

Antonio Dávila

Los motores
del progreso

Pascual Berrone

A vueltas con
la remuneración

Guido Stein

La rotación
de los CEO

Michel Camdessus

¿Una Europa
agónica?

Hans Ulrich Maerki

Un nuevo
modelo



LOS CAMINOS HACIA LA INNOVACIÓN

50 GLOBAL ALUMNI REUNION

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



IESE

Business School
Universidad de Navarra

GRACIAS

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.



LEADING
THE INNOVATIVE FIRM
BUILDING
STRONGER COMPANIES
FOR SOCIETY

Patrocinadores

PLATINUM

RICOH

GOLD



Ajuntament
de Barcelona

SILVER

booz&co.

Ermenegildo Zegna

Colaboradores



AMERICAN EXPRESS BARCELÓ VIAJES

Deloitte.



GRUPO
MÓVICO
DESDE 1940

MPG
Leading new thinking.

NESPRESSO.

B Sabadell

Telefónica

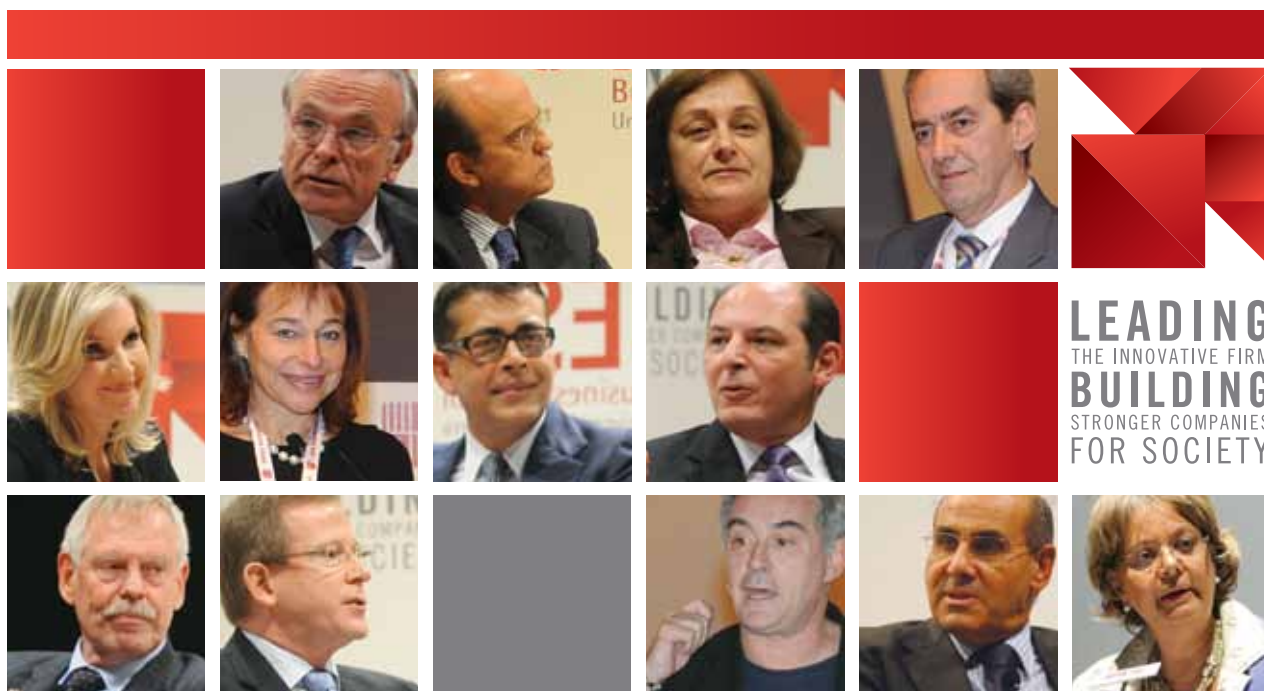


Alfa consulting
Highland Worldwide

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

50 GLOBAL ALUMNI REUNION

LOS CAMINOS HACIA LA INNOVACIÓN

12

IDEAS



EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN

Los motores del progreso
Antonio Dávila

24

SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

A vueltas con la remuneración
Pascual Berrone

28

POR QUÉ LAS EMPRESAS

CAMBIAN DE DIRECTIVOS
La rotación de los CEO
Guido Stein

32

FUNDAMENTOS A REPLANTEAR

¿Una Europa agónica?
Michel Camdessus

36

EMPRESAS GLOBALMENTE INTEGRADAS

Un nuevo modelo
Hans Ulrich Maerki

42

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP WEEK

CULTIVANDO
EL ECOSISTEMA
EMPRESARIAL



CROSSROADS



XXVI ENCUENTRO

DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN

La ruta de la recuperación

52

VII ENCUENTRO DEL SECTOR BANCARIO

Nada que reinventar
y mucho por mejorar

58

GLOBAL CEO PROGRAM

Emergen los CEO Globales

60

II COLOQUIO INTERNACIONAL

SOBRE HUMANISMO CRISTIANO
EN LA ECONOMÍA Y EN LA EMPRESA

El factor humano
de la economía

64

ENFOCADOS A DIRECTIVOS

Más programas en Brasil,
Múnich y Nueva York-Miami

66

NUEVO PORTAL

IESE Publishing en un solo clic

68

AGENDA

74

ÍNDICE

PEOPLE



THAIS IVERN (MBA '01)
JAVIER LLUCH (MBA '99) Y
RAFA MARTÍN-ALÓS (MBA '00)

Impactmedia: solo haciendo cosas distintas obtendremos resultados diferentes **80**

CHARLENE LI HABLA SOBRE EMPRESAS Y REDES SOCIALES

Escucha con atención... y no grites **82**



PROF. GHEMAWAT FINALISTA EN THE THINKERS50

World 3.0 premio al mejor libro **82**

SOIS NOTICIA **84**

AUTORES **88**

LIFE

CHAPTER NEWS **94**

CLAUSURA DE PROGRAMAS **98**

IESE & YOU

Talleres para encauzar el futuro laboral **102**

FINAL

JUAN CARLOS VÁZQUEZ-DODERO

Volver a vivir pausadamente **104**

PEOPLE

ENTREVISTA ALUMNI

PEDRO LARENA
(MBA '85)

76



LIFE

WSJ BREAKFAST SERIES

SIR HOWARD
STRINGER

92





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 Alumni

Abad, Antonio (PDG '09).....84	Guerrero, Santiago (PDD '03).....84	Ortín, Francisco (PDD '09).....84
Arbeo, José Luis (PDG '02).....84	Haegemans, Luc (AMP '11)94	Puig, Evelio (MBA '83)..... 102
Borgers, Franz (AMP '05).....52	Iriberry, Mikel (MBA '04)84	Pujol, José María (PDG '94).....52
Borrell, Baptista (PDD '11).....84	Ivern, Thais (MBA '01)80	Rica, Ignacio de la (MBA '83) 102
Burgos, Rafael (PDD '05)84	Larena, Pedro (MBA '85).....76	Roos, Bob (PDG '06)84
Casanovas, Andreu (PDD '11).....84	Lluch, Javier (MBA '99).....80	Ruffini, Giulio (PDG '10)84
Clavijo, José Antonio (PDD '05).....84	López, Luis (PDG '88)..... 102	Sahai, Devesh (MBA '12)..... 102
Commike, Myles (MBA '12) 102	Martín-Alós, Rafael (MBA '00).....80	Sánchez, José Manuel (PDG '92).....84
Evan, Paulino de (PDG '09).....84	Martín-Villa, Gonzalo (EMBA '07).....46	Sánchez-Ramos, José Luis (PDD '11)..... 102
Ferrari, Massimo (AMP '10)94	Masana, José (PDD '75) 102	Santamaría, Ricard (PDG '10).....84
Fiestas, Rafael (EMBA '93)84	Montañés, Constantino (PDD '97).....84	Schwartz, Markus (MBA '96).....94
Frowein, Manuel (MBA '95)84	Martínez, Jesús (EMBA '08).....84	Segura, Enrique (PDD '07).....84
Gilabert, Lluís (PADE '68)84	Naudi, Carles (PDG '09)84	Vilà, Jordi (PDD '02).....84
González-Alorda, Álvaro (PDD '06).....88	Nicolás, Álvaro de (G-EMBA '05).....84	Vivas, Manel (PDD '09).....84
Guardiola, Pere (PADE '05)84	Nicolau, Jordi (PDD '02).....84	

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

En el próximo número

EMPRESAS CON VOCACIÓN SOCIAL

Entrevista a **Franz Borgers** (AMP '05),
Presidente del Consejo de Administración,
Johann Borgers

Prof. Evgeny Káganer
La cabeza en la "nube"
y los pies en el suelo



Prof. Carlos Sánchez-Runde
Las diferentes concepciones
del liderazgo en el mundo.

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. Mejorar los servicios, disminuir los costes globales y gestionará mejor los riesgos de su negocio.

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

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



MICRO-BLANC
INFORMATICA, S.L.



Índice de empresas

ABB.....12	Egon Zehnder	Rupert Feringer52
AEG Power	International94	Sanitas84
Solutions84	Ercros70	Seat52
Aegon.....12	Ernst & Young.....58	Siemens.....84
Alta Colleges46	European Search46	Skype24
Altimeter Group.....82	Facebook.....12	Softonic46
Americas Society.....12	Faconauto52	Solvay70
Apple92	Ford52	Sony.....92
Athlon Car	Galvao	Suntech Power24
Release52	Engenharia60	Tailor & Co.46
AudingIntraesa84	General Electric12	Tata60
Augere.....46	General Motors52	Telefónica12
Automanager.....52	Google.....24	Tesla Motors24
Baidu24	Grupo Genebre.....46	Toyota52
Banca Cívica58	Grupo Renault52	Transformational
Banca de	Harvard Business	Business
Inversión.....58	School.....82	Network.....64
Banco Popular58	Housatonic	Tuck School of
Banco Santander58	Partners.....46	Business82
Banque de	Hyundai.....52	UAE Chalhoub
France12	IBM.....12, 42, 70	Group.....60
Bayer.....70	Impactmedia.....80	Universidad de
BBVA.....12, 84	Insead82	Navarra.....12, 84
BlackRock94	Interchina72	Universidad
BNP Paribas	JG Ingenieros.....64	Roma Tree.....64
Fortis94	Johann Borgeers52	Universitat
The Boston Consulting	Kia.....52	Autònoma de
Group.....92	Koakura84	Barcelona.....46
Brammer84	Kola Real44	Universitat
British Telecom.....84	KPMG.....52	Politécnica de
BTG Pactual60	“la Caixa”84	Catalunya.....46
CaixaBank.....12	Le Cool	Universit�
Carestream.....84	Publishing.....46	catholique de
Carfa52	Leroy Merlin84	Louvain.....64
Cataliza.....84	London Business	University of
CEIBS.....60, 72	School.....82	California,
Chevrolet52	Microsoft.....24	Los Angeles82
Chrysler52	Montañés i Sol�84	University of
Cisa Grup.....84	Monte Paschi64	Oxford82
Coaching &	MPG82	Vinus & Brindis46
Equilibrium.....88	Neoko Capital46	Visibility
Coca-Cola44	Net-a-Porter24	Branding.....94
Coches.net52	Nissan52	Volkswagen-Audi52
Desigual.....46	Omnicom Media	The Wharton
Deutsche Bank76	Group.....60	School.....60
eBay24	Padeinvest.....46	Workmeter46
EDAP2007.....46	Roche60	WPP24

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 Bombard , Mercedes Castell , Clara Castillejo, Tomás Crespo, Alberto de Olano, Álvaro Lucas, Javier Pampliega, Larisa Tatge, Miquel Utset y M  del Mar Valls.

Concepto de portada

Luis S. Ruiz

Secretaría de redacción

Alejandra Arrocha

Fotografía

Javier Arias
Jordi Estruch
Miquel Ll nch
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 Mor 
Tel.: 93 253 42 00

Impresión

mccgraphics

Edita

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

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



IESE/Universidad de Navarra
Revista de Antiguos Alumnos

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

SONY
make.believe



Sony Tablet

Todas nuestras innovaciones en una.

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

www.sony.es/tablet
Sony Tablet S

Descúbrelo en Sony Store Madrid y Barcelona.

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

VEN Y VERÁS



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

¿Q

ué es el IESE? ¿Cuáles son las características distintivas del IESE? ¡Uf! Podemos tratar contarlo, pero es muy difícil. A mí, siempre que lo intento, me suena a discurso oficial, a lección aprendida de memoria. Ven y verás. Ese es el mejor consejo que podemos dar. ¿Cómo es un programa del IESE? Ven y verás. ¿Cómo vive un MBA, qué hace, cómo desarrolla su capacidad de aprendizaje? Ven y verás. El IESE es lo que los economistas llamamos un *experience good*, un bien que no se conoce si no se experimenta, y que se “compra” porque lo hemos probado y decimos: esto sí, esto es lo que yo quería.

¿Que por qué cuento esto? Pues precisamente porque este número de la *Revista de Antiguos Alumnos* viene a ser parte de ese “ven y verás”. Respecto al ámbito internacional: echa un vistazo al tema de portada, la Global Alumni Reunion, y verás. Investigación: en “Ideas”, encontrarás un par de cucharadas de lo que se acaba de elaborar en la cocina del IESE. Iniciativa emprendedora: dos artículos sobre la Global Entrepreneurship Week, que son un pequeño reflejo de lo que fueron las discusiones y conversaciones en aquellos días. Reto: en el Encuentro de Automoción se dijeron cosas muy serias sobre el futuro del sector. Humanismo: un coloquio para reencontrar el enfoque humanístico en los negocios. Y muchas cosas más.

Os recomiendo de manera especial las entrevistas a **Pedro Larena**, de Deutsche Bank y a Sir **Howard Stringer**, de Sony. Y los artículos de nuestros profesores, en la sección de “Ideas”: **Antonio Dávila**, explicando las estrategias, los momentos clave y los retos de las *start-ups*; **Pascual Berrone**, poniendo en su sitio los tan mareados, tan criticados y no siempre bien entendidos incentivos, y **Guido Stein**, que nos habla de un tema tabú, pero que todo alto directivo debería conocer muy bien: por qué muchos CEOs acaban en la calle.

En la *Revista* incorporamos también las conferencias que **Michel Camdessus**, Gobernador honorario del Banque de France y exdirector gerente del Fondo Monetario Internacional y **Hans Ulrich Maerki**, Consejero de ABB, expresidente de IBM Europa y miembro del International Advisory Board (IAB) del IESE, impartieron en la Global Alumni Reunion porque nos parece que vale la pena que os lleguen a todos.

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



GRUPGUEM
Andorra



50 GLOBAL ALUMNI REUNION

LOS CAMINOS HACIA LA INNOVACIÓN



La Global Alumni Reunion cerró su 50 edición con un éxito de asistencia: 2.800 antiguos alumnos. Una fecha destacada para un encuentro centrado en los retos de futuro y en alcanzar un crecimiento fuerte, sostenible y basado en la ética, el conocimiento y la innovación.



Prof. Santiago Álvarez de Mon e Isidro Fainé.



Antonio González-Adalid.

Un directivo lidera a su gente cuando consigue transmitirle por qué y para qué se hacen las cosas.

ISIDRO FAINÉ
PRESIDENTE DE "LA CAIXA"

Más de 2.800 antiguos alumnos procedentes de 42 países participaron en la 50 Global Alumni Reunion los días 17 y 18 de noviembre en Madrid. Inauguró el encuentro **Michel Camdessus**, gobernador honorario del Banque de France, quien habló a los alumni sobre el futuro de Europa asegurando que "hay que sustituir la Europa de la tecnocracia por una Europa de los ciudadanos". Para **Camdessus**, "es necesaria una actualización de los conceptos básicos de la economía social de mercado que se orienten a un crecimiento económico fuerte y sostenible basado en el conocimiento y la innovación. Lo cual me lleva a subrayar lo oportuno del tema de la Global Alumni Reunion de este año" (encontrarán su discurso en la p.36).

El gobernador honorario del Banque de France explicó que el utilitarismo ha corroído la economía social de mercado concebida en los años cincuenta. En estas tres últimas décadas se han mezclado la carencias éticas con errores técnicos, utilizando en exceso las facilidades ofrecidas por el endeudamiento. "Esta crisis financiera en Europa, como en otras partes del mundo, ha sido un desastre ético y todos, de alguna manera, hemos sido partícipes de él. No lo superaremos si no hacemos profundos cambios en nuestros principios, si no volvemos a nuestros fundamentos" y apeló por "acercar Europa a los ciudadanos, por volver a lo esencial. Hay que recordar lo que nunca se debió olvidar: la construcción europea descansa en los valores, en una concepción ética de la sociedad".

Acompañaron a **Michel Camdessus** en la recepción que tuvo lugar en el Museo Thyssen de Madrid, **Antonio González-Adalid González**, presidente de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE, y el profesor **Jordi Canals**, director general del IESE.

Al día siguiente, tuvieron lugar las sesiones académicas. **Antonio González-Adalid** recordó a los alumni que la Reunión de Antiguos Alumnos "nos brinda siempre la oportunidad de escuchar ideas interesantes y reveladoras que nos anima a renovar nuestro compromiso, la responsabilidad que tenemos, como empresarios y como directivos, para construir una empresa mejor, un mundo más justo". Por su parte, la directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos, **Mireia Rius**, aseguró que "la Agrupación, el IESE y sus alumni son los tres componentes de un ecosistema de excelencia. No se trata de nosotros, ni de vosotros. Se trata de todos y de una realidad: que no podemos hacerlo solos. Hasta ahora no lo hemos hecho y no lo podremos hacer en el futuro". Asimismo, el profesor **Canals**, en su discurso inaugural, recordó las primeras reuniones de antiguos alumnos y habló sobre el futuro del IESE, destacando la ampliación del campus de Madrid y el lanzamiento de nuevos programas.

Los directores académicos de la Global Alumni Reunion, los profesores **Javier Quintanilla** y **Julián Villanueva**, recordaron que, hace 50 años, cincuenta pioneros se reunieron en Pamplona para tener el primer encuentro formal de los antiguos alumnos en el que ya estaban contribuyendo al lema de la actual Asamblea "Liderar para construir empresas sólidas e innovadoras que sirvan a la sociedad".



Prof. Javier Quintanilla.



Prof. Julián Villanueva.



Prof. Pedro Videla, Susan Segal, Prof. Juan José Toribio y José Manuel González-Páramo.

Para los profesores, se trata de un punto de encuentro para reflexionar, para aprender y para compartir, en el que se ha diseñado “un programa académico que se articula siguiendo los rasgos distintivos que caracterizan al IESE: una visión integral de la alta dirección, pero a su vez transversal e interdisciplinar, con un perspectiva internacional y humanista”.

LA ESENCIA DEL LIDERAZGO

● A continuación, el profesor **Santiago Álvarez de Mon**
● mantuvo una conversación sobre liderazgo con el presidente de CaixaBank, **Isidro Fainé**. El máximo responsable de la entidad aseguró que lo que siempre ha buscado en un director de banca es que sea un motor y que tenga una gran facilidad de relación en todas las direcciones. En este sentido, destacó la importancia de la capacidad de aprendizaje y de poseer los conocimientos técnicos adecuados, aunque estos últimos, insistió, no son lo más importante. **Fainé** explicó que, recién nombrado director general de “la Caixa”, llevó a cabo una encuesta de clima en la que, entre otras cuestiones, concluyó que si él se preocupaba por los empleados, ellos se preocuparían de cumplir los objetivos. El máximo responsable de CaixaBank aprendió de esta manera que los retos debían partir de los empleados hacia la dirección. “En aquella ocasión, además, la formulación de los retos se hizo de manera individual, porque si hubiera sido pública, la gente los hubiera minimizado. Por el contrario, al conocer cada empleado únicamente su propio reto, resultaba más estimulante para todos. La respuesta –según **Fainé**–, fue formidable”.

La esencia del liderazgo se basa en la confianza y en tratar de vivir totalmente en la verdad. El directivo de éxito debe dejar a un lado las ínfulas del poder para impulsar proyectos y entusiasmar. Un directivo lidera a su gente cuando consigue transmitirle por qué y para qué se hacen las cosas. Además, **Fainé** aseguró que un directivo sin corazón no existe, porque además de inteligencia hace falta tener gran intuición.

También abordaron temas como la pobreza y la necesidad de creación de puestos de trabajo. Ante este último, **Fainé** advirtió “si no promovemos cosas, de aquí a unos años puede que haya mil millones de personas en el mundo sin trabajo”.

CHINA Y LATINOAMÉRICA, EL EJE DEL CRECIMIENTO

● La segunda sesión de la Global Alumni Reunion 2011 se
● centró en dibujar el contexto económico de los distintos continentes, haciendo especial énfasis en las economías de América Latina, China y la India. El profesor del IESE **Juan José Toribio** explicó, en primer lugar, que la desaceleración de la recuperación se debe principalmente a que los estímulos fiscales de gasto público no han logrado activar la iniciativa privada. Por otra parte, los países de economías avanzadas tampoco han experimentado el tirón que podían esperar de la demanda externa de los países emergentes. La recuperación de la economía pasa, según **Juan José Toribio**, por reducir el déficit con el temple necesario para evitar, por un lado, la temida recesión y, por otro, la pérdida de credibilidad.

Para mostrar la potencialidad de la economía de América Latina, **Susan Segal**, presidenta y CEO de la Americas Society y del Council of the Americas, empezó enu-



Adriana Hauser y Prof. Pankaj Ghemawat.



Bruno di Leo.



Mireia Rius.

merando las múltiples fuentes de recursos que posee el continente. Posteriormente, explicó la correlación entre la economía de Brasil y la economía china, señalando que se debe a que el país asiático es el principal socio comercial de algunos de los países del continente latinoamericano. Esta vinculación ha sido una de las principales razones por las que la crisis americana solo se ha notado en México pero no en países como Brasil. La exportación directa al continente asiático y el impulso del consumo por la creación paulatina de la clase media han sido algunas de las claves de la prometedora situación de Latinoamérica.

Por su parte, el profesor del IESE **Pedro Videla** mostró la preocupación latente por la amenaza de recesión debido a un “sobrecalentamiento” de algunas economías en plena efervescencia. Además, expuso el caso de China, cuyo crecimiento está basado en un 50% en la inversión, un porcentaje que puede arrojar algunas dudas sobre su sistema bancario.

José Manuel González-Páramo, miembro del Comité del Banco Central Europeo, defendió el papel que esta entidad desempeña en el control de la tasa de inflación, aunque en estos momentos se sitúe por encima de lo adecuado, y señaló que la crisis de la deuda soberana es responsabilidad tanto de los Gobiernos como del conjunto de Europa.

En cuanto a la economía española, señaló que tiene tres prioridades: ajustar las finanzas públicas, terminar la reestructuración del sistema bancario y la reforma del mercado laboral. “Si no solucionamos nuestros problemas laborales, no se arreglarán las dificultades del siste-

ma bancario en términos de morosidad, ni de las finanzas públicas, dado que el nuevo Gobierno tendrá que asumir el pago cada vez mayor de subsidios y planes de ayuda”, afirmó **González-Páramo**.

OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN ECONOMÍAS EN DESARROLLO

La siguiente sesión sobre las oportunidades de negocio en economías en desarrollo contó con la intervención del profesor del IESE **Pankaj Ghemawat** y el director general de IBM para Growing Markets, **Bruno di Leo**, y fue moderada por **Adriana Hauser**, de CNN.

El profesor **Ghemawat** aseguró que en el mundo estamos muy preocupados por las fluctuaciones diarias, cuando es necesario pensar más a largo plazo, y esto requiere considerar los mercados emergentes. Para el profesor, es clave que las empresas vayan más allá del mercado doméstico, sepan reconocer la diferencia entre de dónde vienen y a dónde van, expandan sus mercados competitivos, ajusten su estrategia de negocio, y por último, transformen la organización si lo que se pretende es tomárselo en serio. **Pankaj Ghemawat** cedió el testigo a **Bruno di Leo** afirmando que “el siguiente ponente es directivo de una empresa que ha hecho muchas de estas cosas”.

“En IBM hemos aprendido que entrar en un mercado no es lo mismo que crear un mercado”, afirmó **Bruno di Leo**. Y añadió que “creemos que tenemos éxito cuando ayudamos a nuestros clientes”. En la compañía, el cambio



PARA SABER MÁS:

- Todas las e-conferences de las sesiones en www.iese.edu/alumni
- Algunos de los prestigiosos ponentes como **Luis Abril**, **Ferran Adrià**, **Jay Ireland**, **Carlos Cordón-Cardó**, **Susan Segal**, **Bruno di Leo**, **Hans Ulrich Maerki** o **Kees Storm** concedieron entrevistas que se pueden ver en www.iese.edu/videos
- Más de 35 medios acreditados siguieron la Asamblea: *Financial Times*, *Wall Street Journal*, *The New York Times*, *Reuters*, *The Times*, *Bloomberg Businessweek*, *Handelsblatt*, *Süddeutsche Zeitung*, *Les Echos*, y también *El País*, *El Mundo*, *ABC*, *La Razón*, *La Vanguardia*, *El Periódico de Catalunya*, *Expansión*, *Cinco Días*, *El Economista*, *TVE*, *Antena 3 TV*, *EFE*, *Europa Press*...
- La Global Alumni Reunion alcanzó una audiencia de casi 54.000 personas en Twitter, en #IESEGAR, en el momento de mayor impacto.

es constante, en este sentido se ha pasado a un modelo de empresa totalmente global, donde la toma de decisiones no se concentra en las oficinas centrales, sino donde está el cliente. “Pensamos que los mercados emergentes van mucho más allá de los BRIC y, por eso, estamos en 150 países. Es necesario estar allí para ser relevante”, aseguró.

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LAS EMPRESAS GLOBALES

● La última sesión de la mañana abordó los desafíos y ● oportunidades de las empresas globales. **Jay Ireland**, presidente y CEO de GE África, y **Kees Storm**, presidente retirado del comité ejecutivo de Aegon y miembro del International Advisory Board (IAB) del IESE, participaron en esta sesión moderada por el profesor y director general adjunto del IESE, **Eric Weber**.

Ireland habló de lo que está haciendo GE en África y explicó que la compañía tiene una oficina en Johannesburgo desde 1888, pero en realidad ha empezado a operar en África en los últimos diez años. “Ahora tenemos cerca de 1.100 empleados en el continente”, aseguró **Ireland**. “Para que África pueda desarrollarse son necesarias infraestructuras eléctricas y así como otros aspectos básicos como el agua potable, muy importante para la salud de la población”. El presidente y CEO de GE África también explicó que se están centrando en la creación de empleo. “Lo mejor que puede hacer una empresa cuando entra en un país es emplear a personas y construir una cadena de valor”.

Por su parte, **Kees Storm** habló sobre innovación y cómo mejorar el mundo. “Hemos de innovar en nuestra sociedad, la gente está poco decidida”, afirmó. Vimos la caída del comunismo en 1989, nuestros amigos conservadores me dicen que el capitalismo puro es la solución y los indignados aseguran que no tienen otra alternativa, y esto es una manera peligrosa de pensar. En el siglo pasado esto llevó a guerras y ahora corremos el riesgo de caer en la anarquía.

Storm explicó que “todos hemos jugado al Monopoly cuando éramos pequeños y este juego es exactamente de lo que estoy hablando. Es muy bueno al principio porque todos tienen oportunidades, pero no al final, cuando un jugador tiene todas las propiedades y el dinero”. Además se dirigió a los alumnos especialmente “ustedes han ido a una escuela con ética, con mucha ética, por ello les animo a que hagan algo a cambio por la sociedad, innoven por favor”.

TRANSFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN

● La primera sesión vespertina de la Global Alumni Reu- ● nion, moderada por el profesor **Julián Villanueva**, reunió a dos de las personas más influyentes en el ámbito de la innovación: **Luis Abril**, secretario general técnico de la presidencia de Telefónica; y **Ferran Adrià**, chef y presidente de Fundación El Bulli, para hablar de los procesos de transformación de las empresas a través de la innovación.

“Del cambio se pasa a la evolución y la innovación impulsa la productividad gracias a nuestra capacidad para producir valor en beneficio de nuestra sociedad. Innovar es inventar creando valor para las personas y las



Ferran Adrià.



Juan A. Castellanos y prof. Franz Heukamp.



Prof. Beatriz Muñoz-Seca.

sociedades”, según explicó **Luis Abril**. En este sentido, la operadora se puede considerar un buen ejemplo: “ha pasado de ser una compañía que prestaba servicios de telefonía en España a ser una gran multinacional tecnológica”, añadió **Abril**.

La asociación estratégica que mantienen Telefónica y Ferran Adrià es, según **Abril**, un ejemplo único de creatividad en el mundo empresarial. “Se trata de aplicar la tecnología a la capacidad de innovación de **Ferran Adrià**. Nuestra colaboración es un excelente mecanismo de generación de sinergias”.

Por su parte, **Ferran Adrià** cuya trayectoria profesional se ha caracterizado por la innovación de vanguardia, afirmó que “no hay medicina general cuando hablamos de innovación. Hay que entender que cada uno tiene un problema al que hacer frente. La innovación es una medicina especialista, nunca de emergencia”, sentenció **Adrià**. “Está muy bien motivar a la gente, pero también hay que ser claro y no llamar a todo innovación utilizando un lenguaje incomprensible”. Comienza una nueva etapa en el mundo empresarial en que, según el conocido chef, “debemos utilizar un diálogo más comprensible y sencillo: hablar de naranjas y arroces negros en lugar de deconstrucción”.

Frente a la falta de recursos para innovar y sacar adelante proyectos, **Adrià** recordó que El Bulli se hizo con valores humanos y sin recursos. “Llegamos a generar el 80% de la innovación en nuestro sector y disponíamos solo de 200.000 euros anuales”. Las empresas tienen que aprender a transformarse para responder a los retos que plantean los nuevos tiempos.

NUEVO MODELO SANITARIO E INVESTIGACIÓN MOLECULAR

Después fue el turno de **Carlos Cerdón-Cardó**, responsable de Patología en el Mount Sinai School of Medicine en Nueva York, y **Jesús M. Prieto**, director de la división de Hepatología y Terapia Genética del Centro de Investigación Médica Aplicada (CIMA) de la Universidad de Navarra. En la sesión, moderada por la profesora **Beatriz Muñoz-Seca**, se destacó el nuevo modelo de sector sanitario, así como la importancia creciente de la investigación molecular.

La profesora aseguró que en “un entorno como el de la sanidad que está en una profunda crisis, es importante el concepto de investigación traslacional, que supone una oportunidad de emprendeduría”. En este sentido, **Jesús M. Prieto** definió el concepto de investigación traslacional como “observar los problemas que plantea el paciente en el hospital, trasladarlos al laboratorio de investigación para encontrar soluciones que se devuelvan al paciente con nuevos diagnósticos y nuevos tratamientos”. El director de la división de Hepatología y Terapia Genética del CIMA continuó explicando el proceso de desarrollo molecular de un fármaco y aseguró que “la fase de descubrimiento se hace en los centros de investigación, pero en las siguientes fases se necesita la empresa biotecnológica y, si el producto funciona, la empresa farmacéutica”. Por ello, “es esencial la intervención de la empresa en esta dinámica, el mundo empresarial hace posible lo que tiene potencialidad. Si lo descubrimos en el laboratorio, pero no llega a la empresa, no sirve. Para llevar un producto a los pacientes se necesita a la empresa. Por un lado, para proporcionar financiación al



Kees J. Storm.



Prof. Francisco Iniesta, Hans Ulrich Maerki y esposa, y Patricia Francis.



Prof. Eric Weber y Jay Ireland.

No hacen falta grandes inversiones lo que hacen falta son buenas ideas y buenos ejecutores”.

CARLOS CORDÓN-CARDÓ
RESPONSABLE DE PATOLOGÍA,
MOUNT SINAI SCHOOL OF
MEDICINE EN NUEVA YORK

centro de investigación, y por otro, constituyendo una compañía tecnológica vinculada a al centro de investigación para llevar esto a fase clínica y, por tanto, al uso clínico”, concluyó.

Mientras **Carlos Córdón-Cardó** mostró una radiografía del sector asegurando que “en Estados Unidos y en el mundo en general estamos viendo un descenso de las grandes farmacéuticas que se han convertido en grandes elementos de implementación y no de innovación. Sin embargo, se está produciendo un crecimiento importante de la biotecnología que representa en nuestro sector la innovación. Y hay diferencias importantes. Uno obtiene si uno invierte. Pero, no hacen falta grandes inversiones lo que hacen falta son buenas ideas y buenos ejecutores”.

EL FUTURO EMPRESARIAL

Dejando a un lado el contexto económico actual, el profesor del IESE **Francisco Iniesta** introdujo la sesión dedicada al futuro del mundo empresarial, en la que **Ángel Cano**, consejero delegado del BBVA, explicó el proceso de internacionalización de la entidad, señalando sus razones para seguir invirtiendo en América Latina y recordando las nuevas inversiones de la entidad en Asia, Estados Unidos y el mercado turco. Los retos del BBVA para afrontar el futuro se centran en la integración de las adquisiciones, transformarse en un grupo global e invertir en las personas a través de la formación y de la rotación. El consejero delegado del BBVA confirmó que, en el complicado contexto actual, “son los países emergentes los que están generando más del 50% de los beneficios del grupo”.

Para **Ángel Cano**, el éxito del BBVA a la hora de globalizarse pasa por hallar el equilibrio entre lo local y lo global. “Cuando alguien incorpora una empresa nueva o un nuevo país a su grupo, lo primero que intenta es implantar su modelo de gestión. Pero al llegar te das cuenta de que aunque debes implantarlo, especialmente en nuestro caso que el modelo está muy enfocado al cliente, hay factores locales que son intocables”. Para asumir estos retos, el consejero delegado del BBVA ha insistido en la necesidad de líderes globales y corporativos que tengan capacidad de gestionar equipos en distintos países y adaptarse a diferentes entornos. Estos nuevos líderes son necesarios para “fortalecer la transversalidad, ya que entienden que se pueden tener negocios más homogéneos con independencia de dónde estemos, gracias a trasladar las mejores prácticas a todo el grupo con independencia de la geografía”.

Por su parte, **Patricia Francis**, directora ejecutiva del International Trade Center y miembro del IAB del IESE, reprochó a las sociedades desarrolladas que miren demasiado hacia dentro. Además, hizo una reflexión sobre la importancia de escuchar. “Nadie presta atención a las posturas de los otros. Las negociaciones bilaterales no se centran en hallar soluciones, sino en mantener el statu quo”. La innovación es un recurso habitual al que recurrir en medio de una crisis. “Hay que estar pendientes de los sótanos y de los garajes, de los **Bill Gates** y de los **Steve Jobs**. **Francis** abogó por el trabajo en red y el uso de planteamientos como el de Facebook, basado en conocer al cliente y desarrollar productos pensando en la mayoría.



Ángel Cano.



Jesús M. Prieto y Carlos Cordón-Cardó.



Luis Abril.



Prof. Jordi Canals.

Por último, **Hans Ulrich Maerki**, miembro del consejo de ABB, expresidente de IBM Europa y miembro del IAB del IESE, explicó la necesidad de que las compañías sean globales. Recordó que la mayoría de empleados de IBM están en la India, donde se desarrollan mejor las habilidades tecnológicas. Los consejeros delegados de las compañías deben aprovechar la complejidad del contexto dando cuerpo al liderazgo creativo, replanteando su relación con el cliente y desarrollando destrezas operativas. “El mundo es complicado, lo sabemos, pero no hacemos nada al respecto. Es importante que seamos fáciles en el acceso al producto o al servicio por parte del cliente”, aconsejó **Maerki**, quien propuso que “dados los desafíos actuales, el éxito de mañana pasa por tener líderes visionarios capaces de tomar decisiones audaces y valientes que modifiquen el statu quo. Y líderes creativos que actúan a pesar de la incertidumbre, que asumen riesgos calculados, tienen valores profundos y una visión bien definida que proporciona confianza y convicción, y saben ver dónde están las oportunidades”, sentenció. (Encontrarán su discurso en la p.42).

La reunión concluyó con unas palabras de agradecimiento de **Antonio González-Adalid** y del profesor **Jordi Canals** en las que recordaron que la próxima Global Alumni Reunion será en noviembre de 2012, en São Paulo. El director general del IESE se dirigió a los antiguos alumnos y les dijo que “desde el IESE, desde la sociedad, desde la empresa quiero lanzar un mensaje de optimismo basado en el trabajo ordinario lleno de ilusión, de pasión por conseguir que las cosas avancen, que las

compañías sean esas empresas respetadas por la sociedad y que la dirección de empresas sea un símbolo de humanidad. Deseo que contribuyamos, desde donde estemos, para trabajar mejor con nuestros equipos y tener un impacto positivo en la sociedad”. Además, el profesor **Jordi Canals** dio las gracias a todos los ponentes, los profesores y los organizadores de la reunión y a los antiguos alumnos. “Sin vosotros, las asambleas no tendrían sentido. Muchas gracias, porque las llenáis de vida y sois un motivo por el cual seguir trabajando”.

ACTOS EXTRACADÉMICOS

La víspera de la Global los alumni disfrutaron de una visita privada al Museo Thyssen. La Global se inició, el 18 de noviembre, con la Santa Misa de Pentecostés, del Espíritu Santo, oficiada por D. Ernesto Juliá Díaz. Se celebró en el Palacio de Congresos con notable asistencia. El 19, tuvieron

lugar las actividades culturales: una visita al Palacio Real y las Descalzas Reales de Madrid, un torneo de golf y una visita a las instalaciones de Telemadrid, que fueron una buena oportunidad para reforzar los vínculos de amistad y *networking* entre los alumni fuera de las aulas.

FOTOS DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES EN:
www.iese.edu/alumni

HOMILÍA:
www.iese.edu/Aplicaciones/upload/HomilaGAR.pdf



La Global Alumni Reunion en el Twitter

#IESEGAR

Tweets

Favoritos

Siguiendo ▾

Seguidores ▾

Listas ▾

jaimestebanez Jaime Estébanez

At the 50th IESEGAR!! (@ Palacio Municipal de Congresos w/ 3 others) [pic]: 4sq.com/SV18Wf

rosariodecastro rosario de castro

#IESEGAR "la Direccion de las empresas es la que tiene la posibilidad de mejorar la sociedad" Jordi Canals dixit!

jvg1970 Julian Villanueva

¿Quién es más importante clientes, accionistas o empleados? Fainé: sin duda, los empleados. Fainé en #IESEGAR

magomore José Luis Izquierdo

Pedro Videla . En el 2050 el 60% del pib y el 65% de la población va a estar en Asia. #IESEGAR

pinillainm Inmaculada Pinilla

#IESEGAR #Segal China socio mas importante americalatina. Baja la inflación y baja el desempleo frente a USA

asanchezd Ángel Sánchez Díaz

El prof. Toribio abre las preguntas de la sesión de coyuntura. Hemos visto como Latam vuela, China se sobrecalienta y UE se atrasa #IESEGAR

pinillainm Inmaculada Pinilla

#GPáramo en #IESEGAR soluciones crisis 1. Reformas mercado,laborar2. Reformas sector financiero 3. Reformas estructuras autonómicas

MiguelArino Miguel A. Ariño

A mis antiguos alumnos del #IESE siento no poder estar hoy con vosotros en #IESEGAR pero tengo clase en Barcelona #in

AHauserCNN Adriana Hauser

Moderando un panel del #IESE en Madrid. Que halago compartir con tan destacado grupo de ponentes! #IESEGARpic.twitter.com/sh2yyJgP

anotado Alberto Gómez Aparic

"Sereducen expatriados por coste, pero no se piensa en cómo implantar prácticas y cultura globales sin ellos" Pankaj Ghemawat #IESEGAR

JoseCabiedes Jose Cabiedes

El mundo esta cambiando! RT @iesebs Bruno di Leo: Emerging markets not only import new technologies, they develop their own #IESEGAR

josemmurciano Jose Maria Murciano

Jay Ireland GE: queremos hacer crecer nuestra presencia en África. Ahora tenemos 1100 empleados pero sólo 20 son altos directivos #IESEGAR"

rzamo Ruth Zamorano

La innovación no es sólo necesaria para que las empresas sobrevivan, también para que lo haga la sociedad (Kess Storm) #IESEGAR

carmen_vronze Carmen Ramírez

L Abril: Ferrán catalizador + en las conductas d empresa...generador de capas de consenso... dejar miedos timidez inhibiciones fuera #IESEGAR

ArturoGomezQuij Arturo Gómez Quijano

"No hay medicina general cuando hablamos de innovación. Es medicina especializada y no de urgencia." Ferran Adrià #IESEGAR

Carlos_Andreu Carlos Andreu

"Esfuerzo es una palabra que lamentablemente no está muy de moda en este país" Beatriz MuñozSeca en el #IESEGAR <- Cuanta razón!!

rzamo Ruth Zamorano

Alucinando con Carlos Cordón-Cardó, si estuviera eligiendo q estudiar puede q me planteara ser patóloga, eso es transmitir pasión #IESEGAR

marisolmenendez Marisol Menéndez

"Por el mundo no se puede ir de conquistadores. No existe un único modelo"Angel Cano #IESEGAR

franciscodeasis Francisco de Asis

@iesealumni Gracias por la #IESEGAR. Buen clima para hacer un parón en el día a día y ver la situación actual con perspectiva #EMBA4ever

JORDICOLLV JORDI COLL

Felicidades a @iesealumni por la organizacion de la 50 #IESEGAR. Un verdadero lujo ponentes y contenidos. Es un orgullo ser miembro Gracias

josemmurciano Jose Maria Murciano

Muchas gracias !! al #iesealumni por el streaming para los currantes que no hemos podido estar en Madrid en #IESEGAR

ggcp68 GiorgioCassanmagnago

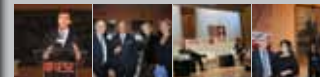
I regret not to be at #IESEGAR - F.Adria speech seems to be quite interesting. See you next year in Brazil!!



About@iesealumni

1,860
Tweets585
Siguiendo1,764
Seguidores90
Listas

Imágenes recientes · ver todos



Similar a @iesealumni · ver todos

**iesebs** IESE News · seguir

Welcome to the official page in twitter of IESE...

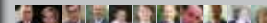
**IESEExecEd** IESE Exec Ed · seguir

IESE's Executive Education programs give managers...

**IESEInsight** IESE Insight · seguir

Tiene como misión compartir la investigación...

Seguidores · ver todos



Sobre nosotros Ayuda Blog Móvil Estado Empleos Terminos
Privacidad Atajos Publicidad Negocios Media
Desarrolladores Recursos ©2011 Twitter





EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN

LOS MOTORES DEL PROGRESO

**ANTONIO DÁVILA**

Profesor de Iniciativa
Emprendedora y
Contabilidad, IESE

Las *start-ups* tienen un papel clave en el desarrollo de la economía, a la vez que transforman la sociedad y la forma en que vivimos. Pero iniciar una aventura empresarial no es un camino fácil. Sobre las estrategias comunes, los momentos claves de cambio y sus retos habla el profesor Dávila.

Los emprendedores son uno de los principales motores del progreso social y económico. Cada vez son más las nuevas empresas que tienen éxito y consiguen cambiar la sociedad con productos, servicios e ideas que transforman la manera de vivir, trabajar y divertirse de las personas.

Uno de los factores interesantes que detectamos en nuestro estudio *Global Entrepreneurship and the Successful Strategies of Early-Stage Companies* es que las empresas de nueva creación de todo el mundo presentan más elementos en común que aspectos diferenciales. Es más, las personas que hay detrás de estas aventuras empresariales comparten muchas características, entre las cuales se halla un ADN que visualiza el mundo como una oportunidad proactiva.

Para crear y desarrollar una nueva empresa se necesitan cantidades ingentes de optimismo y energía, así como una gran capacidad para sobrevivir en aguas turbulentas.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA LAS NUEVAS EMPRESAS

Como resultado de este estudio hemos identificado ocho estrategias de crecimiento, cada una de las cuales está asociada a diversos factores de oportunidad y riesgo.

Además, pedimos a varios directivos que describieran cuáles eran, para ellos, los principales aceleradores del cambio y sus retos, a la vez que nos explicaran algunos de los momentos más difíciles que tuvieron que atravesar al frente de sus nuevas empresas. Las ocho estrategias son:

- Aprovechar la ola.
- Un nuevo producto en una nueva categoría.
- Un nuevo producto en una categoría existente.
- Rediseñar la cadena de valor.
- Investigación/descubrimientos en el ámbito del conocimiento.
- Agregación de empresas existentes.
- Cambios gubernamentales, reguladores o políticos.
- Transferencia o transplante de ideas.

APROVECHAR LA OLA

Pocas empresas saben realizar una “jugada triple” creando una nueva ola de negocio, desempeñando un papel principal en su desarrollo y aprovechando al máximo su inercia. Entre las que lo han conseguido se encuentra Microsoft. Según explica su fundador, **Bill Gates**, “nuestro objetivo era ayudar a crear toda una nueva industria alrededor de los ordenadores personales. Trabajamos con muchas empresas de *software* y muchos fabricantes de PC para ayudarles



a despegar. Construir este ecosistema era esencial para nuestro éxito”.

La diferencia entre lanzar un nuevo producto en una nueva categoría o lanzar un nuevo producto en una categoría existente es muy importante. Casi todos los incluidos en una nueva categoría comparten algunas características en común con los existentes. Por otro lado, las empresas que crean nuevos productos pueden aplicar estrategias muy distintas: algunas mantienen su factor de éxito inicial como núcleo principal de su negocio, al que van añadiendo funciones adicionales,

mientras que otras crean una nueva gama de productos con el propósito de desarrollar una secuencia de productos nuevos. Y uno nuevo puede cubrir un vacío existente en el mercado, como es el caso del China Lodging Group dentro del sector de los hoteles de *low cost*.

OPORTUNIDADES DE LA CADENA DE VALOR

- La reestructuración de la cadena de valor puede presentar diferentes formatos y basarse en la subcontratación de los procesos, los conocimientos informáticos, la inves-

LAS EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN PRESENTAN MÁS PUNTOS EN COMÚN QUE DIFERENCIALES.

PARA CREAR Y DESARROLLAR UNA NUEVA EMPRESA SE NECESITAN CANTIDADES INGENTES DE OPTIMISMO Y ENERGÍA, ASÍ COMO UNA GRAN CAPACIDAD PARA SOBREVIVIR EN AGUAS TURBULENTAS.

tigación o las actividades sin valor añadido. En el caso de Net-a-Porter, su fundadora, **Natalie Massenet**, vio en Internet la oportunidad de vender ropa de alta costura directamente a los clientes. “No estaba intentando transformar la tienda, sino la revista. Pensé que sería increíble poder decirles a los lectores lo que podían comprar y ofrecérselo con un solo clic”, explica **Massenet**. En diez años, la facturación de Net-a-Porter ha ido incrementando hasta superar los cien millones de dólares.

Por regla general, las empresas dedicadas a desarrollar nuevos descubrimientos o a investigar nuevas áreas del conocimiento pertenecen a los sectores de las ciencias de la vida y de las industrias extractivas. Y las que desarrollan productos innovadores para el tratamiento de enfermedades como el cáncer o la diabetes se enfrentan a duras situaciones hasta lograr el éxito y, si se encuentran en las fases iniciales del proceso, deben esperar muchos años hasta empezar a obtener dividendos. No obstante, si logran crear un nuevo producto con éxito, pueden llegar a cosechar grandes beneficios.

En el sector de las industrias extractivas, la probabilidad de encontrar reservas importantes en las primeras fases de explotación es una probabilidad muy baja, pero los beneficios pueden ser extraordinarios si tienen éxito. En este sector, la fluctuación de precios representa un gran riesgo. Por ejemplo, de 1990 a 2002, el precio de la libra de uranio no alcanzaba los 10 dólares, mientras que entre 2007 y 2009 osciló entre los 40 y 90 dólares por libra.

AGREGACIÓN DE EMPRESAS EXISTENTES

Las adquisiciones, las fusiones y las *joint ventures* son importantes componentes de la estrategia de crecimiento de muchas empresas existentes y también de las de nueva creación. Sin embargo, para algunas de las nuevas (o de las relanzadas) las adquisiciones son el principal motor de su estrategia de crecimiento, que se basa en la agregación de empresas

existentes. El principal riesgo de este tipo de estrategia es que se acabe pagando un precio excesivo por las empresas y los activos adquiridos, además de la enorme dependencia de la financiación de la deuda.

INCENTIVOS GUBERNAMENTALES

El mundo global de las telecomunicaciones ha sido testigo del nacimiento de numerosas *start-ups* que se han beneficiado de incentivos del Gobierno o de cambios en la legislación. Por ejemplo, Suntech Power, una empresa dedicada a la fabricación de paneles fotovoltaicos, aprovechó los incentivos ofrecidos por los Gobiernos de España y Alemania para ampliar su negocio. Sin embargo, el cambio en 2008 de las políticas del Gobierno español en esta materia mermó su rentabilidad.

Hay muchas maneras en las que un Gobierno puede ayudar en la promoción de nuevas empresas en el ámbito de las tecnologías ecológicas y en otros campos medioambientales. Así, Tesla Motors, una *start-up* de Estados Unidos, fue fundada en 2003 por empresarios de Silicon Valley con el fin de explorar el potencial de los coches eléctricos. El Departamento de Energía de Estados Unidos ha concedido a Tesla préstamos en tecnología avanzada por valor de 45 millones de dólares para ayudar al país a ser competitivo en la tecnología de las baterías.

Las grandes ideas pueden surgir en cualquier momento, y a menudo aparecen de forma simultánea. Los emprendedores más despiertos saben transferir ideas de eficacia probada a otras partes del mundo. Por ejemplo, **Robin Li** observó el éxito inicial de Google y replicó su modelo en China con Baidu. “Detectamos que el mercado de las búsquedas de Internet en chino no estaba bien cubierto”, explica **Li**. “Durante el tiempo que pasé en Wall Street y en Silicon Valley estuve pensando en la manera de mejorar las búsquedas para la población china.”

Niklas Zennström, cofundador de Skype in 2003, deseaba resolver un doloroso problema al que se

PARA SABER MÁS:

Global Entrepreneurship and the Successful Strategies of Early-Stage Companies. Foster, George; Dávila, Antonio; Haemmig, Martin; Xiaobin He; Ning Jia; von Bismarck, Max y Wellman, Kerry. World Economic Forum, 2011.

enfrentaba cada mes: la factura del teléfono. Para ello, creó una red de telecomunicaciones gratuita. “Pensaba que cientos de millones de personas estarían interesadas en esta idea”, recuerda **Zennström**, “y que si conseguía solucionar el problema con éxito, podría suponer un buen negocio.” Dos años más tarde, eBay (una *start-up* de 1995) pagó 3.000 millones de dólares por Skype.

Las empresas de nueva creación son una importante e interesante fuente de crecimiento. Sin embargo, suelen publicarse las estadísticas de facturación y empleos creados, y no se habla tanto del volumen de ingresos y puestos de trabajo que también se destruyen en este sector de la economía.

En otras palabras, es un sector que consta de “picos de creación” y de “valles de destrucción”, dos conceptos que plasman el modo en que el crecimiento y los ingresos netos de esta industria enmascaran la todavía mayor capacidad de creación de otras compañías, así como la destrucción simultánea llevada a cabo por otras empresas que en años anteriores habían sido fuente de creación de empleo y crecimiento.

Según los resultados de nuestro estudio, una empresa de reciente creación sufrirá, casi con total seguridad, un año de pérdidas durante sus primeros cinco años. Del segundo al quinto año de vida, el 42% de las empresas siguen un patrón de dos años de crecimiento positivo y uno de crecimiento negativo. Estos son los “momentos difíciles” que ponen a prueba la estrategia de una empresa, así como la capacidad de superación de sus gestores.

Una *start-up* no es para espíritus débiles, puesto que se requiere mucha imaginación y visión, además de un trabajo constante y un espíritu emprendedor, como el de **Martin Sorrell**, consejero delegado de la compañía de comunicaciones WPP, quien afirma que, cuando todos decían que el negocio había quebrado, “incluso en esos momentos difíciles, jamás pensé que no saldríamos adelante, sabía que lo conseguiríamos”.

ROBIN LI

CONSEJERO DELEGADO DE BAIDU,
EL MAYOR BUSCADOR DE CHINA



“Tras el estallido de la burbuja de internet, las principales páginas web ya no querían invertir en tecnologías de búsqueda. En el verano de 2001, decidimos que había llegado el momento de dar un giro completo a Baidu. Recuerdo estar en una sala de reuniones en Shenzhen respondiendo a las llamadas de los miembros del Consejo de Administración y sentir que **era imposible alcanzar un consenso mediante el razonamiento lógico, y lo que debía era transmitir mi fuerte determinación**. Más adelante, uno de los consejeros me confirmó que lo que les había convencido era mi actitud, no mis argumentos ni mi razonamiento”.

MARTIN SORRELL

CEO DE WPP, COMPAÑÍA DE
MARKETING Y COMUNICACIONES

WPP

“El período entre 1990 y 1992 supuso el mayor reto. Muchos decían que estábamos al borde de la quiebra y que nuestro apalancamiento financiero era excesivo. **En los momentos más complicados, el mercado siempre presenta vaivenes, pero ese fue el peor de todos. Sin embargo, a pesar de pasar una etapa difícil, también fue muy interesante intelectualmente**. Las pruebas más duras que debe superar cualquier empresa, persona, familia o país tienen lugar en los momentos difíciles; cuando las cosas van bien, no hay que superar prueba alguna. No obstante, jamás pensé que nos hundiríamos, ni por un segundo”.

PIERRE OMIDYAR

FUNDADOR DE EBAY, EL MAYOR PORTAL
DE ANUNCIOS CLASIFICADOS GRATIS



“En los inicios de eBay, mi visión era que, mientras fuera legal, podíamos vender cualquier cosa. Una de las pocas veces que tomamos **la decisión de limitar los artículos legales fue cuando un miembro del Consejo de Administración se molestó profundamente al ver que vendíamos artículos de tipología nazi**. Fue un momento tenso y hubo muchas discusiones. Por una parte, podía argumentarse que algunos de estos artículos tienen un considerable valor histórico, pese a que puedan ofender a muchas personas (incluido yo). La comunidad participó en estas discusiones y nos ayudó a encontrar la manera de proceder. Al final, creo que tomamos la decisión adecuada al prohibir su venta en eBay. Desde entonces, también hemos limitado la venta de otros artículos que promueven el odio y el racismo”.

SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

A VUELTAS CON LA REMUNERACIÓN

**PASCUAL BERRONE**Profesor Adjunto de
Dirección Estratégica,
IESE

Las cuestiones éticas que ha despertado la debacle financiera plantean si mucho de lo tradicionalmente aceptado en la relación entre los sistemas de compensación y el desempeño de las empresas no es más que suposiciones. La compensación es un mecanismo fundamental que merece ser analizado en su totalidad y no de una manera gradual.

ANÁLISIS DE DECISIONES • STOCK OPTIONS •
INCENTIVOS • MOTIVACIONES

El dinero es el medio de compensación e intercambio más conocido y utilizado en el mundo. Forma parte de prácticamente todas las transacciones intra y extracorporativas. Es la quintaesencia del lenguaje empresarial y, el dinero que se paga a modo de incentivo o compensación tiene una repercusión directa (y, en la mayoría de las empresas, esencial) sobre la partida de los costes, sin que nadie dude de su importancia en el balance final.

No obstante, muchas de las “verdades” absolutas sobre la relación existente entre los sistemas de remuneración y los resultados de una empresa son poco más que meras presunciones. El modelo de compensación tradicional basado en la valoración del trabajo y en encuestas del mercado es, pese a su popularidad, objeto de crítica, y ha llevado a la búsqueda de modelos más complejos que facilitan un análisis estratégico de los recursos empleados para la remuneración que va más allá del típico mantra (“atracción, retención y motivación”) aplicado a la remuneración de los directivos.

Por otro lado, las cuestiones éticas que han despertado los casos de Enron y Wall Street –entre otros– ponen en tela de juicio la relación existente entre los incentivos y la toma de decisiones de los directivos, puesto que los

llamados “incentivos perversos” (p. ej. las primas que reciben los directivos por aumentar la cifra de negocio) ejercieron una influencia indiscutible en la debacle de estas organizaciones y de la economía global. En otras palabras, los incentivos son un arma de doble filo.

UN NUEVO ENFOQUE

● Nuestro estudio “Compensation and Organizational Performance” se basó en la idea de que se necesita un nuevo enfoque para que los sistemas de compensación trasciendan los paradigmas tradicionales de la psicología industrial/social y de la economía laboral, e incorporen conceptos tales como el desarrollo de sistemas que permitan supervisar y alinear los incentivos teniendo en cuenta la incertidumbre del entorno, así como las necesidades y demandas de las múltiples partes implicadas. El sistema de remuneración es un mecanismo de control y un incentivo imprescindible que debería considerarse en su totalidad en lugar de analizarse por partes o de forma compartimentalizada.

Todos los miembros de una empresa, desde el nivel más bajo hasta el más alto de la pirámide corporativa, actúan en función de su retribución. Por consiguiente, el diseño del sistema de remuneración influye sobre las decisiones estratégicas de los directivos, así como sobre el modo en que dichas decisiones se implementan en toda la empresa.



Las empresas pueden elegir entre distintas políticas de compensación, desde las más elitistas hasta las más igualitarias. El número de directivos incluidos en los programas de compensación define una cultura más bien jerárquica o igualitaria. Asimismo, este número influye sobre el modo en que los intereses de los directivos de menor nivel se alinean con los de los altos directivos. Si un sistema de incentivos abarca

los diferentes niveles de dirección, y no solo al consejero delegado y a sus inmediatos subalternos, la compañía envía un mensaje muy claro sobre sus valores y puede promover una imagen más participativa de la estructura de autoridad.

La disparidad en la remuneración de los empleados alcanza sus cotas máximas en Estados Unidos. Según una encuesta a 365 de las mayores compañías que cotizan en bolsa del país, sus conse-

SI SE RECOMPENSA EL RENDIMIENTO SOCIAL CORPORATIVO, SE PROMUEVEN ACCIONES POSITIVAS TANTO PARA LA EMPRESA COMO PARA LA SOCIEDAD.

jeros delegados ganan 531 veces más que el empleado medio, mientras que esta diferencia en Gran Bretaña, Alemania y Francia, es algo inferior al 5% del observado en Estados Unidos en empresas del mismo tamaño. En el otro extremo, Japón presenta la menor diferencia entre el sueldo de un consejero delegado y de un empleado medio.

MEDIR EL RIESGO Y DEFINIR LA REMUNERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

- Quién debe asumir la responsabilidad de los riesgos y en qué medida deben correrse riesgos son temas que han sido ampliamente debatidos tras la debacle financiera, pero todavía no está claro cuál es el mejor sistema para medir el riesgo y definir la remuneración de los directivos. Lo que sí está claro es que casi todas las empresas (si no todas) que se hundieron en la crisis económica de 2008-2010 ofrecían paquetes de compensación a sus directivos que se basaban en incentivos variables que, a su vez, dependían de los resultados y que se materializaban en forma de dinero y acciones.

Uno de los problemas que plantean las *stock options* (opciones sobre acciones) y otros instrumentos similares es que los directivos que las reciben se benefician de ellas cuando sube el precio de las acciones, pero su patrimonio no disminuye si su precio baja. Eso significa que los directivos pueden tomar decisiones excesivamente arriesgadas sabiendo que su patrimonio real no se verá afectado si cae el precio de las acciones. Además, los directivos solo necesitan que el valor de sus acciones mejore a corto plazo. De hecho, no tienen obligación alguna de conservar sus acciones durante más de un día, pero claro, aumentar el precio de las acciones un único día no es un verdadero avance para la compañía. Todo lo contrario, esta estrategia promueve la interpretación incorrecta del balance y la evasión de impuestos, entre otras malas prácticas.

La remuneración de los consejeros delegados de las empresas está siendo objeto de un intenso debate público, dado que sus sueldos han aumentado espectacularmente en comparación con los sueldos del trabajador medio y

con el crecimiento real de las empresas. Otro aspecto que indigna al público son las exorbitantes ventajas y prestaciones de las que disfrutaban los consejeros delegados, desde contratos blindados en el caso de despido hasta magníficos paquetes de contratación y una relación deficiente, si no inexistente, entre la remuneración y los resultados. Todo ello hace pensar que hay algo muy equivocado, incluso “inmoral” (según palabras del presidente Obama), en estas prácticas corporativas.

EL DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO

- Un hecho preocupante es que las malas prácticas empresariales no solo afectan a los inversores y a los titulares de pensiones, sino que además tienen un importante coste social, dada la importancia que tienen las empresas en la sociedad y el papel que en ella desempeñan. En este contexto, se insiste en que los contratos de los consejeros delegados deberían incluir, como parte de su proceso de bonificación, una evaluación de los resultados sociales y no financieros.

El argumento es el siguiente: si se recompensa el rendimiento social corporativo, se promueven acciones positivas tanto para la empresa como para la sociedad, se mejora la legitimidad y la reputación corporativa y se instauran valores morales y un estilo de gestión más humanista en el órgano de dirección. En otras palabras, se pasaría del enfoque neoclásico, donde el poder está en manos de los accionistas, a una perspectiva orientada a las diferentes partes implicadas.

El desempeño social corporativo (DSP) evalúa en qué medida una empresa se esfuerza por desarrollar prácticas que permiten crear y gestionar relaciones con las diferentes partes implicadas. Por lo tanto, el DSP es una ventaja competitiva porque, si una empresa cubre las necesidades de una amplia variedad de grupos de interés, mejora su reputación corporativa, crea relaciones de confianza y colaboración, obtiene acceso a más recursos, disminuye su exposición de responsabilidad civil y destaca su legitimidad social, todo lo cual influye sobre el resultado final del balance.

Diversos estudios demuestran que maximizar un único conjunto de criterios es uno de los mayores peligros de los programas de incentivos mal diseñados. Por ejemplo, los planes de remuneración que solo recompensan los resultados financieros pueden disuadir a los directivos de desarrollar iniciativas sociales corporativas, puesto que el vínculo entre las acciones sociales y los resultados financieros no es directo y puede frenar la aparición de resultados más inmediatos. La teoría de los *stakeholders* (las partes implicadas) sugiere que, si se da demasiada importancia a los resultados financieros sin tener en cuenta las expectativas de las diferentes partes implicadas, el funcionamiento de una empresa puede verse gravemente dañado si, por ejemplo, se asocia a la empresa con acciones que perjudican el medioambiente.

El enfoque de los *stakeholders* se centra en la supervivencia a largo plazo de la compañía basada en la alineación de las necesidades de las distintas partes implicadas y, por lo tanto, estos criterios deberían incluirse en los planes de compensación de los directivos.

No obstante, hay tres cuestiones que arrojan una sombra de duda sobre estos argumentos. En primer lugar, no está claro que las iniciativas sociales repercutan positivamente sobre los resultados financieros. En segundo lugar, puede haber una “falta de alineación” entre los intereses de las partes implicadas, es decir, no puede partirse de la suposición de que todas las partes estén a favor de acciones responsables o de iniciativas sociales. En tercer lugar, estas últimas son impulsadas, sobre todo, por una motivación intrínseca. Si bien es cierto que muchas personas y empresas invierten su tiempo y dinero en mejorar el medio ambiente o en apoyar a organizaciones benéficas sin esperar contraprestación económica alguna, existe otra motivación intrínseca: el “altruismo impuro”, es decir, individuos (o empresas) que intentan mejorar su imagen llevando a cabo obras sociales.

Se ha hablado mucho sobre las propiedades motivacionales del dinero, pero la remuneración basada en los resultados puede llegar a ser un elemento

motivador tan potente que puede llevar a las personas a tener un enfoque muy limitado a la hora de fomentar el cambio u otras dimensiones importantes. Irónicamente, el uso de la remuneración como mecanismo incentivador implica que, cuanto más fuerte sea el vínculo entre los resultados y la magnitud de recompensa, más evidentes serán los errores de diseño del plan de remuneración y mayor el perjuicio potencial para la empresa.

A pesar de que vincular la remuneración a la productividad puede aumentar el rendimiento individual o los resultados de una unidad, no implica necesariamente que vaya a mejorar el rendimiento de toda la empresa, dado que este se basa en una compleja interrelación sinérgica de todas sus partes. La remuneración basada en los resultados puede mejorar el rendimiento de algunas partes de la empresa, pero tener consecuencias disfuncionales para la empresa en su totalidad. Esta paradoja se debe a que cada unidad tiene su propia racionalidad. Por lo tanto, vincular la recompensa económica a los logros de cada unidad o a los objetivos de cada individuo puede exacerbar la tendencia natural hacia una mentalidad que solo tiene en cuenta los objetivos corporativos y las interdependencias de la empresa.

En conclusión, la remuneración de los directivos quizá sea el factor estratégico más importante del que dispone una empresa, dado que puede usarse para dirigir las decisiones corporativas, así como para canalizar indirectamente la conducta de los empleados. Casi todas las empresas tienen una estructura piramidal, por lo que la recompensa que se conceda en el nivel más alto de la pirámide tendrá un efecto multiplicador por toda la empresa.

Por desgracia, no existe un modelo sencillo para interpretar la remuneración de los directivos, dado que depende de muchos juicios de valor y carece de todo argumento prescriptivo. No obstante, las decisiones que se tomen tienen más posibilidades de producir los resultados deseados si se basan en un consenso informado de todas las partes implicadas en el proceso.

MAXIMIZAR UN ÚNICO CONJUNTO DE CRITERIOS ES UNO DE LOS MAYORES PELIGROS DE LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS MAL DISEÑADOS.

PARA SABER MÁS:

Compensation and Organizational Performance.
Luis R. Gómez-Mejía, Pascual Berrone, Monica Franco-Santos. Editado: M.E. Sharpe, 2010

POR QUÉ LAS EMPRESAS CAMBIAN DE DIRECTIVOS

LA ROTACIÓN DE LOS CEO



GUIDO STEIN

Profesor Agregado de
Dirección de Personas en
las Organizaciones, IESE

El profesor **Stein** presenta un análisis exhaustivo de cuáles son las principales causas y circunstancias del despido de los directivos en las grandes sociedades cotizadas españolas.

A l contrario de lo que suele pensarse, los malos resultados no siempre son la causa principal del relevo de los directores generales en las grandes empresas. Aunque es cierto que en aquellas con un bajo desempeño la probabilidad de que el máximo directivo sea despedido es mayor, hay que considerar otros factores a la hora de explicar el despido del CEO, como el poder que tiene este directivo, la disponibilidad de candidatos alternativos, las expectativas del Consejo y las lealtades del mismo.

De hecho, lo más frecuente es que los CEO dejen su puesto debido a una fusión o adquisición, por una sucesión planificada o porque se jubilan, según pone de manifiesto el “Estudio sobre la rotación del CEO en las grandes sociedades cotizadas españolas (2001-2010)”, que he realizado en colaboración con los investigadores **Salvador Plaza** y **Lourdes Susaeta**.

Según esta investigación, el 47% de las empresas españolas que cotizan en bolsa ha cambiado una o más veces de CEO durante esos años, sobre todo en 2009 y 2010, y especialmente en los sectores inmobiliario, financiero y energético. Sin embargo, apenas ha habido rotación en el sector de ocio y hostelería.

Pero, ¿qué razones llevan al Consejo de Administración de una empresa a relevar a su primer ejecutivo?, ¿cuáles son los factores que subyacen a la marcha del CEO de una empresa? Este trabajo dibuja el mapa de causas de la rotación del CEO en las empresas cotizadas españolas. Estos motivos pueden ser endógenos, sobre los que el directivo tiene una cierta influencia, como su participación en el capital, la selección de los consejeros o la retribución; o exógenos, sobre las que tiene menos influencia: su edad, el tipo de industria o el tamaño de la compañía, por ejemplo.

Tras analizar los cambios que se produjeron en 184 empresas a lo largo de diez años (2001-2010), hemos comprobado que más de la mitad de las compañías (53%) mantuvieron a su director general en el cargo durante todo el periodo estudiado y casi un tercio (33%) abordaron un único relevo durante este tiempo. Solamente un 10% experimentó dos cambios y casi el 4% tuvo tres o más CEO distintos durante ese periodo. Esto significa que apenas un 14% de las compañías acaparan la mayor parte de los 123 ceses que se produjeron a lo largo de la década.

Curiosamente, los dos últimos años que cubre el estudio tuvieron comportamientos opuestos en cuanto al número de ceses. Mientras que 2009 fue el más agitado de la década, con un 15% de ceses, 2010 fue el más



LA PRINCIPAL CAUSA DEL RELEVO DE LOS DIRECTORES GENERALES SON LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES, EN ESPECIAL LAS REALIZADAS A TRAVÉS DE OPAS HOSTILES.

tranquilo, ya que en ese año se produjo solo el 6% de los relevos totales.

Conocer las circunstancias que han favorecido o motivado el despido del primer ejecutivo de las grandes compañías españolas es de gran interés, no solo para personas relacionadas con el mundo académico e interesadas en el gobierno corporativo, sino también para políticos, empresarios, consultores y todo aquel que quiera saber cómo funciona el mercado del “poder” en España.

Este estudio se ha elaborado a partir de los datos sobre los motivos de cese publicados en medios de comunicación y en otras fuentes de información complementarias, como los informes de gobierno corporativo de cada una de las empresas estudiadas. Sin embargo, tiene sus limitaciones. Por una parte, porque la salida puede deberse a más de una causa, y por otra, porque las compañías no siempre hacen pública la verdadera razón que suscita el cese.

Por ejemplo, cuando está en juego la reputación de la empresa o de las personas involucradas en el cese, se suelen alegar razones de tipo “genérico”, entre las que se encuentran motivos personales o enfermedad. En otras ocasiones, las condiciones económicas pactadas con el CEO saliente están condicionadas a mantener la apariencia de dimisión por motivos personales en lugar de atribuirla a un despido por parte del Consejo.

LOS MOTIVOS DEL CESE

- La principal causa del relevo de
- los directores generales son las fusiones y adquisiciones (29%), en especial las realizadas a través de opas hostiles. Cuando una empresa es comprada o absorbida por otra, siempre hay una parte más fuerte que impone su equipo directivo.

A continuación encontramos los relevos naturales, que suponen casi una tercera parte del total. En este grupo hallamos las sucesiones planificadas (19%) y las jubilaciones (11%). Parece lógico que los ceses por jubilación sean altos, ya que un ejecutivo llega a ser CEO en el culmen de su carrera profesional, cuando ha sido

capaz de recoger una valiosa experiencia y ya ha recorrido una fructífera trayectoria profesional.

Por sucesión planificada se entiende el proceso mediante el cual el CEO, junto con el Consejo de Administración de la empresa, planifica con antelación su salida y escoge a un sucesor con el potencial y habilidades necesarias para desarrollar de forma exitosa las exigencias de su puesto. Esto puede hacerse siguiendo la estrategia de carrera de relevos (*relay succession*), buscando a un heredero natural (*heir apparent*) o a través de la técnica de carrera de caballos (*horse race*).

Resulta interesante ver que en casi dos de cada diez casos, la salida del CEO se debe a una sucesión planificada. Este dato podría ser una consecuencia positiva de la mejora de la gestión y de las reformas implantadas a partir de las recomendaciones de los códigos de buen gobierno.

Por otra parte, un 23% de los ceses están relacionados directamente con la gestión del director general, ya sea por su éxito o por su mal desempeño. En el 9% de los casos, el trabajo bien hecho del máximo directivo se ha traducido en su fichaje para un puesto de mayor prestigio en otra empresa, mientras que los malos resultados han sido el motivo de cese en un 7% de los casos, el mismo porcentaje que las salidas relacionadas con desacuerdos en las políticas de gestión.

En otros casos, la salida del CEO se debe a motivos personales o relacionados con una enfermedad (8% de los casos analizados) y, en menor medida, por defunción (3%) o por escándalos (3%). Por último, cabe destacar que solo un 2% de las empresas no explican públicamente la razón del cese.

¿ES LA EDAD UN IMPEDIMENTO?

- La edad no tiene por qué suponer
- un potencial motivo de cese para un CEO siempre que este conserve sus habilidades directivas y sea capaz de desarrollar su trabajo con normalidad. Sin embargo, algunas empresas incorporan cláusulas que limitan la edad de los consejeros para ejercer.

Por ejemplo, BBVA establece la edad límite en 70 años. Esto tiene implicaciones estratégicas obvias que aun no han sido estudiadas.

Según el estudio, la edad media del CEO saliente se sitúa en los 62 años, pero este dato presenta una elevada desviación típica (de 11 años), por lo que también encontramos directivos que han abandonado su puesto a los 90 años y otros con apenas 40.

En cambio, los datos sobre la edad del CEO entrante son más homogéneos: un 30% de los directores generales que se incorporaron a su cargo tienen entre 50 y 55 años, aunque, de media, el director general entrante es algo mayor (56 años).

LA BANCA Y EL SECTOR INMOBILIARIO

● El sector que ha experimentado una mayor rotación es el de servicios financieros e inmobiliarios, con un 23%, seguido del sector de bienes de consumo (19%) y el sector de materiales básicos, industria y construcción (18%). Los servicios se sitúan en el cuarto puesto (16%). Por el contrario, los dos sectores con menor rotación son el de la energía (13%) y el de la tecnología y las telecomunicaciones (cerca de un 9%).

Llama la atención el pico de ceses que se produjo en el sector inmobiliario en 2006, que coincide con un importante repunte en las fusiones y adquisiciones, y que muestra que el impacto de las compraventas de inmobiliarias el año previo a la crisis jugó un papel clave.

MANDATOS, MÁS CORTOS EN EL FUTURO

● El estudio apunta a mandatos del CEO cada vez más cortos y más intensos. Cabe preguntarse si este fenómeno es una moda pasajera o un cambio de tendencia, y si el desencadenante de este aumento en la rotación puede deberse a un mayor activismo por parte de los accionistas.

En España, los directores están al frente del cargo una media de nueve años. Sin embargo, existen importantes variaciones en los mandatos

según el sector en el que opera la compañía; hay directivos que han permanecido 43 años en su puesto y otros cuya presencia en la organización ha sido un visto y no visto.

Sorprende que un 26% de los CEO haya desempeñado este cargo menos de dos años. Las razones que explican este dato son las mismas que motivan la salida del directivo en general: las fusiones y adquisiciones, las sucesiones planificadas y los fichajes para puestos de mayor prestigio. También hay que destacar que algunos de estos breves mandatos coinciden con CEO de transición, es decir, directivos que hacen de puente entre el CEO saliente por una sucesión planificada y el nuevo directivo, hasta que se encuentra el candidato idóneo para desempeñar estas funciones.

En sectores como bienes de consumo, materiales básicos, industria y construcción o servicios financieros e inmobiliarios, el mandato medio del director general suele prolongarse más allá de los nueve años de media. En cambio, en los sectores más dinámicos (tecnología y telecomunicaciones, petróleo y energía o servicios de consumo) los CEO suelen tener mandatos más cortos, de entre cinco y ocho años.

Para acabar, vale la pena desatacar que los CEO que han conseguido permanecer más tiempo en su cargo dejaron su puesto por defunción, por motivos personales o enfermedad, o por jubilación.

Tal y como apuntábamos al principio del artículo, los malos resultados son una causa minoritaria a la hora de explicar la salida de los máximos directivos en las empresas cotizadas españolas, pues solo representan el 7% de los casos. Sin embargo, en muchas ocasiones estos ceses tienen una gran repercusión mediática, igual que los relacionados con escándalos, y esto hace que parezcan motivos de despido de los altos directivos más frecuentes que los habituales que, como muestra este estudio, son las fusiones o adquisiciones, una sucesión planificada, la jubilación o el fichaje para un puesto de mayor prestigio.

**LOS MALOS
RESULTADOS
SON UNA CAUSA
MINORITARIA
A LA HORA
DE EXPLICAR
LA SALIDA DE
LOS MÁXIMOS
DIRECTIVOS EN
LAS EMPRESAS
COTIZADAS
ESPAÑOLAS.**

FUNDAMENTOS A REPLANTEAR

¿UNA EUROPA AGÓNICA?

**MICHEL CAMDESSUS**

Gobernador honorario del Banque de France y exdirector gerente del Fondo Monetario Internacional

Reflexiones sobre los fundamentos de Europa para replantearse el futuro de este continente “agónico”. Se reproduce a continuación la conferencia que impartió Michel Camdessus el 17 de noviembre de 2011 en la Global Alumni Reunion.

Estos son momentos de crisis y desconcerto. ¡Nunca! Nunca, es decir, desde el 9 de mayo de 1950, cuando el mundo escuchó el mensaje profético de ese hombre humilde que era **Robert Schuman**, inunca Europa ha estado tan mal!

Sí, Europa está humillada, sin visión clara de su porvenir, entre el riesgo de descomponerse, el anuncio de años y años de vacas flacas y, sin embargo, un resto de esperanza emerge bajo negras cenizas... Esta es nuestra Europa, de la cual estábamos dispuestos a decir, hace menos de seis años, en el preámbulo del proyecto de Constitución, que era “un lugar privilegiado de la esperanza humana”. Y es esta la Europa que hoy muchos ven como el continente enfermo del mundo, de la misma manera que nuestros abuelos veían a Turquía, en tiempos de la agonía del Imperio otomano, como el “hombre enfermo de Europa”.

Y aquí estamos, a la cabecera de esta agónica Europa. ¿Será esto el principio del fin? Yo, amigos, no puedo conformarme; no podemos conformarnos. Es urgente preguntarnos cómo convertir lo que podría ser el principio del fin, en tiempos de comienzos, cómo cambiar de rumbo, cómo restablecer una confianza básica de Europa en sí misma y en su futuro. Hagámoslo juntos.

Siendo tal el drama en que vivimos, lo más lógico me parece empezar por recordar los fundamentos de nuestra unión y examinar en conciencia lo que hemos hecho de ellos. Esto obviará un doble imperativo: replantear concretamente o, mejor dicho, rearaigarnos en estos fundamentos y afianzar –en estas bases– nuestra relevancia en el mundo. Les propongo esta reflexión a los europeos y al resto del mundo para apoyarnos en el camino cuesta arriba que nos toca emprender en los años venideros.

¿QUÉ HICIMOS CON NUESTROS FUNDAMENTOS?

La respuesta es obvia. En gran parte, los hemos olvidado. Vale la pena, pues, recordarlos y tratar de comprender de qué manera los hemos abandonado. Lo haré apoyándome en un trabajo que emprendimos en 2007 con unos cuantos amigos europeos –algunos de gran envergadura como don **Marcelino Oreja**– por solicitud del episcopado europeo, cuando Europa ya parecía estar tambaleándose en sus bases.

¿Qué valores nos unieron? Claramente, primero paz y libertad. 60 años de paz son el inmenso logro de la construcción europea, logro extendido, con Europa Central y Oriental, a todo el continente. A ello se añade “la unión más estrecha entre los pueblos”, culminando en el concepto de ciudadanía europea y llegando hasta a inventar, con el método comunitario para la búsqueda del bien

común, una contribución original y eficaz a la vida internacional y al multilateralismo del cual la Unión es “uno de los ejemplos más logrados”. Sobre estas bases, Europa se ha establecido como una gran “potencia económica y monetaria” permitiéndole ser reconocida y desempeñar sus responsabilidades a nivel global mucho más eficientemente que por la actuación dispersa de sus miembros: así emerge un valor de responsabilidad global que nos toca ejercer.

Más profundamente, el fundamento básico de la Unión en el respeto de la dignidad humana explica los otros valores que integra, incluso el respeto de los derechos humanos. Frecuentemente, aludidos como diversidad, subsidiariedad y diferenciación, ofreciendo la posibilidad de progresar a diferentes ritmos en la integración. Con ellos, la tolerancia y solidaridad en el interior de la Unión reflejan un concepto de “destino compartido” y también de solidaridad con el mundo, ilustrada en el hecho de que “la Unión gestiona el mayor presupuesto humanitario del mundo...”.

Conjuntamente, estos valores constituyen el tesoro común y el fundamento de la Unión. Pero, para darles vida, dos principios fundamentales deberían presidir la vida de esta: el principio democrático en el ámbito político y la economía social de mercado en ámbito económico. Al dejar que ambos se debilitasen, hemos expuesto a grandes riesgos nuestros valores y nuestro futuro común.

Dejando que la tecnocracia sustituyera a la ambición democrática. Pasado el entusiasmo de los primeros años, hemos abandonado a Europa a los especialistas encargados de la vida de sus instituciones, actuando como si su desarrollo y profundización fluyeran solos y -perdónenme lo trivial de estas palabras- considerando a Bruselas como “una vaca por ordeñar”. Decíamos en 2007: “en una sociedad inquieta ante los desafíos de la globalización y del medioambiente, frente a un paro estructural y una población que envejece, hay una tendencia a acusar a la tecnoestructura europea de las dificultades que han aparecido. Además, se ha producido la circunstancia de que no pocos dirigentes nacionales, unos por

comodidad y otros por mala fe, denuncian determinadas políticas de las que ellos mismos son responsables”.

¡No podemos continuar así! La democracia europea, a pesar de la gran labor que se lleva a cabo en el Parlamento Europeo, está pendiente de construcción, empezando por una fuerte participación ciudadana a sus comicios y proporcionando a los ciudadanos los medios para comprender la democracia europea y actuar dentro de ella. Pero hay aún más.

Dejando al utilitarismo corroer la economía social de mercado, hemos dejado a una ideología neoliberal y utilitarista mermar, poco a poco, conceptos básicos de la economía social de mercado. Concebida en los años cincuenta por unos políticos salidos en su mayoría de la Democracia Cristiana y de la Social Democracia, la comunidad está marcada por una solidaridad que refleja el “destino compartido”. Su filosofía ha sido, y sigue siendo, la de la economía social de mercado que, según modalidades que varían de unos países a otros, establece un vínculo estrecho entre lo económico y lo social. Es esta filosofía la que se ha visto, poco a poco, parcialmente al menos, sustituida por un mero utilitarismo.

Aquí tendría que detenerme en las carencias éticas que hay en el origen de la crisis y que han impactado tan duramente, en especial en los países avanzados, donde se mezcla permanentemente, en el manejo de las economías, carencias éticas con errores técnicos; y utilizando las facilidades ofrecidas por el endeudamiento permitido, tanto público como privado, por un derroche de liquideces para abandonarnos al “ganar más para consumir más” y al despilfarro presupuestario.

En pocas palabras, esta crisis financiera en Europa, como en otras partes, es también, y quizá ante todo, un desastre ético, y todos, de alguna manera, hemos sido partícipes de él. No conseguiremos sobrepasarla sin emprender profundos cambios en nuestros comportamientos colectivos, regresando para ello a nuestros fundamentos.

Ante las ruinas dejadas por una cultura y un sistema económico que solo consideraba al ser humano como

ESTA CRISIS
FINANCIERA
EN EUROPA,
COMO EN
OTRAS PARTES,
ES TAMBIÉN,
Y QUIZÁ ANTE
TODO, UN
DESASTRE
ÉTICO, Y TODOS,
DE ALGUNA
MANERA,
HEMOS SIDO
PARTÍCIPES
DE ÉL.

LA UNIÓN NO PUEDE CONSTRUIRSE SIN LOS CIUDADANOS. POR ELLO, ES INDISPENSABLE AMPLIAR LOS ESPACIOS DE LA CIUDADANÍA EUROPEA, FAVORECIENDO NUEVAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN CÍVICA.

productor, consumidor y/o ahorrador, por una cultura empresarial, cuyo objetivo era la ganancia la más inmediata a más corto plazo, lo que, si recuerdo bien, se condenaba en España como cultura del “pelotazo”. Solo existe una salida sostenible si se logra generar una nueva cultura basada nada menos que en un nuevo humanismo, orientando nuestras sociedades de manera cabal y compartida hacia comportamientos conformes a nuestros valores.

¿Utopía? ¿Sueño de economista? Seguro que se lo preguntarán algunos. Yo, al contrario, lo veo como condición para la supervivencia. Veamos pues cómo hacerlo, cómo replantear nuestros valores.

REPLANTEAR LOS FUNDAMENTOS

- Para hacer frente a las dudas y al
- descontento, para acercar Europa a los ciudadanos, hay que volver a lo esencial. Hay que recordar lo que nunca se debió olvidar: que más allá de las políticas y las instituciones, la construcción europea descansa primero en los valores, en una concepción ética de la vida en sociedad, lo que significa que sustituyamos una tecnocracia agotada por una Europa de ciudadanos, y un utilitarismo subrepticio por una actualización de los conceptos básicos de la economía social de mercado. Y así conoceremos una nueva relevancia en el mundo.

HACIA UNA EUROPA DE CIUDADANOS

- La Unión no puede construirse
- sin los ciudadanos. Por ello, es indispensable ampliar los espacios de la ciudadanía europea, favoreciendo nuevas formas de participación cívica.

La transformación de las conciencias con respecto a Europa supone una rehabilitación de lo político y una movilización de todos los actores que puedan llevar a cabo una comunicación positiva, clara, perseverante y completa, para hacer que Europa sea percibida como más próxima y permitir a todos y cada uno tomar mejor conciencia de su propia identidad europea.

Este cambio de mentalidad no depende solo de nuestros dirigentes políticos, sino de todos nosotros, de la sociedad civil, que también puede to-

mar iniciativas. Pienso en particular en los educadores, para que integren sin más demora la dimensión europea en sus enseñanzas; en los diferentes actores de la vida cultural, para que, superando fronteras, multipliquen los intercambios entre naciones...; en los medios de comunicación, para que destaquen la realidad de Europa, dando a conocer mejor sus diferentes países y sus diversas culturas, así como la naturaleza y el funcionamiento de las instituciones europeas.

Y es imprescindible que se elabore una verdadera “ética de la gobernación europea”, renovando la coexistencia dinámica entre las instituciones europeas y los Gobiernos nacionales para evitar el renacimiento de los soberanismos; actuando realmente en espíritu de subsidiaridad, lo que supone que los actores asuman sus responsabilidades, especialmente a nivel regional, local y de la sociedad civil.

Dicho esto, no me parece que se pueda evitar, en los meses o años venideros, un gran debate de tipo institucional, para extraer las lecciones de los eventos dramáticos que acabamos de vivir y para preguntarse si:

- ¿Sería posible continuar con el marco monetario actual: una moneda común a 17, sin igual grado de federalismo en el marco presupuestario?
- Si no lo es, ¿cómo introducirlo, con el cambio del Tratado o sin él, para unos pocos, los 17 países, o para todos?

Fijémonos ahora en la necesaria reinención de una economía social de mercado en el difícil marco que la crisis va a dejar tras de sí.

HACIA UN NUEVO MODELO DE ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO

- Aquí también, siguiendo las re-
- flexiones del Grupo IXE2, diría que “los pueblos siguen en busca del sentido de su convivencia. Hace cincuenta años fueron los conflictos mundiales y las amenazas del totalitarismo los que proporcionaron el imperativo de la reconciliación y la unificación del continente. Hoy en día, los europeos han pasado a ser más ricos, pero parecen menos solidarios, al socavar, el individualismo y el utilitarismo, su vinculación social. Enfrentados a nuevos

retos, en este comienzo del siglo XXI solo unos valores comunes y un proyecto para un avance de la civilización podrán permitirles profundizar en su comunidad de destino y hacer frente a sus responsabilidades mundiales”. A esto precisamente se orientaría una economía social de mercado renovado.

Los valores en los que creemos -respeto por la persona, libertad, solidaridad, democracia y justicia- nos empujan, en efecto, a situar al hombre en el corazón del proyecto económico y político europeo para garantizar el desarrollo humano. Por ello, nuestras sociedades deben buscar un crecimiento económico fuerte y sostenible, basado en el conocimiento y la innovación, en el respeto a nuestro frágil medioambiente y a nuestros limitados recursos naturales.

El crecimiento económico es necesario para garantizar en Europa un nivel elevado de empleo y de protección social. Este crecimiento requiere hoy, con premura, adelantos concretos, sobre todo en el establecimiento de un verdadero espacio europeo de investigación e innovación, estimulante para la industria y dotado de un presupuesto comunitario suficiente, además de la adopción de una política energética común para garantizar nuestros abastecimientos al mejor precio.

Hay demasiados ciudadanos que quedan excluidos de las ventajas del crecimiento económico. Es menester que reorientemos con lucidez nuestro modo de vida individualista, dominado por el consumo. En el corazón de nuestra herencia figuran el compromiso en el proceso de garantizar la dignidad de la persona y la lucha contra toda forma de exclusión. Ahora bien, bajo la presión de la competencia internacional y de las evoluciones tecnológicas, y con la generalización del modelo de sociedad de consumo, Europa está hoy amenazada por la división entre quienes viven en el bienestar y la seguridad y aquellos otros, cada vez más numerosos, a los que amenaza la pobreza material y que no tienen ninguna posibilidad de alcanzar la integración social. Por consiguiente, la exigencia de justicia social llama a los Estados miembros a hacer

que la liberalización del mercado vaya acompañada por un refuerzo progresivo de las normas sociales, a asumir eventuales reformas de las ventajas adquiridas y a eliminar el *dumping* social. Dado que la solidaridad es uno de los valores fundadores de la Unión Europea, es hora de introducir en nuestros acuerdos básicos disposiciones que pusieran en relieve la dimensión social, los valores y las normas que, en la diversidad de las tradiciones de los diferentes países, constituyen la herencia común. Europa debe conservar su vocación social, no por indolencia o pereza, sino porque es parte esencial de su identidad y de un modelo de civilización al cual queremos dar más y más vigencia. Tendremos que empeñarnos en hacerlo con políticas presupuestarias de preparación del porvenir y reduciendo un endeudamiento que lo hipoteque, y con él, el futuro de nuestros hijos.

HACIA UNA EUROPA RELEVANTE EN EL MUNDO

● Con la audacia que solo los hombres verdaderamente humildes tienen, **Robert Schuman** dijo: “La Europa unida prefigura la solidaridad universal del porvenir”. En este momento en el que la globalización y la marcha del mundo hacia su porvenir aceleran su paso es seguramente muy oportuno preguntarnos bajo qué condiciones esta prefiguración puede seguir siendo verdad y cómo podría Europa afianzar su relevancia mundial con base en sus valores.

Una de las condiciones es obvia, consiste en ser ejemplar al cumplir con las obligaciones que el mundo se impone a sí mismo para lograr un desarrollo sostenible universalmente, justicia y paz. Reconozcámoslo, nos queda mucho camino por recorrer para alcanzarla y nuestros socios de la comunidad mundial nos lo recuerdan con franqueza, pues muchos de ellos han esperado precisamente esa ejemplaridad europea hacia “la solidaridad universal del porvenir”. Esto nos esboza toda una agenda que se descubre fácilmente leyendo las líneas -y entre las líneas- del último comunicado del G20 de Cannes. En pocas palabras, se

**NUESTRAS
SOCIEDADES
DEBEN
BUSCAR UN
CRECIMIENTO
ECONÓMICO
FUERTE Y
SOSTENIBLE,
BASADO EN EL
CONOCIMIENTO
Y LA
INNOVACIÓN,
EN EL RESPETO
A NUESTRO
FRÁGIL
MEDIOAMBIENTE
Y A NUESTROS
LIMITADOS
RECURSOS
NATURALES.**

LOS CIUDADANOS EUROPEOS DEBEN COMPRENDER QUE LA MARCHA DEL MUNDO SE ACELERA, Y QUE PARA EUROPA RESULTA URGENTE TOMAR, EN ESTA MARCHA, EL LUGAR QUE LE CORRESPONDE, ASUMIENDO SIN COMPLEJOS LAS RESPONSABILIDADES QUE ATAÑEN A NUESTRO CONTINENTE.

nos dice: ¡Amigos europeos, por favor, pongan su casa en orden!

Me parece que este mensaje fundamental ha sido claramente recibido y que Europa y sus Gobiernos, cualesquiera que sean sus sensibilidades, están adoptando políticas que a unos parecerán heroicas, a otros suicidas, o a otros finalmente, -entre los cuales podrán identificar a un servidor- simplemente indispensables.

La necesidad de tales políticas es obvia, puesto que Europa debe ponerse lo más rápido posible en marcha para cumplir con lo que es realmente su vocación. Todos sabemos que el crecimiento es necesario para fortalecer la cohesión social interna europea, pero esto no puede bastar. Para enfrentarse a los formidables desafíos de su futuro, necesita una ambición internacional, y esta debe apuntar a nada menos que una contribución coherente con el nuevo orden internacional de humanización que la globalización requiere y que tantos otros países esperan de los nuestros: compartir y proponer.

EMPEZAR A COMPARTIR

● A pesar de la crisis, de sus costes, ● de sus flagelos, Europa sigue siendo un conjunto de países privilegiados. Ello implica que debe asumir tres tareas fundamentales:

- Promover la solidaridad internacional y la colaboración para el desarrollo. Europa debe preocuparse primordialmente del respeto a la palabra dada a los países más pobres. Debe mostrarse ejemplar en la lucha por el cumplimiento de los objetivos del milenio, concentrando sus esfuerzos en la reducción de la pobreza e intensificándolos para alcanzar -y, lo más pronto posible, superar- el viejo compromiso de consagrar al desarrollo el 0,7% del PIB.

- Construir una política común de inmigración basada en una aproximación radicalmente nueva al problema de las migraciones, coordinando más estrechamente políticas de acogida más humanas y de integración de los inmigrantes con políticas de desarrollo en común mucho más vigorosas en los países de emigración, en particular en el marco de la colaboración con África y con América Latina.

- Perseguir la paz y, para ello, desarrollar sus medios diplomáticos y militares con la única perspectiva que esta puede contemplar: más allá de las funciones normales de defensa, un rol mundial de prevención y de resolución de conflictos, de mantenimiento de la paz y de defensa de los derechos del hombre dondequiera que se encuentren amenazados, especialmente por los fundamentalismos y el terrorismo.

PROPONER

● Es decir, imaginar y apoyar el establecimiento de un Gobierno mundial al servicio del desarrollo duradero. Solo así -con el más profundo respeto del principio de subsidiariedad- será posible abordar eficazmente problemas de dimensión mundial. En medio de las turbulencias de la mundialización, el ejemplo europeo puede ofrecer un modelo, ya se trate de sus logros constitucionales y monetarios o de la aplicación del método comunitario. Los ciudadanos europeos deben comprender que la marcha del mundo se acelera y que para Europa resulta urgente tomar, en esta marcha, el lugar que le corresponde, asumiendo sin complejos las responsabilidades que atañen a nuestro continente.

Europa debe considerar como responsabilidad propia ser la fuerza de la iniciativa para que se instauren, al menos, los primeros elementos de un Gobierno mundial. Tiene para ello una inmensa y única experiencia por compartir, los últimos percances de su vida institucional, demostrando paradójicamente la solidez del marco expuesto a condiciones extremas. Esto sugiere dos tareas esenciales para compartir con otros países del mundo, primero, definir los primeros elementos de una efectiva gobernanza global en el marco de la cual todos podrían ejercer influencia y responsabilidad; y, segundo y posiblemente más inmediato, definir los elementos básicos de un sistema monetario y financiero internacional profundamente renovado.

HACIA UNA MEJOR GOBERNANZA MUNDIAL

● Con base en su única experiencia, ● Europa podría y debería ofrecer al

mundo un proyecto y demostrar, al menos en eso, su capacidad de “hablar con una sola voz” en los foros mundiales.

Tanto los países emergentes como los europeos reconocen que, para poder orientar el proceso rápido y complejo de la globalización hacia el bien común, se necesita adoptar un dispositivo institucional mundial que sea reconocido como legítimo por todos, que pueda adoptar las estrategias globales necesarias y tener autoridad efectiva sobre las instituciones internacionales para que estas estrategias sean implementadas.

Por cierto, esta crisis ha supuesto la ocasión de transferir básicamente del G8 al G20 la máxima responsabilidad para orientar la economía mundial hacia su desarrollo sostenible. Así, se está estableciendo, de hecho, un “grupo de gobernanza mundial”, asociando a los principales países emergentes y cuyas orientaciones pueden tener mucha más credibilidad, más legitimidad e influencia de la que han tenido las del G8. Un problema esencial queda, sin embargo, por resolver: el de la legitimidad de las orientaciones o decisiones tomadas por el G20 al igual que su predecesor, el G8: ambos solo pueden comprometer a los países que los componen (pero no a todos los más de 190 miembros de la ONU). La mejor manera de sortear esta dificultad sería decidir que la composición del grupo supremo de *governance* mundial coincida con la de los directores del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial (BM) entre los cuales, gracias a un sistema de agrupaciones regionales, todos los países están representados. Esto desde luego ha de requerir arduas negociaciones, pero es el mismo tipo de problemas que se deben de enfrentar en la búsqueda de un *big deal* para la reforma institucional mundial. Esto facilitaría una óptima conexión entre las instituciones de Bretton Woods y el nuevo G20, permitiendo hallar respuestas de alcance universal a problemas que siempre serán de mayor envergadura global.

HACIA LA RENOVACIÓN DEL SISTEMA MONETARIO INTERNACIONAL

● Otro tema igualmente urgente
● sobre el que los intereses de los países emergentes y los de Europa

pueden finalmente coincidir. Todos hemos sufrido una gravísima crisis cuyas causas son múltiples pero, entre las cuales, la inexistencia de un sistema monetario internacional digno de este nombre, es decir, capaz de infundir en el sistema una disciplina básica, jugó, sin ninguna duda, un papel importante. Convencido de ello, el G20 ha decidido convertir la renovación de este sistema en un punto prioritario de su agenda. El trabajo se ha iniciado y seguramente ocupará a nuestros líderes varios años más. Lo más importante es que se busque una reforma de fondo y no simplemente algunas frases tranquilizadoras en los comunicados oficiales. Para contribuir a ello, en vista de la importancia del tema, unos cuantos actores del sistema -muchos de ellos muy prestigiosos, como **Paul Volcker**, **Horst Koehler** y otros- se han juntado durante los últimos meses con el objetivo de proponer unos elementos muy concretos para tal reforma.

Y estas son las reflexiones que me inspiran el tema muy oportunamente sugerido por los organizadores de nuestro encuentro.

A ustedes, amigos de otros continentes donde Europa dejó durante los siglos pasados una huella que algunos lamentan, pero en la cual muchos reconocen las semillas de un humanismo hijo de sus raíces cristianas, quiero decir: no desesperéis de Europa. Si, como espero, mantiene su unidad y se afianza en sus valores y en su economía, Europa, en un mundo multipolar donde todos sus países tendrán un papel propio que desempeñar, estará presente y activa, sirviendo un desarrollo más humano, más innovador y más sostenible.

Y a ustedes, hermanos europeos, no puedo sino sugerirles lo que los admirables alpinistas españoles saben muy bien: que en circunstancias difíciles hay que saber escoger la salida por arriba. Esto requiere fortaleza, energía y coraje. Estamos llamados todos. Solo así la construcción europea volverá a ser para los ciudadanos lo que nunca debió dejar de ser: una fuente legítima y duradera de seguridad y el fundamento de un legítimo orgullo y de una gran esperanza.

LO MÁS
IMPORTANTE ES
QUE SE BUSQUE
UNA REFORMA
DE FONDO Y NO
SIMPLEMENTE
ALGUNAS
FRASES QUE
TRANQUILICEN
EN LOS
COMUNICADOS
OFICIALES.

EMPRESAS GLOBALMENTE INTEGRADAS

UN NUEVO MODELO

**HANS ULRICH MAERKI**

Consejero de ABB,
expresidente de IBM
Europa y miembro del
International Advisory
Board (IAB) del IESE

Hacer negocios en un contexto internacional requiere audacia, flexibilidad y destreza. Es importante también ser local y global al mismo tiempo, cuando sea necesario, dado que no existe una fórmula única para resolver los problemas. Se reproduce a continuación la conferencia que impartió Hans Ulrich Maerki el 18 de noviembre de 2011 en la Global Alumni Reunion.

TOMA DE DECISIONES • DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA • INTERNACIONALIZACIÓN

En 2006, **Samuel J. Palmisano**, consejero delegado y presidente de IBM, escribió un artículo sobre la historia de las multinacionales donde introdujo el concepto de un nuevo tipo de empresa: la globalmente integrada. **Palmisano** describió sus retos y oportunidades, así como los pasos que hay que tomar para ser realmente globales.

Esta nueva clase de empresa produce o facilita, la producción de bienes y servicios allá donde se tengan las mejores habilidades para hacerlo a un precio competitivo; y vende sus productos y servicios donde estén los compradores. Además, crea mercados donde tenga sentido que los haya y traslada sus recursos adonde puedan aprovecharse mejor, se reinventa constantemente, promueve la innovación e impulsa el crecimiento y la productividad.

Palmisano afirmó una vez que “el trabajo se traslada adonde puede hacerse mejor”, lo cual explicaría por qué más de 100.000 de los 450.000 empleados de IBM trabajan actualmente en la India. En vista de lo anterior, mi primer consejo es ser conscientes de las diferencias que existen entre una empresa internacional y una globalmente integrada. IBM se encuentra a la cabeza de este movimiento, pero ya son muchas las empresas grandes y medianas, incluso pequeñas, que están dando los primeros pasos en dirección a esta verdadera globalidad.

La cuestión es ver cómo los líderes responden a un mercado con unas características jamás vistas hasta

ahora, y cada vez más competitivo y económicamente volátil.

En una encuesta realizada al respecto por IBM en 2010 a más de 1.500 directivos públicos y privados de todo el mundo, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La complejidad del mercado actual va en aumento y más de la mitad de los directivos dudan de su capacidad para superar esta coyuntura.
2. La creatividad es la cualidad más importante para el liderazgo.
3. Las empresas de mayor éxito generan productos y servicios de forma conjunta con sus clientes, a los que integran en sus principales procesos empresariales.
4. Los directivos que obtienen los mejores resultados son los que gestionan la complejidad en representación de sus empresas, clientes y socios.

La gran pregunta que se plantea entonces es: ¿cómo pueden capitalizar las empresas esta complejidad? Según dicho estudio, para ello es necesario: un liderazgo creativo, reinventar las relaciones con los clientes y mejorar la habilidad operativa.

LIDERAZGO CREATIVO

● A la luz de los retos actuales, está claro que para lograr el éxito se necesitan líderes valientes y visionarios que tomen decisiones atrevidas que alteren el status quo; líderes que sepan asumir y aprovechar la ambigüedad del mercado y ver más allá del silo de sus empresas y líderes que intercambien conocimientos proactivamente y que cooperen con agentes internos y externos para aprender a gestionar lo desconocido. En suma, líderes con ideas innovadoras.

Mi buena amiga la Prof. **Rosabeth Moss Kanter**, de la Harvard Business School, habla de un “pensamiento fuera del edificio”, es decir, un pensamiento fuera de lo convencional, en el que los nuevos líderes deben saber buscar soluciones fuera de su sector e inspirarse en los logros creativos de otros. Un líder creativo decide actuar pese a la incertidumbre, corre riesgos calculados y se basa en unos valores sólidos y en una visión clara para generar confianza y aprovechar las oportunidades del mercado. Un líder creativo lidera innovaciones radicales, se pregunta constantemente por qué, mejora continuamente y no se conforma con que las cosas sean lo “suficientemente buenas”.

En el nuevo entorno empresarial, donde ya no será válido el modelo de gestión jerárquico basado en el “orden y mando”, el líder creativo deberá encontrar un nuevo estilo de dirección y comunicación, y usar para ello las nuevas tecnologías. Los blogs, las redes sociales y los chats son herramientas ampliamente utilizadas por los clientes y los empleados, y pueden desempeñar un papel mucho más importante que la tradicional comunicación de arriba abajo.

Todo esto conlleva un replanteamiento de las relaciones con los clientes o, lo que es lo mismo, nos lleva a la sencilla y obvia conclusión de que los clientes deben ser lo primero.

En 2006, más de 100.000 empleados de IBM describieron los valores clave de la compañía, siendo el principal “la dedicación de IBM para lograr el éxito de sus clientes”. En otras palabras, los empleados de IBM se dieron cuenta de que la labor de sus clientes no era garantizar el éxito de IBM, sino a la inversa. Esto ha provocado un enorme cambio en la empresa en los últimos años, no solo en las relaciones internas, sino también en las relaciones con los clientes.

MEJORA DE LAS OPERACIONES

● Por último, es necesario mejorar la habilidad operativa de las empresas, para aprovechar mejor las oportunidades de crecimiento y responder rápidamente a los re-

tos. Con unas operaciones rápidas y flexibles, los consejeros delegados podrán identificar ventajas para su empresa y sus clientes, incluso en las coyunturas más complejas.

¿Qué se necesita para mejorar la habilidad operativa de una empresa? Simplificar, simplificar y simplificar, cuando sea y donde sea posible. Simplificar al máximo las interacciones y los procesos de los clientes, ofreciéndoles un acceso fácil a las políticas, los procedimientos, los productos y los servicios de la empresa, estén donde estén. Pero simplificar no solo es importante para la empresa, sino también para sus socios. Por ello, debe promoverse una comunicación clara de las expectativas, eliminarse la burocracia innecesaria e implementar procesos empresariales ágiles y estandarizados.

La habilidad operativa también implica impulsar el concepto de rapidez y flexibilidad, lo cual significa que hay que cambiar el proceso de toma de decisiones y atreverse a tomar decisiones cuando se sabe lo suficiente y no esperar a saberlo todo. Por otro lado, deben eliminarse las barreras burocráticas y autorizar a los empleados a tomar sus propias decisiones y a actuar en consecuencia.

Finalmente, la habilidad operativa consiste en ser “glocal”, es decir, en ser global cuando sea posible y local cuando sea necesario. Dado que no existe una fórmula única para resolver todos los problemas, es importante comprender las diferencias culturales de los mercados locales y aprovechar, al mismo tiempo, las ventajas de la globalización. En este sentido, cabe recordar las palabras de **Palmisano**: “en el mundo global, el trabajo se traslada allá donde pueda hacerse mejor”. Y esto es algo aplicable a la mayoría de los sectores.

Nos enfrentamos, sin duda alguna, a tiempos difíciles, pero aquellas empresas que se atrevan a implementar algunas de las acciones que acabo de describir saldrán fortalecidas de esta crisis y estarán mejor capacitadas para enfrentarse a la actual volatilidad económica y a los retos de un mercado altamente competitivo.

**LOS NUEVOS
LÍDERES DEBEN
SABER BUSCAR
SOLUCIONES
FUERA DE
SU SECTOR E
INSPIRARSE EN
LOS LOGROS
CREATIVOS DE
OTROS.**

IESE Insight: Volcán a la vista

El próximo número de la revista, que se publicará en marzo, recoge un profundo análisis de las tendencias globales, tanto sociales como económicas, tomando como base que lo que no se puede prever con certeza, al menos se puede anticipar.

Con este fin, el foro de caso examina el de la industria floral de Kenia, que en abril de 2010 se vio afectada por un “cisne negro”, cuando las cenizas del volcán islandés Eyjafjallajökull imposibilitaron los vuelos salientes de Nairobi durante cinco días, perturbando seriamente la cadena de suministro.

Kenia provee más de un tercio del mercado europeo, lo que supone más de la mitad de la demanda global de flores cortadas y plantas ornamentales. Desde 1990, la industria floricultural de Kenia ha crecido a un ritmo del 20% anual. En 2010, representó el 20% de las exportaciones del país africano. La nube de cenizas volcánicas le costó al sector dos millones de euros al día. El caso examina cómo respondió el sector a esta crisis y lanza estas preguntas: ¿Cómo habrías solucionado la crisis? ¿Es necesario reconsiderar una estrategia de distribución distinta a largo plazo?

PARA PARTICIPAR EN EL FORO:
www.ieseinsight.com/review/CaseForum



Inversiones de impacto

ULI GRABENWARTER Y HEINRICH LIECHTENSTEIN

En su informe “In Search of Gamma: An Unconventional Perspective on Impact Investing” Uli Grabenwarter y el profesor del IESE Heinrich Liechtenstein desmontan los mitos que rodean este tipo de inversión y afirman que el verdadero impacto viene dado por cinco características fundamentales: los beneficios son un objetivo clave; ha de tener un objetivo de impacto social predeterminado; este debe ser medible; la correlación entre el impacto social deseado y la rentabilidad ha de ser positiva; y se ha de percibir que el negocio produce un cambio netamente positivo en la sociedad. Afirman también que solo es posible distinguir claramente una inversión de impacto de las actividades filantrópicas y de caridad si se cumplen estos cinco criterios. Los autores proponen, a su vez, el factor gamma para medir los resultados de las inversiones de impacto y sugieren que podría ser un multiplicador del rendimiento de una inversión. Al resultado lo denominan “rendimiento ajustado por el impacto”.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight/ Finanzas

Kola Real: de Ayacucho al mundo

JOSÉ LUIS NUENO Y SILVIA BOUZO

Kola Real nació en el patio de una vivienda familiar de la ciudad de Ayacucho, en Perú. Tuvieron buen ojo, pues la presencia de la organización terrorista Sendero Luminoso impedía la llegada de Coca-Cola a la zona. 23 años después, la empresa familiar está presente en 14 países, ocupando el segundo o tercer lugar del ranking, con 1.700 millones de dólares en ventas. El estudio *Kola Real: la expansión internacional*, del profesor **José Luis Nueno** y **Silvia Bouzo**, analiza el gran reto de la compañía: convertirse en una de las 20 multinacionales más importantes del mundo, previendo alcanzar en 2020 unas ventas por valor de 13.000 millones de dólares.

PARA ACCEDER AL CASO: www.iesep.com



Racionalizar la Administración Pública

JOSÉ RAMÓN PIN Y TRINIDAD YERA

La incertidumbre económica ha incrementado el número de empresas privadas que se presentan a los concursos de la Administración Pública. Para mejorar el proceso y reducir gastos, el profesor del IESE **José Ramón Pin** y la investigadora **Trinidad Yera** proponen impulsar modelos de gestión pública más avanzados y eficaces como la licitación electrónica, que resultan ventajosos, ya que permiten agilizar los trámites, reducir la burocracia administrativa, optimizar las gestiones y los gastos, así como garantizar la seguridad y la transparencia de todo el proceso de evaluación y adjudicación de este tipo de contratos.

PARA SABER MÁS:

IESE Insight / Tecnología y Operaciones y Economía

TRANSACCIONES BANCARIAS GLOBALES

JORGE SOLEY, SERGI CUTILLAS
Y LEONARDO TARIFFI

● Las transacciones bancarias han experimentado un espectacular boom en los últimos 10 años, un auge que ha venido impulsado principalmente por la creciente complejidad de las necesidades de los clientes de la banca global. Para atender a estas necesidades los bancos han introducido una selección de sofisticados servicios y productos bancarios.

En su libro *Global Transaction Banking* el profesor **Jorge Soley**, junto a **Leonardo Tariffi** y **Sergi Cutillas**, exponen que la premisa fundamental

para una transacción global bancaria es proporcionar productos bancarios y servicios que puedan ayudar a empresas y particulares a administrar sus activos y sus riesgos asociados.

El principal objetivo de las transacciones bancarias de clientes es optimizar su flujo de efectivo. Sencillamente, solucionar los problemas de “financiación diaria” de sus clientes y asegurar el mayor volumen de cobros y pagos en sus cuentas, optimizando el crédito comercial. Además, estos servicios reportan más dinero a las entidades: suponen el 40% de los ingresos de la banca

transaccional vía comisiones o recursos transitorios.

El negocio de real de los bancos viene dado por ofrecer y proporcionar una serie de servicios complementarios personalizados que proporcionen un valor añadido y ayuden a conservar la lealtad del cliente.

MÁS INFORMACIÓN:
IESE Insight / Finanzas



CULTIVANDO EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL

Los emprendedores se dieron cita en el IESE en una semana plagada de eventos dirigidos a fomentar la iniciativa, las ideas innovadoras y a potenciar las mejores prácticas de negocio.



Del 14 al 20 de noviembre el IESE coordinó la Global Entrepreneurship Week (GEW) en España. Esta iniciativa de la Fundación Kauffmann, la mayor del mundo dedicada al sector empresarial, facilita el contacto entre las empresas y los profesionales a través de actividades que permiten crear una plataforma que fomenta el ecosistema empresarial.

Solo en 2011, esta iniciativa se llevó a cabo en 123 países, donde más de 25.000 entidades asociadas organizaron cerca de 40.000 eventos. “Y este año hemos contado en el IESE con más de 75 socios y hemos cumplido nuestro objetivo de

superar la cifra de las 300 actividades que realizamos el año pasado” comenta **Mathieu Carenzo**, director ejecutivo del Centro de Iniciativa Emprendedora e Innovación.

LA VISIÓN DE LOS EMPRENDEDORES

● Emprendedores actuales y futuros se reunieron en el auditorio del Campus Sur del IESE para asistir a la conferencia sobre los *search funds* organizada por el Centro Iniciativa Emprendedora e Innovación del IESE, el 16 de noviembre, dentro del marco de la GEW.

Tras el panel de expertos, compuesto por cuatro pioneros del sector: **Simon Webster**, CEO de European Search;



Simon Webster, Rob Johnson, Will Thorndike y Kirk Riedinger.

Kirk Riedinger, CEO de Alta Colleges; **Will Thorndike**, CEO de Housatonic Partners; y el profesor del IESE **Rob Johnson**, tuvo lugar un interesante debate sobre la visión de los *search funds* de los inversores y los emprendedores que se centró en los retos específicos que plantea este tipo de fondos en Europa.

Según **Simon Webster**, cuando él intentó captar fondos por primera vez en el Reino Unido para una *search fund*, el término “emprendedor” era considerado casi una palabrota y, a pesar de que las cosas han cambiado en el país, sigue existiendo cierto estigma asociado a este término que, sin embargo, no se da en Estados Unidos.



LAS PERSONAS QUE HAN SUFRIDO ALGÚN FRACASO EMPRESARIAL PUEDEN RESULTAR MUY VALIOSAS PARA UN NEGOCIO”.

Kirk Riedinger

CEO de Alta Colleges

Según **Kirk Riedinger**, “las personas que han sufrido algún fracaso empresarial pueden resultar muy valiosas para un negocio. El temor al fracaso no está justificado. Se puede aprender mucho de él”.

Rob Johnson, por su parte, destacó que los *search funds* son un negocio arriesgado: “es lo último en inversiones de capital riesgo, dado que ofreces tu respaldo a una persona sin conocer su negocio. El verdadero riesgo consiste en ver si dicha persona realmente puede llevarlo adelante. En muchos casos se puede crear un *search fund*, pero no encontrar una compañía adecuada en la que invertir. Además, muchos acuerdos no llegan a materializarse. En conclusión, no se trata de un proceso sencillo ni de un trabajo a tiempo parcial”.

Para ser emprendedor, se necesitan habilidades muy diversas, afirmó **Riedinger**: “tienes que hacer un poco de todo. ¿Y qué es lo más importante? Ser persistente y tener ambición”. Por su parte, **Will Thorndike** añadió: “además de ambición, se necesita humildad durante la fase de búsqueda, pero la humildad no es un término que suela asociarse a un MBA”.

Una vez adquirida una empresa, **Webster** recomendó “escuchar atentamente y no realizar demasiados cambios al principio”, y sentenció que muchas de las mejores inversiones son aquellas que se realizan en tiempos difíciles, aunque no está claro si esto también es aplicable a la coyuntura actual.

Según **Johnson**, la diferencia entre realizar este tipo de negocio en Estados Unidos o en Europa es que a California no le importa si todos los inversores se encuentran en Nueva York. “En Europa hay diferencias culturales entre los países, por lo que las cosas deben presentarse de forma diferente. Si se invierte en un país europeo, necesitas a algunos inversores de ese país para poder atraer a otros”.



PREMIO EMPRENDEDOR

Durante la Global Entrepreneurship Week se eligió a los finalistas de la 16ª edición del Premio al Emprendedor del Año en Cataluña.

Este premio, patrocinado por el IESE, Ernst & Young y BNP Paribas, se concederá a uno de los tres finalistas, que posteriormente participarán en el premio nacional de Madrid, en febrero. Los tres elegidos fueron:

- **Tomás Diago Esteve**, presidente y fundador de Softonic, la plataforma de descargas líder en Europa y Latinoamérica.
- **Thomas Meyer y Manel Adell Domingo**, fundador y director ejecutivo, respectivamente, de la cadena Desigual.
- **Miquel París Terré** (PDG '96), presidente del Grupo Genebre, que fabrica válvulas industriales y grifería doméstica.

UNA PLATAFORMA DE CONTACTOS DIRECTOS

● Durante la GEW también tuvo lugar el 57º Foro de la Red IESE de Inversores Privados y Family Offices que se celebró el día 14 de noviembre, bajo los auspicios del profesor **Juan Roure**. El foro es la principal plataforma de contacto entre inversores y emprendedores. Durante el mismo, cada emprendedor dispone de 10 minutos para captar el interés de los inversores y presentar las bases de su proyecto. En esta edición, participaron unas 180 personas, 100 en Barcelona y 80 en Madrid, que estuvieron conectadas por videoconferencia. Además, se presentaron siete proyectos y se impartió una sesión magistral a cargo de **Alberto Zoilo Álvarez** de Padeinvest; **Josep Maria Casas**, de Neoko Capital; y **Miquel Costa**, de EDAP2007.

ESCAPARATE PARA EMPRENDEDORES

● Otra de las actividades que se realizaron durante la Global Entrepreneurship Week fue la Feria Tecnológica, el 17 de noviembre, en la que se presentaron varios proyectos de negocio desarrollados en Cataluña en busca de colaboraciones con alumnos y antiguos alumnos del IESE, y cuya organización corrió a cargo del Centro de Iniciativa Emprendedora e Innovación

(EIC), junto con ACCIO, la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) y la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).

Este año, los proyectos de la feria estuvieron enfocados en industrias innovadoras con modelos de negocios rompedores. Cada proyecto contó con tres minutos para presentar su idea y se llevó a cabo también una sesión de *Speed matchmarketing* para poder profundizar en los diferentes puntos del plan de negocio con los emprendedores.

También durante la Global Entrepreneurship Week, Telefónica lanzó su nuevo proyecto acelerador de *start-ups*, Wayra, en el Campus del IESE de Barcelona el 15 de noviembre. De la mano de la oficina de Career Services, **Gonzalo Martín-Villa** (EMBA '07) lo presentó a los alumnos del MBA.

Wayra busca proyectos de TI en sus primeras etapas en los que poder invertir y apoyar a través de asesoramiento y formación. Aquellas personas interesadas en enviar el suyo, pueden hacerlo junto con el formulario correspondiente a través de www.wayra.org.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/eic

M Á S T E R S



- Formación de vanguardia
- Últimas tecnologías
- Vínculos con empresas
- Redes profesionales

POTENCIA TU PERFIL PROFESIONAL

MÁS DE 150 PROGRAMAS DE MÁSTER, POSTGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

ARQUITECTURA • HUMANIDADES • GESTIÓN CULTURAL • COMUNICACIÓN • EDUCACIÓN • DERECHO • EMPRESA • FAMILIA • MEDICINA • ENFERMERÍA • FISIOTERAPIA • ODONTOLOGÍA • INTERDISCIPLINARES

www.uic.es



uic Universitat
Internacional
de Catalunya

*A personal way
A professional step*

LECCIONES DE EMPRENDEDORES

Durante la Global Entrepreneurship Week, cinco emprendedores contaron a los MBA del IESE su experiencia.

En muchas ocasiones, una actitud de compromiso, seriedad y trabajo duro suele ser más útil que las capacidades técnicas de cada uno”, explicó **Jordi Vallverdú**, director general de Tailor & Co., la franquicia de arreglos y transformaciones de ropa que decidió poner en marcha cuando su carrera le pedía un paso adelante.

Vallverdú habló durante el primero de los almuerzos con emprendedores que se celebraron en el campus del IESE en Barcelona con motivo de la Global Entrepreneurship Week, entre los días 14 y 18 de noviembre.

“La pasión, la ambición, el optimismo y la energía” son cualidades fundamentales para el emprendedor, explicó **René Lönngren**, fundador de Le Cool Publishing, editorial surgida de su proyecto *Le Cool*, un boletín semanal on-line, gratuito e independiente que se publica cada jueves con una selección de eventos culturales y de ocio elegidos según la zona de residencia del suscriptor.

También hay que ser perspicaz y capaz de sentir qué necesidad requiere ser cubierta, y destacó la importancia de la “tracción”: la capacidad de demostrar con resultados y cifras contundentes que la idea tiene futuro.

Francisco Giménez (PDD ‘99) tenía un sueño romántico: crear un negocio con el que conseguir un impacto social. Con ese objetivo creó en 2001 Augere, una consultoría especializada en servicios corporativos y en programas abiertos de *coaching* y liderazgo.

“¿Por qué emprender?”, se preguntó: “quieres transformar algo, hacer las cosas de forma distinta, dirigir tu vida... marcar la diferencia”. Aunque a veces se olvide, el directivo recordó que también se debe “promover la iniciativa emprendedora dentro de las empresas”.

Santiago Peribáñez, director general de Vinus & Brindis, es, ante todo, un amante del vino. Esa es, en su opinión, una de las características esenciales de un emprendedor: “amor por tu proyecto”. Tras poner en marcha un negocio de lavanderías, decidió que “quería ser alguien en el mundo del vino”, y de esa idea nació Vinus & Brindis, la primera cadena bodegas urbanas de España. **Peribáñez** cree que la constancia y la ilusión son fundamentales para sacar adelante un proyecto, y define las claves de su éxito: “pasión por el producto, coherencia en el concepto y un buen equipo”.

“Hay que intentar aportar valor al cliente, pero lo más importante es que éste perciba el valor”, explicó **Joan Pons**, CEO de Workmeter. Es importante presentar el producto destacando las ventajas que pueden aportar valor al cliente, y no las que uno mismo crea, afirmó el emprendedor del sector tecnológico, que también gestiona la empresa NTR Global. **Pons** insistió también en ser conscientes de las debilidades propias, y en rodearse de un equipo que complementa esas debilidades. Sobre los inversores, **Pons** se financió gracias a “inversores estratégicos”. Prefiere no involucrarse con fondos de capital riesgo, ni tampoco hacerse socio de amigos muy cercanos que puedan influir en la toma de decisiones y dañar la relación amistosa.



EL FRACASO NO EXISTE,
SIEMPRE ES UNA
OPORTUNIDAD PARA
EMPEZAR ALGO NUEVO”.

René Lönngren, Le Cool Publishing





EMPRENDES PARA TRANSFORMAR, HACER LAS COSAS DE FORMA DISTINTA... PARA MARCAR LA DIFERENCIA”.

Francisco Giménez (PDD ‘99), Augere



ES CLAVE: PASIÓN POR EL PRODUCTO, COHERENCIA EN EL CONCEPTO Y RODEARSE DE UN BUEN EQUIPO”.

Santiago Peribáñez, Vinus & Brindis



HAY QUE SER AVISPADO PARA IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES. QUIEN NO BUSCA, NO ENCUENTRA”.

Jordi Vallverdú, Tailor & Co



HAY QUE APORTAR VALOR AL CLIENTE, PERO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE ESTE LO PERCIBA”.

Joan Pons, Workmeter





LA RUTA DE LA RECUPERACIÓN

El coche eléctrico como apuesta de futuro y las medidas necesarias para reactivar el sector centraron el encuentro anual de automoción.

“**S**on necesarias medidas de estímulo para remontar las ventas en el sector”. Esta fue una de las reclamaciones de **Francisco Javier García**, presidente de ANFAC, para superar la situación actual. “Se trata de medidas como descuentos fiscales, que podrían aplicarse vía rebaja en el impuesto de matriculación o en el IVA”. Asimismo, el presidente de la patronal manifestó que la producción de automóviles caerá en 2012, pues las previsiones de ventas también son negativas y alertó de que la reducción de la producción podría afectar al empleo, recordando que por cada cinco coches fabricados hay un puesto de trabajo directo y cinco in-

directos. **Francisco Javier García** hacía estas declaraciones en el XXVI Encuentro del Sector de Automoción “Megatrends en automoción”, que se celebró el 22 y el 23 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona. El encuentro, dirigido por los profesores **Marc Sachon** y **Pedro Nueno**, **Juan Llorens** y **Rosa M. Fité**, contó con la colaboración de Carfa, KPMG, Coches.net, Athlon Car Release, Automanager, la Sociedad de Técnicos de Automoción (STA) y *La Vanguardia*.

EL COCHE ELÉCTRICO, LA OPORTUNIDAD DE EUROPA

El director general de General Motors en España, **Antonio Cobo**, consideró que son dos los retos que Europa enfrenta ahora mismo: el doble objetivo de lidiar con



EUROPA HA DE TOMAR
LA INICIATIVA DEL
VEHÍCULO ELÉCTRICO”.

Antonio Cobo

Director general de General Motors España.



Francisco Javier García.



Prof. Marc Sachon.



José Vicente de los Mozos.



Ivan Hodac.



la competencia oriental al mismo tiempo que se intenta conquistar ese mercado, y la “electrificación” del coche.

“No nos podemos permitir llegar tarde”, advirtió, en referencia a la necesidad de que Europa tome la iniciativa en el mercado del vehículo eléctrico.

El directivo se mostró optimista sobre el potencial del coche eléctrico, y consideró su emergencia “una oportunidad única” para Europa, cuyo objetivo debe ser posicionarse como líderes del sector. Para ello, es necesario crear la infraestructura necesaria para que haya suficientes usuarios como para empezar a reducir costes, así como poner en marcha las políticas adecuadas y un marco legal óptimo para el desarrollo del sector. “Seremos capaces de liderar el ‘renacimiento’ del coche”, sentenció.

Por su parte, el presidente de Ford en España, **José Manuel Machado**, analizó el futuro de la empresa, que apostará no solo por el coche eléctrico sino también por el electrónico. A través de las nuevas tecnologías de la información, el coche será capaz de aprender de las rutinas del usuario, y estará conectado a la “nube”, de forma que también funcionará a través del teléfono móvil o el ordenador. “Vamos a conseguir que el coche sea tu compañero”, aseguró.

El vicepresidente y director de Fabricación Carrocería-Montaje de Grupo Renault, **José Vicente de los Mozos**, desglosó los dos objetivos de futuro de la marca francesa: crecer a nivel internacional y generar *free cash flow*. Asimismo, enumeró algunas de las claves para lograrlo: innovación, nuevas fábricas, reforzar la imagen de marca y la satisfacción del cliente, reducir la inversión y el coste total o mantener la producción en sus mercados.

EL PANORAMA EN EUROPA, ESTADOS UNIDOS Y CHINA

“La remontada aún no se ha completado. Todavía estamos casi un 70% por debajo que en 2007, el último año de cifras positivas”, apuntó **Ivan Hodac**, secretario general de la European Automobile Manufacturers’ Association (ACEA). “No todo el mundo lo está haciendo mal. Las marcas *premium* van por el buen camino, pero los grandes fabricantes no. Mientras tanto, Bruselas sigue legislando como si nada hubiera pasado, como de costumbre”.

Los acuerdos de libre comercio estimulan las importaciones, pero no las exportaciones, haciendo más fácil importar a Europa que exportar fuera. “Los mercados globales nos ofrecen oportunidades, pero también son una amenaza”, añadió.

Las noticias desde Estados Unidos, más positivas, apuntan a un incremento de las ventas al pormenor de forma gradual a lo largo de los próximos años. Para ofrecer una idea del tamaño de ese mercado, **Philip D. Brady**, presidente de la National Automobile Dealers Association (NADA) explicó al auditorio que la venta de coches supone un 14% del total de ventas al pormenor en los Estados Unidos, recordando que hace algunos años abarcaba el 20%. Las ventas se han reducido en 5 millones respecto al año 2000, aunque aumentaron en 2009, y se espera un crecimiento de cerca de 17 millones en 2015. Finalmente, explicó que los “Detroit three” (GM, Chrysler y Ford) si-



FORD, FICOSA Y RENAULT PREMIOS AUTO 2011

Los Premios Auto 2011 del XXVI Encuentro del Sector de Automoción correspondieron en su primera edición a **Jose Manuel Machado**, presidente de Ford España; **José María Pujol**, (PDG '94) presidente de Ficosa; y el vicepresidente y director de Fabricación Carrocería-Montaje del Grupo Renault, **José Vicente de los Mozos**. Se entregaron durante la clausura de la primera jornada del encuentro y reconocen la gestión, el desarrollo profesional y el compromiso de empresarios y ejecutivos del sector de automoción.

José Manuel Machado recibió el Premio al Compromiso por la puesta en marcha de proyectos de inversión en la planta que la marca de automóviles posee en Almusafes, Valencia. El Premio a la Constancia recayó en **José María Pujol** por su lucha emprendedora. Y el Premio a toda una Trayectoria Profesional en **José Vicente de los Mozos**, por su exitosa carrera internacional y su tenacidad en el trabajo, un premio que recogió de manos del profesor del IESE y presidente del encuentro, **Marc Sachon**.

guen dominando, pero Toyota, Hyundai, Volkswagen y Kia están creciendo en el mercado estadounidense.

Por su parte, **Yongping Chen**, director de Negocio de BYD Europa, habló sobre el mercado chino. Pese a que BYD fue fundada en 1995 y que solo lleva fabricando coches desde 2003, tiene 180.000 empleados y ocupa el octavo lugar en la lista de las 50 empresas más innovadoras, ha experimentado un crecimiento anual del 70%.

El directivo explicó que el mercado chino no ha sido tan vulnerable a la crisis financiera mundial. Sus ventas continúan aumentando vertiginosamente y se espera que crezca un 8% para el año 2015. Como ejemplo de su potencial, apuntó que la propiedad de coches en China estaba en 5 millones en 1999, mientras que el año pasado superó los 65 millones.

James Muir, presidente de Seat, expuso los planes de expansión de su empresa en China, augurando su éxito. El directivo hizo un análisis macroeconómico, remarcando que los mercados que realmente están creciendo son los emergentes, y recomendó entrar lo antes posible en ellos. Asimismo, manifestó que tal vez el error de Seat fue confiar demasiado en el mercado nacional antes de la crisis.

DISTRIBUCIÓN: LA PERSPECTIVA DE LAS MARCAS

● **Thomas Anliker**, director de Ventas y de Concesionarios Independientes de Chevrolet Europe, y **Ludger Fretzen**, director general de Volkswagen-Audi en España, hablaron sobre la distribución y la venta al público. El primero destacó que ahora mismo “internet es el factor más influyente en el proceso de compra de un vehículo”, aunque recordó que la saturación informativa hace que el desafío sea “encontrar la información adecuada”.

Ludger Fretzen hizo hincapié en la necesidad de llegar a acuerdos entre fabricantes, concesionarios y políticos para aumentar la demanda estructural. También remarcó la importancia del cliente y de su fidelización para la marca: “más del 60% de nuestro negocio proviene del servicio posventa”, afirmó, recomendando centrarse en el contacto con el cliente. Asimismo, advirtió de

1. Antonio Cobo.
2. José Manuel Machado.
3. Philip D. Brady.
4. Thomas Alinker.



5



6



7



8

5. James Muir. 6. Ludger Fretzen.
7. Franz Borgers. 8. Yongping Chen.

la importancia de disminuir la complejidad del servicio posventa, y recomendó crear puntos de servicio *low cost*, para que los clientes no fluyan hacia los talleres más baratos. “Perder una venta es menos importante que perder un cliente”, concluyó.

Por su parte, **Antonio Romero-Haupold**, presidente de Faconauto, expuso en su intervención las estrategias que podrían adoptar los concesionarios para ser más rentables y las oportunidades en la cadena de distribución.

Y por último, **Franz Borgers** (AMP ‘05) presidente del Consejo de Administración, Johann Borgers GmbH y **Veit Schmid-Schmidsfelden**, director general de Rupert Feringer GmbH hablaron de los retos a los que se enfrentan los pequeños proveedores del sector: la innovación y gestionar una creciente participación en la creación de valor.

UN NUEVO MODELO PRODUCTIVO

El consejero y director general de Nissan Motor Ibérica, **Frank Torres**, manifestó que “quizá sea necesario un nuevo modelo productivo”, que requiere un aumento del peso del sector industrial en la economía española, un aumento de la competitividad de la misma, y un alineamiento de la política industrial española con la europea, entre otros.

En su opinión, la clave está en la competitividad, y para ello cree necesario adoptar medidas junto con el Gobierno y los agentes sociales para reducir el coste total del vehículo.

A lo largo de los dos días que duró el encuentro se trataron otras muchas cuestiones, como las iniciativas más interesantes de Europa para la recuperación y el crecimiento, la movilidad motorizada en el futuro, las posibilidades de negocio de los vehículos usados, las perspectivas de futuro o el punto de vista de los trabajadores, representados por los sindicatos. Clausuró el encuentro el Conseller de Empresa y Ocupació de la Generalitat de Catalunya, **Francesc Xavier Mena**.



Nuevo VAIO serie Z

Siempre por delante

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

VII ENCUENTRO DEL SECTOR BANCARIO

NADA QUE REINVENTAR Y MUCHO POR MEJORAR

Algunos de los líderes más relevantes del sector bancario se muestran autocríticos y apuestan por un cambio de actitud, mayor compromiso y humildad.

“**M**ás que reformar la banca, lo que hay que hacer es aplicar el concepto de buena práctica bancaria”, manifestó el vicepresidente del Banco Popular, **Roberto**

Higuera, en su ponencia durante el VII Encuentro del Sector Bancario, celebrado el 13 de diciembre en el campus del IESE, en Madrid. Bajo el título “Diseñando la nueva banca”, el encuentro, fue organizado por el Centro Internacional de Investigación Financiera (CIIF) del IESE, patrocinado por Ernst & Young y dirigido por el profesor **Juan José Toribio**.

“Hemos actuado como auténticos antisocráticos”, admitió, en referencia a la célebre cita del filósofo griego “solo sé que no sé nada”. El directivo opinó que no se ha actuado con humildad, y añadió “hay que tratar de mantener unos principios y unos valores a los que atenernos a la hora de gestionar el banco”.

- 01. Soledad Núñez Ramos, Ministerio de Economía y Hacienda.
- 02. Matías Rodríguez-Inciarte, Banco Santander.
- 03. Roberto Higuera, Banco Popular.
- 04. Prof. Juan José Toribio, IESE.
- 05. José Luis Malo de Molina, Banco de España.



En la misma línea se expresó **Matías Rodríguez-Inciarte**, vicepresidente del Banco Santander: “No hay nada que inventar, hay que mejorar el modelo actual”. El directivo del Santander cree que “el modelo de banca española no ha sido cuestionado por la crisis”, pero que se debe aprender de los errores cometidos, como el olvido de la “disciplina de mercado”, la escasa atención a la liquidez en un mercado globalizado o la mala gestión que se ha hecho de los riesgos: “debe ser rigurosa, profesional y con suficiente diversificación, tanto sectorial como geográfica. España necesita adaptarse a tiempos nuevos, y no rediseñar el sistema”, sentenció.

Soledad Núñez Ramos, directora general del Tesoro y Política Financiera del Ministerio de Economía y Hacienda, explicó las fortalezas y debilidades del sector al inicio de la crisis, así como las medidas que se tomaron para suavizar su efecto: reestructurar las entidades en dificultades y promover la integración a través del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), mejorar la regulación, endurecer las normas contables y los requerimientos de transparencia adicionales o reforzar los fundamentos a través de la recapitalización, entre otras. En su opinión, “se ha hecho mucho en un entorno muy complicado”, y habló de un “balance positivo, máxime en la difícil situación en la que se ha actuado”.

LA TRANSICIÓN DE CAJAS A BANCOS

Las 45 cajas que existían en España en 2010 pasaron a ser apenas 15 en 2011. Sobre este proceso hablaron **Enrique Goñi**, copresidente de Banca Cívica, y **Ángel Rodríguez de Gracia**, director general adjunto de Banca de Inversión. El primero, que definió la crisis como una “crisis de deuda”, analizó el panorama actual y advirtió de que “si no se generan mecanismos suficientes de avales y garantías para que el mercado recupere confianza, vuelva la liquidez y se reestablezca la inversión y el crédito, sufriremos constantes crisis”. Asimismo, cree que “cada uno debe hacer lo suyo”, y no esperar a que le salve el Gobierno u otras instituciones. El directivo, además, describió la nueva Banca Cívica, surgida de la fusión de Caja Navarra, Caja Canarias, Caja de Burgos y Cajasol: “queremos hacer una banca que

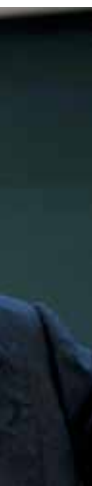
compita mejor desde el punto de vista de ganar la convicción, la militancia de los ciudadanos. Es darle a la banca un sentido algo menos feudal y algo más posmoderno”. Los clientes no solo pueden elegir las inversiones sociales que se hacen con su capital, sino también participar como voluntarios en ellas. La mayor red de voluntariado titulado de España la gestiona Banca Cívica: 16.000 personas. Por su parte, **Ángel Rodríguez de Gracia** analizó el impacto de la crisis en el sector financiero y cómo Unicaja afronta el paso de caja a banco junto con Caja España, con un modelo de negocio caracterizado por la “asunción de riesgos, la aportación de valor, el enfoque a largo plazo, una gestión minimalista y la colaboración con expertos”.

EL FUTURO DE LA BANCA

El profesor del IESE **Jorge Soley** habló sobre el futuro de la banca, que se podría definir como “un sistema más pequeño pero eficiente”. En su opinión, sus características son la eliminación de excesos de capacidad, una mayor eficacia operativa, un incremento de los márgenes de intermediación, en un entorno con mayor morosidad y más necesidad de sanear artículos, la recapitalización en un mercado de capitales deprimido y un crédito menor a mayor precio.

Por su parte, **Juan José Toribio** enumeró algunos de los retos de la política económica, como la consolidación fiscal (“no tan rápido como para provocar una recesión, ni tan lenta como para provocar falta de credibilidad”), la recapitalización de la banca para reabrir el mercado interbancario e incrementar el crédito o el re-equilibrio externo, alineando los tipos de cambio hacia unas tasas más sostenibles.

El encuentro fue clausurado por **José Luis Malo de Molina**, director general del Banco de España, quien aportó sus reflexiones sobre la candente situación económica europea y los retos a los que se enfrenta el sistema bancario español. “Esta crisis ha puesto de relieve una serie de debilidades de nuestro sistema”, manifestó, e insistió en los avances que se están produciendo, frente al clima de nerviosismo dominante.



EMERGEN LOS CEO GLOBALES

El Global CEO Program ayuda a altos directivos a conocer de cerca y en tiempo real los mercados emergentes.



“**L**a razón por la cual elegí el Global CEO Program fue porque buscaba un programa que me diera una visión detallada de las múltiples disciplinas que conforman el mundo empresarial actual junto a una visión global del futuro”, explica **Monsour Hajjar**, CEO de Allied Enterprises, UAE Chalhoub Group y uno de los participantes en “The Global CEO Program: A Transformational Journey” (GCP). Un programa del IESE y las escuelas Wharton y CEIBS para estar al día del rápido crecimiento de los mercados emergentes, cuyo principal objetivo es ayudar a los participantes y darles las claves para aprovechar las oportunidades que brindan estas nuevas zonas de crecimiento económico mundial.

El GCP es una experiencia de aprendizaje intensivo muy reveladora que permite a los participantes tomar perspectiva de sus responsabilidades diarias, a la vez que amplían sus conocimientos respecto a las dinámicas de negocio globales, en particular de aquellas relacionadas con los mercados emergentes más complejos. Está especialmente dirigido a los CEO, propietarios, presidentes, miembros de consejos y altos directivos de compañías

que cuentan como mínimo con diez años de experiencia en el ámbito de la gestión.

“Los profesores son expertos que se encuentran a la vanguardia de la investigación en sus áreas de especialidad”, explica otro de los participantes, **Sanjay Sharma**, CEO de Tata Interactive Systems. “Nos ayudan a encontrar soluciones muy prácticas para algunos de los casos que planteamos en el curso”.

Los directores académicos del programa son la profesora **M. Julia Prats**, del IESE, el profesor **Jerry Wind**, de Wharton y **Juan Antonio Fernández**, de CEIBS. El resto de los profesores también son miembros de las tres escuelas y proceden de diversos ámbitos y especialidades.

Entre los docentes del IESE que impartirán algunas de las sesiones del programa se encuentran los profesores **Adrian A. Done**, **Pankaj Ghemawat**, **José Luis Nueno**, **Pedro Nueno**, **Pedro Videla** y **Santiago Álvarez de Mon**.

La interacción entre los participantes es otro de los elementos fundamentales del programa: “Los compañeros del curso son personas muy interesantes y con una dilatada experiencia, así que aprender de ellos es formidable”, añade **Sharma**. “Es un buen curso para altos directivos o para profesionales que desean ocupar un cargo de consejero delegado. Su diseño es muy inteligente. Y el



hecho de que se imparta en lugares como Brasil, China y Estados Unidos nos ayuda a comprender mejor estos mercados, a tener una visión más global y, además, le aporta un toque de aventura al curso”, concluye.

LA EXPERIENCIA BRASILEÑA

● El primer módulo tuvo lugar del 6 al 11 de noviembre en São Paulo. En esta ocasión, los participantes asistieron durante el curso al encuentro “Oportunidades y riesgos en Brasil y en Latino América: el crecimiento de las compañías y la experiencia de sus CEO”, con ponentes como **Dario Galvão**, fundador de Galvão Engenharia, quien indicó a los participantes que “debe disminuir la corrupción: el hecho de que las empresas sean más transparentes, es lo que hace que la economía sea también más transparente”. O **José Vita**, socio gerente de BTG Pactual y miembro de Brazil Management Committee BTG, quien explicó que “en la actualidad hacer negocios en Brasil es como hacer negocios con otras economías desarrolladas. Ahora es el mejor momento de los últimos 25 años. Brasil tiene más en común con Estados Unidos que con China o la India”. Por su parte, **Pedro Gonçalves**, director general de Roche Diagnóstica Brasil explicó a los participantes que “una multinacional en Brasil debe com-



ES UN PROGRAMA TRANSVERSAL QUE PERMITE A LOS DISTINTOS PARTICIPANTES CENTRARSE EN TEMAS RELEVANTES PARA SUS COMPAÑÍAS”.



EL GLOBAL CEO ES EL RESULTADO DE LA LARGA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL IESE, WHARTON Y CEIBS”.

prometerse con el país, no solo para vender, sino también para invertir en él; entonces tienes el mismo trato que las compañías brasileñas”.

Después del primer módulo en São Paulo, las próximas citas se realizarán en el campus de Wharton en Filadelfia, del 10 al 15 de marzo de 2012 y, en el campus de CEIBS en Shanghái, del 2 al 7 junio del mismo año.

UN PROGRAMA TRANSVERSAL

“Durante el Global CEO, los participantes no solo obtienen conocimientos que pueden aplicar de inmediato en su trabajo, sino que además descubren los más avanzados marcos y modelos de negocio necesarios para interpretar los diferentes problemas empresariales”, explica **Carlos P. Hornstein**, director ejecutivo del programa. Se trata de un programa transversal que permite a los distintos participantes centrarse en temas relevantes para sus compañías.

“Las sesiones de *feedback* son muy valiosas e interesantes desde muchos puntos de vista”, explica **Carmen Tanasia**, CEO de Omnicom Media Group. Los participantes proceden de diversos lugares del mundo: el 42% trabaja en Europa, el 26% es de Centroamérica y Sudamérica, el 13% de Norteamérica y el 18%, de otras partes del planeta.

El desglose por sectores también está muy equilibrado, puesto que el 58% pertenece al de servicios y el 42% restante al de la industria. Y dado que el 55% de ellos proviene de mercados emergentes y el 45% de mercados maduros, el intercambio de experiencias y conocimientos es un componente especialmente valioso del programa.

Además, la potente alianza entre el IESE, Wharton y CEIBS ofrece a los directivos un aprendizaje altamente productivo y equilibrado.

La amplia experiencia del IESE en los mercados emergentes radica de su larga relación con diversas escuelas de negocios asociadas de Latinoamérica, Asia y África, entre las que destacan instituciones como ISE, en Brasil; PAD en Perú; IPADE, en México o LBS en Nigeria.

Asimismo, la escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania, fundada en 1881 como la primera escuela de dirección de Estados Unidos, goza de una excelente reputación internacional por su liderazgo intelectual e innovador en las principales disciplinas de la gestión empresarial.

Por su parte, CEIBS es la escuela de dirección líder en China y sus programas de MBA, EMBA y formación para directivos se encuentran entre los tres primeros de Asia. El Global CEO es, por lo tanto, el resultado de la larga relación existente entre el IESE y estas dos escuelas.

NEOYORQUINO, Pekinés, Wellingtoniano
 Tallinés, **DUBLINÉS**, **ANGELINO**
 Veneciano, *Habanero*, Washingtoniano
Lisboeta, **MOSCOVITA**
PANAMEÑO, Parisino, Hongkonés
 SINGAPURENSE, *PORTOÑEÑO*, Vienés
 Botsuano, **BALINÉS**, *TOKIOTA*, **Zagrebi**
 Tanzano, **BRUSELENSE**, Rapanui, **Seychelense**
 Siciliano, *Londinense*, *Monegasco*
Berlinés, Polinesio.

Viajar y sentirse parte del sitio es la ilusión de muchos viajeros.

Desde hace más de 10 años, en Iré Viajes trabajamos con esa ilusión compartida. Conocer los lugares con toda su autenticidad y originalidad.

Ya son muchos los clientes que nos han confiado sus viajes, de incentivos o a medida, para que finalmente ese sueño sea una realidad. Con Iré Viajes vives el mundo como ciudadano del mundo.



Viajes de incentivos



Viajes a medida



Viajes "honeymoon"

Miembros de:



Iré Viajes colabora con:



IRÉviajes

Balmes 301, Ppal. 2ª
 08006 Barcelona
 Phone: +34 93 238 74 55

Emilio Muñoz 3 - área 0
 28037 Madrid
 Phone: +34 91 377 38 50



info@ireviajes.es
 www.ireviajes.es

EL FACTOR HUMANO DE LA ECONOMÍA

Un coloquio internacional sobre humanismo cristiano analizó el papel de la economía y la empresa en la mejora del bienestar social y el desarrollo de las personas.



El 2nd International Colloquium on Christian Humanism in Economics and Business celebrado el 24 y el 25 de octubre en el campus del IESE en Barcelona se centró en “humanismo cristiano al servicio del desarrollo” y fue codirigido por el profesor **Domènec Melé** y el Dr. **Martin Schlag**, promotor del encuentro.

La conferencia inaugural corrió a cargo de monseñor **Luis Romera**, profesor de Filosofía y rector de la Universidad Pontificia de la Santa Cruz (Roma) quien hizo un repaso del humanismo cristiano en el contexto actual y afirmó que “su recuperación implica desarrollar una visión de la sociedad y de la existencia en la que la ética no sea considerada un código impuesto por un empresario o un político, sino algo intrínseco” y añadió que “el humanismo exige que el individuo se convierta en el centro de atención, para lo cual se requiere un discernimiento ético”.

Por su parte, **Miguel Alfonso Martínez-Echevarría**, profesor de Filosofía de la Economía de la Universidad de Navarra, planteó la siguiente cuestión: “¿tiene sentido el humanismo cristiano en la economía?” y explicó que no debe caerse en la trampa de creer en la “supuesta neutralidad antropológica” de la economía, puesto que “es una pérdida de tiempo pretender que la ética en la economía y en la empresa aborde los distintos fenómenos económicos bajo el prejuicio, lamentable e injustificado, de que existe un humanismo neutro que, supuestamente, constituye los cimientos de las teorías económicas”.

El profesor **Domènec Melé**, titular de la cátedra de ética empresarial del IESE, habló de las aportaciones que el humanismo cristiano puede hacer al desarrollo: sabiduría para orientarlo, valores y principios para que el desarrollo esté al servicio de las personas, motivación para la acción y fomento de virtudes como la solidaridad,



la justicia, la verdad y el amor a la libertad responsable. **Maria de Benedetto**, Catedrática de Derecho Administrativo de la Universidad Roma Tree (Italia) en su intervención afirmó que la economía debe juzgarse en función de los valores que desea conseguir y ello implica redefinir la rentabilidad, disponer de una estricta regulación de los mercados financieros, contar con una buena moral y realizar un análisis de las prioridades de los consumidores. Añadió que un líder debe ser un arquitecto de la conciencia colectiva, pues es justamente el líder el que puede reintroducir el tema de la ética en la ‘razón de ser’ de la empresa.

Esta también es la visión de **Philippe de Woot**, profesor emérito de la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica). **De Woot** rechaza la definición limitada de que la “razón de ser” de una empresa sea simplemente la producción y distribución de servicios. Desde su punto de vista, el papel de



Domènec Melé y Martin Schlag.



Maria de Benedetto.

una empresa consiste en crear e innovar a fin de promover la ciencia y la tecnología, que deben transformarse a su vez en desarrollo y bienestar. El empresario es una figura clave en este proceso, alguien con visión que no se amedrenta ante los riesgos y que tiene la capacidad de convencer a los demás.

Tres empresarios expusieron su visión en un panel, subrayando algunas exigencias del humanismo cristiano. **Kim Tan**, miembro del consejo de Transformational Business Network, habló de sus experiencias de inversión en proyectos empresariales que fomentan el desarrollo. **Joan Gallostra**, director general de JG ingenieros centró su intervención en cómo vivir con humanismo cristiano en una empresa mediana. **Stefano Malferrari**, director general de Monte Paschi Monaco SAM, comparó el mundo occidental con una familia adinerada en la el que el líder de la familia no fomentó el crecimiento del capital humano e intelectual de su familia.

MÁS PROGRAMAS EN BRASIL, MÚNICH Y NUEVA YORK-MIAMI

El IESE amplía el abanico de programas para directivos en mercados estratégicos.



El IESE consolida su presencia internacional en Alemania, Brasil y Estados Unidos con tres nuevos programas dirigidos a directivos que presentan un elevado potencial de desarrollo y que desean avanzar profesionalmente u ocupar puestos de mayor responsabilidad en su trabajo.

LA EXPERIENCIA ALEMANA

“Después de siete años del AMP (Advanced Management Program Múnich), el IESE Alemania amplía estratégicamente su cartera con el PMD Múnich. Un programa que nace fruto del interés y la necesidad de profundizar en temas de dirección general para directivos, que si bien cuentan con sólidos conocimientos tecnológicos necesitan formación en áreas que les permitan entender la empresa en su conjunto y dirigir como líderes. En nuestros progra-

mas pueden entender mejor áreas como la dirección de personas, el marketing o la influencia del entorno macroeconómico en sus negocios, por ejemplo, y también conocer mejor el papel que juegan como líderes en su posición”, comenta el director del programa **Alex Pschera**.

El PMD (Program for Management Development) de Múnich ofrece una experiencia de aprendizaje altamente práctica y personalizada a directivos de pymes y grandes empresas, que son especialistas de diversos sectores con 8-10 años de experiencia en la dirección de empresas internacionales.

El profesor **Heinrich Liechtenstein** es el director académico de este programa, impartido por el profesorado internacional de IESE, que ha sido específicamente diseñado para directivos que trabajan en Alemania y Centroeuropa y que desean ampliar las habilidades y los conocimientos necesarios para maximizar su eficiencia profesional y personal.



Múnich, São Paulo y el centro del IESE en Nueva York.

El formato de este nuevo programa se ha diseñado para adaptarse al máximo a sus horarios e interferir lo mínimo en su vida personal y profesional. El módulo inicial está previsto para mayo de 2012 en la sede del IESE en Barcelona, el central se impartirá entre mayo y junio en Múnich y el final concluirá el programa, en julio, de nuevo en el campus del IESE en Barcelona.

En el PMD de Múnich se analizan escenarios reales con altos directivos procedentes de distintas industrias. Esta experiencia ayuda a los participantes a perfeccionar sus competencias analíticas y a tomar mejores decisiones para actuar con mayor rapidez y habilidad a la hora de implantar los cambios pertinentes en sus empresas.

En él se tratan, entre otras áreas, las estrategias competitivas, la contabilidad financiera y las habilidades de liderazgo. Y a fin de personalizar todavía más su experiencia de aprendizaje, los participantes también asistirán a uno

de los programas enfocados que el IESE organiza en los campus de Europa o en el de Nueva York.

El PMD surgió tras el largo éxito cosechado por el AMP, un programa que ha atraído a muchas de las principales compañías de la región tales como Siemens, BMW, Daimler o Grohe. La creación del PMD es una clara constatación de que cada vez hay más directivos en Alemania que consideran que estas clases les ayudan a conseguir sus objetivos empresariales y a implantar los cambios necesarios para ello.

AMPLIANDO FRONTERAS EN BRASIL

En colaboración con la escuela asociada en Brasil, ISE, el IESE consolida también su presencia en Sudamérica con el lanzamiento del nuevo Executive MBA Brasil, que está previsto que comience en agosto de 2012 en São Paulo.

El EMBA Brasil es un programa dirigido a directivos brasileños que quieren adquirir una perspectiva global en su formación y uno de los primeros de este tipo que se imparten en el país. El programa, que tendrá una duración de 19 meses se desarrollará a tiempo parcial y será trilingüe: las clases se impartirán en inglés, portugués y español. Tendrá el mismo formato que sus predecesores en Madrid y Barcelona, con módulos también en ambas sedes españolas.

Brasil es un país con una economía emergente y con cada vez más peso en la economía global, lo cual implica que una mayor demanda de directivos cualificados con nuevas habilidades. Ahora es precisamente el momento para que “acoga el consagrado MBA del IESE”, comenta su directora, **Érica Rolin**.

UN PASO MÁS EN ESTADOS UNIDOS

También al otro lado del Atlántico, el IESE tiene programado para el año 2013 el Program for Leadership Development (PLD), dirigido por **Luis Casas**, el cual estará enfocado en desarrollar las capacidades de liderazgo de directores y especialistas en distintos sectores, con ocho y diez años de experiencia en la gestión de empresas internacionales, que quieren darle un impulso a su carreras.

Los participantes del PLD se centrarán en distintas áreas como finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos, entre otras, siempre desde la perspectiva de un director general que busca cómo integrar los recursos de la organización y liderar a los demás con su ejemplo personal.

Nueva York y Miami, dos de las capitales de negocio mundiales, acogerán este programa que tiene previsto iniciarse en marzo de 2013.

Tres ejemplos de la visión global de los programas del IESE y de su voluntad internacional de ofrecer todas las claves de liderazgo en la formación de directivos que quieren convertirse en mejores profesionales y liderar negocios teniendo presente la idea de servicio a la sociedad y de profesionalidad que inculca el IESE en todos sus programas.

PARA SABER MÁS:

www.iese.edu/PMDMunich
www.iese.org.br/emba
www.iese.edu/en/usa

IESE PUBLISHING EN UN SOLO CLIC

Diez años después de su creación, IESE Publishing se presenta con un portal renovado, más funcional, fácil, rápido y seguro.

UNA WEB DE REFERENCIA

Solo **www.iese.com** alberga la totalidad de los títulos disponibles del IESE.

ACCESO DIRECTO A LATINOAMÉRICA

Gracias a la etiqueta **LATAM** se identifica fácilmente el contenido acontecido o producido en Latinoamérica.

MAYOR FUNCIONALIDAD

El nuevo portal permite comprobar si el caso posee el contenido que interesa descargando gratis sus primeras páginas. Así, se ve rápidamente si el material es el buscado clicando en el botón **“previsualizar”**, en la página del documento.

En el nuevo portal www.iese.com se pueden encontrar, de forma rápida y segura, más de 26.000 títulos. No en vano, IESE Publishing (IESEP) distribuye la mayor colección de casos de negocio en español del mundo. Además, buena parte de ella está también disponible en inglés e incluso en portugués.

Los principales clientes son las escuelas de dirección y las consultoras, “sin embargo, los particulares también se interesan por ellos y los utilizan para reflexionar sobre situaciones de negocio”, valora la directora ejecutiva de investigación del IESE, **Christine Ecker**.

La renovada web es más funcional. Cuenta con tres *home* diferentes: española, inglesa y la específica IESEP LATAM para Latinoamérica, que contiene documentos que analizan situaciones de empresas de la región o bien que han sido producidos por escuelas de dirección locales. En ambos casos, su identificación se facilita mediante la etiqueta LATAM.

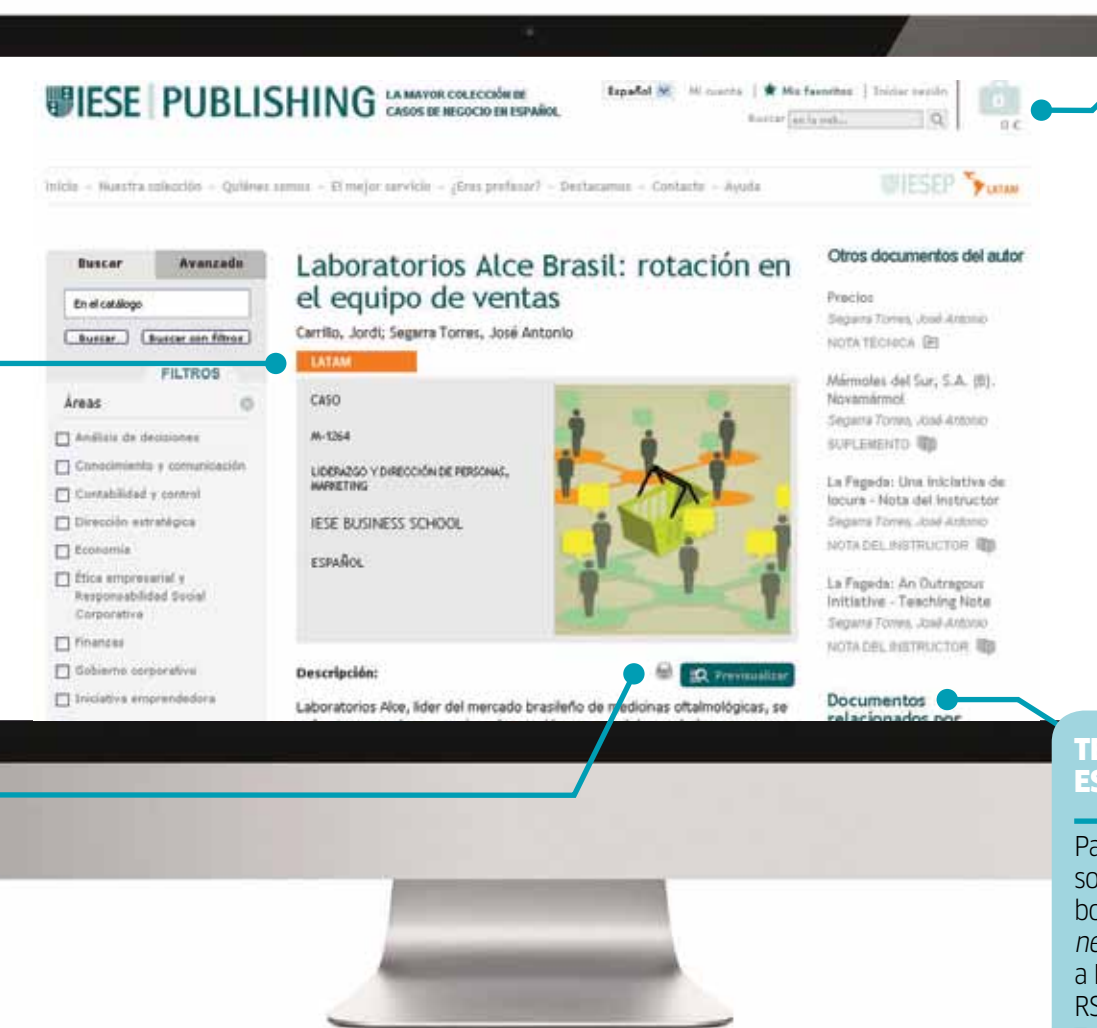
MEJORAS PARA EL USUARIO

● El nuevo diseño y los servicios disponibles hacen que sea mucho más fácil comprar (se ha abreviado el proceso) o acceder a los pedidos y documentos. En el espacio “Mi cuenta”, el usuario puede disfrutar de estas mejoras, así como consultar sus documentos favoritos sin tener que buscarlos cada vez y compartir su lista, si lo desea, con todos sus contactos.

Además también a través de “Mi cuenta” se pueden gestionar fácilmente las direcciones de facturación habitual, las de recepción y las *newsletters*, y ahora, incluso optar por recibirlas por áreas temáticas.

Gracias a su buscador, el usuario puede encontrar, de una forma efectiva y rápida, el material que desea, bien sean casos, capítulos de libros, notas técnicas, notas del instructor, libros, artículos, dossieres, ejercicios o *Short Focus Cases* en las distintas áreas temáticas.

El nuevo portal tiene tres niveles de búsqueda: uno general de toda la web; otro específico –en la columna de la izquierda– que permite hacer búsquedas generalizadas y



ATRATIVOS DESCUENTOS

Las instituciones académicas universitarias cuentan con **precios especiales**, pudiendo obtener más de un 60% de descuento. Y los miembros de la Agrupación del IESE tienen hasta un 30% de descuento.

10 AÑOS DE IESEP

Consulta el vídeo conmemorativo en www.iesep.com/10aniversario

TE PERMITE ESTAR AL DÍA

Para conocer las **novedades** solo hay que registrarse en su boletín de noticias, consultar sus *newsletters* anteriores o seguir a IESE Publishing a través de RSS o de las redes sociales: Twitter, Facebook o LinkedIn.

con filtros (por documentos, idioma, áreas de interés...) y uno más avanzado, con más campos, para acotar mucho más la búsqueda y la lista de resultados.

Otra de las evidentes mejoras se encuentra en las fichas de producto que además de incluir la información habitual y de haber perfeccionado la calidad de los datos –lo que implica una ventaja en las búsquedas– también ponen al alcance del usuario todo un abanico de información complementaria a la que acceder fácilmente: los casos con artículos relacionados de la revista *IESE Insight*; las noticias que hacen referencia al mismo y que han aparecido publicadas en la página del propio portal, así como los vídeos relacionados con el caso.

MÁS PARTICIPATIVA

Las redes sociales tienen un peso específico en este nuevo portal. A través de su cuenta de Twitter, @iesep, además de informar de sus novedades, tratan de seguir en contacto con profesores interesados en el método del caso.

Facebook, por su parte, ofrece información actualizada y LinkedIn una comunidad para hablar de los procesos de aprendizaje en el mundo de los negocios en general.

EXPERTOS EN EL MÉTODO

El IESE ha utilizado el método del caso prácticamente desde sus primeras clases, y ha desarrollado elevados estándares de calidad y conocimiento centrados en esta forma de estudio. Contribuye, además, a la difusión de la enseñanza de calidad con el International Faculty Program, orientado al aprendizaje del método y a la mejora global de esta enseñanza.

IESE Publishing es puntero en distribución de material docente en administración y dirección de empresas. Entre los títulos de su extensa colección se encuentran trabajos de: DARDEN Business Publishing (Virginia, EE.UU.), ESE Escuela de Negocios (Chile), Harvard Business Publishing (EE.UU.), IAE Universidad Austral (Argentina), IPADE (México), Ivey (Canadá) o Stanford (EE.UU.), entre otras.

CENTER FOR PUBLIC LEADERSHIP AND GOVERNMENT

EL IESE FORMARÁ ESTE CURSO ACADÉMICO A 500 ALTOS CARGOS PÚBLICOS INTERNACIONALES

El IESE presentó el 20 de octubre, en el campus de Madrid, el nuevo Center for Public Leadership and Government (CPLG), como centro de referencia internacional en la formación de directivos públicos. La escuela acogerá durante este curso académico, a 500 altos cargos internacionales en más de diez programas, cuatro de ellos en colaboración con la Harvard Kennedy School of Government.

“La misión del CPLG será impulsar la formación de altos cargos de las administraciones y organismos públicos a nivel internacional, con el fin de lograr un mayor impacto en las personas y en la sociedad”, comentaba el profesor del IESE y director académico del centro, **José Ramón Pin**, durante su presentación. Para ello se utilizarán los modelos de formación en gestión y *management* del IESE aplicados al sector público, y que vienen siendo desarrollados con éxito desde hace más de cincuenta años.

Por su parte, **Antonio Núñez**, director ejecutivo del nuevo centro, destacó que “la importancia de las administraciones públicas en la competitividad del país y en la sociedad es mayor que nunca”, y recordó que “desde el IESE se quiere contribuir a que su gestión sea más eficiente a largo plazo, ya que los nuevos retos de los gestores públicos son planificar estratégicamente y evaluar las políticas públicas”.

En este sentido, durante los últimos años, el IESE ha llevado a cabo numerosos programas para altos

cargos de las administraciones públicas de los Gobiernos central, autonómicos y locales en España, además de en Europa, África y América; así como para organismos multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo o la Comisión Europea.

Creado con el objetivo de desarrollar un esquema conceptual, y

con el propósito de promover una profunda y rigurosa reflexión sobre la res pública que se trasladará en mejoras de gestión y competitividad, una de sus principales características es el ámbito de la generación y difusión de ideas.

PARA SABER MÁS:

www.iese.edu/gestionpublica

EL DECÁLOGO PARA LA REFORMA DEL SECTOR PÚBLICO

Durante la presentación del centro, el profesor **José Ramón Pin** habló del decálogo “imprescindible” para llevar a cabo la reforma del sector público, que el Center for Public Leadership and Government ha hecho llegar a todos los partidos políticos:

1. Promover un pacto de Estado sobre el papel del sector público que incluya un plan estratégico dirigido a mejorar la competitividad de España.
2. Coordinar los instrumentos de control de la actividad económica para evitar la fragmentación del mercado y recomponer la unidad en el marco de la Unión Europea.
3. Racionalizar la asignación de competencias y servicios del sector público para evitar duplicidades.
4. Desarrollar y potenciar la figura del directivo público como agente de cambio de la Administración Pública.
5. Implementar el uso obligatorio de sistemas de evaluación de políticas públicas como criterio en la toma de decisiones.

6. Crear nuevas fórmulas de cooperación entre el tercer sector, el público y el privado que aceleren el logro de los objetivos marcados en el plan estratégico.

7. Apostar por el modelo de Gobierno abierto, asumiendo el liderazgo en la apertura de datos públicos ligada a la transparencia en la gestión y a la interacción con los ciudadanos.

8. Simplificar los procedimientos administrativos, en especial los relacionados con la actividad empresarial, como motor de la competitividad y de la eficacia, cumpliendo con los objetivos de la Ventanilla única e incorporando en toda la Administración los avances tecnológicos necesarios para su gestión.

9. Inspirar confianza en la sociedad civil respecto a la Administración, a partir de la ejemplaridad del sector público en todas sus actuaciones y del prestigio de los funcionarios, directivos públicos y altos cargos responsables de su gestión.

10. Crear una unidad de cumplimiento responsable de asegurar y medir las propuestas de este decálogo, informando con rigor y transparencia a los ciudadanos, al Gobierno y al Parlamento.

IBM, EL SECRETO PARA CUMPLIR 100 AÑOS

● “La fórmula, aparentemente paradójica, de haber sabido compatibilizar el cambio continuo con una sólida continuidad ha conseguido generar valor durante 100 años”, con estas palabras se refería a IBM su presidente en España, Portugal, Grecia e Israel, **Juan Antonio Zufiria**, el 30 de noviembre en una sesión extraordinaria del Programa de Continuidad en el campus del IESE en Madrid.

Según **Zufiria**, quién fue presentado por el profesor **Joan Enric Ricart**, IBM es el ejemplo de cómo una compañía es capaz de aplicar la creatividad para reinventarse a lo largo del tiempo y adaptarse a la sociedad del momento, pero a la vez mantener un sólido objetivo: ayudar al mundo a progresar a través de la innovación tecnológica. Como prueba del éxito de la continua transformación de IBM, **Zufiria** destacó que de las 25 primeras empresas del ran-



Juan Antonio Zufiria.

king Fortune 500 de 1962, tan solo cuatro seguían en él en 2010, y IBM es una de ellas.

Durante su exposición, el alto cargo de IBM destacó las tres grandes áreas de actuación que han ayudado a su empresa a cumplir 100 años de vida: permanente innovación tecnológica, adaptación a la economía

global, y fidelidad a los valores y conceptos culturales y estratégicos básicos. Sobre este último punto, aclaró que “la dedicación al éxito de los clientes y a la generación de innovación son valores que actúan como reglas básicas del tipo de comportamiento que se espera de un profesional de IBM”.

Solo así, añadía, la organización logra, incluso en momentos difíciles como los actuales, seguir invirtiendo, como lo demuestran los 6.000 millones destinados a I+D en nuevas áreas de negocio, o sus más de 38.000 patentes desde el año 2000. “En este momento, lo más prudente es ser audaz, y lo más imprudente, no moverse”, concluyó el presidente de IBM en España, a quién el profesor **Ricart** despidió subrayando uno de los mensajes más optimistas de su discurso: “el talento es el único bien natural que aumenta con el uso, y la tecnología puede multiplicarlo”.

PROGRAMA DE CONTINUIDAD

China invierte su dinero en tecnología verde

● El objetivo del XVI Plan Quinquenal de la República Popular China es la tecnología ecológica y el desarrollo sostenible, según explicó **Yan Junqi** en la sesión del Programa de Continuidad titulada “La evolución de China”, que se celebró en el campus del IESE en Barcelona el 28 de noviembre.

Yan Junqi es la vicepresidenta del Comité Permanente del XI Congreso Popular Nacional y miembro del consejo de CEIBS, la escuela de negocios de Shanghái con la que colabora estrechamente el IESE. Estuvo acompañada en la sesión por el profesor **Pedro Nuevo** y **Jan Boronjon**, presidente de Interchina y también miembro del Consejo de CEIBS.

Según **Yan Junqi**, China inició su camino de desarrollo pacífico en la década de los setenta y, tras haber aprendido de los errores cometidos, ahora es consciente de que su desarrollo debe ser sostenible. “China no puede basar su economía en el sacrificio de sus recursos naturales”, subrayó **Yan Junqi**, y destacó que la tecnología verde

abre nuevas oportunidades para la inversión. “La integración en la economía mundial ha sido muy positiva. Todos hemos ganado con este proceso y los inversores extranjeros han resultado muy beneficiados”. También expuso que el propósito de China es fortalecer la protección de la propiedad intelectual y ser un país más abierto e innovador que no se centre solo en la producción.

A continuación, **Jan Boronjon** presentó el informe “El entorno empresarial de China en 2012” y confirmó que el consumo de este país asiático se encuentra en alza. A pesar de que están aumentando los salarios y el país no será tan barato como antes, todavía pasará tiempo hasta que otros países puedan competir con China en precio.

UN SECTOR COMPETITIVO

La industria química, una visión optimista

En la jornada internacional se analizaron las perspectivas y los retos del sector químico español.

“La industria química crece por encima de la media del sector europeo, y las fábricas españolas están en condiciones de competir”. Esto es lo que aseguraba **Luis Serrano**, presidente de la Federación Empresarial de la Industria Química Española (FEIQUE) y director general de la multinacional química Solvay Ibérica, en la jornada internacional “Perspectivas y Retos Competitivos de la Industria Química” coordinada por el profesor **Juan Roure**, y celebrada el 11 de octubre en el campus del IESE en Barcelona.

Aseguraba también el directivo de Solvay que la facturación del sector químico español ascenderá a 57.423 millones de euros este año, con un in-



Luis Serrano, presidente de FEIQUE.

cremento interanual del 8%, y que en 2012 mejorará en un 9,2%. También dijo que buena parte de esta mejora responde al incremento de las exportaciones y a la posibilidad de subir el precio de los productos.

Sin embargo, **Antoni Zabalza**, presidente de la química Ercros y de la patronal catalana del sector, con un discurso mucho menos optimista alertó durante las jornadas “que cada vez hay más señales, como el debilitamiento

del consumo privado, que hacen entrever el fin de la débil recuperación protagonizada los últimos meses”. También agregó que el sector químico “solo podrá recuperar la competitividad perdida si se aumenta la productividad y se plantea una bajada de los salarios”.

Finalmente, el Dr. **Wolfgang Plischke**, responsable de Innovación Tecnológica y Medio Ambiente de Bayer expuso los retos a los que se enfrenta la industria química europea.

Oportunidades y retos en la relación hispano-alemana

“¿Es la economía alemana la que verdaderamente está tirando del carro del crecimiento europeo y cómo se puede aumentar la cooperación entre Alemania y España?” Esta fue una de las preguntas que realizó el comité de expertos de la cumbre germano-española que tuvo lugar el 28 de octubre en el campus del IESE en Barcelona.

El profesor **Antonio Argandoña** moderó esta sesión que organizó **Michael Brandenburg** con la Fun-

dación Bertelsmann, AHK y el Instituto Goethe. El profesor **Heinrich Liechtenstein** marcó como objetivo de la sesión observar el nuevo papel de Alemania en la economía europea y en la estabilización del euro. Por su parte, **Fernando Carro**, CEO de Bertelsmann Direct, declaró que las empresas alemanas pueden beneficiarse de la aportación de los ejecutivos españoles igual que jóvenes profesionales españoles pueden aprender mucho

de la profesionalidad de las empresas alemanas. **Andreas Richter**, director de la Cámara de Comercio e Industria de Stuttgart aseguró que encontrar personal cualificado es un reto para las empresas de la zona de Baden-Württemberg. Y finalmente, **Walther von Plettenberg**, director de la Cámara de Comercio de Alemania en España, manifestó que la economía alemana sigue creciendo pero a un ritmo más lento de un 1% a pesar de la “crisis” actual.

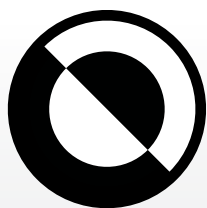


SI SU ORGANIZACIÓN TIENE UN MULTI-RETO EN EL MUNDO ONLINE...

...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



DG&DW: Social Investment Competition

BARCELONA 25 DE FEBRERO

Durante el Doing Good & Doing Well tendrá lugar la primera competición anual que reunirá a alumnos del MBA, emprendedores e inversores. En la Social Investment Competition, los alumnos y los emprendedores pasarán por un proceso de inversión mientras son analizados por los inversores.

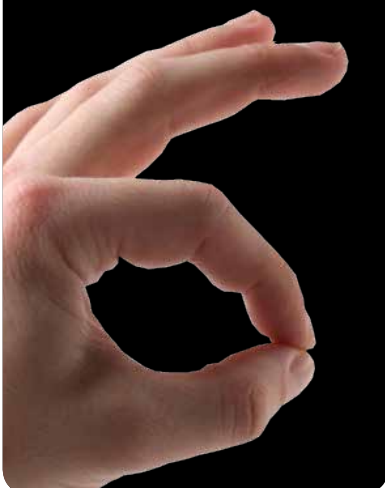
Los alumni que quieran participar tienen que mandar un correo a dgdw.sic@iese.net

Encuentro dirigido a empresarios de marcas de prestigio

XIV ENCUENTRO DE EMPRESARIOS DE MARCAS DE PRESTIGIO

BARCELONA, 25 DE ABRIL

Un año más, los empresarios de marcas de prestigio analizarán los retos del futuro del sector en un encuentro que estará coordinado por el profesor Fabrizio Ferraro.



PROGRAMAS ENFOCADOS

Contabilidad y finanzas para directivos no financieros

Barcelona, 20 y 27 de febrero y 5, 12, 19 y 26 de marzo. Madrid, 8, 16, 22, 29 de mayo, 5 y 12 de junio

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

Gestión de equipos de alto rendimiento (GEAR)

Madrid, 12, 13 y 14 de marzo

La dirección de personas: un enfoque estratégico

Barcelona, 13, 14 y 15 de marzo

Implantación de la estrategia. Cómo ejecutar eficazmente el plan definido

Barcelona, 27, 28 y 29 de marzo

Orientar la organización al cliente: clave para competir con éxito

Barcelona, 17, 18 y 19 de abril

Coaching directivo. Desarrollando el talento en la organización

Madrid, 7, 8, 9 y 10 de mayo y 5, 6 y 7 de junio

Las tecnologías de la información como arma estratégica y competitiva

Barcelona, 8, 9 y 10 de mayo

Marketing relacional one2one. Las cinco pirámides del CRM

Madrid, 22, 23 y 24 de mayo

¿Cómo mejorar mis competencias directivas?

Barcelona, 23 y 24 de mayo y 28 de junio

La misión del family office. Preservar el patrimonio y contribuir a la armonía de la empresa familiar

Madrid, 29 y 30 de mayo

La correcta toma de decisiones. Pilar básico en tiempos complejos

Madrid, 28, 29 y 30 de mayo

Dirección de empresas inmobiliarias

Barcelona, 29, 30 y 31 de mayo

Traducir la Creatividad e Innovación en resultados

Barcelona, 5, 6 y 7 de junio

SHORT FOCUSED PROGRAMS

Develop your communication skills: it's how you tell them!

Barcelona, 6-8 de marzo

Create Effective Virtual Teams

Barcelona, 21 y 22 de marzo

Management by Projects

Barcelona, 24-26 de marzo

Arts and Cultural Management: From Service Design to Success

New York, 24-26 de abril

Revolutionize Your Business With Social Media and Collaboration

Nueva York, 15 y 16 de mayo

Getting Things Done

Barcelona, 15-18 de mayo

The European Healthcare Market

Barcelona, 21-23 de mayo

Managing People across cultures

Barcelona, 5-7 de junio

Healthcare Management Program

MADRID 16 DE ABRIL



Programa intensivo de dirección en el sector sanitario. El programa está dividido en tres módulos de una semana que tendrán lugar en los campus del IESE en Madrid y en Barcelona.

Un encuentro de lo más seguro

MADRID 24 DE ABRIL

Los directivos y empresarios de seguros tienen una cita obligada el 24 de abril en el campus del IESE de Madrid, donde tendrá lugar el III Encuentro del Sector de Seguros. El profesor **Jorge Soley** coordinará el evento en el que se analizará el futuro del sector.

Encuentro de Empresarios de Distribución

MADRID 29 DE FEBRERO

El campus del IESE en Madrid, acogerá el IX Encuentro de Empresarios de Distribución. Los profesores **José Luis Nueno** y **Julián Villanueva** coordinarán este encuentro en el que se analizarán sus tendencias.

Public Management Programs

III Programa de Evaluación de Políticas Públicas y Programas Sociales

Madrid, 13 y 14 de marzo

Programa de Gestión para Nuevos cargos

Madrid, 28 y 29 de febrero y 1 de marzo

Programa de Comunicación Estratégica para la Gestión Pública

Madrid, abril 2012

MANAGEMENT PROGRAM

PLD Barcelona

Comienza el 5 de marzo el primero de los tres módulos

PDG Barcelona

Arranca en abril

PDD Barcelona

Dará comienzo en abril

PADE Madrid

El 19 de abril empieza el programa

PDG Madrid

El 12 de abril tiene lugar la primera sesión

PDD Madrid

Comienza el 20 de abril



Pedro Larena (MBA '85)

“Confío mucho en mi gente”

ÁLVARO
LUCAS

Pedro Larena, director de la Banca Comercial Private & Business Clients International (PBC) de Deutsche Bank, desvela en esta entrevista algunas claves del éxito de su gestión como máximo responsable del área internacional de la entidad alemana y los entresijos de entrar en mercados emergentes como China, la India y Vietnam.

Una menina de **Manuel Valdés** custodiaba la entrada del despacho de **Pedro Larena** (MBA '85) quien abre la puerta cubriendo con su estampa prácticamente todo el marco, pues no en vano es una persona de complexión fuerte y 1'85 metros de altura.

Sorprende al entrar la decoración de la estancia y **Larena** confiesa que la colección pictórica que posee Deutsche Bank tiene más valor que todo el dinero que alberga el banco en sus arcas.

Tratándose de banca y de una entidad germana esperaba encontrarme con alguien que se hubiera escapado de las páginas de *Los Buddenbrook*, pero **Larena** se inclina más por la familia Buendía de *Cien años de soledad*. Dice no ser fanático de nada, pero es un apasionado de todo. Entre otras cosas, de la navegación, afición que le ha llevado a cruzar el Atlántico en un velero.

Pedro Larena desmitifica el estereotipo de banquero...

Soy tan solo una persona normal. Lo que de verdad me apasiona es mi familia. Creo que es lo más importante que tengo, cuatro hijos maravillosos, tres chicos y una



chica. Además, claro, de mi mujer, **María**, que no me la merezco y sin la que nada sería posible.

Pero también me podría definir como un insatisfecho permanente. No puedo estar quieto. He sido muy deportista, aunque ahora por falta de tiempo no puedo hacer todo el deporte que quisiera.

Entre otras cosas no tiene tiempo porque Deutsche Bank le ha encomendado hacer rentables todos sus negocios internacionales de banca comercial...

Pues sí, se podría decir que sí, si tenemos en cuenta que soy el máximo responsable de esa área fuera de Alemania. Tengo a mi cargo 10.000 personas y alrededor de 1.000 sucursales que suponen una importante cifra de negocio para la entidad. No solo son ocho países, sino también diferentes negocios en algunos de ellos.

Por ejemplo, en Italia tenemos cinco negocios distintos, con distintas marcas. Lo que hemos conseguido es que todos los países y todos los negocios ganen dinero. Ese sí que es un gran logro de mi equipo, que en dos años ha conseguido multiplicar por seis los resultados de banca minorista de PBC en Europa, algo que no puede decir mucha gente.

➤ **HEMOS CONSEGUIDO
QUE TODOS LOS
PAÍSES Y LOS NEGOCIOS
GANEN DINERO. ES UN
GRAN LOGRO DE MI
EQUIPO, QUE EN DOS
AÑOS HA MULTIPLICADO
POR SEIS LOS RESULTADOS
DE BANCA MINORISTA DE
PBC EN EUROPA.**



En su mapa de operaciones se encuentran China, la India y Vietnam. ¿Hay mucha diferencia con Europa en la manera de funcionar?

Son totalmente distintos. En todo, desde el modelo social hasta el económico. Para entrar en ese mercado hay que tener una actitud humilde y estar dispuesto a aprender desde el principio. Desde un punto de vista financiero y de banca minorista, son países aún por desarrollar. Pero están creciendo vertiginosamente y estar allí representa una oportunidad que no se puede dejar pasar.

Se trata de una economía en plena ebullición. Son muy distintos también porque están muy regulados, algo que ya no pasa aquí, salvo en lo relacionado con la protección del consumidor. Allí, por el contrario, te dicen a quién hay que prestar, en qué sectores y si puedes o no puedes abrir una oficina.

¿Estos países están al margen de la crisis global?

Bastante al margen. Viven en otro mundo. Si ves una sucursal en la India puedes comprobar que son locales con muchísimos empleados. Hay pocos locales de bancos extranjeros porque el Gobierno concede contadas licencias para abrirlos, pero son descomunales y por lo tanto muy ineficientes desde un punto de vista práctico en comparación con las oficinas que tenemos aquí. La banca de allí es la nuestra de hace veinticinco años. La ventaja que tenemos nosotros es que ya sabemos lo que va a pasar porque ya lo hemos vivido. De una manera o de otra van a ir confluyendo hacia una banca mucho más eficiente. Pero lo que nosotros tardamos en cambiar treinta años ellos lo están haciendo en diez.

¿Cómo se desembarca allí?

No es fácil. En la India, por ejemplo, hacemos *breakeven* este año por primera vez y el que viene empezaremos a ganar dinero. Aparte de sus grandes dimensiones, en el caso del mercado chino influye mucho el problema de la lengua. Hay muy pocos chinos que hablen inglés y los pocos que lo hablan están muy solicitados. Si quieres entrar a formar tu red allí tienes que empezar por contratar a gente que sepa inglés para poder entenderte con ellos.

Pero es apasionante lo que está pasando, estamos viendo muchas cosas nuevas y también tenemos el enorme reto de conseguir algo eficiente y bueno en un mercado nuevo.

¿Cuáles han sido las claves del éxito de su gestión?

Confío mucho en mi gente, lo cual creo que es bueno porque en negocios en los que gestionas 10.000 personas conviene saber delegar y confiar en tu equipo. De hecho, creo que es una de las claves del éxito de cualquier profesional. Cuando entré lo cambié todo. Mi jefe entonces me dejaba bastante libertad y me apoyaba mucho porque la alternativa era cerrar o vender esa área de negocio. En muy pocos meses conseguimos darle la vuelta a las tornas y en dos años pasamos a ganar bastante dinero en todos los países.

¿Tendrán buena opinión de usted en Alemania, verdad?

Hemos conseguido limpiar todos los negocios deficitarios, centrarnos muchísimo en los estratégicos y hacer que todos

➤ LO QUE HACE ESPECIAL AL IESE ES QUE ENSEÑA A SABER CÓMO GENERAR RIQUEZA Y A SER UN TRABAJADOR HONESTO, YA SEAS DESPUÉS EMPRESARIO O EMPLEADO.

ganen dinero. No ha sido un trabajo fácil. Los alemanes están realmente sorprendidos porque no creían que fuera posible. Todavía me siguen mirando un poco raro porque para ellos represento una especie de pepito grillo.

¿No eran el negocio internacional y la diversificación de los grandes bancos lo que les hizo perder el control de algunas inversiones que al final resultaron estar “contaminadas”?

La diversificación entraña un gran peligro. Para empezar, necesitas recursos de todo tipo, especialmente humanos, con los que poder atender los distintos negocios que tienes. Si no los puedes atender como corresponde, estás condenado a fracasar casi con total seguridad. Cualquier cosa que uno adquiriera o cualquier crecimiento orgánico en donde no puedas aportar tu valor solo te sirve para poner un lazo muy grande que no puedes apretar. La ventaja del Deutsche Bank es que el tipo de mercado al que nos dirigimos compite en una banda muy definida y nuestra propuesta de valor es muy potente. Las veces que nos hemos salido de esto no nos ha ido tan bien.

¿Qué es lo que aporta un banco para ayudar a solucionar la crisis teniendo en cuenta, además, que la imagen de la banca en general se ha visto bastante dañada?

En esa línea, el concepto de sostenibilidad es hoy más clave que nunca, pero corremos el riesgo que de tanto usarlo como una palabra bonita pueda perder su verdadero significado. Es algo tan sencillo como plantearse qué debe hacer una entidad para que la sociedad y su negocio sean sostenibles en el tiempo.

Por supuesto, la sostenibilidad pasa por crear empleo, algo que se logra financiando a las empresas. Lo que pasa es que nadie presta dinero a un señor que no lo va a devolver. En estos momentos, los bancos “quitan trapo” porque el primer objetivo es evitar que el temporal pueda hundirlos.

Hizo el MBA del IESE en 1985. ¿Qué supuso para usted en cuanto a su formación y a su proyección profesional?

El IESE supuso un antes y un después en mi vida. Hasta entonces no tenía claro dónde centrar mi carrera profesio-

nal. En el IESE bordan la formación de quien haya estudiado empresariales, porque te enseñan todo lo que no aprendes en la universidad. Uno de mis hijos me dice que para qué va a hacer un MBA si ya ha estudiado empresariales y mi respuesta es que en el IESE no aprendes contabilidad ni te aportan nada nuevo en econometría o matemáticas financieras, porque de eso puede que ni se hable. La mayor parte del máster en el IESE va a versar sobre temas que uno no ha visto ni vivido porque es la pura empresa y el puro mercado.

Pero usted había estudiado Derecho...

Efectivamente, y tuve que hacer un esfuerzo importante para seguir el curso en todo lo relativo a números, aunque tenía gran facilidad para entender y sintetizar los casos más relacionados con los aspectos comerciales de la empresa que, por otro lado, eran los más largos de preparar. Compensaba una cosa con la otra y al final lo saqué bien, a pesar de que todos teníamos continuamente sobre la cabeza la espada de Damocles de una posible expulsión por no dar la talla.

¿Qué recuerdos tiene de aquella época?

Tengo un recuerdo muy entrañable del profesor Pereira. Era toda una institución, una persona que se caracterizaba por su bondad y su sentido del humor. Impartía clases de Contabilidad. Tenía un libro con todas las caras y los nombres de los alumnos y tuve la mala suerte de que uno de los primeros días puso una marca en mi ficha y todas las mañanas cuando abría el librito aparecía yo, con lo que era el primero al que interpellaba para cualquier cuestión. Como sabía que no me iba a librar de ninguna, me tenía que quedar estudiando todas las noches para estar perfectamente al día de la asignatura. Gracias a eso aprendí muchísimo de algo en lo que al principio estaba bastante verde. Y tengo también grandes amistades forjadas por mi paso por el IESE con los que mantengo, a pesar del paso del tiempo, un estrecho contacto.

¿Cómo definiría la propuesta de valor del IESE?

Lo que hace especial al IESE es que enseña a saber cómo generar riqueza y a ser un trabajador honesto, ya seas después empresario o empleado.

THAIS IVERN (MBA '01), JAVIER LLUCH (MBA '99) Y RAFA MARTÍN-ALÓS (MBA '00)

IMPACTMEDIA

Solo haciendo cosas distintas obtendremos resultados diferentes

• A veces las ideas más originales surgen de las situaciones más cotidianas. Un simple descuido dio lugar a una empresa innovadora, hoy líder en publicidad digital en España. “Fue **Cristina**, la mujer de **Rafa**, uno de los socios fundadores de Impactmedia, la que paseando un día por un centro comercial se olvidó de dónde había aparcado el coche y pensó que sería mucho más fácil recordar una zona asociada a una marca que a un color, animal o cualquier otro elemento tradicional a la hora de sectorizar grandes aparcamientos... **Rafa** nos comentó la idea a **Thais** y a mí, ya que teníamos muchas ganas de emprender alguna aventura, y nos pareció genial pues era un negocio basado en una propuesta de valor que era un *win win* para todos: para el visitante porque le ayudaba a encontrar con más facilidad el coche, para el centro comercial porque obtenía ingresos de un activo normalmente improductivo y sobre todo para el anunciante, pues su mensaje o marca tenía que ser recordado de forma “obligatoria”... Así, después de analizar el tema, nos decidimos a crear Impactmedia”, comenta **Javier Lluch** (MBA '99) uno de los socios fundadores de la empresa, junto a **Rafa Martín-Alós** (MBA '00) y **Thais Ivern** (MBA '01).

NAVEGAR A CONTRACORRIENTE

• Impactmedia nació en 2003 en un momento en que los grandes centros comerciales con una gran oferta de consumo y ocio integrado eran un fenómeno relativamente reciente, pero con grandes perspectivas. Se percataron de que esos entornos con un gran tráfico de gente, eran ideales para impactar con mensajes publicitarios,



Javier Lluch, Thais Ivern y Rafa Martín-Alós.

como ocurría en otros países con más tradición de grandes centros comerciales... “Así que pensamos que aquí ocurriría lo mismo, como así ha sucedido... Nuestro objetivo -explica **Javier**- siempre ha sido maximizar la eficacia del mensaje... primero con las zonas de aparcamiento asociadas a marcas y ahora con nuestro circuito de pantallas digitales en centros comerciales”. Dos factores que les han hecho navegar a contracorriente en muchas ocasiones dentro de un sector, como el de los exclusivistas de publicidad exterior, que apenas ha evolucionado en los últimos cincuenta años. “Ello nos ha causado no pocos problemas en un sector muy tradicional con competidores enormes que tienen una fuerte presencia en las centrales de medios y donde romper el statu quo es complicado”.

Pero en Impactmedia siguen apostando por la innovación, aunque se salga de lo estándar, porque están convencidos que a largo plazo compensa. Cuando se iniciaron el proyecto, y an-

tes de colocar un solo soporte publicitario decidieron que el negocio solo tendría sentido si eran capaces antes de cerrar en exclusiva los principales centros comerciales de España. “El primer soporte digital lo instalamos cuando tuvimos acuerdos con más de cuarenta centros”, confiesa **Javier**. Hoy tienen presencia en más de sesenta y pese a la crisis y a la gran contracción del mercado publicitario durante el 2011, Impactmedia va a crecer este año más de un 80%, pasando de veinte empleados a más de cuarenta.

En la última ampliación de capital, FINAVES ejerció un papel de *lead investor*, reconoce **Javier Lluch**, “fundamental a la hora de atraer a otros inversores al proyecto. Tenerlo en el accionariado nos aporta un fondo de comercio de gran valor que, por ejemplo, nos ayuda a la hora de cerrar acuerdos de larga duración con los centros comerciales. Además, supone un capital intelectual muy relevante en la toma de decisiones estratégicas”.

COLECCIÓN PRIMAVERA VERANO



CAMISAS SIN PLANCHA

RUSHMORE

WWW.RUSHMORESHIRTS.COM



CHARLENE LI HABLA SOBRE
EMPRESAS Y REDES SOCIALES

Escucha con atención... y no grites

No se trata de tecnología, sino de las relaciones que puedes establecer con ella, dijo el 8 de noviembre Charlene Li ante el auditorio repleto y entregado del campus del IESE en Barcelona, dando la vuelta a la famosa cita de Marshal McLuhan de que “el medio es el mensaje”. Li, una autoridad en redes sociales y fundadora del Altimeter Group, advirtió que “todo está pasando en las redes sociales. La única decisión que tenéis que tomar es si participar en el dialogo o no”. En la sesión inaugural de este encuentro organizado por HSM y el IESE, con el patrocinio de MPG, la experta aseguró que las empresas tardan demasiado en darse cuenta de las ventajas de los *social media* y que muchas los evitan. Li dio un consejo muy simple a los directivos: ir a las redes sociales y buscar lo que se dice de sus empresas. Pero “no se trata solo de escuchar, sino de aprender y cambiar. Los clientes sienten el marketing como si alguien les estuviera gritando, y eso no es un diálogo. En cambio, hay que unirse a la conversación con ellos; pero no a cualquier conversación, sino a la que los clientes quieren mantener”.



PROF. GHEMAWAT FINALISTA EN THE THINKERS50

World 3.0 premio al mejor libro 2010–2011

La innovadora obra *World 3.0* del profesor del IESE Pankaj Ghemawat fue galardonada con el premio al mejor libro de 2010-2011 por The Thinkers50. El ranking global de *management thinkers*, que se publica cada dos años, reconoce a los eruditos de la economía de todo el mundo. El profesor Ghemawat recibió el galardón en un acto especial celebrado el 14 de noviembre en el Lancaster Hotel de Londres, al que asistieron 500 nominados e invitados. Los nominados representaban a otras escuelas de dirección líderes como Harvard Business School, Tuck, UCLA, Oxford, Insead y LBS. La lista de The Thinkers50 de este año fue más internacional que nunca, con más de 10.000 votos emitidos para los candidatos. The Thinkers50 tiene 10 criterios establecidos según los cuales se evalúa a los candidatos: originalidad, viabilidad e impacto de las ideas, estilo de la presentación, comunicación escrita, lealtad a los seguidores, sentido del negocio, perspectiva internacional, rigor en la investigación, y el factor gurú.

SOLUCIONES DE TELEPRESENCIA, VIDEO Y COLABORACIÓN



TRANSFORME Y MEJORE LA PRODUCTIVIDAD DE SU NEGOCIO

Descubra todo lo que una empresa necesita para mejorar su comunicación interna y externa, reducir sus costes, mejorar su productividad y acelerar los procesos de decisión.

902 906 555



**Techno
Trends**

Telepresencia y Colaboración Visual

www.ttrends.es

www.salasdetelepresencia.com

- Telepresencia y videoconferencia
- Webconferencia y streaming
- Comunicaciones Unificadas
- 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 revista@iese.edu



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



PADE-I-96. La promoción se reunió el 21 de octubre para celebrar su XV aniversario. El profesor **Juan Carlos Vázquez-Dodero** se unió al emotivo encuentro dirigiendo la sesión "La agenda vital después de los 60 años". Cenaron posteriormente en el IESE.

EMBA-PDD

El campus del IESE en Madrid acogió la reunión de las promociones EMBA '98, EMBA '02 y PDD-A-04, el 24 de noviembre. Juntos atendieron a una sesión del profesor **Santiago Álvarez de Mon**.

EMBA '93

Rafael Fiestas es el nuevo director general de Energía de Siemens España. Durante los últimos tres años

ha dirigido Osram, filial de la empresa.

EMBA-S-08

Jesús Martínez Planas nos informa de su nombramiento como nuevo director general de Brammer Iberia.

G-EMBA '05

Álvaro de Nicolás se ha incorporado a British Telecom como *chief technology officer* en la división BT Vision.

MBA '95

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

MBA '04

Seur ha anunciado su decisión de nombrar a **Mikel Iriberry**, poseedor de una amplia experiencia en el ámbito de la consultoría de negocio y en capital riesgo, nuevo director corporativo financiero de la empresa.

PADE '94/'09/'10

Las promociones PADE-I-94, PADE-1-09 y PADE-1-10 celebraron una reunión conjunta el 18 de octubre para reencontrarse en el IESE. Antes de la cena rememoraron sus días en las aulas con una sesión del profesor **Eduardo Martínez-Abascal**, titulada "Los números para entender lo que ocurre: en la economía, en el déficit público y en la banca".

PADE-1-05

Esta promoción celebró una cena de Navidad el 14 de diciembre convocados por **Pere Guardiola**.

PDD-1-02

"la Caixa" ha nombrado a **Jordi Nicolau**, hasta ahora delegado general de la compañía en Gerona, adjunto a la dirección territorial de Cataluña.

PDD-4-07

La firma de consultoría e ingeniería AudingIntraesa anunció el nombramiento de **Enrique Segura** como director internacional.

PDD-4-09

La promoción, convocada por **Manel Vivas** y **Francisco Ortín**, celebró su quinto encuentro el 27 de octubre en un restaurante en Barcelona.

PDD-D-03

Los miembros de la promoción disfrutaron de una agradable cena con sus compañeros el 17 de noviembre, convocados por **Santiago Guerrero**.

PDD-E-05



Rafael Burgos ha sido nombrado director de logística, de Leroy Merlin, empresa en la que ha ejercido diversos cargos desde su incorporación en 1994.

PDD-7-97

Constantino Montañés, socio y director de Montañés i Solé,



PDD-3-11. Los miembros de la promoción, convocados por **Andreu Casanovas** y **Baptista Borrell**, celebraron su tradicional cena de Navidad el 15 de diciembre.



PDD. Los miembros de las promociones PDD-2-11, PDD-3-10 y PDD-1-01 se reunieron el 27 de octubre en el IESE, donde asistieron a la ponencia "Retos de futuro de la dirección de personas", con el profesor **Carlos Sánchez-Runde**. Los PDD-1-01, además, celebraron su décimo aniversario como graduados del IESE.

consultora especializada en selección de personal cualificado, ha abierto delegación en pleno corazón financiero de Barcelona.

PDG-2-06

Bob Roos es el nuevo vicepresidente y *general manager* de Solar SBU en AEG Power Solutions.

PDG-II-92

Tras ocupar el puesto de director general de marketing y desarrollo en Sanitas, **José Manuel Sánchez** ha sido nombrado director general de nuevos negocios de la empresa.

PDG-B-02

José Luis Arbeo será el nuevo director de marketing operativo de BBVA España y Portugal, empresa a la que se incorporó hace tres años como director de marketing del segmento de particulares.

EMPRENEDORES

PDG-2-09

Carles Naudi, consejero delegado de Cisa Grup, informa que el 3 de noviembre inauguró la primera tienda-galería de arte fotográfico de Yellow Korner en Barcelona. Se trata de la primera de las doce tiendas que pretende abrir en España en los próximos tres años. También adquirió el periódico gratuito *Més*, de Andorra, que se suma al periódico que fundó en 2003 *Bondia*, también de Andorra. Además, en octubre inauguró el quinto gimnasio Urban, que gestionan en el país vecino.

PDD-1-02

38 Coaches comprometidos con el desarrollo de las personas, entre ellos **Jordi Vilà Giménez**, de Koakura, han creado Cataliza, la primera organización de *coaches* certificados por ICF en España.



PDD-E-05. La promoción, presidida por **José Antonio Clavijo**, fue convocada por **Rafael Burgos** a una reunión el pasado día 12 de diciembre. Asistieron a una sesión del Programa de Continuidad a cargo del profesor **Jorge Soley** en el campus del IESE en Barcelona, y después celebraron su tradicional cena de Navidad.



G-EMBA. Como es tradicional, los Alumni del Global EMBA organizaron una cena en La Capilla de la Bolsa a la que asistieron más de 80 antiguos alumnos.



PDD-1-05. El profesor del IESE y miembro de esta promoción, **Alejandro Lago**, impartió una sesión centrada en el caso "Commerce Bank" en la reunión que mantuvieron sus compañeros en el IESE el 20 de octubre, para cenar juntos posteriormente.



PDG-1-10. Convocados por **Giulio Ruffini** y **Ricard Santamaría**, sus miembros se reunieron el 9 de noviembre en el IESE para atender a la sesión "La economía española en la encrucijada", del profesor **Jordi Gual**.

PDG-2-09

Paulino de Evan y Antonio Abad convocaron a sus compañeros de promoción a la cena de navidad, en la que aprovecharon para celebrar su segundo aniversario de graduación.



PDD-III-89. El Museu Europeu d'Art Modern (MEAM) de Barcelona fue el punto de reunión del XXIII encuentro anual de la promoción, celebrado el 19 de noviembre, donde disfrutaron de una visita guiada y comentada por expertos.

IN MEMORIAM

Lluís Gilabert Robles (PADE '68)



El antiguo alumno **Lluís Gilabert Robles** (PADE '68) falleció en Barcelona a la edad de 84 años, el 28 de junio de 2011. Fue uno de los fundadores de la Fundación IESE y presidente de su patronato hasta

su fallecimiento. Colaboró también con la Universidad de Navarra como vicepresidente de la Asociación de Amigos y se distinguió por su perseverancia en el trabajo y por la excelencia en todas sus actividades.



"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.

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Un nuevo socio estratégico para la alta dirección

**JAVIER QUINTANILLA,
GLORIA POAL,
SUSANA GUTIÉRREZ Y
CARLOS SÁNCHEZ-RUNDE**



**Retos de la
dirección de
personas**

PEARSON
EDUCACIÓN-PRENTICE HALL
2011



¿Qué espera la alta dirección de empresa del departamento de recursos humanos? Que sea un socio estratégico, que transmita la filosofía corporativa y profesionalidad. Así lo explican los profesores **Quintanilla y Sánchez-Runde** en su último libro.

● La alta dirección ya no espera ni
● aceptaría del departamento de recursos humanos una función estrictamente administrativa y técnica, sino que considera que debe estar mucho más integrado en el negocio, involucrado en los aspectos internos de la organización y volcado en el desarrollo de los equipos humanos. Así lo explican los profesores del IESE **Javier Quintanilla y Carlos Sánchez-Runde** en su último libro, *Retos de la dirección de personas. Una mirada desde la alta dirección sobre la función Recursos Humanos*.



Prof. Javier Quintanilla.

Escrito en colaboración con dos directivas con amplia experiencia en este ámbito, **Gloria Poal y Susana Gutiérrez**, es una versión actualizada y ampliada de la obra *Competencias de la dirección de personas: un análisis desde la alta dirección*, publicada en 2004 por encargo de la Fundación para el desarrollo de la Función de Recursos Humanos (Fundipe).

El libro valora la adecuación de los perfiles de los profesionales de los recursos humanos a las exigencias y a los retos que demanda el nuevo contexto, tanto en el día a día como con respecto a la posición del departamento y su relación con el resto de áreas de la empresa.

Para prepararlo se ha entrevistado a 42 presidentes, consejeros delegados y directores generales de empresas de reconocido prestigio que operan en España. “Conocer su opinión es importante”, explican los autores, “porque ellos son los últimos responsables del éxito o fracaso de la estrategia de recursos humanos y de sus resultados, ya que son quienes eligen a la persona



Prof. Carlos Sánchez-Runde.

encargada de desarrollar estas funciones en la compañía”.

Según se desprende de las entrevistas, el director de recursos humanos ha de ser un socio estratégico, valedor de la cultura, los valores y la misión de la empresa y, por supuesto, un técnico experto en su función.

RETOS DE FUTURO

● La función de dirección de personas tiene que hacer frente a una serie de retos de futuro que van más allá de las competencias que acabamos de ver. Ante la creciente globalización y desregulación de los mercados, han de saber gestionar la diversidad y trabajar en escenarios de incertidumbre. Además, las nuevas tecnologías requieren nuevas competencias comunicativas, tanto a nivel interno como externo. Por otra parte, los directivos de recursos humanos han de ser responsables de su autodesarrollo y ser capaces, al mismo tiempo, de ayudar al resto de empleados en su desarrollo profesional y competencial.

Hay vida después del despido



• La situación de incertidumbre y las consecuencias derivadas de la crisis convierten en algo imprescindible saber mirar los problemas con perspectiva y luchar por la reinención de un momento dramático del que siempre se puede salir reforzado.

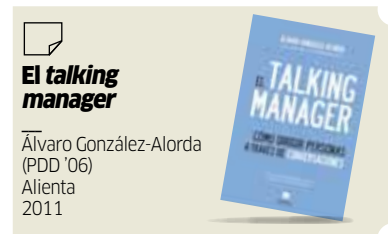
El profesor del IESE **Cosimo Chiesa** y **Carlotta Chiesa**, socia fundadora de Coaching & Equilibrium, presentan esta obra, en forma de relato, repleta de recomendaciones prácticas a través de las conversaciones que mantienen entre dos personajes. Esta fórmula, utilizada con anterioridad en otros libros por el profesor **Chiesa**, presenta en esta ocasión a Luis, un brillante ejecutivo

de cuentas que acaba de ser despedido debido al descenso de la inversión publicitaria de sus clientes; y a Enrique, un economista, antiguo profesor de Luis y especialista en superar las situaciones difíciles que se había encontrado a lo largo de su vida, tanto a nivel personal como profesional. Tras su despido Luis decide llamar a su antiguo profesor para que le ayude a superar la situación en la que se halla, derivando en una serie de encuentros.

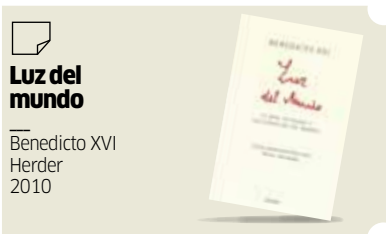
Es así como, a través de las conversaciones mantenidas entre Luis y Enrique, los autores ponen al alcance del lector un amplio abanico de herramientas, reflexiones y ejercicios para transformar las situaciones adversas en oportunidades de crecimiento personal y profesional cultivando, en primer lugar, el conocimiento de uno mismo: no solo cuáles son las fortalezas y debilidades propias, sino también cómo se aprende, cómo se trabaja con otros, cuáles son los propios valores y dónde se puede hacer la mayor contribución.

Comunicación para directivos

• Una de las herramientas más importantes del liderazgo es la comunicación. Sin embargo, a menudo olvidamos la importancia que tiene. Por eso, **Álvaro González-Alorda** (PDD '06) enseña en *El talking manager* a usarla con eficacia. Con un lenguaje sencillo y ameno se adentra en todos los secretos y rincones de la comunicación humana. Defensor del poder de la palabra, el autor también incluye en esta edición la versión en inglés del libro. Además de llegar a más público, permite realizar un ejercicio de traducción y comprensión. En menos de cien páginas, desmenuza las técnicas, las maneras y los espacios más adecuados para una charla productiva e invita a descubrir las aportaciones que hacen los silencios. “Tenemos que aprender a conversar en silencio, hablando con la mirada, los gestos... Se cotiza al alza el silencio, el escenario de los que saben hablar con los hechos”, asegura.



El Papa responde al hombre de hoy



• En este libro se recoge una “conversación” entre el papa **Benedicto XVI** y el periodista alemán **Peter Seewald**, buen conocedor del pensamiento de **Joseph Ratzinger**. A lo largo de *Luz del mundo*. El Papa, la Iglesia y los signos de los tiempos,

el pontífice da su opinión sobre la situación actual de la Iglesia y los acontecimientos históricos que marcan las etapas de cambio en la trayectoria de la humanidad. El libro está estructurado en tres partes: “Los signos de los tiempos”, “El pontificado” y “¿Hacia dónde vamos?”. En él habla el papa, aunque no parece que lo haga “formalmente” como el máximo representante de la Iglesia católica, sino como **Joseph Ratzinger**. Al responder a unas 220 preguntas, **Benedicto XVI** aclara numerosas cuestiones sobre los retos de la sociedad

actual, la fe y la crisis de la Iglesia. No faltan sus explicaciones sencillas y pedagógicas sobre cuestiones controvertidas como el caso Williamson, su discurso en Ratisbona, los Legionarios de Cristo y su fundador, la indisolubilidad del matrimonio, su opinión sobre **Pío XII**, el celibato, el sacerdocio femenino o los nacionalismos, entre otras cuestiones. Este libro permite llevar a cabo una triple aproximación: a la persona del papa, a la realidad de la Iglesia en este momento de la historia y a la situación que atraviesa el mundo en la actualidad.

Hacer de la ética la guía de una buena gestión

DOMÈNEC MELÉ



Management Ethics: Placing Ethics at the Core of Good Management

PALGRAVE MACMILLAN
2012



En la primera década del siglo XXI muchas las empresas conocieron de primera mano los riesgos morales y las consecuencias económicas de centrarse únicamente en los beneficios a corto plazo. El resultado: la peor recesión mundial en muchas décadas.

En su libro, *Management Ethics: Placing Ethics at the Core of Good Management* (La ética en la dirección de empresas: cómo colocar la ética en el centro de la buena gestión) el profesor **Domènec Melé** propone sustituir la gestión centrada en los beneficios a corto plazo, por otra a largo plazo. Para él una buena dirección de empresas debe tener en cuenta la ética,

puesto que para dirigir una empresa es necesario gestionar a personas y, para tratar con ellas, se necesita tener ética.

Una empresa es, ante todo, una actividad humana gestionada por individuos libres que colaboran, dentro del marco de una organización, en aras de unos objetivos comunes. Cualquier acción o decisión tomada por un directivo de una empresa tendrá repercusiones positivas o negativas para otras personas. La ética, por lo tanto, no es un elemento superficial, sino un componente intrínseco de la buena dirección. Forma parte, en primer lugar, del proceso de toma de decisiones; en segundo lugar, de las ideas que impulsan la gestión práctica de la empresa y, en tercer lugar, de la moralidad de los directivos.

Las acciones basadas en decisiones éticas ayudan a humanizar las empresas promoviendo la confianza, impulsando la lealtad, fomentando la responsabilidad y ayudando a desarrollar una sólida cultura de la moral.

El profesor **Melé**, en su libro, evita los discursos filosóficos complejos para presentar una nueva manera de plantear la ética que se fundamenta en

unos principios muy básicos: una Regla de Oro, según la cual debemos tratar a los demás como nos gustaría ser tratados, y una Ley de la Moral Natural, que establece que determinados derechos y valores son inherentes a la naturaleza humana y reconocibles por la razón.

Disponer de un sentido de la ética impulsa a las personas a actuar mejor para obtener la máxima eficiencia, que a su vez contribuye al bien común.

La empresa contribuye al bien común y a su desarrollo sostenible creando riqueza y conocimientos, y actuando como un ciudadano corporativo responsable, un ciudadano que no sólo busca resultados económicos, sino que también tiene por objeto influir positivamente sobre la sociedad y su entorno. En otras palabras, la sostenibilidad debe ser una parte integrante de todos los procesos, productos y actividades de una empresa. Si bien es cierto que la ética quizá no sea la cura para todos los males que aquejan a la economía, está claro que es un elemento imprescindible para que algún día podamos superar la crisis actual y avanzar hacia una recuperación sostenible.

La inversión inmobiliaria sigue siendo rentable



La inversión inmobiliaria en España 2001-2011

Varios autores
EUNSA
2011



La inversión inmobiliaria en España no ha perdido todo su atractivo. La rentabilidad de los inmuebles en alquiler (oficinas, centros comerciales, naves industriales y de logística) durante la úl-

tima década ha sido bastante superior a la del Ibex 35 y los bonos. Y si se analiza el corto plazo, las carteras inmobiliarias también han ganado la partida a las bursátiles: el selectivo español cerró 2010 con una minusvalía importante, mientras que los activos inmobiliarios tuvieron un rendimiento de casi el 5%. Durante la última década ha generado una rentabilidad anual del 7,2%, lo que supone un retorno de la inversión significativamente mayor al del Ibex 35 (4,5%) o los bonos (4,6%). En el pasado

más reciente, el ladrillo también se ha comportado mejor que la bolsa: los activos inmobiliarios tuvieron en 2010 un rendimiento medio del 4,9%. Por su parte, el Ibex 35 sufrió una caída, incluyendo dividendos, del 12,9%. Son algunos de los muchos datos que aporta el libro *La inversión Inmobiliaria en España 2001-2011. Diez años de IPD en España*, del que es Co-autor y Coordinador el profesor **José Luis Suárez** y que ha sido publicado por el Centro Internacional de Inversión Financiera del IESE (CIIF).

Compass Group

la importancia de tener claro el rumbo
en momentos de cambio

Experiencia... **más de 45 años.**

Confianza... **prestamos servicio en más de 2.000 establecimientos.**

El mejor equipo... **14.000 profesionales haciendo posible la entrega
de 75 millones de comidas/servicios al año.**

Líderes en Restauración y Facility Services para B&I, Educación,
Hospitales y Clínicas, Tercera edad y el sector Social.



Camino de la Zarzuela, 19
28023 Madrid | 91 542 53 39

Constitución 1-3ª Local 1/2
08960 Sant Just Desvern (Barcelona)
93 470 29 80

www.compass-group.es



SINERGIAS DE SONY

SIR HOWARD STRINGER

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

Sony se está centrando en desarrollar fuertes sinergias entre todos sus productos, que abarcan desde contenidos (películas y videojuegos) hasta dispositivos electrónicos, según explicó Sir **Howard Stringer**, consejero delegado de Sony, el 10 de noviembre, en el *Viewpoints Executive Breakfast Series*, organizado por *The Wall Street Journal* (WSJ) y copatrocinado por el IESE y The Boston Consulting Group (BCG).

El CEO de Sony fue el ponente invitado de **Alan Murray**, y reveló que la multinacional japonesa pretende combinar sus dispositivos con su contenido digital para llegar a más consumidores. “La teoría es que, si tengo contenidos, no he de negociar con nadie”, declaró **Stringer**, y añadió que, a finales del año que viene, Sony contará con 350 millones de dispositivos conectados.

“En general, lo que quiere el público de todo el mundo son películas, televisión, videojuegos y música, y nosotros disponemos de estos cuatro produc-



tos. Una vez que los dispositivos estén conectados y funcionen tan bien como iTunes, Sony Entertainment Network empezará a distribuirlos globalmente de un modo completamente distinto al resto de las compañías”, concluyó.

Al describir los principales retos de Sony, Sir **Howard** destacó las pérdidas de 1.000 millones de dólares que sufrirá la empresa en este ejercicio fiscal debido a los costes de restructuración, a las catástrofes naturales y a la piratería.

Por otro lado, Sony también debe enfrentarse a la dura competencia de

Apple. Una de las grandes diferencias entre estas dos compañías es el número de productos que comercializa cada una. “Tenemos que encontrar la manera de competir contra Apple, que saca dos productos (nuevos) cada año, mientras que nosotros lanzamos cincuenta”.

Dado que las actividades de Sony son muy diversas, la compañía es percibida de formas muy distintas en el mundo. “En la India, se nos considera una compañía de contenidos, mientras que en Rusia creen que somos una empresa de productos electrónicos”.

Sir **Howard** también habló de los grandes cambios que afectarán a la televisión en el futuro, un sector en el que muchas empresas están invirtiendo considerablemente en I+D. “Como resultado de tanta innovación, surgirá un nuevo tipo de televisor, pero deberá pasar un tiempo hasta que el público realice la transición hacia el nuevo formato”, afirmó.

Finalmente, **Stringer** confirmó que no tiene previsto abandonar en un futuro inmediato su cargo en Sony. “Estoy dispuesto a luchar”, declaró.

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.



NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

SÃO PAULO

3 de noviembre

El profesor del IESE **Javier Estrada** visitó a los antiguos alumnos en São Paulo, acogidos por el ISE, donde impartió la ponencia “Cegados por el crecimiento”. En ella se discutió sobre el crecimiento desde dos puntos de vista, el económico y el de beneficios, y cómo estos se relacionan con la rentabilidad que reciben los inversores. La evidencia demuestra que es perfectamente posible obtener baja rentabilidad en entornos de alto crecimiento, y alta rentabilidad en entornos de bajo crecimiento.

BRUSELAS

8 de noviembre

Los Alumni belgas se reunieron en Bruselas para asistir a la

conferencia de **Peter de Keyzer**, *chief economist* de BNP Paribas Fortis. El directivo hizo un repaso a la situación económica del viejo continente en la sesión “Economic Outlook for the Eurozone”. El IESE agradece a BNP Paribas Fortis y a **Luc Haegemans** (AMP ‘11) su colaboración en la organización del acto.

MIAMI

9 de noviembre

La costa de Florida acogió el encuentro de los Alumni del IESE con los profesores **Javier Estrada** y **Evgeny Káganer**. La conferencia, bajo el título “Disruptions in Technology and Finance: Opportunities and Dangers”, giró en torno a las posibilidades de las redes sociales para los bancos. El auge de estas plantea nuevos retos y oportu-

nidades para los bancos y otras instituciones financieras y, pese a las señales de que los clientes no rechazarían la incorporación de canales sociales a su experiencia bancaria, la mayoría de los bancos han sido lentos en integrar este tipo de medios.

ZÚRICH

9 de noviembre

La Agrupación Territorial de Suiza convocó a los antiguos alumnos al encuentro con los profesores **Heinrich Liechtenstein** y **Uli Grabenwarter**, quienes impartieron una sesión sobre las inversiones de impacto, caracterizadas por buscar no solo el impacto económico, sino también el social. La conferencia se tituló “Impact Investing – the power of financial return and positive social impact”.

NUEVA YORK

14 de noviembre

El campus del IESE en Nueva York acogió una nueva sesión del Programa de Continuidad, en esta ocasión con la invitada especial **Anne Weisberg**, director of Diversity en BlackRock, acompañada por la profesora **Nuria Chinchilla**. La conferencia, titulada “Balancing Professional, Family and Personal Life”, abordó la conciliación basándose en el libro *Masters of our destiny* del que es autora la profesora.

7 de diciembre

El profesor **Paddy Miller** visitó a los Alumni en el campus del IESE en Nueva York, donde dirigió la sesión “A new challenge for leadership. A changing skillset”.

DUBLÍN

24 de noviembre

Los Alumni irlandeses se reunieron en Dublín para asistir a una sesión especial del Programa de Continuidad a cargo del profesor **Antonio Argandoña**, centrada en los retos de la economía global. Irlanda ha mejorado su situación macroeconómica, como reflejan las tasas de crecimiento, pero el profesor apremió a las empresas a aportar su grano de arena en la recuperación, a través de la innovación y la colaboración con el Gobierno y con la sociedad civil.

LONDRES

1 de diciembre

El profesor **Xavier Oliver** visitó a los Alumni en Londres, donde impartió la sesión “Marketing 3.0. Straight to the soul. Are agencies helping brands as they were before?”. En esta ocasión se habló sobre el papel cada vez menor de las agencias en la publi-



1



2



3

1. Bruselas. 2. Miami. 3. Londres.

L I F E



4



5



6

4. y 6. París.

5. Singapur.

ciudad, muchas de las cuales han perdido la confianza de los anunciantes, que buscan otras vías.

PARÍS

5 de diciembre

- La Agrupación Territorial de Francia reunió a los Alumni en la sede de Barilla Harry's France, donde **Bernadette Martin**, fundadora de Visibility Branding, dirigió la ponencia "Personal Branding", sobre cómo fundir la marca con la narración de una historia para fortalecer la marca en todas las plataformas y medios. La Agrupación agradece a **Barilla** y a **Massimo Ferrari** (AMP '10) su colaboración para facilitar que este evento se pudiera llevar a cabo.

SINGAPUR

6 de diciembre

- Los antiguos alumnos de Singapur se reencontraron en una reunión organizada por la Agrupación, y aprovecharon para conocer a los estudiantes del MBA y las empresas locales que estuvieron participando en el Singapore Trek.

VIENA

6 de diciembre

- La capital austríaca acogió una nueva sesión del Programa de Continuidad a cargo del profesor **Brian Leggett**, en colaboración con un representante de Egon Zehnder International, titulada "Walking the leadership tightrope - balancing

hard power and soft power". En la conferencia se exploró el concepto de *soft power*, relacionado con un uso efectivo de la persuasión y de la atracción para comunicar y motivar. Fue imprescindible la ayuda de **Markus Schwartz** (MBA '96) en la organización de este evento.

MÚNICH

8 de diciembre

- Los Alumni alemanes se dieron cita en Múnich con el profesor **Marc Sachon**, quien impartió la conferencia "e-Mobility: Hype and Reality". La sesión giró en torno a los temas más candentes de la actualidad automovilística, como las innovaciones para reducir las emisiones de dióxido de carbono, o el papel de los coches híbridos.



En busca de un camino mejor

- Ayude a los empleados a cumplir sus sueños
- Frenos e impulsores de la carrera
- Flexibilidad + seguridad: la nueva frontera
- Guía para alzar el vuelo tras un fracaso profesional



y además...

De la tienda física al comercio online

¿Quiere innovar? Potencie la cultura de la creatividad

Estrategia global: entre Oriente y Occidente

Lecciones del oncólogo
Josep Baselga



“Si dominas China, dominas el mundo”

Kathy Xu
Capital Today

Suscripción a la revista por 1 año: **4 números por 30€**

Suscripción a la revista por 3 años: **12 números por 70€ (¡22% de descuento!)**

Gracias a su condición, los miembros de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE gozan de los mismos privilegios que los suscriptores de la revista.

MAR RAVENTÓS
presidenta del
Grupo Codorníu



“IESE Insight ofrece una amplia visión de la realidad económica y empresarial, útil para plantearme lo que estamos haciendo bien, en qué podemos mejorar y hacia dónde debemos ir”

ANDREA CHRISTENSON
consejera delegada y presidenta
de Käthe Kruse



“Me encanta el IESE Insight porque aquí puedo descubrir los últimos avances de la dirección empresarial”

ANTONIO GONZÁLEZ-BARROS
CEO y fundador
de Grupo Intercom



“Poder leer las opiniones de directivos que están en rincones muy apartados del mundo sobre un determinado problema empresarial es una idea muy valiosa”

CLAUSURA DE PROGRAMAS EXECUTIVE EDUCATION







P Presidente/a • S Secretario/a

1. **PDD-VLC-2011** P: Antonio Escribano • S: Fernando Beltrán.
2. **PDG-C-11** P: Fernando Poveda • S: M^a Pilar Casado.
3. **PDD-E-11** P: Juan Manuel Criado • S: Antonio López.
4. **PDD-D-11** P: Pedro Clavería • S: Santiago Olmedo.
5. **PMD-Brasil-2011** P: Alexandre Costa • S: Érica Pimentel Dias.

6. **PDG-2-2011** P: Joaquim Viola • S: Mónica Amigó.
7. **PDD-5-2011** P: Mercedes Arnau • S: Daniel Cortés.
8. **AMP-Brasil-2011** P: Wady José Mourão • S: Danilo Silveira.
9. **PDD-4-2011** P: Román Mestre • S: Elena de Carandini.

ESTÁ A SOLO UN PROGRAMA DE CRECER COMO DIRECTIVO.



**CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA
DIRECTIVOS NO FINANCIEROS**
Barcelona, 20, 27 de febrero y 5, 12,
19 y 26 de marzo de 2012

**DIRECCIÓN DE VENTAS: Cómo dirigir,
organizar y fidelizar a nuestro
equipo de ventas**
Madrid, 6, 7 y 8 de marzo de 2012

LOS PROGRAMAS ENFOCADOS DEL IESE OFRECEN CONOCIMIENTO DE ALTO NIVEL EN UN TIEMPO ÓPTIMO. ¿ESTÁ LISTO PARA AVANZAR?

Desde hace 20 años, los **Programas Enfocados del IESE** combinan la calidad del conocimiento impartido con una metodología eficaz en cursos multidisciplinares de corta duración, analizando los grandes retos a los que se enfrenta hoy cada área de la empresa.

El IESE le ofrece **45 programas enfocados en áreas clave** como Dirección Estratégica, Liderazgo, Finanzas, Marketing, Operaciones y TICs, cubriendo diferentes perfiles y potenciando el liderazgo y la transformación personal.

Próximos programas:

Gestión del tiempo
Barcelona, 28 y 29 de febrero y 20 de marzo de 2012.

Gestión de equipos de alto rendimiento (GEAR)
Madrid, 12, 13 y 14 marzo de 2012.



EXECUTIVE
EDUCATION

DEVELOPING LEADERS YOU CAN TRUST
www.iese.edu/enfocados

Solicite más información en enfocadosbcn@iese.edu o en enfocadosmad@iese.edu

TALLERES PARA ENCAUZAR EL FUTURO LABORAL

La Agrupación de Antiguos Alumnos ha organizado dos nuevos talleres complementarios y enfocados en la mejora profesional. El primero, "SUCCEED©", se imparte en Barcelona y Madrid y está enfocado a aquellos Alumni que deseen reflexionar sobre su vida profesional; valorar las implicaciones de esta en la personal; o aprender cómo pueden incrementar sus opciones de cara a un posible cambio laboral. En este taller se da a conocer la herramienta de reflexión SUCCEED, para construir un plan de trayectoria profesional y personal. Un apoyo para afrontar temas cruciales en un cambio profesional como: exploración del mercado laboral, evaluación de oportunidades, cómo comunicar la propia oferta de valor en el currículum y las entrevistas y cómo desarrollar un plan futuro de carrera. Además se explica cómo utilizarla y cómo sacarle el máximo partido. El taller lo imparte **Carmen Roch**, de la División de Alumni del IESE.

El segundo taller, "Carrera Profesional: ¿Aprovechas o 'quemas' oportunidades profesionales?", que se imparte en Madrid y, próximamente, en Barcelona, está dirigido a aquellos miembros que se planteen un cambio profesional o estén buscando empleo. En él se ofrecen sugerencias para enfocar la búsqueda de oportunidades profesionales; se explora la situación actual de la contratación en España; y se ofrecen las claves para identificar las oportunidades y responder de manera eficaz. En esta sesión se da por supuesto que los asistentes conocen bien su "oferta de valor" personal y sus motivaciones, preferencias, fortalezas y limitaciones. Dirigen el taller: **Victoriano Vila**, profesor del IESE; y **Marta Gil-Casares**, fundadora y Managing Partner de "Gil Casares Executive Search" y asesora de la División Alumni del IESE.

PARA INSCRIBIRSE:
<http://bit.ly/tUu0IH>

Los 10 iPads ya se han reunido con sus dueños

En mayo se lanzó el sorteo de 10 iPads 2 a toda la comunidad de antiguos alumnos. El requisito: actualizar o validar sus datos en el directorio antes del 30 de octubre. Más de 12.000 alumni de todo el mundo se han sumado a esta iniciativa. Los afortunados ganadores de la segunda y última ronda han sido: **José Masana (PDD'75)**, **Ignacio de la Rica (MBA'83)**, **Evelio Puig (MBA'83)**, **José Luis Sánchez-Ramos (PDD'11)** y **Luis López (PDC'88)** ya disfrutaban de sus nuevos iPads.

PARA ACTUALIZAR LOS DATOS:
IESEAlumniAssociation@iese.edu



LA IESEXPERIENCE PLASMADA EN FOTOS



Ya se conocen las dos fotos ganadoras del concurso de la Global Alumni Reunion. **Devesh Sahai (MBA '12)** se hizo con el Premio del público y **Myles Commike (MBA '12)** ganó el del jurado gracias a su técnica, calidad y mensaje.

MÁS HOTELES MÁS VENTAJAS

Se amplía la oferta para los miembros de la Agrupación. Varios hoteles como los de Grupo Único (en diversas ciudades), Hotel Único (Madrid), Grand Hotel Central (Barcelona), Hotel Miró (Bilbao) y Sant Pere del Bosc Hotel & Spa (Puig i Cadafalch, Barcelona) ofrecen nuevos e interesantes descuentos.

MÁS INFORMACIÓN:
www.iese.edu/tarjeta

● Apartamentos
Albergues
Hoteles Hospitales

● Apartments
Hostels
Hotels Hospitals

30 m²

space solutions...

* Tienda on-line www.30m2.net



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



VOLVER A VIVIR PAUSADAMENTE



JUAN CARLOS VÁZQUEZ-DODERO

Profesor de Contabilidad y de Ética Empresarial

Uno de los posibles beneficios que puede tener el actual caos en que vivimos es devolvernos en el sentido del tiempo, que, a mi entender, habíamos perdido: todo es para ya, no hay un segundo que perder, todo es urgente. Hemos adaptado nuestras vidas a la nueva velocidad tecnológica. Todo se ha acelerado en unas décadas y muchas personas nos hemos amoldado a esta nueva pseudoexigencia social que tan malas consecuencias tiene.

La vida, la naturaleza, tiene sus ritmos. Pero la cultura de la eficiencia –más cosas en menos tiempo– nos ha impuesto una forma de vivir que podríamos resumir como: *too much, too soon*. Los ejemplos son constantes: desde el niño que no tiene un minuto para jugar, o sea para hacer lo que le venga en gana, porque sufre una agenda disparatada y llena de actividades extraescolares, que naturalmente no ha elegido él, sino sus eficientes progenitores, que se empeñan en que la criatura esquíe a los dos años, nade a los tres, juegue al tenis a los cuatro y así sucesivamente...; hasta el joven que, ya deformado, no encuentra tiempo para leer, ni para charlar, ni digamos el tiempo o el lugar apropiados para meditar.

Lo de los adultos se ha convertido, en muchos casos, en un tema disparatado: no es que queramos llegar pronto a nuestro destino, sino que no soportamos un cuarto de hora de retraso en el AVE; hacer una simple cola de unos minutos exaspera a la mayoría; pedir, con la antelación adecuada un aplazamiento de cualquier entrega está mal visto; comer o cenar con tranquilidad no es de recibo, las sobremesas se han acabado; descansar sin hacer nada distinto de lo habitual no se lleva; esperar a que el ordenador cargue una aplicación o un programa nos pone nerviosos... Lo bueno es el *fast food*, el “pronto moda”, la película con escenas y secuencias de segundos, el visto y no visto...

Hace unos años apareció una especie de moda o actitud vital llamada *slow down*: lo que antes llamábamos “despacio y con buena letra” o “vísteme despacio que

tengo prisa”, reflejos de una cultura muy seria que sostenía el reparar en lo que se hace después de haber pensado qué hacer. Y sus defensores, buena parte del cuerpo médico incluido, alabó este enfoque vital, defendiendo que todo el organismo, en especial los sistemas nervioso y vascular, agradecía que evitásemos excesivos niveles de adrenalina en sangre. Y se contaban historias ejemplares, como aquella del empleado nórdico que llegaba pronto al trabajo y dejaba su coche en el quinto pino del aparcamiento vacío, que atravesaba caminando, porque así habría sitio para los que llegaran después con menos tiempo y seguramente mayor premura. Bien mirada, una tal cortesía no es solo eso, sino una muestra de civismo, sentido común y solidaridad ciudadana digna del mayor elogio. Porque alguien capaz de actuar así, no solo favorece a los demás y la convivencia, sino que seguramente su comportamiento es reflejo de un infrecuente equilibrio interior.

La nueva situación que vivimos en el mundo, y particularmente en lo que llamamos Occidente, nos obliga a hacer un nuevo planteamiento de todo lo que se refiere a la relación entre medios y fines: quizá la nueva escasez que exige ser austeros y medir bien los recursos que estábamos dilapidando favorezca que todos debamos reaprender a llevar bien algo que es natural en el ser humano: esperar, esperar pacíficamente. Porque no volverá a haber nunca más una o más personas esperando a que alguien llegue para atenderte en cualquier servicio. Desde los servicios de sanidad, hasta los espacios comerciales estaban llenos de empleados que se pasaban horas y días con poco por hacer, a la espera de que alguien llegara. “¿Sabes? –nos decíamos– me he renovado el documento de identidad y me he sacado un pasaporte, fotos incluidas, en una hora”. Está muy bien. La cuestión es ¿y qué? ¿para qué?, ¿para tener otro rato más para ver la tele?, que es a lo que muchas personas dedican una sorprendente cantidad de tiempo todos los días del año. Mejor sería leer un poco o hacer cualquier manualidad..., auténtica pérdida de tiempo... sin duda reconfortante.

Compromiso Vodafone Precios sin Sorpresas

Números VIP de Vodafone gratis desde la Tarifa Talla S*

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

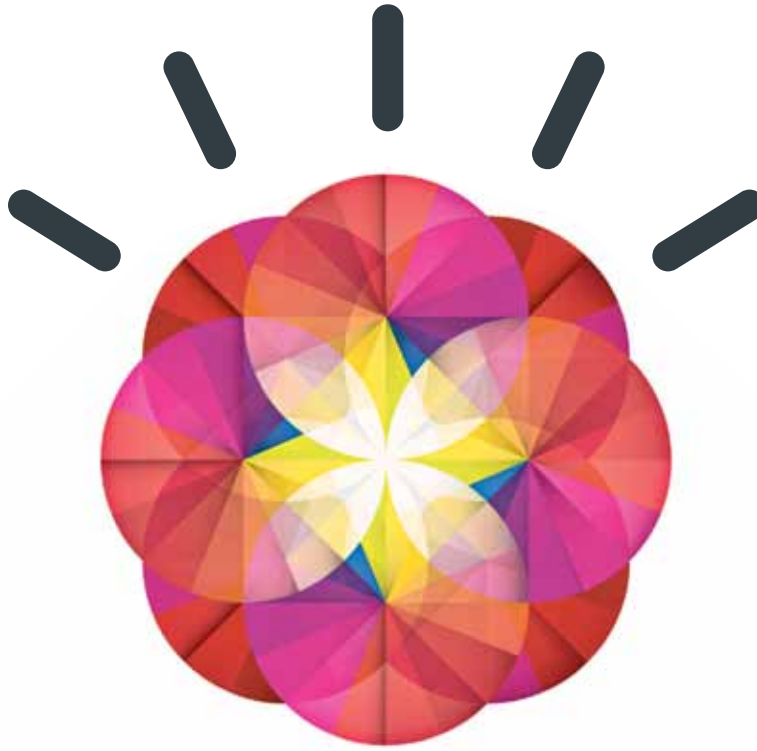
**** No, tampoco pagarás más
en las llamadas a otros números.**

***** 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



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 una 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