión integrada del sistema bancario europeo.

De todas formas, concluyó el profesor **Vives**, no estamos hablando de una crisis cíclica, sino al contrario, es un tipo de crisis bastante más profunda, que solo se ha dado en los años veinte del siglo pasado y ahora. “Y su digestión será lenta”.



3



4



5

IESE Y LA OBRA SOCIAL "LA CAIXA"

Unidos para apoyar los negocios solidarios

Nuevo programa para emprendedores y empresas que quieren lograr un impacto social.

● La Obra Social "la Caixa" ha puesto en marcha junto con el IESE un nuevo programa de Emprendimiento Social. El director general adjunto ejecutivo de "la Caixa", **Marcelino Armenter**; el director general del IESE, **Jordi Canals**; y el director general de la Fundación "la Caixa", **Jaume Lanaspá**, entre otros directivos, presentaron el 19 de octubre en CaixaForum Barcelona esta nueva iniciativa.

El programa apoya a emprendedores y empresas sociales que quieren lograr un impacto social; concretamente, a personas u organizaciones que han decidido crear un negocio solidario con el objetivo de resolver un problema existente en la sociedad, de una manera rentable y sostenida en el tiempo.

La iniciativa se dirige a las empresas sociales de nueva creación; es decir, a las que tienen un recorrido formal in-



Jaume Lanaspá, Marcelino Armenter y Jordi Canals.

ferior a tres años y a las entidades sociales ya consolidadas pero que buscan transformarse en una empresa social para ser más viables económicamente, manteniendo al mismo tiempo el impacto.

Para garantizar el éxito de estos proyectos, la Obra Social "la Caixa" les ofrece apoyo económico, acompañamiento gerencial y trabajo en red, formación a medida en la que los emprendedores sociales se beneficiarán de una formación centrada en el emprendimiento y la gestión de

empresas sociales, que será impartida por el IESE.

La nueva iniciativa de Emprendimiento Social de la Obra Social "la Caixa", junto con el IESE, pretende consolidarse a largo plazo y aprender con la experiencia de los emprendedores seleccionados, basándose en la implicación de estos en la propia dinámica de las ediciones futuras del programa. Los emprendedores que tengan un proyecto innovador y con impacto social podrán presentar su solicitud hasta el 11 de diciembre.

Trasformar la empresa

Perspectivas a tener en cuenta

● Directivos y clientes de la empresa tecnológica alemana SAP participaron el 22 y 23 de septiembre en el "SAP Business Transformation Summit 2011", en el campus del IESE en Barcelona. La conferencia contó con

ponentes de primera línea, empresarios y académicos que debatieron sobre las mejores prácticas y compartieron experiencias aprendidas de proyectos de negocio innovadores.

Inauguró el evento **Lars Golle**, Global Head of Business Transformation Services de SAP, con una ponencia sobre por qué la transformación del negocio es cada día más importante para SAP. Planteó que se trata de una iniciativa que pretende alinear los diferentes movimientos de una empresa con su estrategia

de negocio y visión global. También participó el profesor del IESE **Adrian A. Done**, que impartió una sesión sobre "Tendencias globales que dan forma al mundo empresarial: ¿qué implicaciones tendrá para tu compañía?". Estas tendencias globales son, para el profesor **Done**, los cambios geopolíticos, los retos tecnológicos, y los movimientos demográficos, entre otros.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/videos

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

FORO DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

La diversidad generacional



Mireia Las Heras.

La profesora del IESE planteó en el foro los retos de gestionar laboralmente cuatro generaciones.

“La vivencia de experiencias comunes y unas circunstancias históricas concretas influyen en el modo de ser de los miembros de una generación. Las empresas que tienen en cuenta estos aspectos gestionan mejor el talento”. Con esta idea comenzaba la profesora **Mireia Las Heras**, la sesión del 19 de septiembre en el campus del IESE en Madrid, “Una plantilla heterogénea: 4 generaciones”, en el marco del Foro de Dirección de Personas 2011.

El valor asociado al trabajo, los estilos de vida y las expectativas a corto y largo plazo, son diferentes cuando se pertenece a la generación de entreguerras, a la de los *baby boomers*, a la generación X o a la Y. Pero hoy en día estas cuatro generaciones conviven en el mercado laboral, por lo que gestionar la diversidad que representan supone un reto para las empresas.

La profesora **Las Heras** explicó a fondo las características de las dis-

tintas generaciones, poniendo un énfasis especial en su relación con el trabajo. Si la autonomía, la flexibilidad y el uso de las nuevas tecnologías son propios de las generaciones más jóvenes; la tenacidad, el compromiso con la empresa y una mayor capacidad de análisis son más propios de personas con más madurez laboral. Los primeros buscan la internacionalización y se miran en el espejo de sus homónimos y los segundos prefieren una mayor estabilidad y no están tan pendientes de los demás.

A la intervención de la profesora **Las Heras** se sumaron las aportaciones de ponentes como **Esther Pérez Bravo**, directora de Diversidad de Microsoft y **Pilar González**, responsable de Organización, Desarrollo y Calidad de la Fundación Adecco. Por su parte, **Pérez Bravo** hizo hincapié en la atracción del talento de las nuevas generaciones por parte de su compañía y **Pilar González** desentrañó la estrategia de su Fundación para hacer valer en el mercado laboral a las personas mayores de 45 años y otros colectivos con dificultades para integrarse en el mercado laboral.

BARÓMETRO DEL CLIMA DE LOS NEGOCIOS 2011

España, un destino atractivo

Pese a los problemas estructurales y a la difícil salida de la crisis que vive España, las empresas extranjeras continúan valorando positivamente el clima de los negocios en el país, según el Barómetro del Clima de los Negocios 2011 elaborado por Invest in Spain y el International Center for Competitiveness (ICC) del IESE.

M^a Luisa Blázquez, investigadora asociada del IESE y una de las autoras del estudio, resalta que los inversores que han participado en la encuesta prevén un aumento de sus inversiones en 2012. Concretamente, un 37% de las 300 empresas extranjeras encuestadas tienen previsto incrementar sus inversiones en España, frente al 27% de 2011.

Entre las principales fortalezas del clima de negocios español se sitúan las infraestructuras. Los empresarios valoran especialmente el tren de alta velocidad, los aeropuertos y las carreteras españolas. Asimismo, destacan la gran calidad de las escuelas de negocios, el coste competitivo de los transportes y la calidad de vida. Son áreas además que mejoran en su valoración respecto al año anterior.

Por otra parte, el Barómetro permite identificar las áreas sobre las que los inversores consideran que se debe seguir incidiendo. Los empresarios extranjeros apuntan como principales ámbitos de actuación la rapidez y eficacia de los juzgados mercantiles, la flexibilidad laboral y los costes del despido, y el dominio de idiomas por parte de los trabajadores españoles.

En el actual contexto los empresarios señalan además la necesidad de mejorar el acceso a la financiación tanto pública como privada y la necesidad de nuevos incentivos y subvenciones para la inversión, sobre todo relacionados con la I+D+i.

SONY
make.believe

Nuestro mundo en 35 mm gira en torno al suyo.

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

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

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

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

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

www.pro.sony.eu/35mm



F35



SRW-9000PL



PMW-F3



NEX-FS100E





Doing Good & Doing Well

**BARCELONA,
24 Y 25 DE FEBRERO**

Bajo el título “Achieving sustainability in business and society”, el encuentro reunirá a destacadas personalidades del mundo de los negocios sociales como **Mark Drewell**, CEO de Globally Responsible Leadership Initiative.

MANAGEMENT PROGRAM

PDD BARCELONA

Dará comienzo en enero

PDD MADRID

El 13 de enero se inaugurará el primer módulo

PDG MADRID

Comenzará el 17 de enero

PDD GALICIA

Arranca en Santiago de Compostela el 18 de enero

PLD BARCELONA

Comienza el 5 de marzo

PDD ZARAGOZA

Dará comienzo el 6 de marzo

AMP IN MEDIA AND ENTERTAINMENT

NUEVA YORK, 30 DE ENERO

Programa intensivo de dirección que tiene como principal objetivo preparar a la “próxima generación” de ejecutivos para dirigir sus empresas de medios de comunicación y entretenimiento.

Punto de encuentro para los inversores

**FORO DE LA RED DE INVERSORES PRIVADOS Y FAMILY OFFICES DEL IESE
BARCELONA-MADRID, 30 DE ENERO**

Emprendedores e inversores tienen una cita mensual en el IESE. La Red de Inversores Privados y *Family Offices* del IESE facilita el acceso a buenos proyectos de inversión. El próximo foro tendrá lugar en Barcelona y se seguirá por videoconferencia en Madrid.



Public Management Programs

III PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y PROGRAMAS SOCIALES

Madrid, 13 y 14 de marzo

STRATEGIC MANAGEMENT FOR LEADERS OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Madrid, 26-30 de marzo

DRIVING GOVERNMENT PERFORMANCE

Madrid, 18-21 de junio



Siguiendo el rumbo del IESE

**JUNTA DE GOBIERNO DE LA AGRUPACIÓN DE MIEMBROS DEL IESE
BARCELONA, 7 DE FEBRERO**

Los miembros de la Agrupación tienen una cita ineludible el 7 de febrero en la Junta de Gobierno, donde se desgranará la memoria anual, se analizarán los eventos más importantes del año, y se presentarán algunos de los objetivos para el próximo curso. Se podrá participar por videoconferencia en el campus de Madrid.

Short Focused Programs

**HIGH-PERFORMANCE
NEGOTIATOR**

Barcelona, 24-26 de enero

**THE INNOVATION ARCHITECT:
LEADERSHIP OF SUSTAINED
AND BREAKTHROUGH
INNOVATION**

Barcelona, 6-8 de febrero

**DEVELOP YOUR
COMMUNICATION
SKILLS: IT'S HOW YOU
TELL THEM!**

Barcelona, 6-8 de marzo

**CREATE EFFECTIVE
VIRTUAL TEAMS**

Barcelona, 21-22 de marzo

PROGRAMAS ENFOCADOS

Mujeres en Consejos de Administración

Madrid, 17 y 18 de enero y 21 y 22 de febrero

Comunicar con eficacia y persuasión

Madrid, 24, 25 y 26 de enero

Cómo desarrollar mi capacidad relacional

Madrid, 30 y 31 de enero y 1 de febrero

Finanzas corporativas

Madrid, 2, 9, 16, 23 de febrero y 1 y 8 de marzo

Las grandes cuentas. Estrategia y plan de acción

Madrid, 7, 8 y 9 de febrero

Contabilidad y finanzas para directivos no financieros

Barcelona, 20 y 27 de febrero y 5, 12, 19 y 26 de marzo

Redes de venta indirecta. Reto comercial, laboral, mercantil y fiscal

Barcelona, 21, 22 y 23 de febrero

Gestión del tiempo

Barcelona, 28 y 29 de febrero y 20 de marzo

Gestión de Instituciones culturales: claves para el desarrollo de audiencias y la sostenibilidad financiera

Madrid, 5, 6, 7 y 8 de marzo

Dirección de ventas. Cómo dirigir, organizar y fidelizar a nuestro equipo de ventas

Madrid, 6, 7 y 8 de marzo

La dirección de personas: un enfoque estratégico

Barcelona, 13, 14 y 15 de marzo

Vuelve el Encuentro de Distribución

**BARCELONA,
29 DE FEBRERO**

Directivos del sector de la distribución se reunirán en el IESE para hablar de las tendencias del sector y los retos de futuro.

José Patricio Jottar Nasrallah (MBA '88)

La innovación no se agota en los productos

OLGA
BOLUDA

José Patricio Jottar Nasrallah (MBA '88), dirige la compañía Cervecerías Unidas (CCU), empresa líder en la fabricación de bebidas en Chile, desde 1998. De los retos del mercado del gran consumo, de la necesidad de innovación y de la importancia de los valores en la dirección habla en la entrevista.

¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta el sector de gran consumo?

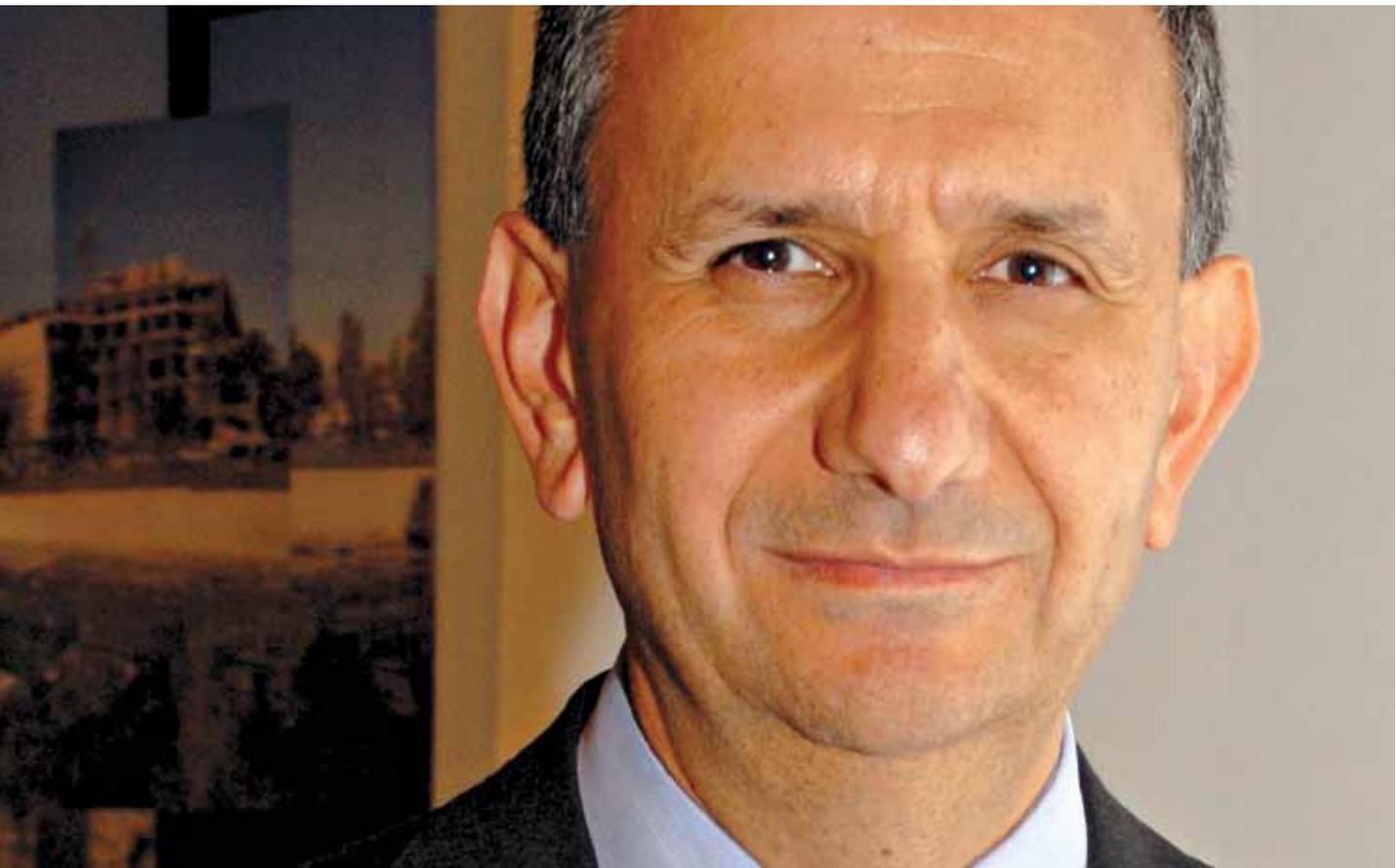
En nuestros mercados actuales, nos enfrentamos al hecho de que los consumos per cápita son aún bajos y deben aumentar para alcanzar los niveles de las economías más desarrolladas. En este sentido, el rol de los actores de la industria es el de promover este desarrollo.

Respecto a la internacionalización, los espacios de crecimiento son limitados. Las distintas industrias de bebidas están muy concentradas en muy pocos jugadores globales de gran escala, lo que dificulta mucho entrar en mercados consolidados.

Ha trabajado para Administradora de Fondos Mutuos Citicorp, ha dirigido Bansander AFP y ahora lo hace para una de las empresas de alimentación más importantes de Chile. ¿Qué dos sectores le atraen más: el de gran consumo o el financiero?

Desde la perspectiva de gestión, el financiero y el de gran consumo son idénticos en lo esencial y diferentes en lo accesorio. Lo esencial es alcanzar entre todos los objetivos marcados; lo accesorio es que el financiero se hace atendiendo las necesidades financieras de los consumidores, en tanto que en el de gran consumo se atiende a las fisiológicas.

Por otra parte, el sector financiero fuerza a un rigor con los números que es muy útil en el ámbito de gran consumo. Ambos son interesantes, pero obligado a escoger, me que-



do con el sector real (de gran consumo), por el atractivo de producir “físicamente” un producto.

En Europa, la marca blanca o marca del distribuidor tiene un rol creciente. ¿Pasa algo parecido en Chile?

En Chile aún son minoritarias y su crecimiento es bajo por tres razones principales: el consumidor chileno es muy “marquista”; la propia geografía del país dificulta la distribución, sobre todo aquella que requiere capilaridad, lo que hace virtualmente imposible su desarrollo fuera de los supermercados; y por último, la confianza de los consumidores hacia estos, como garantes de calidad del producto que firman, es más alto en Europa.

La economía chilena se basaba en materias primas, ¿cómo se está transformando?

Este año, el PIB per cápita de Chile supera los US\$15.000, lo que es muy positivo si consideramos que hace veinte años se situaba en el entorno de los US\$2.000. Este desarrollo ha venido acompañado de un mayor crecimiento del sector servicios y de un valor agregado en nuestra oferta. Con todo, el cobre –que supone más de un 50% de nuestras exportaciones en valor– ha tenido un *boom* de precio del que nuestra economía se ha beneficiado muy especialmente.

Innovar o morir, ¿cómo se aplica este dicho en su sector?

Hay que innovar en nuevos productos, y este es uno de los

caminos para crecer. Pero hay que ser cuidadosos, pues en materia de bebidas el consumidor es muy tradicional.

El grueso de lo que se bebe hoy se bebía hace 30 años. Pero surgen nuevas categorías con fuerza, como las bebidas deportivas, las aguas con sabor y muchas variedades en el terreno de la fruta.

Teorizamos en Cervecerías Unidas (CCU) en el sentido de que cada vez que lanzamos un nuevo producto somos víctimas de las tres “C”: costes, que se incrementan; complejidad, que aumenta; y canibalización, ya que el nuevo producto sustituye –parcial o totalmente– a los anteriores. Contra estas tres “C” hay un solo antídoto: el margen de los nuevos productos debe ser superior al de los existentes, para así compensarlas.

Pero la innovación no se agota en los productos. Innovamos cada día en técnicas de gestión, tecnología, distribución, ventas, empaques, procesos... Y esto tiene un valor enorme. En esta segunda dimensión, nuestra industria está llamada –definitivamente– a “innovar o morir”.

Compagina la dirección general de CCU con otros cargos directivos en Viña San Pedro, Foods Compañía de Alimentos, Aguas CCU- Nestlé Chile y Compañía Písquera de Chile. ¿Cuáles diría que son las claves para conseguirlo?

Trabajo como director general de CCU, que es el principal operador chileno del negocio de bebidas, con participación en las áreas de cervezas, vinos domésticos y de exportación, li-

➤ LA FAMILIA ES UNA AUTÉNTICA ESCUELA DE VALORES, DONDE MÁS QUE DE LA PALABRA, LOS HIJOS APRENDEN DEL EJEMPLO, Y ESTO ES –SIN DUDA– MUY ÚTIL PARA ENFRENTAR EL MUNDO DE LA EMPRESA.

cores, aguas minerales, zumos, etc. Las empresas mencionadas son filiales de CCU. Nuestra compañía está estructurada en torno a dos tipos de unidades: UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) y UAC (Unidades de Apoyo Corporativo). Las UEN se enfocan en tres tareas básicas a la hora de competir: producen, venden, comunican. Mientras que las UAC hacen lo demás: tareas administrativas, distribución, funciones corporativas.

Desde que entró a trabajar en CCU, la empresa ha tenido resultados positivos, un crecimiento importante y distintos reconocimientos a lo largo de los años. ¿En qué medida cree que ha contribuido su gestión?

Hemos recibido muchos reconocimientos que dan cuenta de la buena reputación corporativa de la compañía, lo que es mérito de los equipos actuales y anteriores de la empresa. Nos sentimos muy orgullosos de ello, nos estimula a seguir, pero no es el motivo de nuestra acción. Nuestra visión dice así: “en CCU nos gusta el trabajo bien hecho por el bien de las personas...”. Este es el motivo que está detrás de cada una de nuestras actuaciones.

Como persona emprendedora, ¿cree que se puede promover este espíritu?

Sin duda, el espíritu emprendedor es muy necesario. Y no se debe reducir la iniciativa emprendedora a poner en marcha un nuevo negocio por cuenta propia. Las grandes empresas tienen muchas iniciativas internas. El espíritu emprendedor está muy presente en las personas. Nuestro rol como directivos es crear el conjunto de condiciones para que estas sean “voluntarias del emprendimiento”, promoviendo con fuerza el desarrollo –en lenguaje del profesor **Juan Antonio Pérez López**– de la organización informal.

El espíritu emprendedor fue quizá uno de los potenciales de los que le hablaron en el MBA, ¿qué más le aportó el máster?

Una gran formación. En términos generales, destaco la visión amplia, multifactorial e integrada que el IESE aporta en el conjunto de su programa MBA. En términos particulares, no puedo dejar de mencionar las lecciones del profesor **Pérez López**, cuya visión del empleado “voluntario”, que se enraiza en una profunda doctrina antropológica y

define toda la enseñanza del IESE. Más allá de esto, hice muy buenos amigos.

El año en que acabó el máster, 1988, empezó a trabajar para el grupo Santander. ¿Existe una relación directa?

No y sí. No, porque el Banco Santander contactó conmigo cuando llegué a Chile a través de una persona con la que había trabajado en Citicorp, antes del MBA, quien me invitó a hacerme cargo del lanzamiento de los fondos mutuos del banco. Y sí, porque mi estancia en España me hizo adquirir mayor conciencia de la envergadura del Banco Santander y la ambición de su proyecto empresarial. En esos años era una nueva empresa que entraba en Chile, a través de la adquisición de un banco mediano-pequeño, que en principio no aparecía un proyecto atractivo. Con el tiempo el Banco Santander se convertiría en el mayor y más rentable grupo financiero de Chile.

La importancia de la familia es también uno de los valores que se enseñan en el IESE, ¿influye el contexto familiar en el desarrollo de valores, que luego tienen un papel crítico a la hora de hacer negocios?

Mis cuatro abuelos nacieron en el Líbano y emigraron a Chile con mucho esfuerzo. Pienso que de ellos heredé el sentido del trabajo y la responsabilidad, el sentido de familia, el respeto por los mayores; el sentido trascendente de la vida y el de autoridad.

La familia es una auténtica escuela de valores, donde más que de la palabra, los hijos aprenden del ejemplo, y esto es –sin duda– muy útil para enfrentar el mundo de la empresa. Con todo, una familia es muy diferente a una empresa. En la primera, los afectos son incondicionales y las relaciones son para siempre. En la segunda, algunas veces, los afectos son condicionados y las relaciones temporales.

Usted es un gran amante del deporte. ¿El esfuerzo y la constancia que exige el deporte son también necesarios en el mundo de la empresa?

El deporte exige disciplina y ello ayuda en la empresa; por su parte, la actividad aeróbica nos permite mantenernos en forma y saludables, y también es bueno para la empresa... pero hay que hacerlo con moderación, hay que evitar el “culto al cuerpo”.



PEDRALBES

Ref.4.479

Espectacular ÁTICO de obra nueva, 90m2 de vivienda más terraza de 113m2 con bonitas vistas a la ciudad. Salón comedor de 50m2. 1 habitación en suite. Plaza de parking.
ALQUILER: 2.500 €



BONANOVA

Ref. 3.732

Exclusiva casa unifamiliar de diseño, 341m2 de vivienda en parcela de 600m2. Salón comedor de 72m2 con salida a terraza con piscina. 4 hab. (1 en suite, 2 dobles y servicio). Pk. 2-3 coches.
VENTA: 2.950.000 €

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

VENTA



Amplio piso alto de 142m2 más gran terraza. Salón comedor de 55m2 con sda. a terraza. 4 hab. (1 en suite, 2 dobles y servicio). Zona comunitaria con piscina. 2 pk.
Ref.4.191 - 930.000€

PEDRALBES

VENTA



Espectacular ÁTICO de 243m2 más 145m2 de terrazas. Gran salón con chimenea de 50m2 y sda. a terraza. 5 hab. (1 suite, 3 dobles y serv.). 3 pk. Zona com. con piscina.
Ref.4.074 - 1.600.000€

BONANOVA

VENTA



Espldido piso alto de 170m2 + terraza. Salón comedor de 35m2. 5 hab. (1 en suite, 3 dobles y servicio). Totalmente reformado. 1 pk. 1 trastero.
Ref. 4.358 - 995.000 €

PEDRALBES

ALQUILER



Precioso piso de 183m2 más terraza. Totalmente reformado. 4 hab. exteriores. (1 en suite, 2 dobles y servicio). Zona comunitaria con piscina. 2 pk. Trastero.
Ref. 4.512 - 2.7000 €

TRES TORRES-SARRIÀ

ALQUILER



Bonito piso de 140m2 en perfecto estado. 3 habitaciones (1 en suite, 1 doble y servicio). Salón comedor de 40m2 exterior a calle. Suelos de parquet.
Ref.4.556 - 1.600 €

ST.CUGAT-PARC CENTRAL

ALQUILER



Precioso piso en LA ILLA VERDE de St.Cugat. 130m2. Salón comedor de 28m2 con sda. a terraza. 3 hab. (1 en suite y 2 dobles). 2 pk. Zona comunitaria con piscina.
Ref. 4.547 - 1.500 €

Su inmobiliaria de confianza en Barcelona

GIJS JANSEN Y HANS COOL (MBA '03), FUNDADORES DE ALUCHA

DECONSTRUCCIÓN POSITIVA

Creadores de una técnica que permite reciclar el tetrabrik al 100%

● La invención del tetrabrik revolucionó el empaquetado e hizo de su creador, **Ruben Rausing**, el hombre más rico de Suecia. El único problema es que estos cómodos envases, que se utilizan para leche, zumos y hasta vino, no son fáciles de reciclar. Ahora, dos graduados MBA de IESE han desarrollado una técnica que permite que los tetrabrik sean 100% reciclables.

Cuando **Gijs Jansen** y **Hans Cool** (ambos MBA '03) se conocieron en el IESE vieron una oportunidad empresarial para las tecnologías de reciclado avanzado. En el IESE también conocieron a **Carlos Ludlow Palafox**, quien estaba por entonces desarrollando la técnica de pirólisis de separación de materiales en la Universidad de Cambridge. "Cuando hicimos el MBA, en las clases del profesor **Pedro Nuño** tuvimos que redactar un plan de negocios", afirma **Cool**. "Y, además, presentarlo a los inversores, pero no parecieron estar interesados en nuestro plan. El que ganó iba acerca de reciclar tetrabriks pero las personas que lo escribieron no querían llevarlo a cabo. Nosotros preguntamos si podíamos quedarnoslo y así fue como empezamos con Alucha. **Ludlow** nos comentó que el plan de negocios era genial, pero estaba muy lejos de ser comercial, de modo que nos aconsejó hacer algo distinto".

Sin desanimarse, **Jansen** y **Cool** se acercaron a una fábrica de papel a las afueras de Barcelona que reciclaba el 75% de todos los tetrabriks recogidos en España, unas 30.000 toneladas. Los tetrabriks están formados por un 73% de papel reciclable, pero el 27% restante de lámina de aluminio y plástico era prácticamente desechable tras el reci-



Gijs Jansen y Hans Cool, fundadores de Alucha.

clado del papel. Y por él la fábrica debía pagar para destruirlo en un vertedero.

En 2010, Alucha, la empresa fundada en 2004 por **Jansen** y **Cool**, instaló la planta CLEAN en la fábrica de papel, reciclando el aluminio y el plástico de cerca de 1 billón de envases anuales.

"El sistema que introdujimos, que es único, recoge este material desechable y, mediante pirólisis, separa el plástico del aluminio", describe **Cool**. "Produce un aluminio limpio en forma de briqueta y convierte el plástico en combustible, que se utiliza para generar vapor para la fábrica de papel. Otros también lo han intentado, pero nosotros fuimos los primeros en hacerlo funcionar a escala industrial". Este año, la planta CLEAN de Alucha ganó el premio "Best of the Best", que otorga la Comisión Eu-

ropea, y el premio europeo sobre reciclado de papel.

La fábrica de papel financió la primera parte del I+D y el plan piloto entre 2004 y 2006. "Invitamos a **Carlos** para que viniera y se sorprendió al ver un plan piloto relativamente grande ya en funcionamiento", asegura **Cool**. "**Ludlow** se involucró en él y nos ayudó con el *testing*".

"El IESE ha sido clave en todo este proceso y el plan íntegro es el fruto del curso de **Pedro Nuño**, y del apoyo de FINAVES. Durante los primeros dos años, conseguimos toda la finan-

ciación, y en 2009 conseguimos otra inyección de fondos de FINAVES. Creemos que ahora es el momento de acercarnos a otras fábricas de papel en las que podamos aplicar esta tecnología".

"Nuestro sistema es pionero, separa el plástico del aluminio de los tetrabrik y los recicla."

Servicios Documentales Gestionados

**Managed
Document
Services™**

MPS and Beyond

Consiga un día extra de productividad, cada semana

Lunes, Martes, Miércoles,
Jueves, Viernes...



Esto es justamente lo que RICOH le ofrece mediante su gama de Servicios Documentales Gestionados (MDS): proporcionar a su organización la información adecuada, en el momento preciso y en el lugar indicado.

RICOH le asegura los mejores resultados mientras usted se centra en lo que sabe hacer mejor: servir a sus clientes.

Contacte con nosotros hoy mismo y descubra cómo.



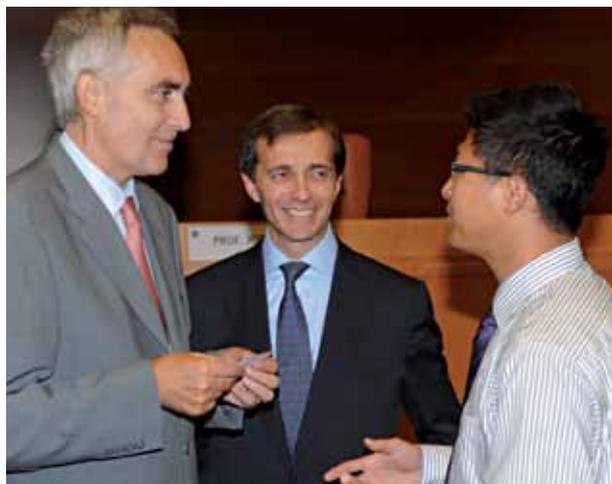
CEO DE SIEMENS

PETER LÖSCHER

“Puedes ser un gran líder, pero siempre serás tan bueno como quienes te rodean”, afirmó durante la sesión que impartió en el campus del IESE en Barcelona.



Peter Löscher y Jordi Canals.



A pesar del panorama sombrío que a veces se cierne sobre Europa y el euro, **Peter Löscher**, presidente y CEO de Siemens, aseguró que “Europa es relevante”, argumentando que es el mayor importador y exportador mundial. “Hay una crisis de deuda, sí, pero de lo que en realidad estamos hablando es de una crisis de confianza. Me parece que la economía real es más fuerte de lo que indica el discurso político oficial”, añadió.

Peter Löscher impartió la sesión extraordinaria del Programa de Continuidad “*Improving European Companies’ Competitiveness: The Siemens Experience*”, el 30 de septiembre en el campus del IESE en Barcelona.

Desde una perspectiva económica, dos factores que sí cercenan la competitividad europea son la falta de licenciados en carreras científicas (apenas unos 300 sobre 100.000 graduados europeos), y el bajo número de inmigrantes cualificados, apenas un 5%, a un abismo del 55% de los que emigran a Estados Unidos, comentó el CEO de Siemens. Europa tiene que mejorar en materia de educación y también en materia de innovación. Los líderes

industriales tienen que implicarse en promover programas educativos. Tienen que influir, con su experiencia, en los nuevos talentos, afirmó **Löscher**.

El CEO de Siemens también indicó que el número de patentes registradas sugiere que Europa se está quedando atrás en lo que a innovación se refiere, y que sería necesario un mayor número de emprendedores, así como de políticas que fortalezcan la base industrial del Viejo Continente. Y advirtió también de que los países influyentes aumentan –ya no hablamos del G8, sino del G20–, y estos días “el 98% de la innovación se produce fuera de tu empresa”, y esto debe cambiar.

Preguntado sobre lo que distingue a Siemens de otras empresas, **Löscher** respondió que su compañía, precisamente, siempre ha tenido una cultura de innovación, excelencia y responsabilidad social. “Puedes ser un gran líder, pero seas quien seas, siempre serás tan bueno como la gente que te rodea”, concluyó.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/videos

MUCHO MÁS QUE UN CAFÉ

Howard Schultz, CEO de Starbucks, en su visita al campus del IESE en Madrid.



“**E**l día más duro de mi vida fue el que tuve que anunciar que íbamos a cerrar tiendas y que tendríamos que despedir a gente: lloré”. Confesaba **Howard Schultz**, CEO de Starbucks, a un

público de más de 1.000 personas que se concentraron el 19 de septiembre en la sesión del Programa de Continuidad celebrada en el campus de IESE en Madrid.

La sesión, moderada por el profesor de IESE **Julián Villanueva**, se centró en el libro de **Schultz**, *The Starbucks Challenge. How to Fight for Your Life Without Losing Your Soul* (El reto de Starbucks. Cómo luchar por tu vida sin perder tu alma), en el que describe cómo consiguió recuperar una sociedad que se encontraba al borde de la quiebra y que estaba cerrando cientos de establecimientos con los consiguientes despidos de miles de trabajadores. **Schultz** dejó la dirección ejecutiva en 2005 para volver a la empresa en 2008.

“En 2007, Starbucks empezó a calcular y premiar los factores equivocados”, asegura. “El crecimiento se convirtió en una estrategia, en contraposición con el resultado”. La empresa había abierto demasiados establecimientos y había firmado contratos de alquiler de 10 años en lugares en los que nunca iba a generar beneficios. “Empezamos a pecar de

arrogantes y soberbios. Nos acomodamos demasiado. Algo me decía que nunca éramos tan buenos como aseguraba el precio de la acción y los ingresos”.

La clave fue conservar y mejorar la cultura Starbucks. “Vendemos café y mucho más que café; vendemos un sentimiento y un sentido de la comunidad”, afirmó **Schultz**, añadiendo que en general la experiencia del consumidor es “un mar de mediocridades”. Cuando llegó la reducción de gastos, la gente empezó a dudar de la integridad de sus líderes. “Eso significaba que, como líderes, teníamos que superar las expectativas que habían puesto en nosotros. Teníamos que probar que podíamos reinvertir en la empresa cuando volviera a gozar de buena salud”.

Schultz aseguró que los medios sociales han “modificado el marketing tradicional y el método clásico de construir una marca de por vida”. El consumidor, está padeciendo un cambio sísmico. Las empresas que utilizan medios sociales básicamente como un canal de venta no durarán mucho en este mundo, declaró **Schultz**. Los medios sociales deben utilizarse para establecer una relación con el consumidor y para crear confianza. Además, el CEO de Starbucks también considera que en un período de tres años, entre el 30 y el 40% del negocio se creará a través de *smart phones*.



Por otro lado, **Schultz** aseguró que los empresarios no deberían temer contratar a aquellos que puedan superarles en inteligencia. “El éxito de la mayoría de empresarios proviene de la contratación de aquellos que poseen habilidades complementarias y que les permiten compartir el podio. Premiar la innovación implica tomar riesgos. Debéis probar con la innovación y, en caso de fallar, ser rápidos”, aconsejó.

Al pedirle que definiera Starbucks en una única palabra, contestó “humanidad”, añadiendo después que “no puedes crear una empresa a menos que compartas el éxito. Un negocio tiene que apoyar a la comunidad en la que desarrolla y proporcionar prestaciones sociales. La diferencia entre los más ricos y los más pobres va a tener consecuencias. Por lo que nuestra responsabilidad hoy es mayor de lo que en su día fue. Las empresas que hacen lo correcto son las que tendrán éxito”.

PARA SABER MÁS:

www.iese.edu/videos

How Starbucks Fought For Its Life Without Losing Its Soul.

Howard Schultz. Hardcover (2011)

El hashtag #StarbucksIESE fue trending topic en la zona de Madrid.



PREMIAR LA INNOVACIÓN
IMPLICA TOMAR RIESGOS.
DEBÉIS PROBAR CON LA
INNOVACIÓN Y, EN CASO DE
FALLAR, SER RÁPIDOS”.

INTERNATIONAL WOMEN ENTREPRENEURIAL CHALLENGE

MUJERES EN LA CRESTA DE LA OLA

El IESE es uno de los patrocinadores del IWEC y concede anualmente tres becas para programas de dirección a las empresarias premiadas.

Cinco antiguas alumnas del IESE, **Ibukun Awosika** (Global EMBA'04), CEO de Soko Chair Centre; **M^a del Pino Velázquez** (MBA '91), fundadora de Unísono Soluciones de Negocios, **Preeti Sharma** (Global EMBA'10), directora general de Pragati Software Pvt. Ltd., **Núria Vilanova** (PADE '99) presidenta de Inforpress, **Adriana Casademont** (PADE '94), consejera delegada de Casademont, han sido algunas de las ganadoras de los premios del International Women Entrepreneurial Challenge (IWEC) los últimos años. Junto a ellas otras empresarias como **Sara Abera**, propietaria y directora general de Sara Garment Designers and Manufacturers, así como la *chef* catalana **Carme Ruscalleda**, una de las pocas mujeres premiada con tres codiciadas estrellas Michelin, también han recibido el premio.

El IWEC se fundó en 2007 con el objetivo de desarrollar una red global de mujeres empresarias con éxito para ayudarlas a obtener y ampliar su acceso a los mercados internacionales. El concepto IWEC comenzó en la Cámara de Comercio de Barcelona, junto con la Cámara de Comercio de Manhattan y la Federación India de Cámaras

de Comercio e Industria (FICCI-FLO), y con el apoyo del departamento de Estado de Estados Unidos. Este último, "la Caixa" y el IESE se encuentran entre los patrocinadores fundadores del IWEC. El IESE se encarga de ofrecer la experiencia educativa sobre liderazgo y globalización, así como tres becas para cursar el Advanced Management Program (AMP).

Preeti Sharma que consiguió una beca de Global EMBA nos comenta "no podría describir de qué manera me ha cambiado la vida. Es un programa de dirección global. Tenemos clases en Barcelona, en Silicon Valley y en Shanghái, de modo que obtienes una perspectiva global de los negocios, pero no solo por las ciudades sino también por los profesores. En los siete módulos, tuve a 35 profesores diferentes, lo cual significa que hubo 35 mentes excelentes que me ayudaron a aprender cómo gestionar mi empresa. El Global EMBA ha significado para mí una transformación, he aprendido a dirigir mi negocio de forma mucho más eficaz".

Desde que **Preeti** finalizó sus estudios, ha habido otras dos mujeres a las que se les ha concedido la beca IESE-IWEC: **Dona Childs**, de Estados Unidos (IWEC'08) y **Erka Tsevegash** (IWEC'10), de Mongolia, quien ha sido admitida en la clase de Global EMBA que comienza en enero de 2012.

DAR VISIBILIDAD A LA MUJER EMPRESARIA

- Para aspirar al premio, la candidata debe tener un negocio exitoso ya sea en importaciones o exportaciones de bienes y servicios en el mercado internacional. Además, la propietaria y directora general debe ser una mujer con una experiencia en el negocio de al menos tres años y unos ingresos anuales superiores al millón de dólares.

Adela Subirana (PADE'92), miembro fundadora de IWEC, asegura que la idea nació de **Miquel Valls**, presidente de la Cámara de Comercio de Barcelona. "Me pidió que iniciara un proyecto para mujeres empresarias que ya estuvieran posicionadas en el mercado global. Me comentó que la Cámara de Comercio deseaba ser líder en ofrecerles más visibilidad, credibilidad y responsabilidad. A partir de aquí,



PENSÉ EN CREAR UNA RED INTERNACIONAL DE MUJERES PARA OFRECERLES LA OPORTUNIDAD DE HACER CRECER SU NEGOCIO DE FORMA IMPORTANTE”.

Adela Subirana (PADE ‘92)



1. Ibukun Awosika.
2. Preeti Sharma.
3. M^ª del Pino Velázquez.



pensé en crear una red de mujeres de todos los colores, razas, religiones y sectores para ofrecerles la oportunidad de hacer crecer su negocio de forma importante”.

Subirana argumenta que la única condición que impuso **Valls** fue que los vínculos debían establecerse a través de las cámaras de comercio de los respectivos países. “Ha sido una experiencia conmovedora oír a mujeres de Kenia, Nigeria y Sudáfrica, y ver cómo gracias a los premios IWEC sus Gobiernos las han reconocido como mujeres que juegan un papel en el desarrollo económico de sus naciones”.

Nancy Ploeger, también miembro fundadora, del IWEC y presidenta de la Cámara de Comercio de Manhattan, asegura que “desde la conferencia IWEC que tuvo lugar en Nueva York en 2008, el IWEC ha asumido y atraído el interés de mujeres directivas de gran valor a nivel internacional que reconocen la importancia de la misión y los resultados del IWEC”. La embajadora **Ruth A. Davies**, otra miembro fundadora y presidenta del IWEC, explica que “las ideas destacadas en las que se basa la fundación son ampliar nuestra misión de desarrollar redes globales entre las mujeres para aumentar su participación en el comercio internacional, hacer crecer sus empresas y crear nuevos puestos de trabajo. En resumen, facilitar el poder económico de las mujeres en sus sociedades”.

Maria Puig, representante del IESE en el comité directivo de IWEC, comenta que “estar implicada en el IWEC desde sus inicios ha generado muchas oportunidades de atraer a mujeres empresarias al IESE y de compartir con ellas la excelencia en los diversos estudios y en la docencia de nuestra escuela”.

ELLEN J. SIRLEAF,
PRESIDENTA DE LIBERIA

Una premio Nobel en el IESE

La premio nobel de la paz 2011, Ellen J. Sirleaf, Presidenta de Libera, fue invitada a impartir una conferencia en una sesión del Programa de Continuidad el 25 de marzo de 2010 en el campus del IESE en Barcelona.

El profesor Pedro Nueno comenta que “la Presidenta había organizado un viaje a Europa y tenía previsto asistir en Valencia a una reunión internacional en defensa de la igualdad de la mujer”. No le resultó fácil al profesor Nueno conseguir el paso de Ellen Sirleaf por el IESE, pero finalmente, a través de sus contactos en Ghana, especialmente del Sr. Adama Gaye, se pudo organizar el evento. Ellen Sirleaf es graduada por Harvard y su vida ha sido “una lucha por la democracia, la mejora social y la formación de la juventud”, explica el profesor. “La sesión pretendía recordar a los antiguos alumnos que el mundo sigue ofreciendo oportunidades incluso en periodos de crisis y que emprender en África puede ser una excelente oportunidad”, afirma Pedro Nueno.



ROMANO PRODI,
EXPRESIDENTE DE LA COMISIÓN EUROPEA

La falta de solidaridad, rémora para Europa

“Europa no ha encontrado aún el nivel de solidaridad necesario para resolver sus problemas, y el tiempo que ya se ha perdido reducirá su peso futuro” aseguró Romano Prodi, ex primer ministro de Italia y presidente de la Comisión Europea entre 1999 y 2004, en la sesión del Programa de Continuidad, que tuvo lugar el 11 de octubre en el campus del IESE en Barcelona. Prodi afirmó también que lo que retrasa a Europa es lo que él llama el “populismo” causado por la agenda electoral de varios de los países de la Unión. “Con el euro asumimos ceder parte de nuestra soberanía, pero no demasiada”, comentó. “Y no ha sido posible ir más allá a causa de la oposición política de los estados”.



RUSHMORE CHRISTMAS

edition



ALGODÓN
100%
NO SE ARRUGA

ESTAS NAVIDADES QUEDARÁN
GRABADAS EN SU MEMORIA

ESTUCHE CAMISA RUSHMORE Y USB DE REGALO
UN REGALO PERFECTO PARA ESTAS NAVIDADES

Edición limitada 2.000 unidades

Las últimas novedades en la blogosfera del IESE

Economía, ética empresarial y sector inmobiliario



IESE ECONOMICS WEEKLY

❖ El departamento de Economía del IESE, dirigido por el profesor **Pedro Videla**, estrena blog: *IESE Economics Weekly*. Su objetivo, comunicar las opiniones y comentarios de los profesores del departamento sobre cuestiones económicas generales. En él se publica semanalmente un vídeo en el que un profesor del departamento expresa sus puntos de vista sobre la situación económica. Se trata de un blog bilingüe, y las entradas y vídeos se pueden consultar tanto en inglés como en español.

 blog.iese.edu/economics

EMPRESA Y SOCIEDAD

❖ El profesor del departamento de Business Ethics, **Joan Fontrodona**, es el autor del blog *Empresa y Sociedad*. En él, el profesor postea reflexiones personales sobre la ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa, pero el autor no se limita solo a estos temas, ya que otras muchas cuestiones de la vida diaria suscitan reflexiones desde la ética.

 blog.iese.edu/empresaysociedad

THE SPANISH REAL ESTATE INDUSTRY

❖ El blog del profesor **José Luis Suárez**, del departamento de Dirección Financiera, se titula *The Spanish Real Estate Industry*. Se dirige a todos los profesionales y empresarios interesados en el sector inmobiliario español, en el que se incluyen comentarios y datos sobre el desarrollo de la actividad inmobiliaria en España. El blog es bilingüe, en español e inglés.

 www.profsuarez.com



Angela Ahrendts

WORLD BUSINESS FORUM

Los prof. José Luis Nueno, Marta Elvira y Paddy Miller participaron en el evento

El profesor **José Luis Nueno** moderó una sesión con **Angela Ahrendts**, CEO de Burberry, la profesora **Marta Elvira** entrevistó a **Claudio Fernández-Aráoz**, de Egon Zehnder, sobre la contratación en las empresas. Mientras, el profesor **Paddy Miller** entrevistó al director de orquesta, escritor y profesor **Ben Zander**. El evento tuvo lugar en Nueva York el 5 y 6 de octubre.

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

SOIS NOTICIA

¿ERES NOTICIA?

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




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



EMBA '86. La promoción se reunió el viernes 7 de octubre para celebrar su 25 aniversario en el campus del IESE en Barcelona, donde disfrutaron de una sesión del profesor **Josep Riverola**. La convocatoria corrió a cargo de su presidente, **Emilio Hunolt**.

EMBA '91

Coral González, que ha sido directora general de recursos humanos en Sanitas durante los últimos siete años, es ahora directora de Estrategia de Capital Humano en PeopleMatters.

EMBA '94

La industria de servicios financieros de Deloitte ha reforzado su área de Seguros con la promoción a socio de **José Gabriel Puche**.

EMBA '09

Ignacio Soto, procedente del Grupo Prisa, ha sido nombrado director general de Vértice 360°.

G-EMBA '09

Tras pasar cinco años en la sede corporativa de Hilti en Liechtens-

tein, **Erich Lauterbach** ha sido nombrado director de la división de Energía e Industria para Oriente Medio.

G-EMBA '10

Ignacio Cañaveral nos informa del lanzamiento de un nuevo canal digital, Pandora Insight, muy vinculado al IESE y a los contenidos que publica, y que pretende darle un giro a la información bajo un concepto más innovador y humano.

MBA '89



Pedro Martínez es el nuevo director de Altair Management Consultants en Madrid.

MBA '91

Mariola Alonso-Cortés ha sido nombrada nueva directora de Marketing, Comunicación y Atención al Cliente de Cigna.

MBA '93

Belén Goñi ha asumido la dirección general del *think tank* Institución Futuro.

MBA '95

La firma Carestream ha nombrado a **Manuel Frowein** director general de Ventas para España y Portugal.

MBA '98

Silvia Velasco es la nueva directora del área Digital y Multimedia de Prisa Brand Solutions.

MBA '10



Albert Puig Xena ha sido promovido a **mánager** de Altair Management Consultants.

PADE-A-06

Josué Sanz ha sido nombrado **director general** de negocio del Grupo Liberty Seguros.

PDD-1-08



Javier Echeverría nos comunica que se ha incorporado a la empresa Everis como **director** del nuevo departamento de Financial Advisory Services.

PDD-3-09

Privalia cuenta con un nuevo **director global** de Recursos Humanos, **Federico Guitarte**.

PDD-4-06

José Vela se ha incorporado a Polynorma como **director general**.

PDD-4-07

Enrique Segura nos informa de que ha sido nombrado **director internacional** de la ingeniería Auding Intraesa.

PDD-I-96

El Grupo Ferrer ha nombrado a **Antoni Villaró** nuevo **director general operativo** (COO).

PDD-I-99-B

Christoph Kammüller, antiguo **director** de Marketing del Puerto de Róterdam y que ha desarrollado diferentes puestos dentro de las bodegas Miguel Torres, será el encargado de planificar las estrategias de comunicación tanto a nivel nacional como internacional en el Grupo Torres.

PDD-II-83

José María Arias Mosquera, actual **presidente** de Banco Pastor, es

también del nuevo **presidente** de Banco Popular.

PDD-II-98

General Electric ha nombrado a **Daniel Carreño** nuevo **presidente** de la corporación en España y Portugal.

PDD-III-96

Antonio Torrente ha sido promovido a **director corporativo** de Medcomtech.

PDD-A-05

Iñigo Capel ha asumido el cargo de **director** de Medios de NH Hoteles.

Electrolux Home Products ha nombrado a **Fernando Jiménez Delgado** nuevo **director** de Marketing.

PDD-A-10

Álvaro Rico ha sido nombrado **secretario general** del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB).

PDD-B-00

Luis Campo es el nuevo **presidente** de GE Healthcare Iberia.

PDD-GALICIA-06

Susana Quintás, hasta ahora **directora** de Planificación y Control de la gestión del Banco Pastor, es la nueva **directora general** de la entidad.

PDD-GALICIA-08

Óscar García es el nuevo **consejero-secretario** del Consejo de Administración del Banco Pastor.

PDD-PNA-06



La comercializadora de medios del Grupo Vocento (CMVocento) ha nombrado **director general** a **Rafael Martínez de Vega**.

María Pilar Encabo ha asumido las tareas de **gestión** y **coordinación** de la Ciudad de la Música de Navarra.

PDG-I-98

Cristóbal Ripoll, quien ha desarrollado los últimos doce años de su carrera



PDD-4-07. Daniel Altimiras Viladrich y **Estela Sánchez Aparicio** nos informan de que el 8 de septiembre nació su tercera hija, **Laia**.

profesional en Siemens, es el nuevo **director general** de Osram en España.

PDG-I-01

Tras desarrollar gran parte de su carrera en Danone, **Jordi Constans** ha dado un giro a su vida laboral y tomará las riendas del grupo de lujo Luis Vuitton. **Constans** sucederá al actual **consejero delegado** a finales de 2012.

El alcalde de Barcelona

Xavier Trias ha encomendado a **Joaquim Llimona** la **dirección** de las relaciones internacionales del Ayuntamiento de Barcelona.

PDG-II-72

La fundación que preside **Antoni Sansalvadó** ha llevado a cabo una campaña para recoger más de 400.000 kilos de alimentos. Bajo el nombre de Gran Recapte y patrocinado por la Obra Social "la Caixa", la fundación Banc dels Aliments ayuda a que las personas más necesitadas de Cataluña reciban alimentos.

PDG-A-04

Carlos Barros, quien ha ocupado puestos de **responsabilidad** en Ausonia o Heinz Ibérica y ha dirigido Compal, Arserexy Oriflame Cosméticos, es el nuevo **director** de Herbalife.

SEP-FOR LATIN AMERICA-11

Pedro Patrício, que trabajaba en SAP Miami, ha sido promovido a **director comercial** para SAP Business One en São Paulo.

RETRATO DE UN CAMBIO

Mitigar los riesgos para reconocer las oportunidades



Puede que no seamos capaces de predecir el futuro, pero sí sabemos ver la dirección en la que sopla el viento y actuar antes de que llegue la tormenta.

● El año 1876 no fue bueno para los samuráis. Tras cientos de años de considerable éxito dirigiendo Japón, varios acontecimientos conspiraron para hacer caer su poder hacia un final abrupto e indecoroso. Un auténtico estilo de vida que había surgido durante el siglo VII y que había dominado el país durante centurias llegó a su fin.

Existen ejemplos similares de incontables sociedades que ven llegar su fin, y estas deberían servir como triste lección para nosotros, describe el profesor del IESE, **Adrian A. Done**, en el libro. Los samuráis fueron una sociedad dura, bien educada y unida, que sobrevivió a muchos retos. Tenían operaciones muy eficientes y estaban tecnológicamente avanzados, pero se distrajeron. Y lo mismo ocurre a nivel empresarial: menos de 1 de cada 5 empresas consideradas en el Top 100 durante la década de los sesenta



quedó indemne en el siglo XXI. Cada cierto tiempo algo ocurre para poner fin a un orden establecido. El profesor enumera 12 tendencias globales con probabilidad de cambiar nuestras vidas, sociedades, empresas y el carácter del mundo en el que vivimos: crisis económicas, cambios de poder geopolítico, demográficos o climáticos, desastres naturales, retos tecnológicos, agua y alimentos, educación, guerra, terrorismo e inestabilidad social, salud, energía, ecosistemas y biodiversidad.

Cuando se produce un desastre, la gente dice “no se podía planear”. Esto puede tranquilizar a algunos, asegura, pero la verdad es que sí podemos planear dichos eventos, dado que en realidad sí sabemos mucho sobre ellos. Y si vemos que es posible que ocurra un acontecimiento de gran impacto, cualquier ser humano racional llevaría a cabo algún tipo de planificación.

De modo que la pregunta es: ¿qué hacemos? No solo se trató de que los samuráis no pudieran prever lo que iba a suceder, o de que no nos diéramos cuenta de que la burbuja económica estuviera a punto de estallar en 2008. En ambos casos, pese a sus diferencias, había una dosis de negación enfermiza. El status quo es un estado muy absorbente y conlleva una gran cantidad de factores que conspiran para impedir el cambio.

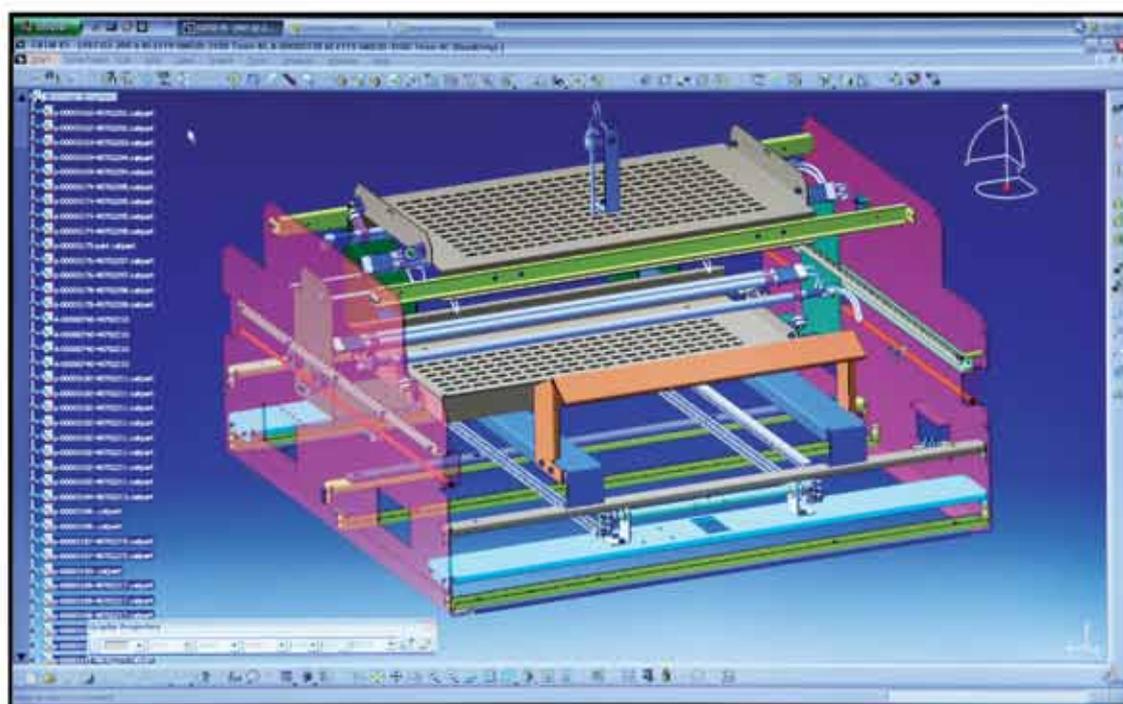
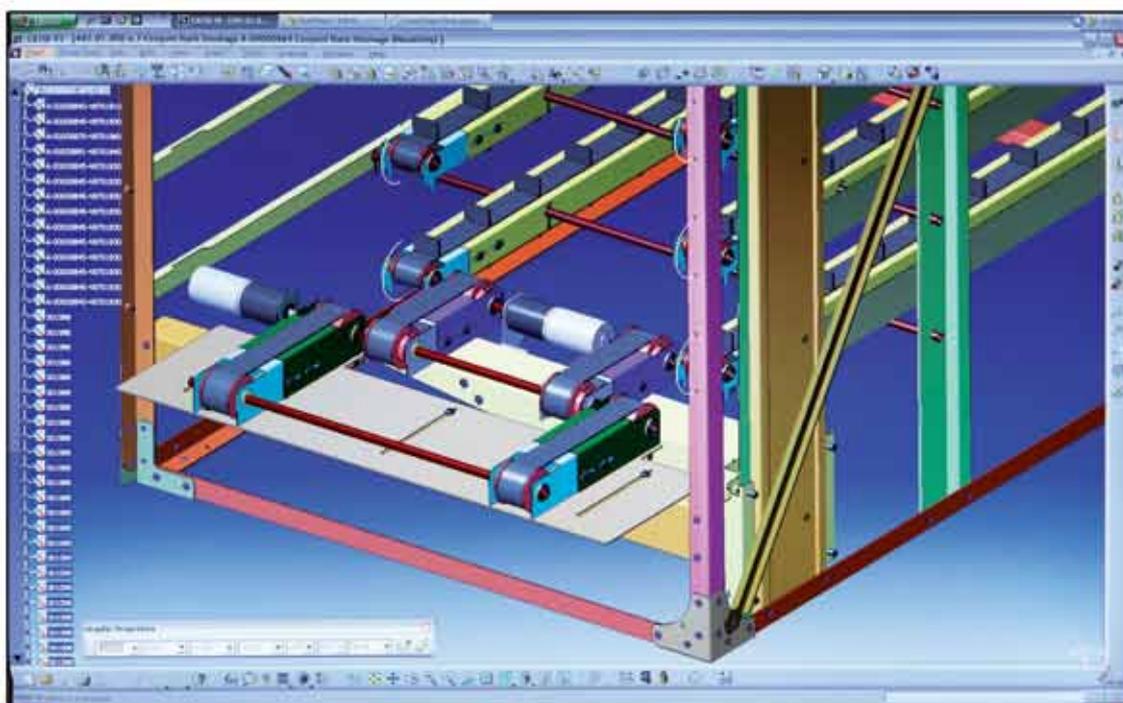
HACER MÁS CON MENOS

● **Adrian A. Done** argumenta que en la dirección de operaciones esto normalmente se traduce en facilitar una mejor calidad de un producto o servicio con menores aportaciones. Y se podría aplicar a la gestión de amenazas y oportunidades. Pese a que no tenemos “una varita mágica” estos enfoques de sentido común funcionan y pueden implementarse con éxito en todos los niveles organizativos y tipos de empresas.

Las amenazas surgen de cada una de las tendencias mencionadas, pero también aparecen nuevas posibilidades. El libro sirve como guía para afrontar las turbulentas aguas de los próximos años: mitigar los riesgos al tiempo que maximizas oportunidades. En sus páginas habla de cómo enfrentarse a un mundo cambiante; no sobre el pesimismo o el optimismo, sino sobre ser realista, sobre tener una mayor consciencia de la perspectiva para tomar decisiones y acciones mejoradas en los próximos años. El final no está cerca, pero estamos entrando en una nueva era. Aquellas personas y organizaciones que sean flexibles y tengan los ojos abiertos tendrán más posibilidades de prosperar.

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**



GLOBAL EXECUTIVE MBA 2011

CULTIVAR EL TALENTO



27 participantes de 14 países del Global Executive MBA (G-EMBA) se graduaron el 7 de octubre en el campus del IESE en Barcelona. Les impartió la lección magistral, **Siegfried Russwurm**, miembro del Managing Board de Siemens y del International Advisory Board del IESE, quien les recordó la naturaleza y las responsabilidades del liderazgo.

El 7 de octubre, los graduados del Global Executive MBA *bimonthly* de 2011 recibieron sus diplomas en la ceremonia que tuvo lugar en el campus del IESE en Barcelona. El ponente invitado, el doctor **Siegfried Russwurm**, dedicó unas palabras a los 27 participantes del programa sobre las responsabilidades del liderazgo.

Para **Siegfried Russwurm**, “el indicador de un buen liderazgo está en la capacidad de garantizar un flujo constante de nuevos líderes”. “El sistema debe autoperpetuarse”, aseguró. “Y para conseguirlo, hay que cultivar el talento”.

“Es esencial contar con una fuente de talentos verdaderamente diversos y globales”, afirmó **Russwurm**. “Esto implica atraer, desarrollar y retener a los mejores y más brillantes. Una vez los hayas encontrado, tu responsabilidad es conservarlos. Y esto implica ayudar a cada



uno de tus empleados a desarrollar sus habilidades, sus necesidades y sus potenciales. Para ello, existen algunas recetas: debes conservar una fuente de talento en la empresa y no dejar de buscar constantemente y de manera rigurosa la excelencia. Siempre está allí si sabes mirar detenidamente”.

“Una vez hayas descubierto ese talento, debes identificar aquellos puestos en los que podrían brillar más en tu empresa. Anímalos para que asuman mayores retos y apóyales en su esfuerzo por conseguirlos. Sé valiente a la hora de plantearles retos. Ofreceles la oportunidad de crecerse según la ocasión y así lo harán. Más adelante, recompensarles por su esfuerzo y su éxito. Por supuesto, el dinero siempre es atractivo, pero el reconocimiento es igualmente importante. Haz que sean visibles al resto de tu organización. Esta exposición les ayudará a estimular el buen trabajo dentro de la organización”, expuso **Siegfried Russwurm** en su discurso.



EL INDICADOR DE UN LIDERAZGO BUENO Y FUERTE ES GARANTIZAR UNA CORRIENTE ESTABLE DE NUEVOS LÍDERES”.

Siegfried Russwurm

Miembro del Managing Board de Siemens

El directivo de Siemens añadió que, como líder necesitas actuar como embajador modelo de tu empresa en todo lo que realizas. “Debes vivir y actuar según tus valores cada día, y asegurarte de que tus empleados los sigan”.

Su discurso terminó recordando a los graduados que el proceso de aprendizaje nunca debe terminar. “Vuestro MBA es solo el inicio de toda una vida de aprendizaje y aventura constante”, afirmó.

HAY UN ANTES Y UN DESPUÉS

● La profesora **Sandra Sieber**, directora académica del ● Global Executive MBA, recordó a los nuevos Alumni: “hoy sois personas diferentes a las que llegaron en un día soleado del 18 de junio de hace unos meses. Antes erais un grupo de participantes que no os conocíais y hoy sois un grupo de amigos. Ha habido cambios que ya se hacen evidentes, por ejemplo, algunos de vosotros estáis sumidos en la creación de vuestra propia empresa”.

Sandra Sieber concluyó diciendo que “es el momento de devolver a los que son menos afortunados. Tal y como hemos comentado muchas veces durante el programa, si el *management* es acción, el liderazgo es servicio”.

James Elkus, presidente de la 11ª promoción del Global Executive MBA, prosiguió reviviendo las experiencias de la clase, los conflictos, los momentos de humor y, por encima de todo, el sentimiento de equipo y solidaridad que se ha creado. “Ha sido duro”, explicó. “Pese a las ideas equivocadas que podáis tener” –refiriéndose a las familias y amigos–, “os garantizamos que no hemos estado de vacaciones con amigos en la soleada Barcelona, en Nueva York, en Silicon Valley ni Shanghái, sino que hemos estado ocupados intentando sobrevivir y prosperar a lo largo de siete módulos del “campamento de reclutas del Global EMBA”.



Si solo pudieramos llevarnos una cosa del programa, espero que nos llevemos este estilo de trabajo en equipo”.
JAMES ELKUS



Elkus recordó que cada uno de ellos tuvo sus propios momentos en los que el valor de participar en el Global Executive MBA se hizo patente. “En lo que a mí respecta, recordaré aquel momento en Shanghái en el que el reto era organizar un partido de fútbol contra otro grupo de alumnos del MBA. En poco tiempo montamos el equipo, asignamos los roles y responsabilidades y, con buen humor, dignidad, respeto y esfuerzo, ganamos a nuestros más temibles contrincantes. Y dudo mucho de que hubiéramos conseguido esa victoria cuando empezamos este programa. El desorden, la desobediencia y la falta de confianza habrían imperado ese día. Si solo pudiéramos llevarnos una única cosa del programa, de verdad espero que nos llevemos este estilo de trabajo en equipo, de compromiso y entusiasmo a nuestras vidas tanto profesionales como personales. Solo con esto, habremos



Es hora de devolver a los que son menos afortunados. Si el *management* es acción, el liderazgo es servicio”.

PROF. SANDRA SIEBER

conseguido mucho y habremos mejorado nuestras vidas y las de nuestro alrededor”.

El director general de IESE, **Jordi Canals**, clausuró la graduación con una petición a los graduados para que no solamente busquen el éxito, sino algo más significativo: “Hemos intentado ayudaros para que valoréis los éxitos y los fracasos en vuestras vidas. Aquí, el éxito profesional juega solamente un papel limitado. Los beneficios van y vienen. Los valores de bolsa suben y bajan y las estrategias ganadoras no duran para siempre”, aseguró.

“Hay una actitud en la vida que permanece en nosotros, independientemente del éxito y del fracaso. Es el significado, que nos sirve de brújula y referencia. El sentido nos ofrece una razón para todo aquello que hacemos, que queremos conseguir en la vida y sobre cómo vamos a valorar nuestro progreso”, afirmó el profesor **Jordi Canals**.





NOTICIAS DE LAS
AGRUPACIONES
TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

BUENOS AIRES

1 de septiembre

Un numeroso grupo de Alumni se reunió en las instalaciones de la IAE Business School en Buenos Aires con motivo del II Encuentro Anual de Alumni del IESE de Argentina-Uruguay. El encuentro arrancó con la bienvenida de **Mario Franzini**, presidente de la Agrupación Territorial de Argentina y Uruguay – que cuenta con unos 150 miembros –, y prosiguió con sesiones del profesor del IESE **Pedro Videla**, el analista político **Emilio Perina**, que reflexionó sobre “las perspectivas electorales y los escenarios políticos más probables para 2012/2013”, y la

profesora de la IAE **Paola Scarinci**, que cerró la jornada con la ponencia “Valores y responsabilidad empresarial en el escenario actual”.

HONG KONG

5 de septiembre

¿Qué es lo que realmente fomenta la satisfacción en la vida de los directivos y los emprendedores? El profesor **Franz Heukamp** abordó este tema ante más de 60 Alumni y amigos en su visita a la ciudad de Hong Kong, en China. El profesor debatió acerca de los principales impulsos de la satisfacción en la vida, basándose en los datos de la Encuesta Mundial de Valores,

que incluye respuestas de 250.000 personas de todo el mundo. El IESE quiere agradecer a la Cámara de Comercio española su asistencia y al Worldwide Executive Centre por acoger este evento.

PARÍS

5 de septiembre

Se celebró una nueva edición de los *Dîner du Premier Lundi*, en la capital francesa.

17 de octubre

El profesor **Evgeny Káganer** fue el invitado especial a la sesión del Programa de Continui-



dad que tuvo lugar en París el 17 de octubre. En la sesión “What does crowdsourcing mean for business... and its employees?”, el profesor describió el auge del *crowdsourcing*, poco determinante en los negocios tradicionales hasta hace poco, y cómo está afectando a la forma de trabajar en la empresa.

BRUSELAS

8 de septiembre

- La Agrupación Territorial de
- Bélgica y Luxemburgo reunió a los Alumni en la capital belga, donde el profesor **Pankaj Ghemawat** estuvo presentando en la sesión su nuevo libro *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*. El acto estuvo presidido por **André Sapir**, *senior fellow* en Bruegel y profesor de la ULB.

SÃO PAULO

8 de septiembre

- Los Alumni brasileños se reunieron en São Paulo convocados por la Agrupación Territorial de Brasil, para atender a la ponencia “Basilea III: el nuevo marco regulatorio”, a cargo del profesor **Ahmad Rahnema**, quien analizó las nuevas normas de Basilea III, que suponen un movimiento hacia una nueva arquitectura financiera global. Las medidas benefician a empresas y consumidores hasta el punto de que otorgan al sistema bancario



mayor estabilidad y solvencia. Pero Basilea III probablemente reducirá también el volumen de créditos y encarecerá su precio, afirmó el profesor **Rahnema**.

TOKIO

20 de septiembre

- La embajada española en la
- capital nipona acogió la presen-

1. París, 17 de octubre.

2. Buenos Aires.

3. Tokio.

tación del nuevo libro del profesor **Pankaj Ghemawat**, quien impartió la conferencia sobre su libro, *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*, al grupo de Antiguos Alumnos convocado por la Agrupación Territorial de Alumni en Japón.

SHANGHÁI

21 de septiembre

Tras su paso por Japón, el profesor **Ghemawat** prosiguió su gira por territorio asiático y en esta ocasión visitó las instalaciones de la CEIBS en Shanghái, donde presentó su último libro.

NUEVA YORK

27 de septiembre

La Agrupación Territorial de Alumni en Estados Unidos convocó a los antiguos alumnos en el centro del IESE en Nueva York, donde el profesor **Evgeny Káganer** dirigió la sesión "What does crowdsourcing mean for business... and its employees?". En la ponencia, el profesor **Káganer** debatió acerca de los puntos clave y los riesgos del *crowdsourcing*, identificó los modelos y exploró las implicaciones más importantes para la empresa.

19 de octubre

El centro del IESE en Nueva York acogió la sesión del Programa de Continuidad "A Journey of Entrepreneurship: From a green energy start-up to the largest CO₂ portfolio in the world". En esta ocasión, los asistentes contaron con la excepcional intervención de **Francisco Fernández Asín** (MBA '92), fundador y director de SunOne Solutions y miembro de la junta y director ejecutivo de Endesa Carbono. El profesor **Luís Cabral** moderó la sesión en la que **Francisco Fernández Asín** compartió su experiencia empresarial. Una trayectoria que abarca desde la creación de su propia empresa en el sector de las energías renovables, que comprende mercados en Estados Unidos, Latinoamérica, China o el sudeste asiático, hasta su integración en una de las mayores utilities del mundo.



4



5

COLONIA

3 de octubre

La Agrupación Territorial de Alumni en Alemania celebró el 3 de octubre su particular IESE Alumni Family Day en el centro de conferencias Haus Hardtberg, a las afueras de Colonia. Los ponentes invitados fueron el reconocido profesor de psiquiatría, neurología y psicoterapia **Raphael Bonelli**, quien habló sobre el autoengaño y el autoconocimiento"; el profesor del IESE **Javier Santomá** con la conferencia "I want to be a Soccer Player"; y el Alumni **Klaus-Dieter Schmidt** (AMP Múnich '08).

LONDRES

6 de octubre

Londres acogió el encuentro organizado por la Agrupación Territorial de Alumni en el Reino Unido. Los asistentes contaron con

un invitado de lujo, **Tony Myron**, senior banker, Small Business Finance en el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, acompañado por el profesor **Ahmad Rahnema**. Juntos desarrollaron la sesión "Microfinance today".

MONTERREY

10 de octubre

El profesor **Pankaj Ghemawat** se desplazó hasta México, donde reunió a los Alumni para impartir una sesión sobre *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*.

MÚNICH

10 de octubre

Los Alumni alemanes recibieron al prof. **Mike Rosenberg** en Múnich, donde impartió la conferencia "Doing Business on the Earth" sobre los retos que depara el futuro en los ámbitos estratégicos y organizativos.

Oporto

11 de octubre

● La Agrupación Territorial de Alumni en Oporto convocó a los antiguos alumnos portugueses al “I Encontro jantar-tertúlia dos Alumni do IESE em Porto”. Les acompañó el profesor **António Pires de Lima**.

Santiago de Chile

13 de octubre

● Santiago de Chile acogió el Encuentro Anual de IESE Alumni en Chile. El encuentro contó con la introducción de **Lionel Olavarría** (MBA '75), presidente de la Junta Territorial de Alumni del IESE del país. Seguidamente, la sesión principal corrió a cargo del profesor **Pankaj Ghemawat**, que presentó en Chile su libro *World 3.0: Global Prosperity and How*

to Achieve It. El profesor **Ghemawat** está de gira con su nueva publicación en ciudades de todo el mundo. En ella se pregunta cuán integradas deberían estar las economías de los diferentes países y como deberían regularse.

Vienna

28 de octubre

● La cuarta edición del “IESE Alumni Mittagstisch” organizada por la Agrupación Territorial de Austria se celebró el 28 de octubre en Viena.

Zúrich

28 de octubre

● Los Alumni suizos celebraron el Stammitesch lunch organizado por la Agrupación Territorial de Alumni en Suiza para reencontrarse, intercambiar experiencias y recordar sus momentos en el IESE.



6

4. Nueva York, 19 de octubre.

5. Kreuzweingarten.

6. Santiago de Chile.



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

— Amadeu Jori

PRESIDENTE DE JORI ARMENGOL & ASOCIADOS

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

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

Jori Armengol & Asociados
Correduría de Seguros S.A.

Barcelona
C. Roger de Llúria 124, 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.

NUEVOS CICLOS DEL PROGRAMA DE CONTINUIDAD



A lo largo del año, el IESE ofrece más de 200 sesiones del Programa de Continuidad, impartidas por el excelente claustro de la escuela y exclusivos ponentes invitados. Tradicionalmente, en el Programa de Continuidad han existido tres ciclos que agrupan distintas sesiones de un área de conocimiento concreta. Sin embargo, desde este curso, y con el fin de dar mayor coherencia a los contenidos del Programa, la Agrupación ha renovado la oferta de ciclos, aumentándola a los nueve que presentamos a continuación. Estos ciclos se impartirán principalmente en los campus del IESE y estarán disponibles para todos los Miembros en *e-conferences* en el portal de Alumni:

Iniciativa Emprendedora. Emprendiendo

El profesor **Alberto Fernández Terrabras**, director de FINAVES, coordina este ciclo en el que se abordarán algunas de las cuestiones más relevantes para los emprendedores compartiendo enseñanzas, vivencias y experiencias, y se debatirá sobre los desafíos de la actividad emprendedora en sus diferentes etapas.

Grandes Sectores. Energía, Farmacéutico, Inmobiliario, Telecomunicaciones

El objetivo de este ciclo es pasar revista a los puntos esenciales y las perspectivas para cada uno de estos sectores. Los profesores **Juan Luis López Cardenete**, **Núria Mas**, **José Luis Suárez** y **Eduard Calvo**, respectivamente, dirigirán las sesiones.

Empresa Familiar. Consejos de Administración en la empresa familiar

Uno de los ciclos clásicos de la escuela, de gran éxito y que coordina el profesor **Josep Tàpies**. En estas sesiones se analizará qué hacen, cómo se organizan o cómo están compuestos los Consejos de Administración de algunas empresas familiares en contraste con las no familiares.

Desarrollo Profesional. Las competencias de un buen líder

Este es otro de los ciclos habituales en el IESE. En él se abordan todas aquellas competencias necesarias para poder ejercer un buen liderazgo, así como para impulsar nuevos proyectos. Imparten las sesiones los profesores **Santiago Álvarez de Món**, **Miguel Ángel Ariño**, **Nuria Chinchilla** y **Carlos García Pont**.

Modelos de Negocio y Tecnologías de la Información

La innovación tecnológica abre inmensas posibilidades en el presente y futuro de los modelos de negocio. En este ciclo, coordinado por el profesor **Joan Enric Ricart**, se aportan instrumentos e ideas para manejarse mejor en este nuevo mundo, y se estudian los modelos de éxito apoyados en distintas tecnologías.

Ética y Responsabilidad Empresarial. Calidad ética y humana en las organizaciones

Un ciclo ya tradicional en el IESE, coordinado por el profesor **Domènec Melé**, uno de cuyos estándares ha sido siempre la ética empresarial. La ética esta presente en todos los programas del IESE como hecho diferencial y su importancia es crucial para una buena dirección.

Dirección Estratégica. La sostenibilidad en el siglo XXI

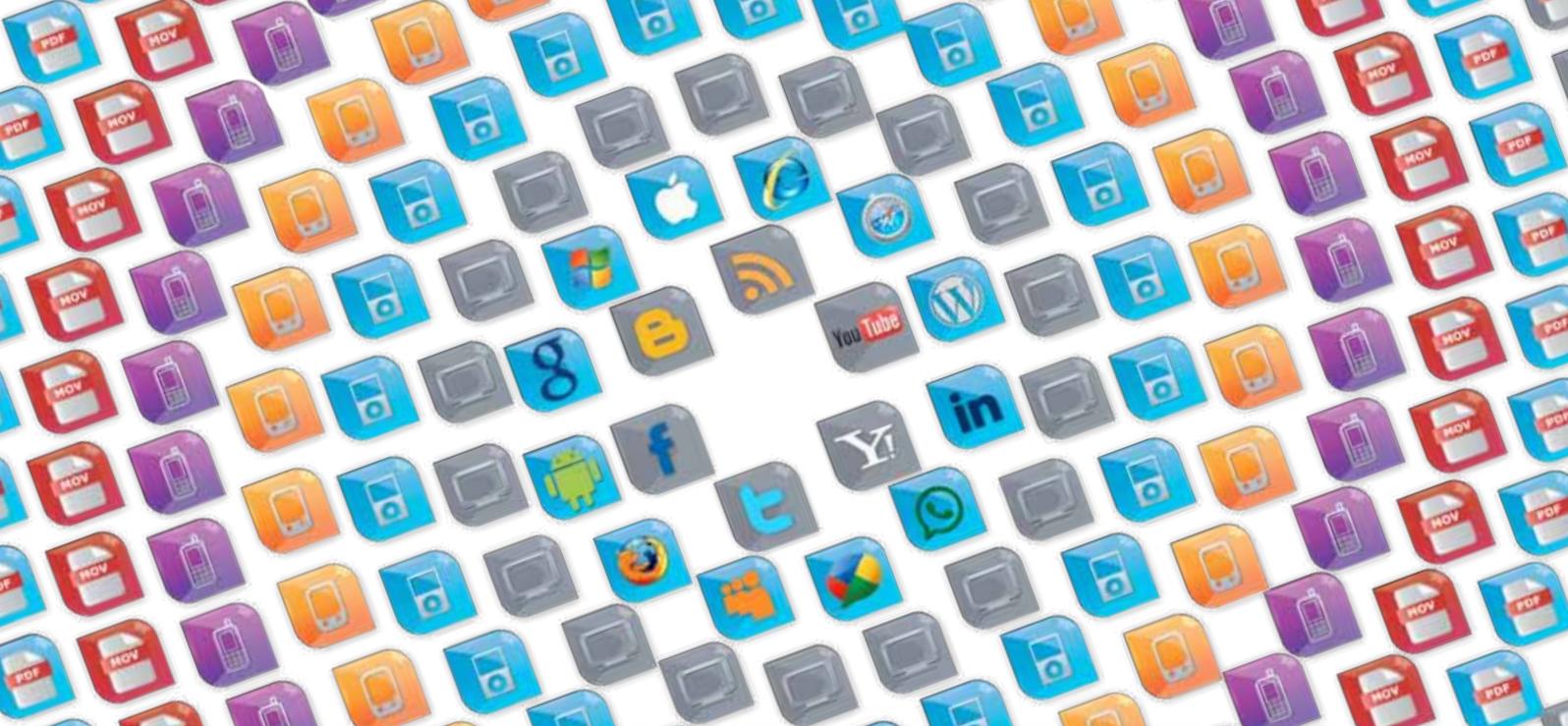
Este ciclo combina la visión académica con la experiencia práctica para brindar un panorama global de la temática de sostenibilidad, sus pros y contras, y cómo está afectando a las empresas y a los inversores. Coordina el ciclo el profesor **Joan Enric Ricart**.

Trayectoria profesional

En este ciclo se analiza el marco y aquellos aspectos de la situación laboral en España que afectan a la carrera profesional del directivo. Se combina con los talleres prácticos SUCCEED, "Autoconocimiento y Self-Management" y "¿Aprovechas o 'quemas' oportunidades profesionales?", que tratan de orientar al directivo para dirigir su propia carrera.

Foro Interdisciplinar Rafael Termes

El Foro Interdisciplinar Rafael Termes consiste en una serie de coloquios, foros de debate y mesas redondas, sobre las causas de fondo de las cuestiones y tendencias de actualidad pública impartidas por importantes líderes de opinión. Está coordinado por el profesor **Juan José Toribio**.

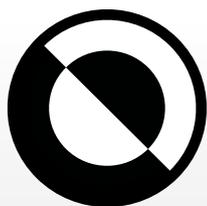


SI SU ORGANIZACIÓN TIENE UN MULTI-RETO EN EL MUNDO ONLINE...

...USTED GANARÁ CON SDL TRIDION.

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

SDL | Tridion



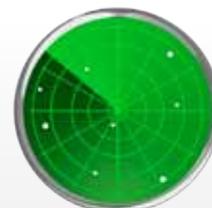
Gestión superior
de la marca



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

¿Dónde reside el secreto de la felicidad?



MIGUEL ÁNGEL ARIÑO
Profesor de Análisis de Decisiones, IESE



FRANZ HEUKAMP
Profesor Agregado de Análisis de Decisiones, IESE

El bienestar económico es relativamente fácil de calcular, pero ¿qué pasa con el bienestar subjetivo o la satisfacción? ¿Están más satisfechos con su vida los habitantes de un país en comparación con los de otro? A partir de los datos del Estudio Mundial de Valores, en la que se entrevistaron a unas 100.000 personas de 64 países entre los años 1981 y 2004, pudimos analizar el bienestar subjetivo SWB (*subjective well-being*). Teniendo en cuenta los factores sociales, culturales y económicos, procesamos los datos mediante dos niveles de análisis para así tener en cuenta las características individuales de las personas y a partir de aquí, identificar las variables nacionales que hacen que los ciudadanos de un país se sientan satisfechos con sus vidas. Así, debemos puntualizar que no valoramos la felicidad, sino que nos centramos en el bienestar subjetivo y la satisfacción vital. Ambos, conceptos diferentes que se pueden confundir con la felicidad.

El estudio revela cinco variables que influyen en el bienestar subjetivo en un país. La primera es la esperanza de vida: contar con 10 años más de vida aumenta la satisfacción vital en casi un punto. Esta se refleja, además, en distribución de la renta, la alfabetización, la atención sanitaria, la salubridad y la nutrición. Por tanto, está relacionada indirectamente con la economía. En realidad lo valioso no es la renta en sí, sino sus efectos positivos.

En segundo lugar se encuentra la tasa de natalidad: un aumento de 10 nacimientos por cada 1.000 habitantes se traduce en un incremento del 0,58 en una escala del 1 al 10 en la valoración de la

satisfacción vital. En algunos países pobres, en los que sus habitantes tienen más hijos para garantizar su seguridad económica en el futuro, parece que los niveles de satisfacción son mayores.

El tercer factor es la religión, pese a que la única correlación clara (aunque inexplicable) nos demuestra que el hecho de vivir en un país con predominio de la religión musulmana disminuye las probabilidades de bienestar, tal como indican las entrevistas de la encuesta. Podemos especular que una explicación parcial de esta revelación podría estar relacionada con el hecho de que la mayoría de estados musulmanes son economías emergentes.

En cuarto lugar, se desprende del estudio que la corrupción es inversamente proporcional al bienestar; no solo socava el desarrollo económico, sino que altera la estructura social y provoca gran frustración. Y finalmente, el bienestar también está relacionado con la latitud. Cuanto más cerca se vive del ecuador, mayor nivel de satisfacción vital hay.

Hemos agrupado los países en seis grupos para analizarlo. En el nivel más bajo se encuentran Iraq, Albania, Bulgaria, Egipto (antes de las revueltas populares) y Zimbabue. Los países que gozan de un mayor SWB son Dinamarca, Suiza, Suecia y –sorprendentemente teniendo en cuenta su ranking estadístico de corrupción– Colombia y Puerto Rico.

Como resultado de este estudio, recomendamos que los países que deseen aumentar su SWB adopten medidas para reducir la corrupción y fomentar la honestidad; políticas de apoyo a la familia que favorezcan el bienestar de los menores, invertir en asistencia sanitaria e impulsar un estilo de vida saludable, así como fomentar otras actividades que aumenten la esperanza de vida.

Aplicateca

Que una parte de su empresa esté en la nube es síntoma de tener los pies en la tierra.

Descubra las ventajas de Aplicateca, la tienda de Cloud Computing de Movistar para empresas.

- Seguridad y almacenamiento permanente de la información.
- Sin instalaciones, ni mantenimiento, ni inversión inicial y con versiones siempre actualizadas.
- Y por una cuota al mes que le evitará sorpresas en la factura.

Infórmese en:

www.movistar.es/aplicateca

900 10 10 10



Aplicateca
La tienda de Cloud Computing
de Movistar para empresas.



Emociones de alta precisión.

**Nuevo Audi A5 con dirección
asistida electromecánica.**

Precisión extremadamente precisa. Así es el nuevo Audi A5. Un automóvil nacido para llevar las emociones a su máxima precisión. Su nueva dirección, altamente eficiente y precisa, que proporciona mayor confort al volante. Sus mejores prestaciones y nuevos sistemas de asistencia al conductor, que aportan innovaciones como el detector de fatiga. Su avanzada conectividad, que presenta tecnologías como el MMI navegación plus con conexión a Google Earth. Su inconfundible diseño, evolucionado para realzar sus líneas musculosas. Todo, absolutamente todo, ha sido pensado en el nuevo Audi A5 para elevar la precisión a su máxima expresión. Información Audi: 902 45 45 75.

www.audi.es/a5