

**Carlos Sánchez-Runde,  
Luciara Nardon y Richard Steers**  
En busca del equilibrio

**Adrian Done**  
Por donde  
sopla el viento

**Evgeny Káganer y Erran Carmel**  
La cabeza en la "nube"  
y los pies en el suelo



**INICIATIVAS  
CON IMPACTO SOCIAL**

**El mundo crece. Las grandes oportunidades solo nacen si miramos diferente y São Paulo nos ofrece la perspectiva para ampliar nuestros horizontes.**

**Esta dinámica ciudad, donde IESE ha ido aumentando su presencia desde el año 2000, acoge la 51 Global Alumni Reunion. Es el lugar y el momento perfecto para fijar nuevos rumbos, en la vanguardia del conocimiento, de la mano de sus protagonistas. "Charting paths in a wider world"**

**Inscríbete y reserva tu viaje ahora para vivir esta experiencia única junto al IESE y Alumni de todo el mundo en el evento global de referencia.**

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



•

# El mundo crece; tus horizontes, también

•

•

**CHARTING PATHS  
IN A WIDER WORLD**

•

IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

•

SÃO PAULO 2012

•

1-3 NOVIEMBRE

•



**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](http://www.alfaconsulting.com)



# Í N D I C E

## PEOPLE



**DANIEL FRANKLIN**  
 “Europa no está preparada  
 para una unión política y fiscal” **92**

**OSCAR MACIÀ (EMBA '12)**  
 Revolucionar las ventas **94**

**NICOLAS VON ROSTY, SIEMENS**  
 Un verdadero líder  
 influye en las personas **96**

**PREMIOS A LA EXCELENCIA  
 INVESTIGADORA** **98**

**JULIO LINARES, CEO DE TELEFÓNICA**  
 Todo por el consumidor **99**

**SOIS NOTICIA** **102**

**AUTORES** **106**

## LIFE

**WSJ BREAKFAST SERIES**  
 Kenneth Frazier **108**

**CHAPTER NEWS** **110**

**LOS PADE VUELVEN AL IESE** **114**

**LOS PDG SE REENCUESTRAN** **116**

## IESE & YOU

Una nueva andadura  
 para un mismo proyecto **118**

## FINAL

**LUIS MANUEL CALLEJA**  
 El líder público y sus  
 competencias directivas **120**

## PEOPLE

ENTREVISTA ANTIGUO ALUMNO

FRANZ BORGERS  
 (AMP-MÚNICH '05)

**84**



## PEOPLE

PRESIDENTE DE LA AGRUPACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS

JORGE  
 SENDAGORTA  
 (PADE '90)

**88**



# Cómo gestionar eficientemente la infraestructura de su empresa.

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

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

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

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

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



## Índice de Alumni

|  |   |  |
|--|---|--|
| Antolín, Fernando (EMBA '09)..... 42           | González-Barros,<br>Antonio (PADE '01) ..... 12 | Ossa, Javier de la (EMBA '09)..... 42        |
| Arroyo, Ignacio (MBA '02) ..... 79             | Grange, Joatham (EMBA '11) ..... 42             | Padilla, Guillermo (EMBA '02)..... 102       |
| Barquero, Nicolás (PDD '03) ..... 102          | Gutiérrez, José Luis (MBA '88) ..... 56         | Pániker, Mercedes (PADE '60) .... 102        |
| Belli, Alessio (EMBA '11) ..... 42             | Harling,<br>Anna-Marie (MBA '12)..... 12        | Pascual, Fernando (MBA '73) ..... 102        |
| Blanco, Enric (EMBA '11) ..... 42              | Hevia, José Manuel (PDD '04) ... 102            | Patscheke, Sonja (MBA '08) ..... 12          |
| Borgers,<br>Franz (AMP-Múnich '05)..... 84     | Ibern, José (MBA '85) ..... 102                 | Pedersen,<br>Kristian (G-EMBA '08) ..... 102 |
| Borrell, Baptista (PDD '11) ..... 102          | Irazoqui, Javier (PDD '08) ..... 102            | Peña, Aquilino (PADE '00) ..... 56           |
| Boza, Luis (PDG '98) ..... 12                  | Lacambra, Marta (PADE '98) ..... 102            | Pérez, José Luis (PDG '92) ..... 102         |
| Buch, Máximo (MBA '87) ..... 102               | Lancha,<br>Javier (AMP-Múnich '08) ..... 102    | Pons, Francisco (PADE '84) ..... 102         |
| Campos, Santiago (EMBA '89)..... 102           | Levy, Jan (MBA '01) ..... 12                    | Pozo, Víctor del (PDD '07) ..... 102         |
| Cardona, Beatriz (EMBA '09)..... 42            | Linares, Isabel (PADE '04)..... 102             | Ramón, Ovidio (PADE '08) ..... 102           |
| Carné, Lucas (MBA '99) ..... 56                | Lobato, Sebastián (PDG '06) ..... 102           | Ripoll, Cristóbal (PDG '98) ..... 102        |
| Casanova, Israel (PDD '09) ..... 102           | López, Fe (PDG '10) ..... 102                   | Robles, Gonzalo (PDD '90)..... 102           |
| Casanovas, Andreu (PDD '11) .... 102           | López, Gonzalo (EMBA '11)..... 36               | Ros, Albert (PDG '97) ..... 102              |
| Castán, Laura (PDG-A-09) ..... 12              | Lucio, Alberto de (EMBA '97) ..... 36           | Ruiz, Julio (PDD '08) ..... 102              |
| Castuera, Raquel (PDD '11) ..... 102           | Luján, Emilio J. (PDG '09)..... 102             | Sala, José Oriol (PDD '79) ..... 102         |
| Cavestany, Diego (MBA '86) ..... 56            | Macià, Oscar (MBA '12)..... 94                  | Sáez, Zuriñe (PDG '09)..... 102              |
| Comalrena, Mónica (EMBA '09).... 42            | Macías, Ignacio (PDG '08) ..... 102             | Sánchez,<br>José Manuel (PDG '92) ..... 102  |
| Cornet, Jordi (PDG '05) ..... 102              | Magaña,<br>José Antonio (PDD '08) ..... 102     | Sansalvadó,<br>Antoni (PDG '72)..... 12      |
| Díaz, Alejandro (EMBA '98)..... 12             | Maeztu, Juvencio (MBA '94) ..... 56             | Sendagorta,<br>Manuel (PADE '90) ..... 88    |
| Díez, José Manuel (MBA '89) ..... 102          | Marín, Francisco (PMD '08) ..... 102            | Sturm, Gerhard (EMBA '06)..... 36            |
| Echegaray, Fernando (PDG '05) ... 56           | Martín, Fernando (EMBA '88) ..... 102           | Suárez, Carlos (EMBA '97) ..... 36           |
| Enestrom, Christian (MBA '11) ..... 79         | Martí, Josep M <sup>º</sup> (PADE '98)..... 102 | Tarragó,<br>José María (MBA '84) ..... 102   |
| Escolano, Román (PADE '06) ..... 102           | Martínez, Oscar (PDD '02) ..... 102             | Toca, Joaquim de (MBA '92) ..... 56          |
| Fábregas, Pedro A. (PDG '78) ..... 12          | Mateu, Eulàlia (PDD '08) ..... 102              | Tomàs, Joaquim (PDD '02) ..... 102           |
| Fernández, Pau (EMBA '11) ..... 42             | Mestras, Jordi (EMBA '11) ..... 42              | Urien, Alfonso (MBA '06) ..... 79            |
| Furió, Xavier (MBA '94) ..... 102              | Navarro, Beatriz (PDD '05) ..... 116            | Vila, Oriol (EMBA '09) ..... 42              |
| Galán, Cristina (EMBA '09) ..... 36            | Nogué, Ferran (EMBA '09) ..... 42               | Vilas, José María (MBA '78) ..... 102        |
| Galán, Antoni (PDG '86) ..... 12               | Oñate, Virgilio (EMBA '83) ..... 36             | Villaseca, Rafael (MBA '76) ..... 70         |
| García, José Miguel (EMBA '11) ... 36          | Oreja, Marcelino (PMD '07) ..... 102            | Zuazua, Marcel-lí (PDD '04)..... 56          |
| García, Victor (PDD '99) ..... 102             | Ortega, Francisca (EMBA '95)..... 36            |  |
| Gil, Federico (MBA '03) ..... 102              |   |  |
| González,<br>José Dionisio (PDD '07) ..... 102 |   |  |

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

*En el  
próximo  
número*

## REFORMAS EN ESPAÑA

LOS PROFESORES DEL IESE  
OPINAN SOBRE ESTOS CAMBIOS

**Prof. Domènec Melé**  
La ética en la dirección:  
siete razones de peso

**Prof. Alberto Fernández Terricabras**  
Emprender en Israel

el primer full  
hybrid diésel  
del mundo

200 CV

eléctrico

4x4



PEUGEOT RECOMIENDA TOTAL Atención al cliente 902 366 247

Gama Peugeot 3008 HYbrid4: Consumo mixto (L/100 km): entre 3,8 y 4,1. Emisiones de CO<sub>2</sub> (g/km): entre 99 y 108.

UN CROSSOVER, CUATRO EXPERIENCIAS DE CONDUCCIÓN.



El Peugeot 3008 HYbrid4 es el primer full hybrid diésel del mundo y el que mejor se adapta a tu modo de conducir cumpliendo todas tus expectativas. ¿Quieres una conducción dinámica? Utiliza los 200 CV del Modo Sport. ¿Necesitas adherencia sobre cualquier terreno? El motor diésel delantero y el motor eléctrico trasero te la dan gracias al Modo 4x4. ¿Deseas mayor eficiencia? Con el Modo Auto la electrónica elige por ti la forma de conducción más eficaz. ¿Sueñas con una ciudad más sostenible? El Modo ZEV, con su motor eléctrico, genera cero emisiones de CO<sub>2</sub>. Y ahora ¿quieres ser el primero en conducirlo?

PEUGEOT FINANCIACIÓN

## NUEVO PEUGEOT 3008 HYbrid4

MOTION & EMOTION



PEUGEOT

# Índice de empresas

|                                 |   |                                     |
|---------------------------------|---|-------------------------------------|
| Aegon.....30                    | Globally Responsible Leadership Initiative.....46 | Osram.....102                       |
| AMP Terminals Algeciras.....102 | Greycroft Partners.....74                         | OXXO.....56                         |
| Banco Santander.....36, 116     | Grupo El Árbol.....56                             | Pfizer.....12                       |
| Bang & Olufsen.....36           | Grupo France Telecom.....36                       | Phillip Morris.....30               |
| Bankia.....102                  | Grupo Prisa.....102                               | Pitango.....80                      |
| BBVA.....102                    | Grupo Santander.....56                            | Pricewaterhouse Coopers.....78, 102 |
| Borgers.....84                  | Grupo Tragsa.....102                              | Primark.....56                      |
| BP.....22                       | Harvard Business School.....12                    | Privalia.....56, 102                |
| Caixa d'Enginyers.....102       | Havas.....56                                      | Promotora Social México.....12      |
| Caixa Laietana.....102          | Hearst Corporation.....74                         | Random House Mondadori.....77       |
| Carbures.....102                | Herrera Soto & Co.....56                          | Redevco.....102                     |
| Carrefour.....56                | Hotel Monte Real.....36                           | Rief Media.....30                   |
| Case New Holland.....77         | ICSW Group.....102                                | Sanitas.....102                     |
| Citibank.....12                 | Ikea.....56                                       | Scor Global Life.....36             |
| Coca-Cola.....56, 116           | Indra.....36                                      | Seat.....68                         |
| Codespa.....12                  | Intercom Group.....12                             | SENER.....88                        |
| Columbia Business School.....46 | IPADE.....77, 102                                 | Siemens.....96                      |
| Congost Plastic.....77          | Jenny Craig.....56                                | Sky.....12                          |
| Credit Suisse.....78            | Kibo Ventures.....56                              | Sony.....22, 36                     |
| Danone.....12, 56               | KPMG.....102                                      | Speeb.....79                        |
| Desigual.....56                 | "la Caixa".....75                                 | Starbucks.....116                   |
| Deutsche Bank.....36            | Levi's.....80                                     | Telefónica.....12, 99               |
| Dia.....56, 77                  | Liberty Seguros.....102                           | The Guardian.....12                 |
| Don Pin.....56                  | Lidium Lab.....79                                 | The North Face.....102              |
| Dufry.....56                    | MDE Business School.....76                        | Three Hands.....12                  |
| eBay.....30                     | Merck.....102                                     | Tiempo BBDO.....64                  |
| Ebro Foods.....12               | Microsoft.....102                                 | Toyota.....22, 46                   |
| El Corte Inglés.....56          | Nespresso.....56                                  | Toys'R'Us.....56                    |
| E lance.....30                  | Netflix.....30                                    | Tripku.....42                       |
| Eli Lilly.....78                | Nissan.....22                                     | Tritium.....94                      |
| ESADE.....46                    | O2.....12   | UBS.....30                          |
| ESPN.....30                     | OHL.....102                                       | Unilever.....46                     |
| Facebook.....80                 |   | Universidad de Ben-Gurión.....94    |
| FSG.....12                      |   | Value Retail.....56                 |
| Fuji.....56                     |   | Venca.....56                        |
| Fujitsu.....12                  |   | Ventura24.....102                   |
| Gas Natural Fenosa.....12, 70   |   | Zara.....56                         |

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

Aída Rueda

## Redactora jefe

Olga Boluda

## Edición en inglés

Stephen Burgen

## Director de arte

Alberto Anda  
(banda@meanings.es)

## Colaboraciones

Cristina Aced, Melissa Arcos, Marisa Bombardó, Mercedes Castelló, Clara Castillejo, Nicholas Corbishley, Tomás Crespo, Alberto de Olano, Álvaro Lucas, Javier Pampliega, Kristina Rodemann, Marta Sardà, Tracey O'Donnell, Larisa Tatge y Miquel Utset.

## Secretaría de redacción

Angeles Frontini

## Fotografía

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

## Diseño y maquetación

Belén Sanz  
Meanings

## Ilustraciones

Luciano Lozano  
(www.ilustracionesposibles.blogspot.com)

## Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales  
(www.cajaalta.es)

## Publicidad

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

## Impresión

mccgraphics

## Edita

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

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



## IESE/Universidad de Navarra

### Revista de Antiguos Alumnos

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

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.

# LA ESENCIA



**ANTONIO ARGANDOÑA**

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

Para quien no sepa qué es el IESE, este número de la *Revista de Antiguos Alumnos* puede servirle de introducción. Es una escuela de dirección, donde la generación de conocimiento es importantísima: no se trata solo de explicar lo que dicen otros expertos, sino de encontrarlo. Tenemos como muestra los artículos de la sección “Ideas”. **Adrian Done** le da la vuelta al viejo dicho de que quien no conoce la historia está condenado a repetirla, y nos explica por qué y cómo hay que anticiparse al futuro, por muy desconocido que este sea (algo que le oía **Antonio Valero**, primer director general del IESE, a quien se rindió recientemente un merecido homenaje, que recoge también la *Revista*) y **Evgeny Káganer** y **Erran Carmel** desarrollan el concepto de *crowdsourcing*. Recordamos asimismo los Premios a la Excelencia Investigadora que cada año la Agrupación de Antiguos Alumnos concede a los profesores que han destacado en esta tarea.

“Te has olvidado del artículo de **Carlos Sánchez-Runde** y sus colaboradores, sobre el liderazgo global”, puede reprocharme el lector. Sí, lo he hecho expresamente, porque me interesaba hacer notar la importancia que el liderazgo tiene en la misión del IESE.

“¿Y la docencia?”, volvería a preguntarme el lector. Fundamental, claro. Sirva como ejemplo el artículo de “Crossroads”, sobre el 30 aniversario del EMBA, un programa que forma y desarrolla en conocimientos, capacidades y valores. Y, como toda la docencia del IESE, enlaza con otras cosas importantes. La iniciativa emprendedora, por ejemplo, como pone de manifiesto el Club de Emprendedores del EMBA, que también aparece en estas páginas.

“¿Para ganar dinero?”, consulta el lector. Sí, claro, pero no solo para eso. Una empresa no puede conformarse con ser rentable. Debe vivir su responsabilidad social: hacer las cosas bien, actuar con criterios éticos, dejar una huella positiva en la sociedad. Esto se puede hacer de muchas maneras: aquí no sirve lo de café para todos. En “Portada” presentamos unos cuantos casos de empresas socialmente responsables, emprendedores sociales, inversiones con impacto y actividades filantrópicas que, de la mano del IESE, se esfuerzan por poner eso en práctica. También en “Crossroads” encontraréis una explicación de cómo la sostenibilidad y la responsabilidad social están presentes en el IESE, ahora a través de una iniciativa organizada por los alumnos del MBA, la conferencia “Doing Good & Doing Well”. Y todavía hay más cosas, como las iniciativas del IESE en el sector sanitario, de gran impacto social y humano, como también explicamos en “Crossroads”.

Y, finalmente, está la voz de nuestros antiguos alumnos. Os lo hemos dicho muchas veces: el IESE no tiene sentido sin la ayuda, el apoyo y la exigencia de hombres como **Franz Borgers**, a quien entrevistamos en este número. Y esta es también una magnífica oportunidad para dar la bienvenida al nuevo presidente de la Agrupación de Antiguos Alumnos, **Jorge Sendagorta**. Él ha venido dedicando mucho de su tiempo, ilusión e iniciativa a la Agrupación, y ahora ha adquirido un nuevo compromiso. “El IESE tiene un factor diferencial claro e importante –dice en la entrevista–, y entre todos tenemos que trabajar para que vaya a más”. Estamos en ello: gracias, **Jorge**, por recordárnoslo, y por ayudarnos a llevarlo a cabo, con el empuje de todos nuestros antiguos alumnos.

**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](http://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.

# INICIATIVAS CON IMPACTO SOCIAL

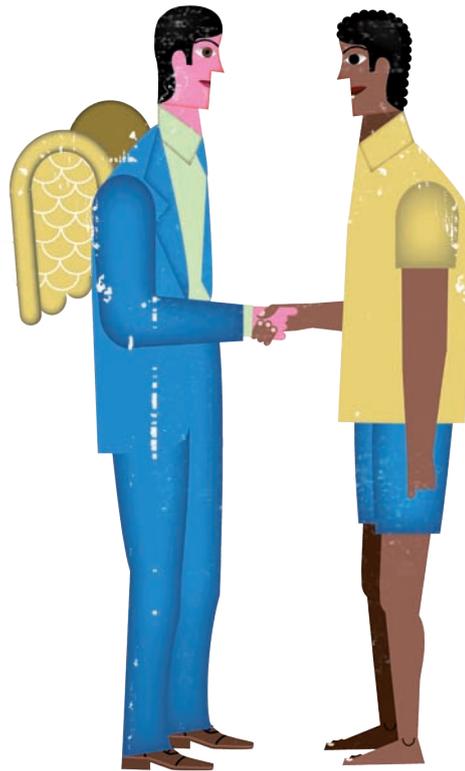
CRISTINA ACED  
STEPHEN BURGEN

¿Qué resultados esperamos obtener de nuestra empresa? Beneficios. ¿Solo? Devolver a la sociedad parte de lo que nos ha dado ya está en la agenda de muchos empresarios y directivos. La Responsabilidad Social Corporativa es algo más que palabras. La dificultad empieza en la implementación: ¿cómo hacerlo? o ¿cómo hacerlo mejor? Fundaciones y ONG andan un paso por delante. Estas son algunas historias protagonizadas por Alumni del IESE que invierten todo su “saber hacer” en proyectos que construyen un mundo mejor.



“AUNQUE EXISTEN DIFERENCIAS ENTRE FUNDACIONES Y EMPRESAS, TIENEN PUNTOS DE CONEXIÓN: AMBAS NECESITAN DIRECTIVOS QUE GESTIONEN PERSONAS Y RECURSOS, Y QUE ESTÁN OBLIGADOS A TOMAR DECISIONES A DIARIO”.

Alejandro Díaz Garreta (EMBA '98)



**D**esarrollar proyectos sociales es positivo para cualquier empresa porque genera una energía contagiosa en todo el equipo”, explica **Antonio González Barros** (PADE '01) presidente del Grupo Intercom. El año pasado pusieron en marcha la iniciativa “Micro Business Angels”, que consiste en invertir en emprendedores en países en desarrollo que necesitan capital para iniciar su sueño: crear su empresa y crear empleo. Actualmente han invertido en cinco empresas de Camerún, Brasil y Perú, y este año esperan llegar a diez.

De hecho, se trata de un proyecto a largo plazo: “lo invertido y los beneficios que se generen serán reinvertidos indefinidamente en nuevos proyectos similares”, asegura **González Barros**. Además, tienen previsto compartir públicamente todo lo que aprendan durante el proceso, para ayudar a quienes deseen invertir en estos países.

Otra iniciativa en la que **González Barros** tiene puestas grandes expectativas es en Teaming, un proyecto que han desarrollado conjuntamente con la consultora Everis. Creado por **Jil van Eyle** en 1998, Teaming se basa en una idea sencilla: animar a los empleados de cualquier empresa a que donen voluntariamente un euro al mes de su nómina al proyecto social que ellos mismos decidan. Actualmente, ya hay mil empresas de cuarenta países “haciendo Teaming”, como por ejemplo Volkswagen. Es una cantidad simbólica, pero la suma de estos pequeños gestos ya supera los 200.000 euros al mes. Además, el di-

nero donado se destina íntegramente a causas sociales y no se cobran comisiones, gracias a la colaboración de Banca Cívica y de otras entidades que se van sumando a la iniciativa.

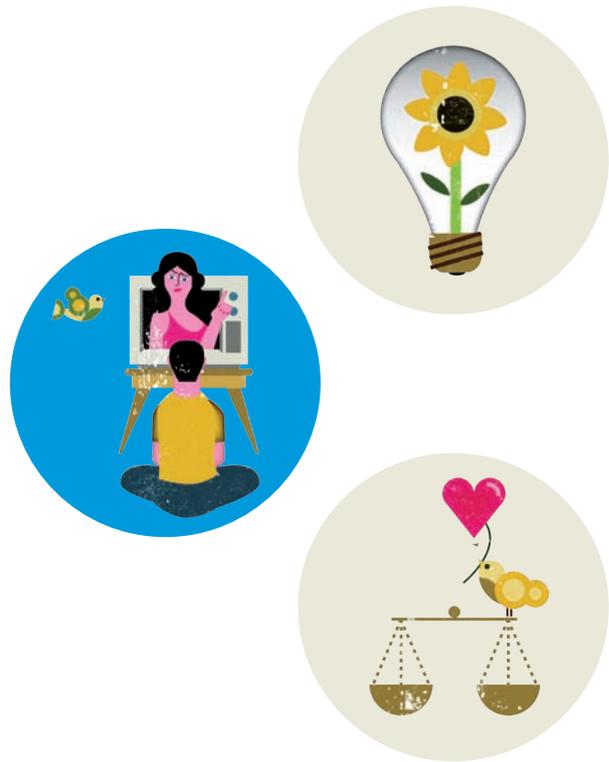
La idea de aprovechar Internet para que Teaming pueda llegar a las fundaciones y a cualquier persona interesada surgió de forma natural en el Grupo Intercom. De momento, la versión *online* del proyecto solo está disponible en España, pero está previsto ir incorporando paulatinamente más países, ya que gracias a Internet estas microdonaciones podrán llegar a todo el mundo.

**JAN LEVY (MBA '01)**  
**THREE HANDS**

● Three Hands también pone en contacto empresas y ● ONG con el objetivo de producir un impacto positivo en la sociedad, explica su director general, **Jan Levy**.

¿Hay algo que pueda motivar más a un grupo de trabajadores que enfrentarse a un reto real? Eso mismo se preguntó el fundador de Three Hands. En el 2003, pusieron en marcha el primer programa, el Children's Hospital Playbox Challenge, en colaboración con Pfizer y la ONG Action for Sick Children, de Escocia, cuyo objetivo es hacer más agradable la estancia de los niños en los hospitales a través del juego.

Para desdramatizar la estancia hospitalaria, les daban unas cajas, las Playbox, que incluyen disfraces de enfermeros, ambulancias de juguete, libros... El equipo de ventas de Pfizer tenía cinco días para conseguir el dinero suficiente para fabricar más cajas de juegos y repartirlas por los hospitales. El resultado no pudo ser



más positivo: consiguieron el triple del dinero que se habían propuesto y pudieron llevar las Playboxes a veintitrés hospitales y dar visibilidad al proyecto a través de los medios de comunicación.

Con esta iniciativa, los trabajadores de Pfizer fortalecieron sus vínculos y desarrollaron nuevas competencias para trabajar en equipo y perseguir un objetivo común; los niños enfermos pudieron disfrutar de nuevos juegos y compartirlos con sus compañeros; y la ONG consiguió dinero para seguir trabajando. Los tres pilares de Three Hands salieron beneficiados: empresas, personas y comunidades. Desde entonces, han trabajado con otras empresas en el Reino Unido, como Sky, O2, Guardian News, Danone, Fujitsu...

Levy quería trabajar en el mundo de la empresa, pero también lograr un impacto positivo, y está convencido de que con Three Hands puede tener “lo mejor” de estos dos campos.

### LA CONTRIBUCIÓN SOCIAL DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESA

- Estos son solo unos ejemplos de que la formación que
- estos empresarios y directivos recibieron en el IESE les ayudó a ir más allá, entendiendo más profundamente la contribución social que se puede realizar desde la dirección de una empresa y su responsabilidad en el progreso de la sociedad.

Sin duda, el éxito a largo plazo de la empresa y el desarrollo de las personas que trabajan en la misma ya es una responsabilidad en sí pero siempre se puede aportar algo más y allí entran en juego las ONG, las fundaciones o las inversiones con impacto social. Varios antiguos alumnos han aceptado el reto de gestionarlas.

### ALEJANDRO DÍAZ GARRETA (EMBA '98) FUNDACIÓN TELÉFONICA

- El enfoque social no está reñido con el mundo de la
- empresa. En Telefónica lo saben muy bien. En 1998 decidieron poner en marcha la Fundación Telefónica para articular la acción social y cultural de todas sus empresas. “Es importante garantizar que todos los proyectos que llevamos a cabo estén alineados con la estrategia que hemos definido”, asegura **Alejandro Díaz Garreta**, que como director de la Oficina de Gestión de Programas de Fundación Telefónica, se encarga de este cometido.

La actividad de la Fundación se centra en facilitar el acceso al conocimiento al mayor número de personas posible, a través de la intervención social directa, y de la generación y gestión de este conocimiento. Está presente en veinte países y en todos ellos, **Díaz-Garreta** destaca “la pasión y sensibilidad social que muestran las personas que trabajan en ella”, rasgos que, asegura, son comunes en todos aquellos que colaboran con fundaciones.

Aunque existen diferencias entre este tipo de entidades y las empresas, señala que tienen un punto de conexión: ambas necesitan directivos que han de gestionar personas y recursos, y que están obligados a tomar decisiones cada día.

### PEDRO A. FÁBREGAS (PDG '78) FUNDACIÓN GAS NATURAL FENOSA

- La formación directiva es útil para los dos ámbitos,
- aunque las escuelas de dirección deberían prestar más atención a los requerimientos específicos del tercer sector, que “demanda una formación más especializa-

## “EN LA GESTIÓN DE UNA FUNDACIÓN HAY ELEMENTOS COMUNES CON LA EMPRESA. SIN EMBARGO, AL NO PERSEGUIR BENEFICIOS DEBEN DESARROLLARSE OTROS MECANISMOS ALTERNATIVOS PARA PODER CONTROLAR LOS RESULTADOS”.

Pedro A. Fábregas (PDG '78)

da”, explica **Pedro A. Fábregas**, director general de la Fundación Gas Natural Fenosa.

“En la gestión de una fundación hay elementos comunes con la empresa, como la necesidad de una visión estratégica, la orientación a resultados, o la eficiencia y la eficacia de las actuaciones. Sin embargo, al no perseguir beneficios deben desarrollarse otros mecanismos alternativos para poder controlar los resultados”. En este contexto, la transparencia y el buen gobierno cobran mayor relevancia, dice **Fábregas**. Consciente de ello, la Fundación Gas Natural Fenosa puso en marcha el pasado diciembre un Código de Buen Gobierno.

Esta fundación nació en 1992 como un instrumento orientado a mejorar la interlocución con la sociedad, en los ámbitos de la energía y el medio ambiente, y de preservar la historia de la compañía, de casi 170 años. Con estos objetivos, organizan regularmente seminarios sobre ambos temas, cuentan con un Centro de Formación de la Energía que prepara a profesionales para la industria del gas y la electricidad –tanto a nivel nacional como internacional– y acaban de inaugurar el Museo del Gas, donde se presentan el pasado y el futuro del sector energético y su relación con el medio ambiente. “Trabajar en una fundación tiene un plus adicional de nuevo humanismo, gracias a las aportaciones que hacen a la sociedad este tipo de organizaciones”, concluye **Fábregas**.

### **CARLOS HORNSTEIN** **GLOBAL PLAY**

● **Nelson Mandela** afirma que “la educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo”, y esta es, en parte, la esencia que describe a la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro. Y es el caso de la Fundación Global Play, que considera que la clave para lograr un futuro mejor para los niños y niñas de África subsahariana pasa por una buena educación. Fieles a esta misión, dotan a escuelas públicas en medios rurales de infraestructuras, proveen materiales varios e implementan programas sociales (formación en gestión informática,

alfabetización, asistencia médica, actividades extraescolares) para crear un entorno educativo mejor y sostenible. **Carlos P. Hornstein** es el fundador y presidente de la Fundación y director asociado del Departamento de International Executive Education del IESE. En su opinión, compaginar las dos tareas requiere “muchísima autodisciplina, buena gestión del tiempo y una alta motivación”, pero asegura que el esfuerzo “merece la pena”. **Hornstein** cree que “toda empresa debería desarrollar políticas de RSC y poner al alcance de la sociedad las capacidades y competencias, tanto de la compañía como de las personas que la forman”.

### **LAURA CASTÁN (PDG '09)** **FUNDACIÓN CODESPA**

● Por su parte, **Laura Castán** coincide con **Hornstein** en que “las empresas pueden dotar de mayor significado el trabajo de los empleados a través de la RSC” y concretamente con los programas de voluntariado corporativo. Fundación CODESPA, de la que es presidenta, ofrece esta posibilidad. El voluntariado corporativo consiste en que los trabajadores de una empresa realicen una actividad voluntaria con fines sociales, con el apoyo de la organización para la que trabajan, que es la que impulsa la iniciativa. El 96% de las empresas que han puesto en marcha una iniciativa de este tipo la valoran como satisfactoria o excelente, según el “Informe de voluntariado corporativo en España 2010”, realizado por el profesor del IESE **Sandalio Gómez**. “En la mayoría de los casos, las empresas manifiestan que los programas de voluntariado se traducen en una mejora de la imagen corporativa, una mayor motivación y sentido de pertenencia a esta y en un mayor rendimiento de los trabajadores”.

Fundación CODESPA es una ONG, de cooperación internacional que trabaja en dieciséis países. Su principal objetivo es reducir la pobreza a través del desarrollo económico y social. Ofrece una oportunidad a las personas más desfavorecidas para que, a través de su propio trabajo y de una formación profesional, tengan la posibilidad de desarrollar sus capacidades y hacerse cargo de su propia prosperidad, de la de sus familias y de sus comunidades. “No damos el pescado, ense-

## Responsabilidad Social Corporativa

(RSC)

Que tu coche se quede sin gasolina es un contratiempo, pero es más grave si el motor se queda sin aceite, porque entonces no hay más solución que cambiar el motor entero. Trasladado al contexto empresarial, la gasolina son los beneficios y el aceite es la ética. Si estamos demasiado pendientes del depósito de gasolina, es posible que no nos demos cuenta de que el aceite se está acabando, explica el profesor **Joan Fontrodona**. Cuando los beneficios son el único objetivo, la sociedad acaba pagando un precio muy alto, tarde o temprano.

El profesor **Antonio Valero** ya decía hace cincuenta años que había que entender los negocios como un servicio. La responsabilidad social corporativa (RSC) tiene que estar íntimamente integrada en la razón de ser de la empresa. La idea es que los negocios forman parte de la sociedad y que sus objetivos y su forma de trabajar tienen una influencia directa en ella. Esto demanda una aproximación más holística de la empresa, entendida como una comunidad de personas que trabajan juntas, no solo en busca de un beneficio personal o profesional, sino persiguiendo un objetivo común.

### ¿EN QUÉ CONSISTE LA RSC?

“La RSC, correctamente entendida, no consiste en repartir beneficios entre iniciativas sociales y organizaciones no lucrativas”, comenta el profesor **Fontrodona**. De hecho, puntualiza que la acción social es solo una parte “y no la más importante” de la RSC. Se trata de que las empresas introduzcan criterios socialmente responsables en sus operaciones y procesos, atendiendo, además de las cuestiones económico-financieras, a aspectos medioambientales, sociales y éticos. “La RSC bien entendida no se centra en cómo se reparten los beneficios, sino en cómo se generan”, explica. “Y no debe ser percibida como un coste sino como un beneficio que añade valor”.

### EMPRESAS RESPONSABLES

Es evidente que cualquier propuesta que sirva al bien común es bienvenida, ya sea a través de inversiones de impacto, de RSC o del trabajo de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Sin embargo, lo que se necesita



es una acción coordinada en lugar de individualizada: cada empresa debe asumir la responsabilidad por sus acciones pero la RSC tendrá un impacto limitado si se aplica de manera poco sistemática.

“¿Tiene sentido que un pescador limite sus capturas, si los demás no lo hacen, o que una central eléctrica se pase a tecnologías más limpias, si todas las demás siguen contaminando?”, se pregunta el profesor **Argandoña**. Su opinión es que “las empresas tienen una responsabilidad, pero no pueden ejercerla por sí solas: necesitan la colaboración de otras empresas, del mismo sector o de otros sectores, de las autoridades y, de hecho de toda la sociedad”.

### ¿QUÉ PRINCIPIOS LA SUSTENTAN?

El profesor **Argandoña** enumera siete basándose en la ISO 26000 *Guía de responsabilidad social*:

1. Rendición de cuentas.
2. Transparencia.
3. Comportamiento ético.
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas.
5. Principio de legalidad.
6. Normativa internacional de comportamiento.
7. Derechos humanos.

“LAS EMPRESAS PUEDEN DOTAR DE MAYOR SIGNIFICADO EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS A TRAVÉS DE LA RSC”.

Laura Castán (PDG ‘09)



ñamos a pescar y no solo eso, les apoyamos para que compren la caña y les enseñamos para que vendan el pescado”, explica **Castán**.

Un ejemplo: en Vietnam detectaron la baja productividad de las cosechas de arroz –la única fuente de ingresos de millones de familias– porque las lluvias se llevaban el fertilizante que utilizaban. CODESPA estudió la situación y diseñaron una máquina capaz de producir el fertilizante idóneo, pero había que crear también la oferta y la demanda. Para ello, incentivaron la creación de microempresas que produjeran y distribuyeran el fertilizante y, para darlo a conocer, pusieron en marcha una campaña de sensibilización, en colaboración con la Unión de Mujeres del Partido Comunista. El resultado es que 50.000 familias han aplicado el nuevo fertilizante, incrementando la productividad de sus fincas hasta un 30% y se han creado cientos de microempresas, gracias a este proyecto financiado por la AECID y Ebro Foods.

La inquietud de **Castán** empezó cuando estuvo trabajando una década en el área de banca corporativa de Citibank. Siempre le llamó la atención “el gran desequilibrio que existía entre los datos macroeconómicos y el porcentaje de población que representaban a nivel mundial”. Entró en contacto con Fundación CODESPA en el 2009 y poco a poco se fue involucrando,



hasta hoy. “Saber que tu trabajo busca contribuir a algo muy valioso motiva enormemente”, asegura.

**ANTONI GARCÍA PRAT (PDG '86)**  
**FUNDACIÓN JOSEP CARRERAS**

● Para **Antoni García Prat** también es “una gran satisfacción ver que tu trabajo puede aliviar el dolor de otros”. Es el gerente de la Fundación Josep Carreras, que lucha contra la leucemia. Desde allí gestionan el Registro de Donantes de Médula Ósea, financian proyectos de investigación y prestan servicios sociales a pacientes y familias con escasos recursos económicos. Además de estar presentes en España, tienen sedes en Estados Unidos, Suiza y Alemania.

**García Prat** se especializó en administración de servicios sanitarios en Harvard y siempre ha trabajado en este sector. Insiste en que toda empresa cumple con la responsabilidad social esencial de crear riqueza, empleo y progreso para todos. “Sin ellas, no hay bien común ni tercer sector, ni justicia social”. Pero puntualiza que en una fundación no hay solo una cuenta de resultados económica, sino muchas más: la de la credibilidad y la confianza, la del impacto social, la de la sensibilización y el desarrollo de personas, etc.

Asegura que todo lo que aprendió y sigue aprendiendo en el IESE, donde es profesor extraordinario del área de Contabilidad y Control, es “enormemente útil” en su trabajo y que además le ha ayudado a mejorar como persona.

**ANTONI SANSALVADÓ (PDG '72)**  
**BANC DELS ALIMENTS**

● El concepto de “Banco de los Alimentos” nace en Arizona ● en 1966 de la mano de **John van Engel**, para aprovechar los excedentes de alimentos que eran perfectamente comes-

tibles, pero no comercializables. Dos décadas después, en 1987, se funda el Banc dels Aliments en Barcelona, el primero del estado. “La nuestra es una empresa al revés, los clientes vienen sin buscarlos (las entidades benéficas que reparten los alimentos entre los necesitados) y en cambio los proveedores hay que convencerlos de que nuestra fundación actúa con rigor y eficacia”, comenta **Antoni Sansalvadó**, presidente de la Fundación Banc dels Aliments. Quien también aclara que cada vez son más las empresas que se contagian de esta solidaridad y entusiasmo por el proyecto, y que al hacerlo consiguen, además, una desgravación fiscal importante. Actualmente, la Fundación trabaja con más de 312 entidades benéficas que atienden a unas 120.000 personas.

**JUAN CARLOS VÁZQUEZ-DODERO**  
**FUNDACIÓN AMIGOS DE RIMKIETA (FAR)**

● A veces los proyectos de ayuda se focalizan en una zona ● concreta, en una población o incluso en un barrio, este es el caso de la Fundación Amigos de Rimkieta. Su misión es contribuir al desarrollo económico y social del barrio de Rimkieta en Ouagadougou, capital de Burkina Faso, uno de los seis países con peor HDI (Índice de Desarrollo Humano) del mundo. Su presidente y fundador, el profesor del IESE **Juan Carlos Vázquez-Dodero** explica que “con solo cuarenta empleados locales y una europea al frente hemos contribuido a la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes, en especial de las mujeres y niños. Nos hemos centrado en aspectos básicos y fundamentales como la educación, la alimentación y la sanidad, así como a la promoción social y profesional de la mujer. Todo ello con una filosofía de acción basada en una mentalidad completamente empresarial para la implantación de soluciones acordes a la realidad social, cultural y medioam-



## Claves

### de las inversiones de impacto

\*Prof. Heinrich Liechtenstein

- Los beneficios son el objetivo principal.
  - Es necesario un impacto social predeterminado y medible.
- Ha de existir una correlación positiva entre el impacto social previsto y el rendimiento financiero de la inversión.

biental de la zona”. La Fundación opera siguiendo el principio de “un euro aquí, un euro en Burkina”, es decir, el 100% de los donativos van a los proyectos de Burkina sin que se gaste ni un euro en administración de la Fundación cuyo coste total es asumido por los patronos.

#### LUIS BOZA (PDG '98)

##### TELESPECTADORES ASSOCIATS DE CATALUNYA

• El paso por las aulas del IESE fue para **Luis Boza** el “espaldarazo definitivo” para su dedicación profesional a Telespectadors Associats de Catalunya (TAC). Es el director general de esta asociación sin ánimo de lucro que nació en 1985 fruto de la preocupación de unos padres por los contenidos que las televisiones ofrecían a sus hijos.

El TAC vela por la defensa de los derechos de los menores en el mundo audiovisual. Cada año reconocen los programas de televisión de más calidad con unos premios, en los que acaban de añadir dos categorías: videojuegos e iniciativas en Internet. Además, ofrecen a las instituciones educativas el programa “Aprender a mirar”, que enseña a los niños a ver la televisión con espíritu crítico, a seleccionar los programas que ven, a escoger los videojuegos más adecuados para cada edad y a hacer un uso responsable del móvil.

Licenciado en Medicina, dirigió un centro de formación juvenil antes de dedicarse por completo a TAC. Esa experiencia le permitió descubrir la importancia que tienen los medios audiovisuales en la vida de niños y jóvenes.

##### INVERSIONES CON IMPACTO

• Otro sector que ha ido creciendo en importancia es el de las inversiones de impacto, es decir, aquel donde los rendimientos financieros están inseparablemente ligados al impacto social. “Los inversores han empezado a darse cuenta de que sus modelos ya no son sostenibles si no tienen en cuenta el impacto a largo plazo que el negocio subyacente va a suponer para la sociedad. Del mismo modo, los directivos de las empresas han visto que los aspectos no financieros de rendimiento de sus negocios se han convertido en un factor cada vez más importante en las expectativas de valor de los inversores y, por lo tanto, en la creación de valor de las empresas”, asegura el profesor **Heinrich Liechtenstein**.

En este ámbito, los beneficios para la sociedad y la rentabilidad financiera están tan estrechamente entrelazados en el modelo de negocio que es imposible separarlos. “Las tecnologías limpias son un claro ejemplo de lo que llamamos ‘doble potenciador’: cuanto mayor sea el impacto, mayor también la rentabilidad económica, y mayor será el impacto. Se trata de un círculo virtuoso”, explica el profesor **Liechtenstein**.

#### SONJA PATSCHEKE (MBA '08)

##### FSG

• **Sonja Patscheke** (MBA '08) también quería unir trabajo y sociedad, y encontró la respuesta a esta inquietud en las inversiones de impacto, el punto de encuentro entre la empresa, la filantropía y los Gobiernos. Trabaja como consultora sénior de FSG en Ginebra, una empresa sin ánimo de lucro especializada en maximizar el impacto social de las organi-

zaciones. Colaboran con empresas, ONG y Gobiernos en la puesta en marcha de proyectos y les ayudan a establecer alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil. Aunque es un sector todavía muy joven, las inversiones de impacto permiten llegar allí donde la filantropía o los Gobiernos por sí solos no podrían, en ámbitos como la salud, la vivienda, la salubridad... a menudo en países en desarrollo.

**Patscheke** explica que una interesante innovación en este ámbito son los bonos sociales de impacto, que se lanzaron en el Reino Unido en 2010. Se trata de contratos con el sector público, donde el inversor paga por las iniciativas sociales que pueden reducir el gasto de este sector. Si la iniciativa tiene éxito, el Gobierno compensa el bono con los beneficios, en función de los resultados sociales obtenidos. Una propuesta muy útil, en un momento en el que los presupuestos gubernamentales se reducen a diario.

Su interés por el impacto positivo que pueden tener las organizaciones en la sociedad le llevó a poner en marcha la conferencia internacional sobre responsabilidad social empresarial “Doing Good & Doing Well”, que desde entonces se celebra cada año en el IESE, organizado por los MBA y que se ha convertido en todo un referente.

#### **ANNA-MARIE HARLING (MBA '12) PROMOTORA SOCIAL MÉXICO**

● **Anna-Marie Harling** también se ha involucrado en ● empresas con impacto social. Ha sido directora de inversiones en una organización de capital riesgo social llamada Promotora Social México (PSM), que lleva a cabo inversiones de capital riesgo en empresas de sectores como salud, la educación y el desarrollo económico, con el objetivo de reducir las desigualdades en ese país. Actualmente y tras su experiencia en PSM, **Harling** acaba de empezar trabajar como consultora con la Europea Venture filantropía Association (EVPA).

“Después de haber participado con **Uli Grabenwarter** y **Heinrich Liechtenstein** en una investigación del IESE sobre el papel de las inversiones con impacto, decidí que quería vivirlo desde dentro. Hasta la fecha, mi experiencia laboral se había centrado en los mercados desarrollados por lo que decidí buscar una oportunidad en uno emergente. Tras haber aprendido español mientras estudiaba en el IESE, Latinoamérica fue la mejor elección”, asegura.

“Para mí lo mejor es que estoy trabajando con gente con mucho talento y utilizando los principios del capital riesgo, pero aplicados a empresas cuyo modelo de negocio trata de resolver un problema social. Me siento orgullosa de poder poner en práctica lo aprendido en el MBA, sabiendo que estamos teniendo un impacto positivo”, añade **Harling**. “La desventaja es que las inversiones de impacto todavía siguen siendo una actividad marginal para muchos inversores, y existe un gran número de interrogantes en cuanto a si el sector puede absorber los importes necesarios de participaciones de grandes inversores, como por ejemplo los fondos de pensiones y donaciones. La cuestión entonces es: si no se involucran estos grandes inversores, ¿pueden realmente las inversiones con impacto crecer y lograr su objetivo?”

“LOS INVERSORES HAN EMPEZADO A DARSE CUENTA DE QUE SUS MODELOS YA NO SON SOSTENIBLES SI NO TIENEN EN CUENTA EL IMPACTO A LARGO PLAZO QUE EL NEGOCIO SUBYACENTE VA A SUPONER PARA LA SOCIEDAD”.

**Prof. Heinrich Liechtenstein**

# LIDERAZGO GLOBAL Y LOCAL EN BUSCA DEL EQUILIBRIO



**CARLOS SÁNCHEZ-RUNDE**

Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE



**LUCIARA NARDON**

Profesora Adjunta en la Sprott School of Business, Carleton University



**RICHARD STEERS**

Profesor Emerito de Organización y Dirección, Lunquist College of Business, University of Oregon

Una reflexión detallada sobre el concepto de liderazgo global, sobre si es aplicable o no a nivel universal y sobre cómo cada cultura entiende lo que debe ser un líder.

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS • DIRECCIÓN ESTRATÉGICA • GLOBALIZACIÓN

¿Qué es el liderazgo? ¿Acaso es como la belleza, algo difícil de definir pero reconocible al instante? ¿O existen muchos conceptos de liderazgo que varían en función de la cultura?

¿Un líder es un héroe, un visionario de voluntad férrea, al estilo de Braveheart, o más bien un personaje confuciano que facilita el cambio que emana naturalmente de cada situación, sin necesidad de esfuerzos heroicos? Lo cierto es que un líder es ambas cosas, pero cuando se escribe sobre el liderazgo, se tiende a usar patrones específicos que se basan en creencias, valores y culturas occidentales que, posteriormente se lanzan al mundo como modelos de gestión y dirección eficaces.

Sin embargo, en un mundo globalizado, esto no funciona. Esté en Japón, Estados Unidos, China o México, un líder global siempre se enfrenta al mismo problema: cómo adaptar su estilo de liderazgo a las circunstancias locales para favorecer el cumplimiento de los objetivos corporativos. Según diferentes estudios, los estilos de liderazgo que prefieren los empleados varían considerablemente en función de cada cultura. Y, ahora que los directivos se enfrentan, cada vez más, al reto de dirigir a plantillas de diferentes culturas y con distintas expectativas con respecto a la jerarquía, el poder y las relaciones interpersonales, es muy importante que comprendan la influencia de las dinámicas culturales sobre un liderazgo efectivo. En su búsqueda de la esencia del liderazgo global, los directivos sue-

len adoptar uno de los tres enfoques siguientes para abordar esta cuestión.

## EL ENFOQUE UNIVERSAL

Es aquel que establece que las características y los procesos de liderazgo son relativamente constantes en todas las culturas, y que los modelos de liderazgo son universalmente aplicables, independientemente de su ubicación. Un buen ejemplo es el continuo debate que existe en Occidente sobre las ventajas del liderazgo transformacional frente al transaccional y viceversa. Los defensores del liderazgo transformacional, –que se basa en la creación por parte de los directivos de una visión universalmente aceptada sobre el rumbo que debe seguir un determinado grupo o una empresa, y que aplican usando la persuasión moral (y el liderazgo carismático)– afirman que este enfoque es superior al del modelo transaccional, mediante el cual los resultados se definen en función de las relaciones de intercambio con los empleados.

El problema es que, según un reciente estudio realizado en Japón, ninguno de estos enfoques es muy efectivo en el país nipón, dado que, por un lado, los líderes transformacionales se consideran demasiado abstractos y, por otro, los transaccionales se consideran demasiado mercenarios. Además, ambos son criticados por ser demasiado manipuladores. Por su parte, los directivos japoneses de éxito prefieren el “liderazgo de portería”, en el que los líderes trabajan con sus subordinados para reducir las barreras y así alcanzar el éxito.

La cuestión es, si estas teorías occidentales no funcionan en Japón, ¿en



# NO EXISTE NINGUNA VERDAD UNIVERSAL SOBRE EL LIDERAZGO EFECTIVO, ES DECIR, UN LÍDER DE ÉXITO EN NUEVA YORK PUEDE FRACASAR EN TOKIO O EN PARÍS SI ES INCAPAZ DE MODIFICAR SU CONDUCTA PARA ADAPTARLA AL ENTORNO LOCAL.

qué otros lugares pueden fallar? (Por ejemplo, Brasil, Rusia, Egipto o la India).

## EL ENFOQUE NORMATIVO

- En este enfoque, el líder es un gestor
- global, y se parte de la base de que todos los directivos, independientemente de donde trabajen, comparten ciertos rasgos y habilidades de liderazgo, tal y como ilustra un estudio reciente sobre “la mentalidad global”, “la inteligencia cultural” y “el liderazgo global”, según el cual un líder global de éxito tiene una naturaleza cosmopolita, amplias capacidades cognitivas, una mente inquisidora y un carácter fuerte, además de ser honesto y humilde. En otras palabras, un líder que posea estos rasgos estará preparado para dirigir eficazmente cualquier proyecto en dondequiera. Sin embargo, todavía está por ver si realmente todos los que tienen éxito en el mundo presentan estos rasgos, lo cual cuestionaría las presunciones normativas de este modelo.

## EL ENFOQUE DE LA CONTINGENCIA

- Este enfoque parte de la base de
- que no existe ninguna verdad universal sobre el liderazgo efectivo, es decir, un líder de éxito en Nueva York puede fracasar en Tokio o en París si es incapaz de modificar su conducta para adaptarla al entorno local. Este enfoque interpreta el liderazgo como un proceso de integración cultural, y no como una serie de rasgos personales que deben presentar los directivos y sus seguidores. En este enfoque, el líder es un director local, no global, y las características de su éxito varían en función de la situación.

Un ejemplo del liderazgo simbólico empleado en Japón, donde los ejecutivos aceptan públicamente, y por voluntad propia, la responsabilidad y las consecuencias de sus fracasos corporativos. Esta actitud es habitual, y a menudo necesaria, en esta cultura, pero no tiene por qué serlo en otras. A modo de ejemplo, véase el testimonio del presidente y consejero delegado de Toyota, **Akio Toyoda**, ante el Congreso de Estados Unidos, donde asumió toda la responsabilidad por los problemas mecánicos asociados a los coches de su compañía. A diferencia de él, en un

testimonio similar ante el Congreso, el consejero delegado de BP en Gran Bretaña, **Tony Hayward**, hizo todo lo posible por evitar aceptar responsabilidades tras la catástrofe del vertido de petróleo en el Golfo de México.

## EL CONCEPTO CULTURAL

- A pesar de que todos estos modelos
- nos permiten entender algo mejor el liderazgo en su contexto global, ninguno consigue explicar bien este concepto de liderazgo en relación con la diversidad global. Para empezar, lo más importante es reconocer que es un concepto cultural con un significado propio en las diversas culturas en las que se ejerce, y que varía en función de ellas. En este sentido, es muy importante tener en cuenta que el liderazgo no es un concepto occidental que se haya propagado hasta alcanzar dimensiones globales, sino que hace referencia a diferentes cosas para distintas personas. Un líder, ya sea en el terreno político o empresarial, tiende a ser una figura respetada, admirada, e incluso venerada, pero está claro que esta no es una verdad universal, puesto que, en muchos países, existe una visión totalmente opuesta del líder como, por ejemplo, en México, Egipto y Rumanía, donde prevalece la sensación de desconfianza y temor hacia todo tipo de poder y privilegio.

En las sociedades individualistas, el liderazgo hace referencia a una única persona que guía y dirige las acciones de los demás, a menudo de una manera muy visible. Sin embargo, en las sociedades más colectivistas, se relaciona menos con los individuos y más con los esfuerzos de grupo. Por ejemplo, la celebración angloamericana de los logros de un líder contrasta enormemente con la antigua, pero todavía ampliamente citada, observación de **Lao Tzu**: “El mejor líder es aquel que la gente apenas conoce, aquel que habla poco y aquel que, una vez finalizado el trabajo y cumplido el objetivo, consigue que la gente diga: esto lo hemos hecho nosotros”.

## ORIENTE ES ORIENTE

- Cuando un occidental interactúa
- con directivos y líderes chinos, a menudo se siente confundido y frustrado por la experiencia, siendo la per-

cepción general de los occidentales que los líderes chinos no muestran decisión, no responden con franqueza, son ambiguos con respecto a sus objetivos y, en general, no actúan como “líderes”. Muchos ejecutivos occidentales consideran esta conducta ineficaz e incluso engañosa, lo que dificulta el establecimiento de unas buenas relaciones laborales. Sin embargo, si analizamos el concepto del liderazgo desde una visión multicultural, la interpretación puede ser muy distinta.

La teoría sobre la dirección de empresas que se enseña en la mayor parte del mundo es, en muchos sentidos, una teoría derivada de los conceptos griegos de la acción ideal y la finalidad de la acción. En este sentido, la estrategia de una empresa sería el arte de gestionar los medios hacia un fin deseado, mientras que la visión y la misión corporativas definirían los ideales organizativos. Los directivos de las empresas dirigen sus acciones en aras de la consecución de unos objetivos, mientras que los líderes se esfuerzan por conseguir que su empresa cumpla unos objetivos e ideales cuidadosamente definidos y publicados.

No obstante, según la tradición china, es importante posicionarse de una manera más pasiva dentro del flujo de la realidad, para poder identificar mejor la coherencia de esta realidad y beneficiarse de su evolución natural. En lugar de establecer una serie de objetivos, con arreglo a los cuales se lleven a cabo diferentes acciones, uno debe dejarse llevar por el potencial y la dinámica de cada situación. Esto significa que un líder debe posicionarse de tal modo que el sendero de eventos deseados sea la única alternativa viable, del mismo modo que los chinos nunca empujan al enemigo (militar o comercial) hacia una situación en la que su única alternativa sea arremeter con bravura contra ellos.

#### **INTELIGENCIA CULTURAL**

● Los directivos que se enfrentan a proyectos globales deben plantearse cómo desean conceptualizar su liderazgo y la gestión de su plantilla. ¿Qué significa el liderazgo para ellos como directivos? ¿Creen en una fórmula única para todas las situaciones o en un enfoque

que más personalizado que reconozca las diferencias locales? ¿Su enfoque es universal, normativo o contingente? ¿Y cuáles son las limitaciones de este en cada campo? Finalmente, ¿existe una manera mejor, quizás más amplia, de hacer las cosas? Dedicar tiempo a considerar el significado del liderazgo puede ayudar a los directivos a tener más éxito en sus proyectos en el futuro.

En segundo lugar, partiendo de esta base, los directivos que trabajen en proyectos globales podrían, y deberían, ir un paso más allá para comprender el carácter único de cada entorno local y esforzarse por adaptarse a las diferencias culturales. Esto no significa que el directivo deba convertirse en un “auténtico lugareño”, ya que, si lo hiciera, correría el riesgo de perder su autenticidad y de generar cierta confusión, e incluso desconfianza, entre sus subordinados. De hecho, hay muchos ejemplos de líderes extranjeros que fueron elegidos por su capacidad para hacer las cosas de una manera radicalmente diferente a la local. Este es el caso de **Carlos Ghosn** en Nissan o de **Howard Stringer** en Sony, que fueron seleccionados porque sus compañías buscaban el cambio en lugar de la continuidad, y para ello era necesario un estilo de liderazgo diferente, que rompiera moldes, lo que en ningún caso debe entenderse como una labor fácil.

Por lo tanto, el reto de los directivos globales no consiste en imitar caprichosamente las costumbres locales, sino en intentar comprender las condiciones locales y actuar en consecuencia de una forma auténtica, que sea compatible con las expectativas locales, pero no necesariamente sinónima de estas. Ser único puede ser una estrategia de éxito, pero este carácter de unicidad debe ser claramente comprendido por los demás y debe apoyar los objetivos locales, sin contradecir sus valores o expectativas culturales.

Liderar a personas de diferentes culturas y, de hecho, ser liderado por personas de diferentes culturas, nos brinda múltiples oportunidades para conocernos mejor a nosotros mismos, descubrir nuevas maneras de hacer las cosas y encontrar soluciones creativas para los problemas, tanto para los viejos como para los nuevos.

**SER ÚNICO  
PUEDE SER UNA  
ESTRATEGIA DE  
ÉXITO, PERO  
ESTE CARÁCTER  
DE UNICIDAD  
DEBE SER  
CLARAMENTE  
COMPRENDIDO  
POR LOS DEMÁS  
Y DEBE APOYAR  
LOS OBJETIVOS  
LOCALES SIN  
CONTRADECIR  
SUS VALORES O  
EXPECTATIVAS  
CULTURALES.**

**PARA SABER MÁS:**  
“Looking beyond Western leadership models: Implications for global managers”. Carlos Sanchez-Runde, Luciana Nardon y Richard M. Steers. *Organizational Dynamics*, 2011.

## TENDENCIAS GLOBALES

# POR DONDE SOPLA EL VIENTO

**ADRIAN DONE**

Profesor Agregado,  
Dirección de Producción,  
Tecnología y Operaciones,  
IESE

Que no podamos predecir el futuro no significa que no podamos anticiparnos a los acontecimientos, vislumbrar parte de sus consecuencias y tomar las medidas adecuadas.

Una de las lecciones que hemos aprendido de la historia a partir de los numerosos ejemplos de civilizaciones que han caído es que, de vez en cuando, los humanos son incapaces de prever tendencias inevitables y de gestionar sus consecuencias de una manera rápida y apropiada. Pero no hay que sentirse demasiado mal al respecto, puesto que los humanos no son los únicos que tienen este problema: a los dinosaurios les sucedió lo mismo.

Al parecer, de vez en cuando suceden cosas que ponen fin al orden establecido. Hay quien utiliza la metáfora del “cisne negro” para explicar este fenómeno. Sea como fuere, lo cierto es que la historia está plagada de situaciones catastróficas que han destruido el orden antiguo para abrir camino a uno nuevo.

La primera parte del problema se debe, simplemente, a una falta de visión. Hoy, muchos inteligentes directivos, líderes empresariales y políticos (y esta lista es ampliable a cualquier profesión) comparten una característica importante con los apatosaurios, que se pasaban el día comiendo helechos: no suelen levantar la cabeza de su rutina diaria para ver lo que pasa a su alrededor, aunque puede que en ambos casos haya buenos motivos para no alzar la vista al cielo u obtener una panorámica general de la situación.

En cualquier caso, tal y como queda patente en la historia, tener un poco de visión y perspectiva es claramente una virtud, sobre todo en el actual contex-

to de crisis económica. Estas especies, culturas, empresas e individuos que han sido capaces de prever situaciones complejas han logrado sobrevivir y, posiblemente prosperar, tanto en el pasado como en el presente. La alternativa a tener visión es dejarlo todo en manos de los cisnes negros que hacen su entrada en escena cuando les apetece.

Tener visión es algo positivo, es un concepto universalmente aceptado como beneficioso por todas las culturas. Y es sinónimo de sabiduría, pero ¿cómo se adquiere?, ¿en la escuela?, ¿en la universidad?, ¿con la experiencia laboral? Aparentemente no, al menos no con la educación basada en la especialización en “silos”. El mundo moderno está configurado y gestionado en gran medida por expertos especialistas en su materia, desde economistas hasta banqueros, pasando por ingenieros, científicos o médicos. Incluso aquellos profesionales que ocupan cargos que, en principio, exigen un alto grado de visión, viven experiencias educativas y laborales que limitan enormemente su concepción del mundo. Quizá la incómoda verdad es que la visión habitual de las personas influyentes y con poder o de los consejeros delegados de las empresas se ve restringida por una línea educativa muy especializada y una trayectoria laboral cuyo objetivo es alcanzar un determinado puesto, en lugar de garantizar una visión y previsión lo suficientemente amplias para tener éxito a largo plazo una vez que se ocupe dicho puesto. Lo mismo es aplicable a los políticos y a otros líderes en los que confía la sociedad para que la guíen a buen puerto en tiempos turbulentos.

La debacle de las *subprimes* es un ejemplo claro de la falta generalizada de sentido común en este mundo guiado por expertos. Según parece, ninguno de los implicados que estaba en posición de inyectar una dosis de cordura al proceso tuvo la sabiduría de ver más allá del dinero fácil o de darse cuenta de la locura subyacente de todo el montaje. A eso lo llamo yo falta de visión.

La segunda parte del problema es qué debe hacerse cuando se divisa un cisne negro. En el 2008 era previsible el estallido de la burbuja económica, pero se produjo un estado de negación generalizada por motivos muy diversos. El statu quo es un estado muy absorbente; es como si los seres humanos nos quedáramos atrapados en un trance hipnótico en el que pensáramos que, cuando las cosas están configuradas de una manera determinada y funcionan, siempre seguirán así. Son muchos los factores que se confabulan en un momento dado para evitar el cambio como la inercia, la comodidad, los intereses creados, los planes de bonificación obsoletos, los sistemas legados o la falta de convicción.

Una buena parte de esta incertidumbre y crisis de confianza se debe a una falta de visión, no solo por parte de los líderes empresariales y políticos con influencia y poder, sino también a nivel individual. Como personas de empresa y ciudadanos, necesitamos mucho más que las herramientas y competencias que hemos adquirido a través de una educación y experiencia laboral funcionales basadas en silos. Para poder tomar buenas decisiones también necesitamos una dosis considerable de perspectiva general y, para tener esta perspectiva, es necesario ser consciente de la problemática general que acecha al mundo.

#### LA NECESIDAD DE SABIDURÍA

● Por ello abogo en mi libro<sup>1</sup> por un ● retorno a la valoración positiva del conocimiento, pero no del tipo “¿cuánto mide la torre Eiffel?, ni ¿cuál fue el primer éxito de **Elvis Presley**? propia del Trivial Pursuit o de los concursos televisivos, sino del tipo que se atribuía a las generaciones pasadas como resultado de una experiencia de vida

más amplia, a menudo en tiempos difíciles, que requería mantener los ojos abiertos y el cerebro avizor. Este conocimiento y este sentido común (poco común) suelen englobarse bajo el término “sabiduría”.

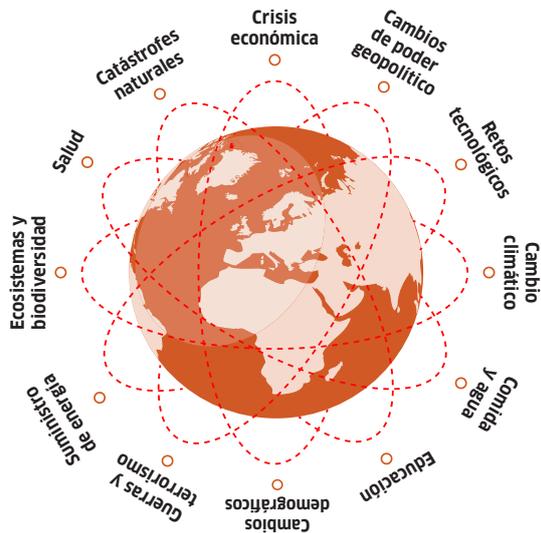
Existe la generalizada esperanza de que, personas que ocupan un determinado cargo de responsabilidad pueden absorber esta sabiduría al azar, a medida que van progresando por la vida, pero todos estamos demasiado ocupados en este mundo del siglo XXI. Cuando no estamos inmersos en nuestra rutina diaria, estamos rodeados de ruido las 24 horas del día, siete días a la semana. La sobrecarga de información y la falta de tiempo provocan que a la gente le quede muy poco para dedicarse a temas generales, pero profundos. Como resultado, se cometen grandes errores: plantas nucleares en ubicaciones inadecuadas cerca de zonas de alta actividad sísmica; ejecutivos del mundo del automóvil que cavan su propia tumba al no comprender los aspectos fundamentales que gobier-

PARA TOMAR BUENAS DECISIONES NECESITAMOS UNA DOSIS CONSIDERABLE DE PERSPECTIVA GENERAL.



## EL RELOJ DE LAS TENDENCIAS GLOBALES SIGUE AVANZANDO

¿ESTÁ HACIENDO ALGO POR MITIGAR LAS AMENAZAS Y MAXIMIZAR LAS OPORTUNIDADES QUE SE AVECINAN?



nan el desarrollo tecnológico y modelan los cambios de la sociedad; propietarios de cadenas hoteleras que carecen de la planificación necesaria para combatir rumores alarmistas sobre una pandemia vírica; o personas que invierten en cosas que no comprenden y no pueden permitirse y de las que, al final, se acaban arrepintiéndose. En otras palabras, son personas inteligentes y competentes, incapaces de tomar buenas decisiones por falta de los conocimientos generales que les pueden proporcionar una visión más amplia del mundo.

En mi intento de analizar este vacío de perspectiva, he investigado algunas de las tendencias globales que es probable que acaben cambiando el mundo radicalmente. Estas no solo tendrán una fuerte repercusión en el ámbito político y empresarial, sino también en nuestra vida profesional y personal. Mi objetivo ha sido ir más allá de los titulares para analizar aquellos temas que pueden ayudarnos a realizar juicios de valor racionales y tomar decisiones apropiadas y, así evitar, incurrir en más problemas debido a la falta de información de los políticos, la escasez de tiempo de los directivos y la confusión de los ciudadanos. Mi investigación pone de manifiesto doce tendencias globales:

**1. La crisis.** Las repercusiones de la crisis económica, concretamente las relacionadas con la deuda pública, no desaparecerán a corto plazo.

**2. Cambios de poder geopolítico.** Europa y Estados Unidos continuarán perdiendo poder frente a las economías emergentes como China, la India, Rusia o Brasil, entre otras.

**3. Los desafíos tecnológicos.** Nuevas tecnologías con nuevos retos y mejoras cuestionan la manera antigua de hacer las cosas.

**4. El cambio climático.** Las emisiones de gases invernadero siguen incrementando la temperatura de la Tierra.

**5. Suministro de agua y alimentos.** El problema creciente de la escasez de agua continuará afectando a la producción de alimentos durante décadas.

**6. Educación.** La enseñanza de valores y de competencias para toda la vida, así como la alfabetización y la aritmética serán cada vez más importantes.

**7. Cambios demográficos.** La población mundial continuará creciendo y se estabilizará en el 2050 con una gran proporción de población envejecida.

**8. Guerra, terrorismo y descontento social.** El lado violento de la naturaleza humana continuará a lo largo del siglo XXI y, seguramente, aumentará.

**9. Suministro energético.** El mundo continuará dependiendo enormemente del petróleo, por lo que la búsqueda de alternativas viables y la gestión de la demanda energética serán temas cada vez más urgentes.

**10. Ecosistemas y biodiversidad.** La biodiversidad del planeta continuará desplomándose.

**11. Salud.** El aumento de las enfermedades crónicas y de las patologías infecciosas hará que el bienestar para todos no sea posible.

**12. Catástrofes naturales.** Los terremotos, volcanes, tormentas, inundaciones y sequías afectarán cada vez a más personas, pero seguramente con menor índice de mortalidad.

Esta lista seguramente no sorprenda a nadie. De hecho, muchos de estos problemas son los que ya ha identificado el Consejo de Inteligencia Nacional de Estados Unidos, la principal entidad que asesora al presidente **Barack Obama** sobre lo que cabe esperar en los próximos años. Además, estos temas también constituyen la base del "Informe de Riesgos Globales" del Foro Económico Mundial.

A pesar de ello, ¿cuánto tiempo dedicáis realmente a pensar en el impacto probable de estas tendencias globales sobre vuestras empresas, sobre la sociedad y sobre vuestras vidas?

La biodiversidad del planeta continuará desplomándose.

El aumento de las enfermedades crónicas y de las patologías infecciosas hará que el bienestar para todos no sea posible.

Los terremotos, volcanes, tormentas, inundaciones y sequías afectarán cada vez a más personas, pero seguramente con menor índice de mortalidad.

Esta lista seguramente no sorprenda a nadie. De hecho, muchos de estos problemas son los que ya ha identificado el Consejo de Inteligencia Nacional de Estados Unidos, la principal entidad que asesora al presidente **Barack Obama** sobre lo que cabe esperar en los próximos años. Además, estos temas también constituyen la base del "Informe de Riesgos Globales" del Foro Económico Mundial.

A pesar de ello, ¿cuánto tiempo dedicáis realmente a pensar en el impacto probable de estas tendencias globales sobre vuestras empresas, sobre la sociedad y sobre vuestras vidas?

En la estela de la actual crisis económica, los brotes de enfermedades, las catástrofes naturales, los problemas de seguridad en Internet, etc, a menudo he escuchado a líderes políticos y empresariales decir frases como: “uno no puede planificar lo que no es planificable”. Estos comentarios quizá consuelen a sus autores y les eximan de responsabilidades cuando las cosas vienen mal dadas, pero lo cierto es que es posible planificar estas cosas porque ya sabemos mucho acerca de ellas. De hecho, ante la posibilidad de un evento de alto impacto, cualquier ser humano en su sano juicio lleva a cabo algún tipo de planificación como, por ejemplo, ponerse el cinturón de seguridad para evitar los daños de un posible accidente de tráfico.

Mi hipótesis es que, en las próximas décadas, evidenciaremos que la manera actual de hacer las cosas no es apropiada. No solo es una cuestión científica, sino de sentido común. No es necesario ser un experto en física cuántica para saber que las prácticas que provocaron la crisis actual eran insostenibles. Se trataba de una sencilla y previsible relación causa-efecto. Sin embargo, no hubo cinturones de seguridad, ni planes de seguros, ni conductas prudentes. Ya existe una amplia evidencia sobre el resto de las tendencias globales, muchas de las cuales también muestran patrones insostenibles. No es necesario esperar a que se produzca un accidente de tráfico para hacer algo al respecto: si no nos gusta la dirección que están tomando estas tendencias, debemos introducir alguna acción correctiva.

#### **HACER MÁS CON MENOS**

● Ahora nos enfrentamos a la segunda parte del problema: ¿qué puede hacerse cuando se divisan esos cisnes negros? Si se tiene una visión general de la situación, pueden elaborarse planes de acción que reduzcan los efectos negativos y maximicen los positivos de estas tendencias globales.

En el mundo real, el objetivo debería ser “hacer más con menos”, es decir, llevar a cabo acciones dirigidas a minimizar los inconvenientes y a destacar las ventajas. En el mundo empresarial ello se traduce en gestionar las operaciones de modo que se ofrezcan productos y

servicios de mejor calidad con menos recursos, lo cual también es aplicable a la gestión de las amenazas y las oportunidades. Los enfoques de mayor éxito son aquellos que son sencillos de abordar, comprender y comunicar.

Un enfoque basado en el sentido común y que funciona en la implementación de objetivos estratégicos en entornos complejos es el “análisis de Pareto”, también conocido como “la regla del 80:20”, cuyo principio subyacente es que en muchas de las situaciones de gestión el 80% de los efectos se derivan del 20% de las causas.

En otras palabras, hay que centrarse primero en la fruta que está en las ramas más bajas. De la misma manera que el 80% de la fruta se recoge del árbol en un 20% del tiempo total necesario para recoger toda la fruta, en cualquier situación de gestión tiene sentido centrarse en aquellas cuestiones que aportan mayores beneficios con un menor uso de tiempo, energía y recursos. Empezar malgastando nuestros esfuerzos en el 20% que está fuera de nuestro alcance no tiene sentido, es una pérdida de energía y normalmente, desmotivadora.

Quizá una de las oportunidades que nos presenta la crisis actual es el retorno a unos valores sólidos y al sentido común. Los enfoques pragmáticos, sencillos y holísticos son los que tienen más posibilidades de sacarnos del embrollo en el que nos encontramos actualmente y de ayudarnos a conseguir un mundo más próspero, justo y saludable.

En este mundo en continua evolución, todos tenemos tres opciones: actuar, no hacer nada o reaccionar cuando se produzca el cambio inevitable. La historia nos demuestra que, en tiempos turbulentos, actuar con la mirada puesta en el futuro siempre es mucho mejor que no hacerlo o reaccionar de forma impulsiva. En eso consiste enfrentarse al cambio. No es una cuestión de pesimismo u optimismo, sino de realismo. No hay que preocuparse del futuro, sino prepararse para él. Hay que tener una mejor visión general para poder tomar decisiones más adecuadas y actuar mejor en años venideros. No digo que el fin esté cerca, pero sí debemos ser conscientes de que estamos entrando en una nueva era.

**LOS ENFOQUES PRAGMÁTICOS, SENCILLOS Y HOLÍSTICOS SON LOS QUE TIENEN MÁS POSIBILIDADES DE SACARNOS DEL EMBROLLO EN EL QUE NOS ENCONTRAMOS ACTUALMENTE Y DE AYUDARNOS A CONSEGUIR UN MUNDO MÁS PRÓSPERO, JUSTO Y SALUDABLE.**

#### **PARA SABER MÁS:**

<sup>1</sup> *Global Trends: Facing Up to a Changing World*, Adrian Done. Palgrave Macmillan. 2011.  
[www.facinguptoachangingworld.com](http://www.facinguptoachangingworld.com)  
[www.blog.iese.edu/adone](http://www.blog.iese.edu/adone)

## CROWDSOURCING

## LA CABEZA EN LA “NUBE” Y LOS PIES EN EL SUELO

**EVGENY KÁGANER**

Profesor Adjunto,  
Sistemas de la  
Información, IESE

**ERRAN CARMEL**

Profesor de TIC  
y Internal Business  
Research, Kogod  
School of Business,  
American University

Organizaciones tan diversas como la NASA, Netflix o Wikipedia demuestran el poder del *crowdsourcing* como un nuevo modelo de negocio.

CROWDSOURCING • TECNOLOGÍAS DE LA  
INFORMACIÓN • INNOVACIÓN Y CAMBIO

El californiano **Chase Rief** dirige una pequeña empresa de medios, Rief Media, que cuenta con una plantilla de catorce empleados repartidos por el mundo, aunque realmente no son empleados suyos, ya que trabajan para él a través de una plataforma *online* llamada oDesk.

Al otro lado del espectro, en términos de tamaño, se sitúa Aegon, el gigante de los seguros, que dispone de una plantilla a demanda de 300 agentes virtuales, que son gestionados en la Red por otro intermediario: LiveOps. Estos agentes tampoco son empleados de Aegon, pero están conectados al *software* de enrutamiento de LiveOps.

Este entorno de contratación, donde un comprador puede solicitar múltiples servicios de una plantilla *online*, sea cual sea su ubicación, se denomina “nube humana”, un fenómeno llamado a transformar el mundo de la contratación en los próximos cinco años y, en consecuencia, el mercado laboral.

La idea de aprovechar el talento virtual disponible en la Red para ayudar a las empresas a desarrollar sus proyectos no es nueva, dado que al menos hay dos fenómenos que han seguido este mismo planteamiento en el pasado.

En primer lugar, el fenómeno de la contratación multitudinaria o *crowdsourcing* –término acuñado por **Jeff How**, de la revista *Wired*– permite a las

empresas transferir una tarea desarrollada internamente a un gran grupo de personas, normalmente no definidas (la multitud). Son varios los ejemplos notorios de este fenómeno, como Wikipedia o iStockphoto, que han demostrado el poder del *crowdsourcing* para crear nuevos modelos empresariales. Una compañía de corte más tradicional como la NASA también usó este tipo de contratación para desarrollar NASA Clickworkers, una exitosa iniciativa en la que voluntarios de todo el mundo tenían acceso a las imágenes de la superficie de Marte, para ayudar a identificar y etiquetar sus cráteres. Por norma general, el *crowdsourcing* implica proyectos a gran escala realizados por un colectivo de personas que no recibe ningún incentivo económico directo o garantizado por participar.

En segundo lugar, se encuentra el *microsourcing*, que surgió antes, a finales de los años noventa. Sus primeras plataformas, como Guru o Elance, tenían por objeto abrir el mercado *online* a los trabajadores autónomos, siguiendo una idea similar a la de eBay, pero intercambiando servicios en lugar de productos. En el *microsourcing*, la relación entre el comprador y el proveedor es “de uno a uno”, y los proyectos pueden ser realizados por un único proveedor. Se asemeja al *crowdsourcing* en que la búsqueda inicial de proveedores empieza con una convocatoria abierta a un gran colectivo de potenciales trabajadores, en su mayoría no definidos.

A pesar de lograr un número considerable de adeptos, ni el *crowdsourcing* ni el *microsourcing* han tenido una gran repercusión en el mundo empresarial. ¿Por qué? Según se deduce de los resultados de nuestra investigación, los motivos son muy diversos.

Por un lado, las empresas tienen un conocimiento bastante limitado de estos conceptos, pero incluso los compradores que los conocen tienden a emplearlos de forma limitada, debido al alto riesgo percibido. La actual cultura del trabajo se basa en la idea de fomentar la confianza a través de interacciones cara a cara y relaciones a largo plazo, por lo que los directivos no se sienten cómodos encargando trabajo a una persona o empresa con la que solo tienen un contacto virtual. En otras palabras, contratar un trabajo a la “multitud” se considera algo arriesgado que requiere confiar a ciegas.

Otro obstáculo es la capacidad limitada de estos modelos para gestionar trabajos complejos o proyectos a gran escala. El *microsourcing*, por ejemplo, se basa en una relación bipartita de un comprador y un proveedor con un producto final bien definido, pero su ámbito de colaboración y coordinación es limitado, pese a ofrecer mecanismos eficientes y sencillos para conectar al comprador con el proveedor. Por lo tanto, este modelo es ideal para proyectos a corto plazo que puede llevar a cabo un único proveedor, pero muchos trabajos implican múltiples tareas interrelacionadas que requieren competencias dispares y, por lo tanto, varios proveedores. También existen modelos de contratación que no se basan en proyectos ni tareas, sino en un compromiso de servicio, como los servicios de soporte, asistencia o infraestructuras.

Por otro lado, aunque los modelos de *crowdsourcing* suelen estar mejor preparados para gestionar proyectos a gran escala (es indiscutible que la escala de Wikipedia es, a todas luces, impresionante), la falta de unos mecanismos predefinidos para movilizar y compensar económicamente a los proveedores hace que sea un sistema inviable para la mayoría de las empresas. Considérese, por ejemplo, el caso del Premio Netflix: en el 2006, Netflix lanzó un concurso



POR NORMA GENERAL, EL CROWD-SOURCING IMPLICA PROYECTOS A GRAN ESCALA REALIZADOS POR UN COLECTIVO DE PERSONAS QUE NO RECIBE NINGÚN INCENTIVO ECONÓMICO DIRECTO O GARANTIZADO POR PARTICIPAR.

*online* para mejorar la calidad de su motor de recomendaciones de películas (Cinematch). Equipos de científicos compitieron para crear un algoritmo que pudiera mejorar, al menos en un 10%, el usado por Cinematch. La compañía invirtió más de un millón de dólares y tres años en conseguir el resultado deseado y, si bien es cierto que mereció la pena, puesto que unas recomendaciones más precisas se traducen en más ingresos y en un mayor índice de retención de los clientes, dicha inversión de tiempo y dinero sería difícil de justificar para la mayoría de las empresas.

Últimamente, los conceptos de *crowdsourcing* y *microsourcing* han empezado a fusionarse y a surgir nuevos modelos muy prometedores, cuyos facilitadores son los intermediarios, las plataformas, que fomentan y modelan su desarrollo. En este contexto, la noción de “nube humana” se basa en:

**FOMENTAR LA CONFIANZA Y REDUCIR LOS RIESGOS**

- Con el fin de atraer a nuevos
- compradores y retener a los existentes, las plataformas buscan novedosas formas de paliar los riesgos asociados a la contratación *online*. En este sentido, las plataformas de *microsourcing*, como E lance y Guru, han realizado grandes avances a la hora de disminuir el anonimato de los proveedores, puesto que ahora los compradores tienen acceso a una mayor información sobre sus suministradores, aunque no puedan hablar con ellos cara a cara, como en un entorno convencional fuera de la Red. Las plataformas han creado unos marcos de contratación donde los proveedores pueden compartir su experiencia personal y profesional, mostrar sus logros y demostrar sus competencias a través de unas pruebas de habilidad estandarizadas. Además, los compradores también tienen la posibilidad de entrevistarlos antes de tomar la decisión de la contratación final. Todo esto hace que la relación virtual sea menos anónima y más fiable.

Las plataformas también se han esforzado por conseguir que el desarrollo de los proyectos y las prácticas laborales

de los proveedores sean más transparentes para los compradores. E lance, por ejemplo, ofrece unas herramientas de gestión de proyectos que permiten a los compradores ir creando hitos a lo largo de los mismos, recibir informes de estado y vincular los pagos al cumplimiento de los plazos. Por su parte, oDesk ha desarrollado un sofisticado sistema de gestión remota que supervisa *online* la actividad de los proveedores y calcula el tiempo dedicado a cada tarea. De hecho, usa su propia plataforma para contratar a programadores que desarrollan y mantienen este sitio, lo cual permite a empresas como Rief Media contratar y gestionar a toda su plantilla virtualmente.

**AUMENTAR LA ESCALA**

- La “nube humana” también resulta útil para los compradores que necesitan contratar a profesionales para llevar a cabo trabajos muy voluminosos, o con tareas altamente repetitivas, como asignar categorías a productos, o verificar una gran base de datos de contactos. Este modelo, denominado “agregador”, proporciona a los compradores una única interfase para distribuir el trabajo entre un gran número de pequeños proveedores. Utest, por ejemplo, ofrece a los compradores la posibilidad de acceder a su colectivo virtual de programadores de *software*, para localizar y arreglar errores en el código de programación. Otras plataformas que emplean este modelo agregador son Amazon, Mechanical Turk, CrowdFlower o Clickworkers, entre muchas más.

En lo que respecta a la confianza y a los riesgos percibidos por los compradores, el modelo agregador resuelve este problema centrando la atención en la plataforma (la empresa), en lugar de en los proveedores individuales (la multitud), es decir, la plataforma se convierte el principal punto de contacto para el comprador y, por consiguiente, asume la responsabilidad parcial de los riesgos relacionados con el proyecto. Como este modelo establece relaciones similares a las de la contratación tradicional, requiere un “acto de fe” mucho menor por parte del comprador.

## **GARANTIZAR LA CALIDAD CON MÁS PROVEEDORES**

● En ocasiones, una compañía necesita contratar a personal para proyectos poco estructurados, difíciles de evaluar o que requieren unos conocimientos especializados, como es el caso del diseño o del I+D. Un reto habitual es que el resultado es, a menudo, incierto y su calidad debe evaluarse comparativamente con otras alternativas. En este contexto, poder acceder a una reserva de talento global y contratar a proveedores con múltiples habilidades para trabajar en el mismo proyecto resulta muy atractivo, pero es algo que está fuera del alcance, de la mayoría de las empresas (considerese el caso de Netflix).

Existe un modelo de *crowdsourcing* denominado “filtro”, cuyo objetivo es hacer más accesible esta idea. Los filtros proporcionan a los compradores el acceso a demanda a una comunidad de proveedores cualificados, para poder ofrecer un proyecto a múltiples proveedores mediante un concurso. A continuación, el comprador selecciona y paga solo el producto presentado a concurso que considera más valioso.

Entre las plataformas que emplean este modelo hallamos CrowdSPRING, una comunidad global de diseñadores creativos, e InnoCentive, otra comunidad de científicos e investigadores que resuelven los problemas de I+D más complejos. Los compradores que usan estas plataformas activamente proceden de diversos sectores. LG Electronics, por ejemplo, lleva tres años utilizando los servicios de CrowdSPRING para un concurso que tiene como fin diseñar el móvil del futuro.

## **FAVORECER LA COMPLEJIDAD GESTIONANDO PROYECTOS**

● Quizá los mayores retos para la “nube” sean los proyectos complejos que requieren una coordinación y un control significativos. Para resolver este problema, las plataformas están utilizando avanzadas soluciones de gestión que incluyen, entre otras funciones, aplicaciones para recopilar información sobre las especificaciones, desglosar los proyectos en tareas más pequeñas, coordinar y secuenciar las tareas individuales, y garantizar la ca-

lidad del producto final. Para ello, las plataformas combinan el trabajo de gestores “de carne y hueso”, que trabajan en sus instalaciones con un sofisticado *software* para supervisar y coordinar las tareas individuales. Posiblemente, el ejemplo más avanzado de plataforma intermediaria sea el de TopCoder y su modelo de desarrollo de *software* basado en la comunidad. Este desglosa, a través de concursos *online*, los pasos tradicionales de los proyectos de desarrollo de *software*: conceptualización, definición de especificaciones, diseño de la arquitectura, producción de los componentes, montaje, certificación e implementación. Numerosos proveedores participan en los concursos y el resultado de cada ronda se utiliza para la siguiente. El proceso lo coordina un empleado de TopCoder, el gestor de plataformas, que actúa como intermediario con el comprador. Siguiendo este modelo, la empresa ha creado y desarrollado soluciones de *software* empresarial para grandes multinacionales como UBS, Philip Morris o ESPN.

De manera similar al modelo agregador, la plataforma intermediaria establece una relación de “uno a uno” en el lado del comprador, y una relación múltiple en el del proveedor (un comprador-múltiples proveedores). Dado que el comprador está más familiarizado con este entorno, se amortiguan los riesgos de tratar con la “multitud”.

La “nube humana” sigue representando un pequeño porcentaje del mercado de la contratación global. Se calcula que su volumen global en el 2010 fue de 500 millones de dólares, y que todas las plataformas experimentaron un crecimiento de doble dígito. Según Fabio Rosati, presidente y consejero delegado de Elance, los trabajadores independientes en la “nube” ganaron unos 1.000 millones de dólares en el 2010. No obstante, a medida que esta crece, podríamos estar a las puertas de una gran alteración del ecosistema de la contratación mundial, que afectará a todas las partes implicadas, desde los pequeños y grandes compradores y proveedores, hasta los intermediarios, pasando por las entidades de subcontratación y las agencias de contratación de personal.

PODER ACCEDER  
A UNA RESERVA  
DE TALENTO  
GLOBAL Y  
CONTRATAR A  
PROVEEDORES  
CON MÚLTIPLES  
HABILIDADES  
PARA TRABAJAR  
EN EL MISMO  
PROYECTO  
RESULTA  
ENORMEMENTE  
ATRACTIVO,  
PERO ES ALGO  
QUE ESTÁ FUERA  
DEL ALCANCE DE  
LA MAYORÍA DE  
LAS EMPRESAS.

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

## IESE Insight se anticipa al futuro



Ocupados con la crisis y con los problemas del día a día, la mayoría de directivos no dedican tiempo a pensar en las grandes cuestiones que afectarán a sus empresas en las próximas décadas. Sin embargo, hay toda una serie de tendencias, desde la posibilidad de riesgo sistémico hasta cambios tecnológicos disruptivos o el envejecimiento de la población, que podrían afectarles. Aunque gestionar el futuro es difícil, el dossier del número 12 de la revista *IESE Insight* puede ayudarle.

- ✓ El profesor **Adrian Done** repasa las doce tendencias globales que marcarán la agenda empresarial y ofrece una serie de herramientas para valorar el nivel de amenaza u oportunidad sobre las operaciones de las empresas.
- ✓ En un mundo interconectado, los problemas crecen. El economista **Ian Goldin**, expresidente del Banco Mundial, profundiza en la crisis financiera para explicar los riesgos sistémicos del siglo XXI.
- ✓ La naturaleza del trabajo también va a cambiar. Dos expertos del prestigioso Institute For the Future presentan diez nuevas competencias que ayudarán a los trabajadores a tener éxito en el futuro.

✓ Por último, la revista viaja al futuro con la planificación de escenarios. El profesor **Mike Rosenberg** explica las ventajas de esta metodología a partir de la experiencia Shell, compañía pionera en este campo.

PARA SABER MÁS:  
[www.ieseinsight.com](http://www.ieseinsight.com)



## La Generación X busca empresas familiarmente responsables

NÚRIA CHINCHILLA Y MIREIA LAS HERAS

El 83% de las personas están comprometidas con su empresa cuando esta es familiarmente responsable, mientras que cuando es contaminante en ese aspecto, el 70% muestra falta de compromiso con su organización. Y precisamente, los trabajadores de la generación X, que tienen entre 29 y 47 años, son los más proclives a dejar la empresa en el caso de que su entorno sea contaminante, frente a un 33% de jóvenes de hasta 28 años. Para la generación X, la conciliación es importante, pues tienen la responsabilidad familiar de los hijos y las personas mayores dependientes; la generación Y, sin embargo, tiene menos alternativas de trabajo, al verse especialmente afectada por la crisis.

80% 

DEJARÍA SU TRABAJO  
SI LA EMPRESA NO ES  
FAMILIARMENTE RESPONSABLE

93% 

ESTÁ COMPROMETIDO CON  
SU EMPRESA POR SER  
FAMILIARMENTE RESPONSABLE

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

# Trasferencia de conocimiento a través de redes internas

MARCO TORTORIELLO, RAY REAGANS Y BILL MCEVILY

Las redes corporativas internas ayudan a romper las barreras que dificultan la transferencia de conocimiento entre las distintas unidades de una organización. Cuanto más fuerte sea el vínculo que se establece entre los miembros de la red, y más sólida sea la relación que les une, más fácil será la transferencia de conocimiento y mayor será su alcance. Además, la cohesión del grupo se traduce en confianza y un deseo de ayuda mutua que facilita la cooperación entre las personas que forman parte de la red.

PARA SABER MÁS: *IESE Insight/Conocimiento y comunicación*



# Más edad, mejores resultados

ANTONIO DÁVILA, VEIKKO IKONEN, ILENIA GHENO, JAANA LEIKAS, KRISTIINA KANTOLA Y LAIA PUJOL

Atrás quedaron las jubilaciones anticipadas: ahora es necesario trabajar más años para tener derecho a una pensión. Además, la esperanza de vida es mayor, y más edad no siempre es sinónimo de menos productividad. De hecho, los trabajadores sénior tienen un mayor control de las emociones y saben afrontar mejor los problemas complejos en situaciones extremas. Sin embargo, para poder aprovechar todo su potencial, las empresas han de adaptar los entornos laborales; los trabajadores, por su parte, han de estar dispuestos a reciclarse y a formarse en el uso de las nuevas tecnologías.

PARA SABER MÁS: *IESE Insight/Economía*

## EL IBEX 35 Y EL USO DE LAS TIC

JOSÉ RAMÓN PIN, ÁNGELA GALLIFA, C. ÁLVARO Y NÚRIA VILANOVA

● La tecnología gana protagonismo en las juntas generales de accionistas de las empresas del IBEX 35: cada vez hay más empresas que permiten que sus accionistas deleguen su voto a través de la web de la compañía o a través del móvil. Sin embargo, aún se podría sacar más provecho de las nuevas tecnologías: el uso de las redes sociales es una asignatura pendiente. Solo once de las empresas del IBEX 35 las utilizaron para interactuar con sus accionistas durante el 2011 y únicamente tres altos directivos fueron activos en los medios sociales.



PARA SABER MÁS: *VII Informe. Juntas generales de accionistas 2011. Empresas del IBEX*

CROSSROADS

EXECUTIVE MBA

# EMBA

## LA MISMA VOCACIÓN



CRISTINA ACED  
ÁLVARO LUCAS



# 30 AÑOS

Exigente, riguroso, práctico, humanista y con visión global. Así definen el Executive MBA del IESE sus participantes. Este programa comenzó a impartirse en Madrid hace tres décadas, en 2008 se lanzó en Barcelona y este año se ha puesto en marcha en São Paulo. A lo largo de estos treinta años han cambiado muchas cosas, y el EMBA se ha ido adaptando, pero la esencia se mantiene: formar a directivos íntegros.



**C**asi tres décadas separan a **Virgilio Oñate** (EMBA '83) y **José Miguel García** (EMBA '11) graduados en la primera y la última promoción del programa y, sin embargo, ambos coinciden en que el Executive MBA les aportó la madurez, la capacidad analítica, los conocimientos, el criterio y la perspectiva para abordar retos de diversa naturaleza. El profesor **José Ramón Pin**, director del Executive MBA de Madrid, está de acuerdo con ellos en que proporciona un salto cualitativo en el desarrollo de las capacidades profesionales y personales.

**José Miguel García** es en la actualidad Strategy Manager del Grupo France Telecom (Grupo Orange) en Londres y asegura que el programa le ha permitido iniciar una trayectoria internacional. El caso de **Cristina Galán** (EMBA '09) también evidencia este salto: empezó el programa trabajando como abogada en un gran bufete y a los pocos meses de terminarlo se incorporó como directora financiera y de asesoría legal a Bitcarrier, empresa que había fundado con su marido una semana antes de empezar el EMBA.

Un programa transformador debe ser de larga duración y así es el EMBA: diecinueve intensos meses, con clases los fines de semana, dieciocho horas de trabajo semanal fuera de las aulas y periodos de *sprint* de dedicación exclusiva.

#### LA BÚSQUEDA DE LA MEJORA PROFESIONAL

Los motivos que animan a los participantes a cursarlo son diversos. Muchos buscan complementar su formación, adquirir una visión más amplia y profundizar en las áreas que no dominan, pues antes de iniciar el programa su trayectoria profesional ha estado muy especializada en un solo sector.

Adquirir las habilidades necesarias para llegar a ser buenos directivos es otra de las razones que animan a algunos participantes. “Y también hay directivos y emprendedores que quieren contrastar su experiencia y conocer otros puntos de vista”, explica **Natalia Centenera**, directora ejecutiva del EMBA en Madrid. Pero, sea cual sea la motivación, todos los participantes tienen en común: la búsqueda de la mejora profesional.

#### LOS VALORES DEL IESE

**Pedro Gómez**, Talent & Leadership de Deutsche Bank, también sintió la necesidad de ampliar su formación. Está cursando el EMBA ahora y dice que eligió el IESE por el diseño y el contenido del programa. Le gustó la combinación de asignaturas generalistas y especializadas y el equilibrio entre teoría y práctica. “Permite tener una visión muy global y muy general de lo que es la empresa”. Y precisamente este enfoque de dirección general es un aspecto diferencial del programa.



LOS CONTENIDOS SE RENUEVAN CADA AÑO PARA ADAPTARSE AL CONTEXTO Y DAR RESPUESTA A LAS NECESIDADES DEL MOMENTO”.

De izquierda a derecha y de arriba abajo: Juan Ignacio Cantarero, Tanya Göttinger, Begoña Ferrer, Prof. Javier Aguirreamalloa, Manoli Martínez, José Ramón Gutiérrez, Rocío Vázquez, M.ª Jesús Biechy, José Ramón Pin, Natalia Centenera y María Herrador.

**Cristina Galán** lo tuvo claro: “Tenía que ser en el IESE”. ¿Los motivos? “El prestigio académico, la calidad profesional y humana del profesorado, el rigor docente, el compromiso con la excelencia y los valores éticos de la escuela”.

Explica el profesor **José Ramón Pin** que los contenidos se renuevan cada año para adaptarse al contexto y dar respuesta a las necesidades del momento. Por ejemplo, en los últimos años se han introducido asignaturas de autoliderazgo y de conocimiento personal, se han reforzado las relacionadas con iniciativa emprendedora y se ha potenciado el uso de las nuevas tecnologías. Sin embargo, hay otras cosas que son permanentes, como la educación en valores, la capacidad de análisis, la toma de decisiones... Porque, desde **Aristóteles**, “el ser humano ha cambiado poco”, comenta el profesor **Pin**.

Las materias estudiadas son importantes, pero no lo son todo, tal como explican algunos participantes. “Para mí no es solo una cuestión de excelencia educativa y de tradición, sino también el componente humano de la escuela”, asegura **Blanca Sebastià**, Regional Finance Manager de Johnson Controls España, que está cursando en la actualidad el programa.

El enfoque humanista es claramente uno de los valores distintivos del EMBA, como también lo es la metodología. Los alumnos no conciben un MBA sin el método del caso y la experiencia enriquecedora del trabajo en equipo, donde se contrastan opiniones y visiones con personas con diferente formación y procedencia de distintos sectores.

## ¿QUÉ ES EL EMBA?

El **Executive Master in Business Administration (EMBA)** es un programa a tiempo parcial, compatible con la actividad laboral, que prepara a líderes responsables y directivos globales.

El EMBA combina clases en inglés y en castellano. Se dirige a profesionales con un mínimo de cinco años de experiencia. Los participantes tienen una edad media de treinta y tres años cuando inician el programa.

El EMBA dura diecinueve meses y se imparte

en formato semanal (en los campus de Madrid y Barcelona, con clases los viernes por la tarde y sábados por la mañana) y quincenal (en Madrid, con clases cada quince días, durante todo el viernes y la mañana del sábado). Ambos formatos incluyen varias semanas intensivas, una de ellas en el CEIBS de Shanghai y otra opcional en la sede del IESE de Nueva York.

Se imparte en Madrid desde 1982 y en Barcelona desde 2008 y este año empezará también en Brasil.



## ESTE ES EL MOMENTO DE QUE BRASIL ACOJA EL CONSAGRADO EXECUTIVE MBA DEL IESE”.

César Beltrán

### LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

El EMBA cada vez tiene más proyección internacional y llega a más países. No solo porque este año se empezará a impartir en Brasil, sino también por el número de alumnos extranjeros que crece cada año: algunos trabajan en multinacionales en España y otros, como en el caso del programa quincenal vienen directamente de Londres, Ámsterdam o París para seguir las sesiones.

Los directores de los programas de Madrid y Barcelona hacen hincapié en la semana que los participantes

tienen en Nueva York y en Shanghái donde además de las sesiones más centradas en esos países también llevan a cabo visitas a empresas. Así por ejemplo, en la experiencia de Shanghái: los participantes del EMBA estudian una semana en el CEIBS, donde aprenden que no es un país emergente, sino reemergente, porque en el siglo XVII fue la mayor economía del mundo y en el siglo XXI pretende volver a serlo. Es una inmersión en la cultura asiática, muy diferente de la occidental, que sirve para “abrir la mente”.

Al final del programa, se calcula que los participantes han dedicado unas dos mil horas al EMBA, dentro y fuera de las aulas. Y, sin duda, eso une. Muchos alumnos recuerdan con cariño “esa sensación de estar en familia” que sentían durante el programa y, cuando vuelven a reecontrarse con sus antiguos compañeros, “es como si el tiempo no hubiera pasado”. Se establecen lazos muy fuertes, explican, y se forjan amistades para toda la vida.

Los participantes señalan la estrecha relación entre compañeros y entre profesores y alumnos como una de las claves del éxito del programa. “El intercambio de opiniones con los compañeros te enriquece muchísimo”, dice **Aritz Lazkoz**, Project Lead Engineer de Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (CAF), actualmente estudiando el EMBA y destaca la oportunidad que supone “poder intercambiar opiniones con profesores de primer nivel”. “El claustro es un referente mundial”, confirma **Pedro Gómez**.

#### ORGANIZACIÓN Y DISCIPLINA

● Dedicación, trabajo y afán de superación son algunas de las palabras que más se repiten cuando se pregunta a antiguos alumnos del EMBA por su experiencia. Seguir el programa te aporta disciplina, porque encajarlo en tu día a día te exige una gran capacidad de organización. Por eso es imprescindible contar con el apoyo de la empresa y de la familia. **Carlos Suárez** (EMBA ‘97), director general de Indra, acababa de ser padre cuando empezó el curso y **Gerhard Sturm** (EMBA ‘06), vicepresidente y director de Europa Central de Sony Ericsson, tuvo a su primer hijo durante el primer año. Ambos coinciden en que el apoyo y la paciencia de su familia fueron vitales y que el máster les descubrió la importancia de encontrar el equilibrio entre familia, trabajo y estudios.

El respaldo de la empresa también es esencial para poder seguir el programa. De hecho, se exige al candidato una carta de apoyo de esta durante el proceso de selección, explica **Natalia Centenera**. Aclara que “no se trata tanto de un apoyo financiero, como de que la empresa sepa que el candidato que va a hacer el EMBA no puede faltar a clase, así como la exigencia de tiempo que conlleva”.

La fórmula *part time* permite compatibilizar el programa con el trabajo. “Hacerlo a tiempo parcial me permitió sacar lo mejor de mí sin interrumpir mi carrera profesional”, explica **Gonzalo López de Ceballos** (EMBA ‘11). La combinación de trabajo y estudio favorece el aprendizaje, aseguran algunos participantes, que pueden poner en práctica lo aprendido en el aula en el día a día de la empresa, pero requiere un importante esfuerzo seguirlo sin desatender a la familia.

Los alumnos coinciden en que, con constancia y sacrificio, todo es posible, como nos revela **Francisca Ortega** (EMBA ‘95), directora de reestructuraciones del Banco Santander, el EMBA “supuso un esfuerzo, pero asumido desde el principio y recompensado al final”.

“La formación que adquieres durante el programa produce un fuerte impacto en tu estilo de dirección y en tu trayectoria profesional. Son unos conocimientos para toda la vida, que evolucionan y maduran al tiempo que tú creces como direc-

tivo y como persona”, explica **Alberto de Lucio** (EMBA ‘97), Managing Director de Bang & Olufsen South Europe.

A **Cristina Galán**, el programa le sirvió para confiar en sus capacidades y talento y “tener el valor de perseguir ese sueño de emprender tu propia empresa”. **Gerhard Sturm** dice que aprendió mucho a nivel académico, pero también a nivel personal: humildad y capacidad para escuchar y trabajar.

Mientras que **Pilar Santamaría**, directora técnica y de marketing de Scor Global Life Ibérica que está cursando ahora el EMBA, afirma tener grabadas algunas “clases memorables que creo que no olvidaré nunca”. **Virgilio Oñate**, socio director de Xpedite Spain y presidente de honor de Secot lo corrobora: hay sesiones que se recuerdan toda la vida. Últimamente él piensa mucho en las clases del profesor **Rafael Termes**. Recuerda que, cuando les explicó los sistemas de análisis del sector financiero que él mismo había impulsado, les dijo que “era sumamente imprudente superar el 10% del apalancamiento financiero”. Treinta años después, dice que seguir este consejo nos habría ahorrado “más de un disgusto” debido a la falta de liquidez y solvencia de más de una entidad financiera.

El EMBA es una lluvia fina que cala en profundidad en sus participantes. La mayoría de las personas que han pasado por sus aulas repetiría la experiencia. Estudiar en el IESE es “un privilegio que recomiendo encarecidamente”, asegura **Oñate**. De hecho, su hija está haciendo actualmente el segundo curso del MBA en el IESE. “¿Y qué le diría a una persona que esté pensando en cursar el EMBA?”. Responde rápidamente: “Que no lo dude. ¡Merece la pena!”.

#### EL EMBA BARCELONA

● En el 2008 tuvo lugar el lanzamiento del EMBA Barcelona. “Impartir un programa así en Barcelona era una necesidad que hacía tiempo que se venía demandando”, asegura su director ejecutivo **Jordi Utges**. “La gran acogida que ha demostrado estos años el EMBA ha hecho que se haya convertido en un programa de referencia muy valorado tanto por las empresas como por los alumnos que participan en el mismo”, añade. Sin duda es el caso de **José Cuevas** (EMBA ‘11) que destaca como uno de los valores más importantes del programa su multidisciplinariedad. **Cuevas** venía de un perfil muy financiero y “ahora me puedo defender en el día a día de las operaciones y la logística de la empresa”, así como también “gestionar mejor a las personas y los equipos”, asegura. Además también le ha permitido dar un salto profesional. **José Cuevas** es ahora director de Banca Corporativa en Cataluña de Banca March.

#### EL EMBA BRASIL

● Este agosto empiezan las primeras clases del EMBA Brasil. **César Beltrán** está capitaneando este programa que se realiza en colaboración con el ISE. “Brasil está viviendo un momento único. Su rápido crecimiento y su gran importancia en la economía global están aumentando la demanda de ejecutivos cualificados con nuevas habilidades”, explica **César Beltrán**. “Este es el momento de que Brasil acoja el consagrado Executive MBA del IESE”.



LA GRAN ACOGIDA  
QUE HA DEMOSTRADO  
ESTOS AÑOS EL  
EMBA BARCELONA  
HA HECHO QUE SE  
HAYA CONVERTIDO  
EN UN PROGRAMA  
DE REFERENCIA MUY  
VALORADO TANTO POR  
LAS EMPRESAS COMO  
POR LOS ALUMNOS”.

Jordi Utges

MÁS INFORMACIÓN:  
[www.iese.edu/emba](http://www.iese.edu/emba)

# UNA INSPIRACIÓN EN LA TRAVESÍA

Un grupo de estudiantes del EMBA decidieron canalizar el espíritu emprendedor en las aulas del IESE a través del Club de Emprendedores del EMBA, con sedes en Barcelona y Madrid.



“**E**mprender es a veces como una travesía en el desierto, hay momentos en que estás muy solo”, explica **Beatriz Cardona** (EMBA ‘09), una de las impulsoras del Club de Emprendedores del Executive MBA del IESE (CEEMBA), nacido a finales del 2008 en Barcelona.

“En esos momentos, es importante tener una red de soporte como la que ofrece el CEEMBA”, añade.

“Nos dimos cuenta de que en clase había mucho espíritu emprendedor, y buscamos la excusa para encontrar un punto de reunión donde poder compartir experiencias, recursos e ideas y, en definitiva, fomentar la iniciativa emprendedora”, apunta su compañero de promoción **Oriol Vila**. Ellos fueron, junto con **Ferran Nogué, Javier de la Ossa, Mònica Comalrena** y **Fernando Antolín**, los impulsores del CEEMBA.

Tres años y medio después de la primera reunión, en noviembre del 2008, el CEEMBA se encuentra en plena

expansión, impulsado por una nueva generación que se ha unido a los primeros y ha apostado fuerte por el club. Se trata de **Pau Fernández, Jordi Mestras, Joatham Grange, Enric Blanco** y **Alessio Belli**, todos ellos alumni del EMBA ‘11.

“Desde el IESE acogimos esta iniciativa con entusiasmo. El alumno del EMBA tiene un marcado perfil emprendedor, puesto que el programa es un excelente caldo de cultivo para nuevas ideas de negocio, tanto para la empresa en la que están trabajando, como nuevos proyectos personales de los alumnos. A esto ayuda sin duda el contenido académico del programa, en el que tratamos todas las áreas de la empresa desde una perspectiva de dirección general. Esta visión supone un sólido cimiento para el desarrollo profesional del alumno y una ayuda clara para emprender o intraemprender dentro de la propia empresa”, comenta **Álvaro Escrivá**, director asociado del EMBA.



### SESIONES PERIÓDICAS

● El objetivo central del club, que ronda los 150 miembros, es el de compartir ideas de negocio en su estadio inicial, intentando dar, entre todos, el máximo *feedback* posible a quien presente una idea, y con la ilusión de que el entorno acabe motivando y generando negocios reales.

Las sesiones son mensuales y una vez al trimestre un profesor imparte una sobre temas de *entrepreneurship*, la última corrió a cargo del profesor **Jorge González**. El contenido es muy diverso: se comparten ideas de negocio en distintos estados de maduración, experiencias reales de emprendedores y, de vez en cuando, se tratan temas “teóricos” de interés.

Cada sesión se reparte entre dos ponentes, con contenido que varía mes a mes (dos ideas de negocio, dos experiencias reales, una de cada...). Las sesiones del CEEMBA acaban con una cena informal para continuar con el foro de opinión generado y fortalecer las relaciones.



HAY MOMENTOS EN QUE EMPRENDER ES COMO UNA TRAVESÍA EN EL DESIERTO. ES ENTONCES CUANDO NECESITAS UN SOPORTE COMO EL CEEMBA”.

De izquierda a derecha: **Joatham Grange, Oriol Vila, Beatriz Cardona, Enric Blanco, Ferran Nogué, Pau Fernández y Jordi Mestras.**

“Desde el principio tuvimos muy claro que la única forma de crecer era enlazar a los compañeros de otras promociones”, admite **Jordi**, por lo que intentaron traer a ponentes interesantes que despertaran su curiosidad.

### PISTA DE DESPEGUE

● “Es un gran laboratorio de pruebas”, define **Beatriz**. En enero, por ejemplo, la reunión sirvió para desarrollar una sesión de *beta-testing* para Tripku, el proyecto de **Beatriz**, una aplicación social que pretende ayudar a organizar grupos de viaje. Otros proyectos que ya están en el mercado y han pasado por las sesiones del CEEMBA son HolaLuz.com, un comercializador de electricidad *online*; Business Booster, un acelerador de proyectos; o anillosyjoyas.com, un distribuidor de joyería *online*.

“Lo que más ilusión nos hace es que las ideas que pasen por aquí vean la luz, pero nuestra finalidad es convertirnos en un canal a través del cual puedan pasar todos aquellos que necesiten un soporte”, confiesa **Oriol**. “No nos podemos colgar medallas por haber sido los impulsores definitivos de alguna empresa, pero sí que estamos totalmente abiertos a debatir cualquier idea emprendedora y a servir de soporte a quien acuda pidiendo ayuda”.

“Cuando estás emprendiendo necesitas apoyos”, insiste **Joatham**. “Un compañero tenía una idea para lanzar una empresa al acabar el máster. Pues bien, tras presentarla



Juan Antonio Guerrero, Macarena Sanz, Miguel Bolaños y Juan Abascal.

aquí, se decidió a lanzarla. No podemos decir que seamos una plataforma impulsora, pero sí que podemos ayudar a dar el último, o el primer paso, para lanzarse al mercado”. “Yo hablaría de inspiración, ya que cuando ves a compañeros que lo están haciendo te animas y te dices: ‘yo también puedo’”, añade **Beatriz**.

“Otra cualidad, o consecuencia, del club es que se ha convertido en un punto de encuentro entre diferentes promociones del EMBA”, afirma **Jordi**.

#### EL CEEMBA EN MADRID

● El Club estableció también su sede en la capital a finales del 2011, por el mismo motivo que nació en Barcelona: el espíritu emprendedor impregnaba las aulas. Algunos de sus impulsores son **Juan Antonio Guerrero**, **Juan Abascal** y **Macarena Sanz** (todos ellos del EMBA '12).

Ahora ambas sedes mantienen el contacto a través de un blog conjunto y la idea es organizar algunas sesiones a través de videoconferencia. La aceptación no podía ser mejor, y su primera reunión contó con cuarenta asistentes.

El objetivo a corto plazo es darse a conocer entre los compañeros y consolidar una cota de alumni, así como contar con invitados (emprendedores, inversores de capital riesgo, *business angels*) que puedan aportar soluciones y valor a las distintas ideas que pueda tener alguien emprendedor. “Queremos ser un foro de iniciativa emprendedora de referencia en Madrid, y que salgan bastantes empresas”, explica **Juan Antonio**.

#### PLANES DE FUTURO

● Los planes del CEEMBA van más allá de las sesiones académicas y ya miran al exterior: “Nos gustaría establecer vínculos con instituciones externas que persigan nuestro mismo objetivo: ayudar a impulsar pro-

yectos. Por ejemplo, en muchos casos estos necesitan un apoyo tecnológico y un apoyo de negocio, que es en el que nos centramos nosotros”, explica **Ferran**.

#### CON EL APOYO DEL IESE

● “Una de las principales ventajas que tenemos es que, en la propia escuela se fomenta mucho la iniciativa emprendedora, y al final este club es un espejo de los propios valores del IESE”, confiesa **Pau**. Este año ya se ha planificado un calendario y la escuela les ha ayudado a traer a ponentes que a ellos les costaría, sin duda, más conseguir.

**Juan Antonio** se muestra entusiasmado: “Es fascinante cómo te facilita las cosas el respaldo del IESE para desarrollar cualquier iniciativa”.

La escuela pone al servicio de los alumnos una extensa red de apoyos para la travesía por el desierto de la que hablaba **Beatriz** y algunos ya la han podido aprovechar. Se han presentado proyectos en los que ha invertido FINAVES, han podido asistir a los foros de la Red de Inversores Privados y Family Offices y han colaborado con el Entrepreneurship & Innovation Center. Con estos medios y el asesoramiento académico, técnico y las oportunidades de *networking* que ofrece la escuela, esa travesía se hace más llevadera.

“El soporte y el apoyo que nos da el IESE es total y muy importante, estamos muy ilusionados y queremos corresponder. Es fantástico”, comenta **Juan Abascal**. “El club es prácticamente una necesidad debido a las inquietudes que nos han llevado aquí, y la coyuntura actual obliga a muchos a emprender. Qué mejor situación y qué mejor momento que ahora y en el IESE”.

MÁS INFORMACIÓN:  
[www.iese.edu/EIC](http://www.iese.edu/EIC)  
[www.ceemba.org](http://www.ceemba.org)

**UIC**

160 convenios  
de intercambio  
internacional

1.216.000 euros  
en becas, ayudas  
y descuentos

1.550 convenios  
con empresas

Coaching  
y bolsa de trabajo

**Mundo  
profesional**

# CONECTA CON LO QUE QUIERES SER

## GRADOS

Medicina  
Odontología  
Enfermería  
Fisioterapia

Arquitectura  
Periodismo  
Publicidad y Relaciones Públicas  
Comunicación Audiovisual

Humanidades y Estudios Culturales  
Ciencia Política y Gestión Pública  
Educación Infantil  
Educación Primaria

Administración y Dirección de Empresas  
ADE in English  
Derecho  
Criminología (Lic. 2º ciclo)

## DOBLES TITULACIONES

ADE + Ingeniería (Politecnico di Torino)  
Derecho + Ciencia Política y Gestión Pública  
Humanidades y Estudios Culturales + Ciencia Política y Gestión Pública

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



**uic** **Universitat  
Internacional  
de Catalunya**

*A personal way  
A professional step*

# NEGOCIOS CON FUTURO

La IX conferencia “Doing Good & Doing Well” atrajo a más de 600 participantes que examinaron la sostenibilidad desde todos los ángulos posibles.





Más de 600 personas asistieron a la IX conferencia anual “Doing Good & Doing Well” que se celebró los días 24 y 25 de febrero, en el campus del IESE en Barcelona. Bajo el lema, “Alcanzar la sostenibilidad en los negocios y en la sociedad”, los alumnos del MBA del IESE organizaron la conferencia complementada por cuatro ponencias magistrales, numerosos talleres y mesas redondas, el “Cleantech Venture Forum”, la “Social Investment Competition” y una feria sobre la sostenibilidad.

**Gavin Neath**, senior vicepresidente de Sostenibilidad de Unilever, fue el encargado de inaugurar la conferencia. Según **Neath**, nos encontramos inmersos en dos crisis, una económica y otra climática, pero tendemos a fijarnos solo en la económica y nos olvidamos de la climática. No obstante, las empresas y los Gobiernos deberían prestar atención a las dos.

“Estamos consumiendo los recursos del planeta mucho más rápido de lo que puede renovarlos”, explicó. “Estamos viviendo del capital de la Tierra, no de los intereses”. Por eso Unilever ha puesto en marcha un plan, llamado “Sustainable Living Plan”, que tiene como objetivo mejorar la salud de 1.000 millones de personas, reducir a la mitad el impacto medioambiental de las empresas y obtener el 100% de los recursos de una forma sostenible.

Además, según **Neath**, la sostenibilidad es un buen negocio, ya que responde a una demanda de los consumidores, ofrece una ventaja competitiva, fomenta la innovación, mejora la eficiencia y atrae el talento. “La sostenibilidad es la clave para conseguir un capitalismo más justo. Las empresas deberían seguir esta dirección por su propio interés”, añadió.

Por la tarde, **Jeffrey Spector**, jefe de personal de Bill and Melinda Gates Foundation, explicó el trabajo de la fundación en una sesión titulada “La nueva frontera del desarrollo”. Para **Spector**, la humanidad ha realizado notables progresos en los últimos cien años. Por ejemplo, en 1900, la esperanza de vida en España era de treinta y cinco años, mientras que ahora supera los ochenta. En cualquier caso, el mayor cambio es la reducción de la mortalidad infantil, parámetro que emplea esta fundación para medir el éxito de sus programas.

“Las vacunas salvan millones de vidas”, apuntó **Spector**. “La viruela se erradicó en 1988; el sarampión se ha reducido un 93%; los casos de polio han pasado de 350.000 en 1988 a 1.000 en la actualidad; y las vacunas no solo salvan vidas, sino que previenen discapacidades: en los países más afectados por enfermedades, el cociente intelectual de la población es inferior”.

“Lo que se necesita es un desarrollo liderado por la comunidad que ayude a las personas a resolver sus problemas”, puntualizó. El mayor desafío es difundir estas iniciativas a gran escala, puesto que el presupuesto de 3.000 millones de dólares de la fundación “es tan solo una gota de agua en el mar”.

A la mañana siguiente, el CEO de la Globally Responsible Leadership Initiative, **Mark Drewell**, impartió su sesión titulada “Let’s Get Loud – Leadership and Business in the Great Disruption”.



**Drewell** cuestionó la idea de que el desarrollo humano solo puede conseguirse mediante un perpetuo crecimiento. “Vivimos en una sociedad basada en dos principios: que el crecimiento es necesario, y que es bueno; sin embargo, las únicas personas que creen en un perpetuo crecimiento son los locos y los economistas”, señaló.

Diversos estudios demuestran que, lo que realmente valoran las personas, no puede comprarse: el amor, la comunidad, un trabajo con sentido, aprender cosas nuevas o ayudar a los demás. “Por lo tanto, ¿por qué asumimos que todo lo que debemos hacer es crear más riqueza?, preguntó. “Lo que necesitamos es avanzar hacia la sostenibilidad medioambiental y la justicia social. Tenemos la posibilidad de implantar el modelo de la actualización frente al modelo de ‘tomar, fabricar y tirar’ que hemos creado, o bien podemos crear algo nuevo”.

El discurso de clausura fue pronunciado por **Jacques Pieraerts**, el CEO de Toyota en España. **Pieraerts** reconoció que, dado que la industria del automóvil produce un porcentaje significativo de las emisiones de dióxido de carbono anuales, tiene la responsabilidad de “ser parte de la solución” y de trabajar en aras de un futuro más saludable, tanto desde un punto de vista medioambiental como humano, al hilo de lo cual, pasó a describir dos iniciativas de Toyota que pretenden cumplir este compromiso.

En primer lugar, los coches híbridos eléctricos Prius son los más vendidos de su clase en todo el mundo. En 1997, año de la implementación del protocolo de Kioto, Toyota ya había lanzado al mercado la primera generación de Prius.

En los últimos años, el número de usuarios que optan por un vehículo eléctrico ha aumentado notablemente. En 2009, solo un 1% de las personas se planteaba comprar un coche eléctrico. En 2012, esta cifra ha aumentado al 10%.

Por otro lado, la compañía investiga diferentes maneras de fabricar vehículos, empleando diversas fuentes energéticas. **Pieraerts** presentó un gráfico en el que se muestra que el número de vehículos rodados aumentará, al menos, en 500 millones a medida que se desarrollen las economías emergentes. Por consiguiente, para que las emisiones de carbono se mantengan, como mínimo, a un nivel constante, también deben usarse las biomásas como fuente de combustible, además del petróleo y la electricidad.

Finalmente, las iniciativas desarrolladas por Toyota son un buen ejemplo para las comunidades en las que se implantan. En este sentido, mencionó las plantas de producción de La Rochelle, Francia, donde se recicla el 100% del agua utilizada, de acuerdo con la política mundial de la compañía: “generar cero basuras”.

#### FORO DE INVERSIÓN

● El “Cleantech Venture Forum”, presidido por el profesor del IESE **Heinrich Liechtenstein**, reunió a once emprendedores de prestigio internacional y a doce importantes inversores europeos, para la presentación de diferentes iniciativas tecnológicas y modelos de negocio basados en tecnologías limpias que requieren inversión. El objetivo de estas iniciativas es resolver problemas tan diversos como el transporte urbano, el reciclaje de residuos complejos, la utilización de innovadores sistemas de monitorización de la polución o de la energía solar. Las empresas presentaron diferentes soluciones para mejorar el uso de los recursos naturales y se sometieron a las preguntas de los inversores, que actuaron como jueces en el foro.



Gavin Neath.



“ESTAMOS CONSUMIENDO LOS RECURSOS DEL PLANETA MUCHO MÁS RÁPIDO DE LO QUE PUEDE RENOVARLOS”.

**Gavin Neath**

Senior vicepresidente de Sostenibilidad de Unilever

Asimismo, también tuvo lugar la Social Investment Competition que reunió por primera vez el 26 de febrero a cinco emprendedores sociales, diez inversores internacionales y cinco equipos de estudiantes de MBA de diferentes escuelas de negocios, entre ellos IESE y Columbia Business School, en una vibrante competición.

Los emprendedores tuvieron la oportunidad de explicar sus proyectos y necesidades de inversión. Los MBA actuaron como inversores, y los inversores reales actuaban como jueces. Fue una gran experiencia de aprendizaje además de una oportunidad de *networking*. Público, inversores, emprendedores y MBA quedaron muy satisfechos de la experiencia.

**PATROCINADORES**





## MARK DREWELL CEO DE LA GLOBALLY RESPONSIBLE LEADERSHIP INITIATIVE

“La Globally Responsible Leadership Initiative, de la que el IESE es socio fundador, está formada por 63 empresas y escuelas de dirección de todo el mundo. Fundada en 2004, ha estado trabajando en la idea de cómo crear una generación de líderes responsables. Nuestro objetivo era dedicar un año a dilucidar esta cuestión hasta obtener una respuesta, pero el reto que plantea dicha pregunta es tan sistémico y fundamental, que era imposible encontrarla en tan solo un año. Así que elaboramos un informe donde decíamos que era necesario replantearse el papel de las empresas en la sociedad, puesto que estas tienen la capacidad unívoca de crear progreso económico. Sin embargo, hemos perdido de vista para quién y cómo.

Todo esto implica multitud de cosas para las escuelas de dirección. No resulta difícil encontrar a personas conscientes de que existe un problema con la educación impartida en el ámbito de la gestión empresarial, puesto que estamos generando profesionales que siguen la lógica del ‘tomar, fabricar y tirar’ del siglo XX, y que consideran que el enriquecimiento propio crea beneficios sociales. La escuela de dirección del siglo XXI debe actuar en nombre de la sociedad y ayudar a diseñar el tipo de empresas que necesita, para responder a sus retos actuales. Lo cierto es que no sabemos diseñar un sistema económico que se base solo en los recursos de un único planeta, y tampoco sabemos organizar corporaciones cuya prioridad sea fomentar el progreso y para las que el éxito financiero no sea la única finalidad. Actualmente, existen suficientes personas que comparten este concepto y que están interesadas en buscar otras soluciones. No es preciso salir fuera para propagarlas, lo que nos interesa es explicar a aquellas personas que las comparten cómo podemos trabajar con ellas.

El argumento según el cual es necesario pagar millones para conseguir los mejores directivos, carece de sentido. Hay pruebas fehacientes de que las personas no solo trabajan por dinero. Si uno va a Suecia y analiza los salarios del sector bancario, descubrirá que se encuentran a años luz de los de Londres o Nueva York. En contrapartida, Suecia no tiene un problema de falta de competencia financiera. Y lo mismo es aplicable a Brasil. ¿Queremos crear un mundo donde un director general gane 1.000 veces más que la persona con el salario más bajo? ¿Acaso debemos permitir que las escuelas de dirección continúen inculcando y afianzando este modelo? Desde una perspectiva social, la respuesta debe ser no. Para ello, es necesario cambiar el tema de conversación. Se dice que necesitamos crecimiento para crear más puestos de trabajo, lo cual es un argumento seductor, pero lo que debemos decir es: busquemos un crecimiento ligado al bienestar. Debemos hablar sobre este nuevo tema y sobre su significado, y definir unos objetivos sociales que lo fomenten. Si así fuera, las respuestas serían muy diferentes”.



## **JEFFREY SPECTOR** **JEFE DE PERSONAL** **DE LA BILL AND** **MELINDA GATES** **FOUNDATION**

“Bill y Melinda Gates han marcado una gran diferencia en el modo en que se percibe la filantropía. Dado que ambos disponen de una experiencia empresarial muy sólida, además de tecnológica –obviamente–, han sabido introducir algunas de las mejores prácticas del mundo empresarial en el mundo de la filantropía. Nuestra organización es muy rigurosa. En un sector considerado un tanto fangoso en el pasado, nosotros basamos todos nuestros análisis en datos. Y el principal parámetro métrico que tenemos en cuenta es la mortalidad infantil, en niños menores de cinco años. Realizamos un seguimiento minucioso de esta cifra y nos preguntamos si nuestro trabajo contribuye a reducirla. Una

de las cosas que intentamos subrayar es que en el mundo se han logrado grandes progresos. Desde 1960, la mortalidad infantil ha descendido de 20 millones a una cifra por debajo de los 8 millones en 2010, mientras que el número de nacimientos ha crecido un 25%, lo que significa que el mundo de los países más pobres está mejorando.

La fundación se centra en aquellas acciones que ofrecen una mejor relación coste-eficacia; por eso invertimos en vacunas, porque sabemos que tienen un gran impacto. Nuestro enfoque consiste en analizar un problema, observar lo que se está haciendo al respecto y ver en qué podemos ayudar, según nuestra ventaja competitiva. A continuación, buscamos organizaciones que estén muy alineadas con este objetivo para lograr una máxima repercusión. Como organización, lo único que podemos hacer es actuar como catalizador, para que entidades de todo tipo, como los Gobiernos, puedan hacer realidad estos objetivos, dado que nosotros no podemos financiarlo todo. Nuestro presupuesto es de 3.000 millones de

dólares anuales, lo que parece una cifra enorme hasta que uno se percató de que está lidiando con problemas a escala mundial. En comparación con los presupuestos de algunos Gobiernos, esta cifra es tan solo una gota de agua en el mar.

Cada vez estamos más convencidos de la importancia creciente de la capacitación en el desarrollo. Las innovaciones tecnológicas son fantásticas, y sin duda necesarias, pero también existe la necesidad de un compromiso de la comunidad. En lugar de considerar a las personas como usuarios, las vemos como personas con deseos y ambiciones. El gran desafío consiste en difundir este concepto, puesto que los modelos varían en función de la región geográfica y la cultura. Nosotros nos aseguramos de que las comunidades estén implicadas en los proyectos desde el primer momento. Nuestro éxito depende de muchos otros socios, incluidos los Gobiernos y las ONG. Si no conseguimos estar alineados desde el primer día, es imposible tener éxito. La cooperación y la colaboración son la única manera de hacer cosas”.

# VIAJE HACIA UN FUTURO INCIERTO

El consejo asesor del IESE para Estados Unidos se reúne por segunda vez para analizar el clima económico y el incierto futuro de los medios.



**E**l consejo asesor del IESE en Estados Unidos (US Council) celebró su reunión anual el 2 de marzo en el campus del IESE, en Barcelona. Para la ocasión se organizó una sesión especial del programa de continuidad denominada “Visión económica global y percepciones de los medios”, con dos mesas redondas en las que participaron los miembros del consejo.

La primera, titulada “La visión de la economía desde la perspectiva de Estados Unidos”, fue moderada por el profesor **Pedro Videla**. El primero en tomar la palabra fue **Jay Ireland**, presidente y consejero delegado de GE Africa. Según **Ireland**, “lo que sucede actualmente en el África subsahariana es que Oriente (China, la India y Corea, así como Brasil) están abriéndose camino allí y dejando de lado Occidente. Además, en África se están produciendo enormes avances tecnológicos. Por ejemplo, aunque escasean las líneas de te-

léfono fijas, la comunicación móvil es muy buena”. En lo que respecta a la problemática del desempleo en Estados Unidos, **Ireland** reveló que “GE está creando muchos puestos de trabajo tecnológicos a Estados Unidos, pero la mano de obra no cualificada carece de futuro en el país”.

**Kate O’Sullivan**, directora de la oficina de relaciones estratégicas de Microsoft, añadió que “los norteamericanos todavía se aferran al mito de que Estados Unidos es un país con una gran movilidad social, pero la realidad es muy distinta. También existe la idea de que, si uno trabaja duro, triunfará; pero ahora hay un nuevo y clandestino sistema de clases de carácter exclusivo contra el que luchan tanto el Tea Party como el movimiento Occupy”.

Por su parte, **Carlos Padula**, consejero delegado de Stelac Advisory Services, constató que los licenciados universitarios sufren una baja autoestima, ya que se les ha educado en la creencia de que, al acabar sus estudios, tendrían el mundo



1



2



3



4



5



6

- 1. Tom Castro, Gerry Byrne, Carmen di Rienzo, Alan Glazen, John Sturm y William F. Baker.
- 2. Jay Ireland.
- 3. Kate O'Sullivan.
- 4. Carlos Padula.
- 5. Edward Rielly.
- 6. John Schmitz.

**//**  
 EN EE.UU. HAY MUCHOS  
 TRABAJADORES QUE NO  
 SON ‘CONTRATABLES’  
 EN EL MERCADO  
 GLOBAL”.

Edward Rielly



a su pies, pero ahora se encuentran en paro y viviendo con sus padres. Para **Edward Rielly**, presidente y consejero delegado de la American Management Association, “la tasa de desempleo es elevada porque en Estados Unidos hay muchos trabajadores que no son ‘contratables’ en el mercado global, y los puestos de trabajo disponibles no son sostenibles con los salarios de este país”. En este sentido, instó a los futuros directivos a desarrollar cuatro habilidades básicas: la comunicación, la creatividad, la colaboración y el pensamiento crítico.

Según **John Schmitz**, de Schmitz Partners, “se está avanzando en la dirección adecuada, pero lo que suceda en Estados Unidos dependerá, en gran medida, de lo que pase en Europa. Estamos viviendo una recesión muy pertinaz con un desempleo crónico, especialmente entre los jóvenes y los mayores de 50 años”.

La segunda mesa redonda, titulada “La visión económica de los medios. El impacto de la tecnología y la innovación en el sector”, fue moderada por **William F. Baker**, que planteó la pregunta sobre si los medios se encuentran en una fase de declive o de transformación. **Baker** sostuvo que el periodismo se encuentra en crisis, pero que si consigue monetizarse, puede brindar muchas oportunidades. No es que los consumidores hayan pasado a usar otros medios, sino que ahora los usan todos a la vez, lo que provocará su convergencia en el futuro.

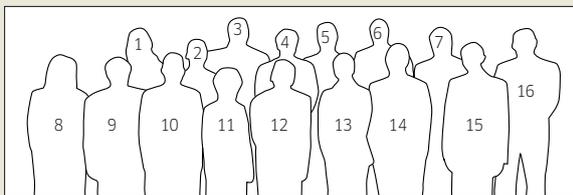
Según **Tom Castro**, consejero de Time Warner Cable, “en los últimos diez años, la única constante en el sector de los medios ha sido el factor cambio que, procedente de lugares inesperados, tiene un alcance global. Nadie sabe realmente hacia dónde nos dirigimos, y esto resulta emocionante y desconcertante a la vez”.

A continuación tomó la palabra **Gerry Byrne**, redactor de medios *online* y exdirector del grupo Nielsen. “La tecnología digital ha sido como un tsunami para el sector de los medios, pero lo que no ha cambiado es el deseo de las marcas y los anunciantes de llegar hasta los consumidores. Ahora la cuestión es encontrar la plataforma más adecuada para ello”, agregó **Byrne**.

**Carmen di Rienzo**, presidenta y consejera delegada de V-Me Network, afirmó que las personas siguen buscando medios de calidad y, “si bien es cierto que cualquier cambio da miedo, también puede ser una fuente de oportunidades”.

**Alan Glazen**, empresario del sector, explicó que los usuarios dedican una hora, de cada siete que pasan delante del ordenador, a las redes sociales. “Los clientes están creando sus propios contenidos, y el crecimiento se está produciendo en aquellos lugares en los que los usuarios antes no podían hablar libremente. El gran problema es que ahora todo es gratis, y así no podemos continuar”.

Finalmente, **John Sturm**, expresidente de la U.S. Newspaper Association explicó que “el negocio de los periódicos en Estados Unidos está viviendo su vigésimo séptimo trimestre consecutivo de disminución de la publicidad. La prensa escrita no ha muerto, pero se está muriendo. En cualquier caso, todavía es necesaria para desarrollar la faceta digital, y la tecnología usada para su impresión es ahora su cuerda de salvamento”.



- |                   |                         |
|-------------------|-------------------------|
| 1. Begoña de Ros. | 9. John Schmitz.        |
| 2. Carlos Padula. | 10. Prof. Eric Weber.   |
| 3. John Sturm.    | 11. Carmen di Rienzo.   |
| 4. Tom Castro.    | 12. William F. Baker.   |
| 5. Alan Glazen.   | 13. Kate O'Sullivan.    |
| 6. Gerry Byrne.   | 14. Jay Ireland.        |
| 7. Edward Rielly. | 15. Prof. Jordi Canals. |
| 8. Mireia Rius.   | 16. Prof. Josep Valor.  |

## LA BRÚJULA PRECISA DEL IESE EN NORTEAMÉRICA

Con el fin de orientar el desarrollo del IESE en Norteamérica, la escuela creó un consejo asesor en Estados Unidos, formado por 27 ejecutivos de alto nivel. A comienzos de marzo tuvo lugar la segunda reunión anual del grupo, ambas en el campus del IESE en Barcelona.

Desde que el IESE estableció su centro en Nueva York, se han puesto en marcha una serie de programas diseñados para ejecutivos sénior en los Estados Unidos. Asimismo, aspira a convertirse en un centro de investigación de negocios a nivel mundial.

## US ADVISORY COUNCIL

**William F. Baker**  
Presidente emérito  
Channel Thirteen

**Gerry Byrne**  
Vicepresidente, PMC  
Penske Media Corporation

**Luis Cabral**  
IESE Business School

**Jordi Canals**  
IESE Business School

**Tom Castro**  
Presidente y CEO  
El Dorado Capital and  
Time Warner Cable

**Vin Cipolla**  
Presidente  
The Municipal Art Society

**Begoña de Ros**  
IESE Business School

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

**Alan Glazen**  
Presidente  
Glazen Creative

**Frank J. Hager**  
CEO  
Opp CAP

**Claire Huang**  
Directora de Marketing, Global Markets  
Bank of America

**Jay Ireland**  
Presidente y CEO  
GE Africa

**Tom Kane**  
Expresidente  
CBS

**Gary Knell**  
Presidente  
National Public Radio (NPR)

**Steve Murphy**  
Presidente  
Christie's

**Katherine Oliver**  
Comisionado, Media & Entertainment  
New York City Office

**Kate O'Sullivan**  
Directora de Relaciones Estratégicas  
Microsoft Corporation

**Carlos Padula**  
CEO  
Stelac Advisory Services

**Juan Pujadas**  
CEO  
PriceWaterhouseCoopers,  
Consulting

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

**Tom Rogers**  
Presidente y CEO  
TiVo Inc.

**John Schmitz**  
Socio  
Schmitz Partners

**John Sturm**  
Presidente emérito  
Newspaper Association of America

**Chris Vollmer**  
Socio y director general  
Booz & Co.

**Eric Weber**  
IESE Business School

**Josh Weston**  
Presidente honorífico  
Automatic Data Processing Inc. (ADP)

**Kathryn Wilde**  
CEO  
Partnership for New York

IX ENCUENTRO DE EMPRESARIOS DE LA DISTRIBUCIÓN

# EL FUNDAMENTALISMO EN EL RETAIL

Mejora de la eficacia, creatividad a través de innovación y diferenciación, centraron el encuentro.

El campus del IESE en Madrid acogió el IX Encuentro de Empresarios de la Distribución, celebrado los días 29 de febrero y 1 de marzo bajo el título “El fin del fundamentalismo en el *retail*: nuevas o buenas ideas para el 2012”. El encuentro fue dirigido por los profesores **José Luis Nuño** y **Julián Villanueva** y patrocinado por AECOC.

Doscientos profesionales se reunieron en torno a un selecto grupo de expertos con el objetivo de identificar los retos y las oportunidades de un sector que atraviesa un momento complejo debido a la coyuntura económica actual.

El profesor **Nuño** dio la bienvenida a los participantes, e hizo referencia al último encuentro, que se celebró el 29 de febrero de 2002, hace 10 años. Su repaso del contenido de las sesiones de esa edición permitió constatar lo diferente de sus circunstancias. En 2002, el Encuentro trató el *boom* del consumo, el comercio digital tras el estallido de la burbuja tecnológica, la oportunidad de la inmigración como motor del consumo, de la mano de las experiencias de una docena de formatos, tanto emergentes como tradicionales. En 2012, lo más evidente es que el futuro del *retail* que nos atiende ya no se juega aquí, en España, ni en los países maduros de las otras economías industrializadas. Los formatos disruptivos de 2002 son los tradicionales (o los consolidados) de hoy. El mundo relevante al comercio, en 2002, era el nuestro; en 2012, sin duda, este no es el caso. “Si los representantes de la docena y media de detallistas que nos visitan hoy no solo sobreviven sino que lideran en este nuevo orden global, es por su pragmatismo, su capacidad de relajar premisas que en 2002 eran fundamentales, innegociables en sus modelos. Los dogmas no existen en el comercio de hoy, y por esto

hemos titulado a este IX Encuentro como el ‘Fin del fundamentalismo en el *retail*: nuevas y buenas ideas para el 2012’”, comentaba el profesor **Nuño**.

El profesor **Villanueva**, por su parte, agradeció a los ponentes, particularmente a los ocho que se habían desplazado a Madrid desde México, EEUU, Brasil, Reino Unido, Francia, Suiza y a los otros veintiséis por su generosidad al compartir sus ideas y su tiempo con el IESE. **José María Bonmatí** (PDG ‘92), director general de AECOC, recordó el compromiso de la organización que dirige con los Encuentros de Distribución del IESE desde su primera edición, y apuntó, como muestra de este compromiso, el hecho de poder contar con **Francisco Javier Campo**, presidente de AECOC y del Grupo Zena que impartió la sesión de apertura del IX Encuentro.

**Campo**, durante su intervención, enfatizó tres aspectos: la internacionalización, la mejora de la oferta y la concentración del sector en los próximos años. En lo referente al primer factor señaló que “no todas las empresas pueden aspirar a la internacionalización, pero las que lo hagan deben concebirla como una estrategia a medio y largo plazo, no como una solución inmediata a los problemas actuales”. Frente a la proyección global elegida por marcas como Zara o Ikea, también mencionó otras alternativas como la del crecimiento local a través de la diversificación de formatos, y lo ejemplificó con El Corte Inglés o Carrefour.

La mejora de la oferta debe apoyarse, según **Campo**, en la eficacia de la cadena del suministro como condición *sine qua non* para sobrevivir. “Una cadena de suministro eficaz permite abaratar el producto un 20%, lo que hace que la planificación de la demanda sea esencial. Lo contrario es insostenible”. Hizo también una reflexión respecto al papel de las nuevas tecnologías en el sector, señalando que, si bien hace unos años se sobrevaloraron, hoy en día se corre el riesgo de hacer lo contrario. “Aunque la compra de un coche todavía se efectúe en un concesionario, el usuario ha realizado la compra previamente en el portal de la marca”.

Junto con la internacionalización como uno de los posibles ejes de la recuperación, **Campo** destacó la necesidad de mejorar la eficacia y la creatividad a través de la innovación. Tras adelantar la tendencia del sector hacia una fuerte concentración en los próximos años, terminó haciendo una



1. Prof. José Luis Nuño. 2. Prof. Julián Villanueva. 3. Josep Maria Bonmatí. 4. Francisco Javier Campo. 5. Manel Adell. 6. Juvencio Maeztu. 7. Joaquim de Toca. 8. Antonio Urcelay. 9. José Luis Gutiérrez. 10. Diego Cavestany. 11. Maodong Chen. 12. Jaime García-Legaz. 13. Prof. Juan José Toribio. 14. Fernando Echegaray.

breve alusión al marco regulatorio señalando que cualquier medida nueva debe ir encaminada a facilitar el consumo.

A continuación, tomó la palabra el director general de Desigual, **Manel Adell**, para explicar que el éxito de su firma, afianzado por el aumento de 323 a 10.000 puntos de venta en diez años, se ha consolidado gracias, en mayor medida, a un modelo de negocio multicanal. “Creamos productos nuevos y tenemos una cadena de suministro rápida, pero la clave de nuestro éxito radica en haber sabido atisbar el desdoblamiento de los canales ya habituales en un amplio abanico de posibilidades de distribución, sin perder de vista que nuestro principal objetivo es introducir una prenda de nuestra ropa en todos los armarios del mundo”, manifestó.

“La venta física y el comercio electrónico son compatibles si hay una estrategia bien definida”, manifestó **Juvencio Maeztu** (MBA ‘94), hasta ahora director de la mayor tienda Ikea en el Reino Unido y recientemente nombrado *country manager* de la firma en la India. **Maeztu** desveló que

en su actividad tiene presentes siempre tres claves: la accesibilidad, el servicio y la capacidad de sorprender al consumidor. También destacó que el 7% de sus ventas en Londres se realizan ya a través de *smartphones* y el inconveniente de que cada vez más el servicio es una *commodity* para el cliente. Y señaló que “Ikea ha llevado a cabo la democratización del diseño, porque todo el mundo sueña, pero la mayoría de la gente tiene un bolsillo pequeño”.

Por su parte, **Joaquim de Toca** (MBA ‘92), director general para España y Portugal de la firma japonesa Muji, hizo un repaso de la historia económica del país asiático desde los años ochenta hasta nuestros días. **De Toca** explicó cómo se habían consolidado a pesar de la compleja situación económica del país nipón, haciendo especial énfasis en la exclusividad y originalidad de los diseños de Muji, y no tanto en la marca.

Por último, **Antonio Urcelay**, presidente para Europa de Toys’R’Us, explicó que los retos y oportunidades del mercado juguetero pasan por mejorar la oferta del producto

complementario, el diseño de nuevos formatos comerciales (tiendas más pequeñas, tiendas de temporada, de bajo precio, *outlets* o franquicias). Entre los problemas que plantea el desarrollo del comercio electrónico para su sector están la disminución de las barreras de entrada, la presencia de gigantes de la distribución como Amazon, los mayores costes operativos y una mayor presión sobre los precios. La solución para el sector pasa por plantear estrategias de diferenciación, especialización, un mejor entendimiento con el canal y la adopción de estrategias multicanal.

Por su parte, el director ejecutivo de Hipermercados de Carrefour, **José Luis Gutiérrez Pérez** (MBA '88), explicó cómo su compañía ha tomado la decisión de romper con los paradigmas del supermercado clásico y se ha centrado en cuatro elementos: la experiencia del consumidor con una apariencia similar a la de los mercados de abastos o tiendas de barrio; la búsqueda de conceptos diferentes, como la fabricación propia de algunos productos; la imagen del precio, diseñando buenas ofertas y mostrándolas al público; y, por último, teniendo claro que las personas son quienes mejor pueden transmitir el nuevo concepto de Carrefour.

La jornada llegó a su ecuador con la intervención de **Diego Cavestany** (MBA '86), miembro de la dirección ejecutiva de operaciones en España de Día y de **Maodong Chen**, director general de Don Pin. **Cavestany** destacó las diferencias entre China y España con respecto al consumidor, el surtido y el tipo de operaciones; mientras **Chen** se centró en los negocios de alimentación chinos en España asegurando que éstos seguirán abriendo más puntos de venta con precios cada vez más competitivos que competirán con las cadenas de supermercados.

Por la tarde, el Secretario de Estado de Comercio, **Jaime García-Legaz**, explicó algunas medidas concretas adoptadas por el Gobierno central para impulsar la iniciativa empresarial, como la supresión de licencias de apertura y actividad de algunos comercios concretos, y la agenda de liberalización de los horarios comerciales, aunque esta última es competencia de las comunidades autónomas. En su intervención, moderada por el profesor **Juan José Toribio**, algunos asistentes le preguntaron sobre si el Gobierno debía regular algunas de las medidas adoptadas por las comunidades autónomas, y **García-Legaz** insistió en que “no es tiempo de abrir debates competenciales, sino de hallar la flexibilidad necesaria para facilitar el consumo”.

En la segunda mesa de debate intervinieron **Fernando Echeagaray** (PDG '05), director del Aeropuerto de Barcelona y recientemente nombrado director de Aeropuertos de AENA, y **Federico J. González**, vicepresidente sénior de Eurodisney Parks and Resorts. **Echeagaray** diseccionó la estrategia del aeropuerto catalán para rentabilizar el tráfico de pasajeros, que supone un 35% de los ingresos generados por el ente. “En una terminal, es clave reducir al mínimo el tiempo que no añade valor al proceso de compra del cliente”. Por su parte, **Federico J. González** definió la categoría de producto que ofrece Eurodisney como *Lifetime memories*, experiencias vividas en familia que quedan grabadas para toda la vida. “El 30% del negocio de Walt Disney Company proviene de la división de Parks and Resorts, algo que no sorprende si se tiene en cuenta

que Eurodisney acoge diariamente a más personas que las que visitan el Museo del Louvre y la Torre Eiffel juntos. **González** explicó que la demanda de su producto no tiene límite, que la decisión de viajar a Eurodisney puede tomarse en cualquier momento, los productos no son obvios en comparación con su competencia y la distribución y los fabricantes no solo necesitan cooperar, sino que quieren hacerlo.

La primera jornada del encuentro terminó con la proyección de una entrevista con **José Luis Martínez de Larrañandi**, director general para Iberia de Primark, en la que se profundizó en el modelo de negocio de la firma anglosajona y del análisis realizado por **Hernán Sánchez Neira**, director general de Havas Media Lab, sobre las oportunidades y los retos que plantea los *social media* al sector de la distribución.

#### MODELOS QUE APUNTAN DIRECTAMENTE AL CONSUMIDOR

● La segunda jornada dio comienzo con las intervenciones de **Erick Moreau**, CEO de Jenny Craig Europe, **Vincent Termote**, director general para Iberia de Nespresso, y **Bernard Meunier**, consejero delegado de Nestlé para España y Portugal. **Moreau** explicó su manera de ayudar a las personas a adelgazar y cuidar su salud a través de Internet y el teléfono, con el triple concepto de *food, body and line* y el apoyo de un *coach* personal. Mientras, **Meunier**, moderador de la sesión, aseguró que la estrategia de Nestlé es incidir en la base de la pirámide de la población con menos ingresos a base de productos *low cost*, pero también el vértice de la pirámide con productos premium de éxito mundial, como Nespresso. Por su parte, **Termote** explicó que la fórmula del éxito de Nespresso había sido lograr el maridaje perfecto entre un café excepcional y una máquina de alta tecnología y diseño. “Todo eso, junto al espíritu innovador que forma parte de nuestro ADN: tratamos de mejorar en todos y cada uno de los eslabones de la cadena de suministro”. El responsable de Nespresso explicó también que las *boutiques* de la marca habían servido para proporcionarles un rostro que los clientes demandaban.

**Jorge Luis Fares**, gerente de Sistemas Logísticos de la cadena comercial mexicana OXXO, tomó posteriormente la palabra para explicar la propuesta de valor de una compañía que se ha sabido posicionar como el lugar de confianza y conveniencia que los clientes visitan con gran frecuencia. “Nuestra estrategia en la cadena de suministro nos ha permitido competir con Walmart gracias a una buena planificación de la demanda, programas de colaboración con los proveedores y el diseño de una adecuada infraestructura logística para toda la línea de productos”. A la exposición de **Fares** siguió la de **Juan Pascual**, consejero delegado del Grupo El Árbol que quiso acabar con el tópico de que el sector de la alimentación apenas se ve afectado por la crisis. “La gente come menos y peor”. Dicho esto, **Pascual** señaló que la crisis ha hecho que los consumidores también reduzcan el porcentaje de productos que solían desechar sin consumir, que habitualmente representaba un 20% de sus compras. La estrategia de su grupo pasa por tener un modelo de negocio claro, la búsqueda de nuevos nichos de mercado y una inversión responsable.

“El 6% de la moda que se compra se adquiere a través de Internet, y el 40% de lo que los jóvenes compran en Inter-



15



16



17



18



19



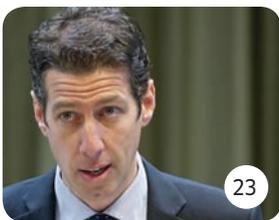
20



21



22



23



24



25



26



27



28

15. Federico J. González. 16. Hernán Sánchez Neira. 17. Erick Moreau. 18. Bernard Meunier. 19. Vincent Termote. 20. Jorge Luis Fares. 21. Juan Pascual. 22. Lucas Carné. 23. Michael Goldenberg. 24. Rafael Roldán. 25. Jaime Vázquez. 26. Julián Díaz. 27. Hugo Bethlem. 28. Pedro Luis Calvo.

net es ropa”, señaló **Lucas Carné** (MBA ‘99), cofundador de Privalia. Entre otras claves del futuro de su negocio, **Carné** explicó que la rentabilidad pasa por tener un modelo de tráfico que se pueda desvincular de pagar a Google; señaló que en estos momentos ya se pueden monetizar algunas acciones realizadas en las redes sociales; y que el crecimiento de negocios de venta *online* conlleva la necesidad de realizar un esfuerzo económico importante para sobrevivir al éxito. Por su parte, **Michael Goldenberg**, CEO de Value Retail Spain, puso en valor el modelo de negocio de *outlet* físico centrado más en la experiencia del consumidor que en la eficacia que confieren los negocios *online*. “Ambos modelos de negocio pueden convivir, pero una compañía no puede alcanzar los dos objetivos al mismo tiempo”. **Goldenberg** señaló que uno de sus principales públicos objetivos son los turistas, por ser quienes salen a la calle a comprar.

**Rafael Roldán**, presidente de Ambers&Co moderó el encuentro en el que **Jaime Vázquez**, especialista en *retail* del Grupo Santander, explicó que la desventaja de este sector a la hora de cotizar radica en su fuerte apalancamiento operativo, pero señaló que, a pesar de ello, existen modelos de compañía muy atractivos para invertir, especialmente aquellos que maximizan la rotación del capital invertido y no se centran únicamente en el margen. Frente a la estrategia equivocada de Tesco, que le llevó a ser *profit warning*, **Vázquez** contrapuso el ejemplo positivo de **Jerónimo Martins**, quien, con una pequeña inversión ha conseguido una gran rentabilidad con Biedroka, su modelo de *shop discount* en Polonia.

“No hay modelos únicos de éxito –añadió **Julián Díaz** (PDD ‘06), CEO de Dufry AG– y un *retail* de nicho puede ser muy rentable”, como es el sector de viajes escogido por su compañía. La potencialidad del crecimiento en este sector es muy alta y tiene la ventaja de que incluso un mercado como el de Estados Unidos apenas representa un 35% del negocio, con lo que puede calificarse, de un manera oficiosa, como mercado emergente. A pesar de todo, para **Díaz**, “a corto plazo el mercado está en Rusia y en la India, y no en China, como se suele decir”. **Hugo Bethlem**, vicepresidente del grupo brasileño Pan de Azúcar, dio término a las sesiones sobre el sector describiendo el itinerario que había seguido su compañía para servir de la mejor manera a su público e insistió en la importancia de saber escuchar a los clientes y acompañarles en su vida cotidiana para poder ofrecerles lo que necesitan, sin prepotencia.

El delegado del Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid, **Pedro Calvo**, señaló que “la decisión de liberalizar los horarios comerciales sería menos controvertida si no estuviéramos en medio de una crisis de consumo”. **Calvo** recordó que en Madrid ya se había aprobado la liberalización en algunas zonas de gran afluencia y el resultado ha sido positivo. “Los pequeños comercios suelen ser reacios a cambios y novedades, pero en muchos casos luego comprueban que se pueden beneficiar de ellos”.

Al término de la sesión, el profesor **Nueno** compartió con los asistentes algunas conclusiones de los dos días de intenso debate sobre el presente y el futuro de la distribución.

# FORMANDO GESTORES PARA EL SECTOR SANITARIO

El IESE apuesta fuerte por un sector en plena transformación con un nuevo programa y un centro de investigación enfocados a la gestión sanitaria.



**L**a crisis del sector sanitario demuestra hoy, más que nunca, que las innovaciones en gestión son esenciales para mejorar la salud, la atención sanitaria y las finanzas públicas. El IESE aspira a contribuir a la profesionalización de la gestión desde la vanguardia de las tendencias de dirección de empresas y administraciones públicas. Y uno de los sectores a los que presta especial atención es el de la sanidad, un sector en plena evolución, fundamentalmente en los últimos años.

La actual situación de la sanidad demanda una reforma inminente, pues se ha llegado a un punto en que los recursos que existen no son suficientes para afrontar la nueva realidad del sector. “No estamos en una situación en la que haya que aguantar el chaparrón: se trata de una crisis estructural que requiere cambios estructurales”, afirmaba la profesora **Núria Mas** al empezar la sesión del Programa de Continuidad “El futuro de la industria sanitaria: ¿Una mejor ‘receta’ para crear valor?”, el pasado 17 de enero en el campus del IESE en Barcelona.

La profesora insistió en que la solución no pasa únicamente por el copago o la subida de impuestos: “todos tenemos mucha deuda, por lo que pasarla de unos a otros no nos va a ayudar”. Asimismo, se preguntaba cómo podemos seguir ofreciendo calidad en la provisión de salud a una población creciente y a un coste que nos podamos permitir. La solución: “buscando espacios donde mejorar”, tanto desde la perspectiva del paciente como desde la del personal.

También recordó durante la sesión que hay que buscar nuevos modelos, pues los sistemas sanitarios que se diseñaron en su momento han quedado obsoletos debido a los cambios que se han producido en los tratamientos que se realizan (tanto de enfermedades puntuales como de tratamientos crónicos).

Precisamente pensando en la búsqueda de soluciones y modelos, el IESE lanza en abril un nuevo programa enfocado al sector sanitario el Health Management Program (HMP), una iniciativa que no resulta nueva para el claustro de la escuela, pues lleva once años impartiendo con éxito un programa dirigido a gestores sanitarios



para el ámbito nacional y ahora, con el HMP, dará el paso al ámbito internacional.

### UN PROGRAMA ACORDE CON LAS NECESIDADES DEL SECTOR

● La gestión del entorno sanitario es hoy totalmente diferente y “hasta ahora no se había considerado que debía plantearse como la gestión de una empresa, con connotaciones específicas, pero como una empresa”, comenta **Isabel Morán**, directora ejecutiva del nuevo programa.

“En el último año, se han publicado múltiples informes de consultoras, laboratorios, casas comerciales, farmacéuticas... detallando cuáles son los problemas a los que nos enfrentamos: que no hay suficiente financiación, que la población envejece, que los médicos no están motivados, que no son líderes en sus departamentos... Pues bien, ahora conocemos todas las dificultades, pero de momento nadie ha aglutinado esas opiniones y extraído conclusiones acerca de cómo debemos hacerles frente y sobre lo que tiene que hacer un directivo conociendo todos esos problemas que ya están perfectamente diagnosticados. Y el HMP consiste precisamente en eso, en pasar a la acción ejecutiva, y eso es lo que, fundamentalmente, nos diferencia de todos los programas que se están llevando a cabo en materia salud”, afirma **Isabel Morán**.

Hoy día no hay ningún programa internacional dirigido a la salud con nuestra orientación. El Health Management Program es de dirección general, principalmente, pero muy enfocado a la realidad operativa de un hospital. “Y ahora ‘vamos a pasar a la acción’ y ello implica el trabajo de toda una serie de departamentos, tanto de investigación, como de publicaciones. En este último campo, se están llevando a cabo importantes estudios relativos a los sistemas de financiación sanitaria que permiten llevar a cabo una práctica comparativa entre la eficacia del funcionamiento de dichos sistemas entre los distintos países, así como cuáles son las ventajas y los inconvenientes de la implantación de unos u otros, las fórmulas adecuadas, etc. La conclusión de todos esos estudios nos permitirá ser más efectivos”, concluye su directora ejecutiva.

### LA GESTIÓN SANITARIA PENSADA COMO LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA

● El HMP tiene un enfoque muy operativo, muy resolutivo, que aúna conceptos punteros e innovadores con otros más clásicos. Estructuralmente dividido en tres módulos: el primero, “The Stepping Stones”, se impartirá en Madrid del 16 al 20 de abril. El segundo, “Facing Chance”, lo hará en Barcelona del 14 al 18 de mayo. Y el tercero, “Getting Things Done”, se impartirá en junio, del 18 al 22, de nuevo en Madrid.

La profesora **Beatriz Muñoz-Seca**, directora académica del programa, explica que “conceptualmente, el programa tiene los elementos básicos que un director de hospital necesita: primero, conceptos operativos; segundo, conceptos económico-financieros básicos; tercero, información de gestión de grupos y de personas; cuarto, cuestiones tecnológicas y del impacto que pueden tener los sistemas de



**Módulo 1. The Stepping Stones**  
Madrid, 16-20 de abril de 2012

**Módulo 2. Facing Change**  
Barcelona, 14-18 de mayo de 2012

**Módulo 3. Getting Things Done**  
Madrid, 18-22 de junio de 2012



## EL 80% DE LOS PARTICIPANTES DEL HEALTH MANAGEMENT PROGRAM SON INTERNACIONALES”.



Prof. <sup>a</sup> Beatriz Muñoz Seca.



Isabel Morán.

información; quinto, negociación; sexto, de emprendimiento enfocado al ámbito del propio hospital, es decir, que la gente pueda gustar y acometer nuevas ideas. Y por último, determinados conceptos sobre lo que puede ser la estrategia, entendida desde el punto de vista de cómo el entorno puede modificar la operativa del día a día”.

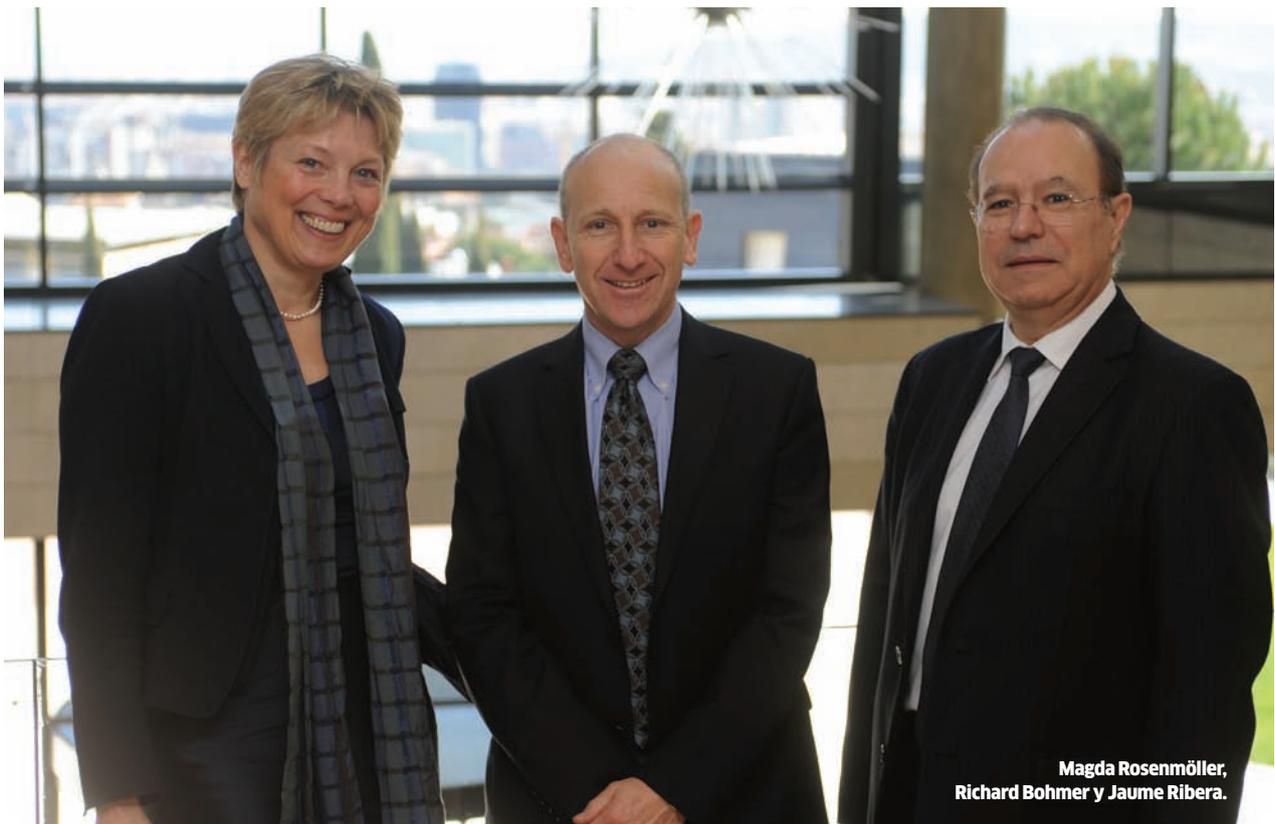
### UN ENFOQUE INTERNACIONAL

● De los participantes del HMP, el 80% son internacionales: Latinoamérica, de países europeos e incluso África. “Son responsables de servicio, gerentes de hospitales, emprendedores que han montado sus propios negocios en el ámbito de la salud, directivos sanitarios”, comenta **Isabel Morán**.

“En el programa se distinguen dos grupos diferenciados con distintas necesidades: los profesionales con una formación perteneciente al ámbito de la administración, cuyas necesidades se enfocan a la comprensión del papel del médico; y los médicos que se han trasladado a dicho ámbito, cuyas carencias se centran especialmente en los conceptos básicos de la administración hospitalaria. A la luz de todo ello, y tras analizar la oferta existente en el mercado, desarrollamos este programa, específicamente enfocado a la realidad operativa hospitalaria”, explica la profesora **Muñoz-Seca**.

Con este objetivo, el claustro de profesores lleva más de un año preparando el material académico del curso, adecuándolo para que su enfoque sea internacional. “Hemos considerado interesante este enfoque porque contamos con participantes de distintas procedencias. Por eso mismo, el programa incluye ponencias de profesionales del ámbito de la salud de países como Noruega, Gran Bretaña o Suiza, que explicarán cómo sus modelos sanitarios afrontan el gravísimo problema actual de este sector”, puntualiza la directora académica.

De esta manera, cada participante va a poder plantear un área del problema que le gustaría resolver y, durante las tres semanas del curso, lo replanteará con los conocimientos que irá adquiriendo y que le ayudarán a enfrentarse y solucionarlo. “El participante contará con unos asesores o *facilitators*, del *faculty*, pertenecientes a la dirección del programa, que van a estar trabajando con él para mostrarle cómo puede combatir las situaciones conflictivas que le preocupan”, explica la profesora **Muñoz-Seca**, quien aclara también que “lo que estamos enseñando son los elementos básicos y de gestión necesarios, es decir, los conceptos que se imparten se pueden aplicar tanto en un hospital de São Paulo, que en uno de Kenia, que en uno de Polonia. Lo importante es que los participantes sean capaces de aplicar los conceptos aprendidos a su realidad y a su entorno. Les ofrecemos los esquemas generales para que puedan aplicarlos a cada situación práctica. Y si les preocupa algún tema muy específico, saben que pueden recurrir al claustro para que a nivel individual les asesore o informe sobre una arista del problema que a lo mejor no se ha tratado en clase”.



Magda Rosenmöller,  
Richard Bohmer y Jaume Ribera.

## EL IESE PONE EN MARCHA UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE GESTIÓN SANITARIA

El 20 de febrero se presentó en Barcelona el Center for Research in Healthcare Innovation Management (CRHIM), fruto de la colaboración entre el IESE y Accenture, que nace con el objetivo de contribuir a la transformación del sector sanitario mediante la formación de sus directivos, la investigación aplicada y la creación de un foro de debate sobre el sector. Los directores de este nuevo centro serán los profesores **Jaume Ribera** y **Magda Rosenmöller**. El objetivo del CRHIM, que contará con la participación de otros profesores expertos en el sector como **Núria Mas** y **Beatriz Muñoz-Seca**, es contribuir a la transformación de la sanidad mediante proyectos de investigación aplicada.

Durante la presentación, **Richard Bohmer**, experto en gestión sanitaria, destacó la importancia de iniciativas como este centro. El profesor de la Harvard Business School (HBS) destacó también la gran demanda actual de médicos y enfermeras con habilidades directivas, ya que los conocimientos médicos son cada día más específicos y los costes sanitarios aumentan a nivel mundial. El experto hizo alusión a un estudio según el cual las enfermeras pasan tan solo entre el 30 y el 40% de su horario laboral atendiendo tareas específicas del puesto, algo que podría remediarse a través de la innovación y de una gestión más eficiente. “Cada vez más, es la cuestión organizativa la que

determina el nivel de calidad de la sanidad”, señaló. “Queremos que este centro se convierta en un referente”, afirmó por su parte el profesor **Josep Valor**, que inauguró el acto recordando la vocación del IESE y su compromiso con el sector sanitario, reflejado en sus diversos programas e iniciativas, y que culmina con la creación de este centro. El profesor destacó la importancia de la innovación y la necesidad de lograr un uso eficiente de los recursos. Por su parte, el socio director de Sanidad de Accenture, **Javier Mur**, enumeró algunas de las claves para mejorar el sector: innovación en la gestión, búsqueda de sinergias con los proveedores, coordinación con los niveles asistenciales y estratificación de los pacientes.

### MÁS INFORMACIÓN:

- HMP: [www.iese.edu/hmp](http://www.iese.edu/hmp)
- CRHIM: [www.iese.edu/crhim](http://www.iese.edu/crhim)
- Health Care Initiative: [www.iese.edu/healthcare](http://www.iese.edu/healthcare)

# FIDELIZAR ES MÁS QUE VENDER

Saber atraer y retener al consumidor es clave no solo para vender más sino para cuidar la imagen de marca.



“**C**onvertir a los clientes en fans”, ese es el objetivo de cualquier marca y el título del encuentro que se celebró el 19 de enero en el campus del IESE en Madrid, y cuyo objetivo fue, tal y como explicó el profesor del IESE y director del encuentro, **Xavier Oliver**, “buscar cómo se fideliza en tres áreas” que considera “definitivas” para los próximos años: las redes sociales, las tiendas *online* y los distribuidores.

## LA CONVERSACIÓN EN LAS REDES SOCIALES

● **Félix Muñoz**, exdirector de Comunicación de Coca-Cola, las redes sociales son una herramienta para “contactar de forma directa, prácticamente gratuita e instantánea, con mucha gente”, y destacó las ventajas de una comunicación “bidireccional y concreta”.

El experto en comunicación denunció que “estamos acostumbrados a dar discursos sin oportunidad de respuesta y esperamos que la gente funcione como si fuesen robots”. Sin embargo, “ahora existe un diálogo, un debate para el que hay que estar preparado, incluso, para cambiar de opinión. Estamos aprendiendo mucho de la gente”, admitió.

Asimismo, manifestó que esta revolución “urge a transformar el esquema mental de las personas dentro de la empresa. Para hacer comunicación, hay que utilizar todo lo que afecta a las percepciones: etiquetas, edificios, olores, ambientes...”.

“Los usuarios no solo ayudan desde el punto de vista de la comunicación y de la percepción, sino también des-

de el punto de vista del modelo de negocio, ayudando a crear nuevos productos”, añadió **Samuel Martínez**, director de Ventas en Facebook.

Por su parte, **Rafa Soto**, director creativo ejecutivo en Herraiz Soto & Co., manifestó que “la conversación, en sí misma, puede ser una herramienta de seducción, y la marca, tiene que aprovecharlo”. Por otro lado, el creativo destacó que, a través de las redes sociales y el *feedback*, el consumidor “puede sentirse más arropado por la marca”.

**Marcel-lí Zuazua** (PDD '04), consejero delegado de Herraiz Soto & Co., señaló algunos de los factores de éxito de una estrategia de redes sociales: “primero, tener muy claro lo que uno quiere; segundo, establecer las pautas tanto estratégicas como tácticas para desarrollar las estrategias y, finalmente, contar con una persona de confianza para ello”.

## LA TIENDA COMO ATRACCIÓN

● En su introducción de la mesa de debate sobre la experiencia de compra en las tiendas, el profesor **Oliver** analizó el uso que se hace de las tiendas de Apple, para las cuales vender está en último lugar. Nadie “molesta” al cliente. Van más allá de la venta: enseñan, explican, sirven, y solucionan problemas. Todo para dar al usuario y nada para recibir.

“El *retail* también crea fans”, concluyó el profesor del IESE, y el mejor ejemplo es que muchas empresas invierten recursos en formación en *storytelling* para que sus empleados aprendan a conversar con sus clientes.

El director de Contenidos de Tiempo BBDO, **Siscu Molina**, mantuvo que la tienda va “más allá del producto”.



Félix Muñoz.



Prof. Xavier Oliver.



Marcell Zuazua.



Àgata Gelabertó.

“Tienes la oportunidad de mostrar cómo eres, tu personalidad. En muchos casos genera una experiencia de marca, en el sentido de que en ese espacio no solo vas a ver productos (estos únicamente ocupan un 20%), sino que también provoca sensaciones.

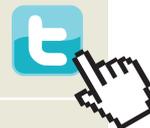
Àgata Gelabertó, directora de Retail de Danone, hizo un balance “positivo” de su reciente experiencia como *retailers*, y explicó los beneficios para la marca: “poder estar cerca del consumidor y mover algunos atributos de marca que son más difíciles de mover a través de los medios convencionales”.

#### DIRECTO AL CONSUMIDOR: LA VENTA ONLINE

Las últimas intervenciones de la jornada, a cargo de Aquilino Peña (PADE ‘00), fundador de Kibo Ventures, Nacho Somalo, director general de Alice.es y Jaume Lloret, director de Marketing de Venca, se centraron en la experiencia de compra en Internet. Peña expuso el caso de Amazon como el principal paradigma de estrategia de éxito en comercio electrónico “con un crecimiento anual de más de un 20% en los últimos quince años”, y defendió que estamos en un buen momento para el comercio electrónico.

Lloret, cuya empresa, Venca, se dedica a la moda femenina *online*, afirmó que “el hecho de que no haya intermediarios hace mucho más fácil la propuesta de *low-cost*”. Asimismo, explicó que Venca se encuentra en un proceso global de reinversión de su modelo de negocio. “Debemos cambiar los ritmos y ajustarnos a las necesidades de unos consumidores que quieren comprar siempre barato”, concluyó.

### #IESEMKTFANS TRENDING TOPIC



#### IESE Exec Ed @IESEExeced

“La cuestión no es qué herramienta utilizar (Facebook o Twitter) sino cómo y para qué utilizarlas”, Muñoz en #IESEMKTFans

#### Cristina Fernández @onlinetotal

Bien! MT @DOGComunicacion Comienza la entrevista con@femunoz, ex- Director de Comunicación de Coca-Cola #IESEMKTFans

#### DOG Comunicación @DOGComunicacion

“El futuro del comercio electrónico pasa por: SO-LO-MO (Social, Local and Mobile)” #IESEMKTFans

#### madelmo @madelmo

Estamos para gestionar las percepciones. Félix Soto ex director de CocaCola. #iesemktfans

#### DOG Comunicación @DOGComunicacion

“Las cinco “e” clave para el funcionamiento de una tienda: eficiente, eficaz, emarketing, entretenido y emocional” M. Hormigó #iesemktfans

#### Marga Glez @mglez75

“Mejor convencer a un 10% del público que impactar a un 90% sin cambiar su percepción”, Félix Muñoz en #IESEMKTFans vía @IESEExeced

#### Siscu Molina @siscumolina

Invitado por IESE para participar en la jornada “convertir a los clientes en fans #IESEMKTFans

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS

# REFORMANDO HACIA LA RECUPERACIÓN

El IESE celebró dos sesiones del Programa de Continuidad en Madrid y Barcelona en las que se analizaron las perspectivas económicas a nivel nacional e internacional, y se debatieron las políticas para salir de la crisis.

“**D**eberíamos estar siempre ‘de reformas’”, manifestó el profesor **Antonio Argandoña** en la clausura de la sesión del Programa de Continuidad “Perspectivas económicas: políticas para salir de una crisis”, que tuvo lugar el 15 de febrero en el campus del IESE en Barcelona. Junto al profesor **Argandoña** participaron también los profesores **Alfredo Pastor** y **Xavier Vives**. “Me encantan las reformas, porque son la forma de decirnos a nosotros mismos y a todo el mundo: ‘¡Esto ha de cambiar!’”, añadió.

El profesor **Antonio Argandoña** se mostró satisfecho con el rumbo del sector privado, e instó a las empresas a “seguir buscando sus ventajas competitivas”. “Ahora sois vosotros quienes podéis tomar la iniciativa en muchos campos, es el momento de mejorar”, arengó, añadiendo que “las oportunidades las tenemos ahora. Hace meses no teníamos reformas. Ahora es el momento de aprovechar las oportunidades que nos brindan y subir al escenario”.

El profesor **Antonio Argandoña** se mostró satisfecho con el rumbo del sector privado, e instó a las empresas a “seguir buscando sus ventajas competitivas”. “Ahora sois vosotros quienes podéis tomar la iniciativa en muchos campos, es el momento de mejorar”, arengó, añadiendo que “las oportunidades las tenemos ahora. Hace meses no teníamos reformas. Ahora es el momento de aprovechar las oportunidades que nos brindan y subir al escenario”.

## REFORMA LABORAL

● Por su parte, el profesor **Alfredo Pastor** admitió  
● que “algo no funciona en nuestro sistema laboral:

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



tenemos una capacidad para crear empleo muy inferior al resto de países y, sin embargo, mucho mayor para destruirlo”. Por lo que se refiere a la coyuntura, las perspectivas de recuperación son difíciles por dos razones: un problema de competitividad y uno de deuda.

La pérdida de competitividad provoca una disminución de las exportaciones, mientras la deuda de las empresas, sumidas en un lento proceso de desapalancamiento, tiende a reducir la inversión. A esto se le añade la deuda de las familias, que ha aumentado mucho en los últimos años (en gran parte se trata de deuda hipotecaria), y que da como resultado una depresión en el consumo.

### REFORMA FINANCIERA

● A continuación, el profesor **Xavier Vives** analizó la reforma financiera, enumerando los objetivos que debe cumplir: saneamiento de los activos inmobiliarios, consolidación del sistema bancario, ajuste de precios inmobiliarios y recuperación del flujo crediticio. Sobre las fusiones bancarias, recordó que el objetivo debe ser “crear entidades viables, con mayor eficiencia y sin exceso de capacidad”, y evitar las fusiones “frías”.

En su intervención en la sesión “Perspectivas económicas y previsiones”, celebrada en el campus del IESE en Madrid el 9 de febrero, el profesor **Juan José Toribio** realizó un ejercicio de previsión analizando en qué partidas y cómo parece que el Gobierno va a tratar de lograr reducir el déficit: la subida del IRPF, la desgravación por la compra de vivienda (retroactiva) y el gravamen a las rentas del capital, algo que, a su juicio, resulta inapropiado si lo que más necesita España en estos momentos es atraer capitales.

La reforma financiera parte de la situación patrimonial de los bancos, un escenario que puede cambiar mucho en función de si el patrimonio se valora al precio actual o al de adquisición. Ninguna de las dos es una opción razonable para el profesor, que apostó por una solución intermedia que deberá fijar el regulador. Hasta el momento las previsiones realizadas por las entidades bancarias no han sido efectivas porque los mercados no han comprado los bonos emitidos por los bancos españoles.

### LA COYUNTURA DE LA EUROZONA

● El profesor **Javier Díaz-Giménez** observó que la eurozona se encuentra en una situación de bloqueo. Las dieciocho cumbres celebradas no han sido suficientes para resolver el problema de la deuda sin despejar la incertidumbre. Para el profesor, existen en la actualidad cuatro grandes riesgos.

Primero, la crisis crediticia y de liquidez: se ha solventado contra el principio por el que Europa se había comprometido a mantener una política económica muy rigurosa. Para ganar tiempo, el Banco Central Europeo ha terminado por conceder líneas privilegiadas de liquidez. Una solución que no puede ser permanente.

El segundo, es la quiebra de Grecia: una cuestión inevitable salvo que exista una voluntad política de efectuar un rescate. La quiebra es una posibilidad real y no se soluciona diciendo que el volumen de la deuda que cada país tiene con Grecia es menor de lo que en realidad es. El efecto contagio con respecto a Portugal e Irlanda es claro.

La crisis de la austeridad en España y en Italia: en el primer caso hay un grave problema de liquidez, no tanto de deuda pública porque esta no es muy alta en comparación con la de otros países, pero el déficit público compromete el escenario macroeconómico y la acción del Gobierno. En el caso de Italia, el problema está más asociado a la solvencia debido a la elevada cuantía de su deuda pública.

Por último, la competitividad: es una realidad que los países del núcleo central de Europa han sabido gestionar el euro y han logrado superávit, mientras que en los países de la periferia ha ocurrido lo contrario; Alemania ha sido capaz de contener sus precios y la mala situación de los países de la periferia le ha favorecido, porque evitaba la apreciación de la moneda única; los suizos, por el contrario, al mantener todavía su propia moneda, sí han tenido este tipo de problemas, porque su tipo de cambio se ha apreciado.

Como conclusión, el profesor **Pastor** aseguró que “decimos todo esto con el convencimiento de que saldremos de esta crisis, y lo haremos con una economía y una sociedad mejores que las que hemos tenido hasta ahora”.





# EMBA & SEAT: ALIANZA ELÉCTRICA

Más de 60 alumnos del EMBA evalúan los factores clave de la movilidad eléctrica en España.

“**P**ara mí no hay diferencia entre trabajar en la empresa y realizar proyectos de este tipo”, explica **Adrià Martín**, uno de los integrantes del grupo premiado en el marco del “Seat e-mobility Project”. Se trata de una iniciativa conjunta entre el IESE y Seat, que se aliaron para evaluar los factores claves de la movilidad eléctrica en España. Entre los meses de noviembre y enero, más de 60 estudiantes del curso de Operaciones Estratégicas, que imparte el profesor **Marc Sachon** dentro del Executive MBA (EMBA) del IESE, participaron en este proyecto. “En realidad, creo que incluso tiene ciertas ventajas con respecto al trabajo en la empresa: en la escuela, dispones de un profesor que te guía y te orienta, por lo que el aprendizaje es doble. Además, tienes mucha más libertad que en la empresa para diseñar todo tipo de proyectos y estrategias”, añade **Adrià**.

Los equipos de trabajo analizaron aspectos como las infraestructuras disponibles y necesarias; los coches más caros

de producción pero de menores costes de funcionamiento; las energías verdes como fuente de combustión; o las redes inteligentes. “La experiencia ha sido positiva, te permite analizar una situación real con un componente estratégico importante”, valora **Eduard Coves**, otro de los alumnos.

En concreto, el grupo premiado, que no tenía mucha experiencia en el sector de la automoción, supo aprovechar sus debilidades y convertirlas en fortalezas: “En vez de entrar en procesos de fabricación y comercialización de coches eléctricos, nos intentamos centrar en áreas de conocimiento en las que creímos que podíamos aportar más valor”, apunta **Eduard**. Su compañera, **Mireia Ribot**, concreta: “Nos centramos en el aspecto energético, más que en el de automoción, ya que dos de nosotros teníamos experiencia”.

#### COLABORACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA

● En opinión de otro miembro del grupo, **Max Radt**,  
● “lo importante del proyecto es que la empresa estuvo presente durante las presentaciones y las preguntas



EL OBJETIVO ES ABRIR UN INTERCAMBIO DE IDEAS SOBRE EL FUTURO DE LA MOVILIDAD Y FOMENTAR UN DEBATE ENTRE LAS PRÓXIMAS GENERACIONES”.

que surgieron a medio camino, y suma un valor añadido”. “El hecho de que desde Seat se implicaran ayudó a que adquiriera un sentido más real, a que nos esforzásemos más”, añade **Eduard**.

“Es una colaboración en la que todos salimos ganando”, apunta **Enrique Rincón**: “El IESE, porque fortalece sus relaciones con empresas importantes como Seat; la empresa, porque recibe ideas frescas; y los alumnos, porque, a diferencia de en otras ocasiones en las que nos enfrentamos a situaciones ficticias, hemos estado en contacto con un marco más real”.

“Lo mejor que te llevas es la experiencia de trabajar con grupos formados por alumnos que provienen de sectores muy distintos, todo eso te enriquece a nivel personal”, explica **Mireia**. Por su parte, **Max Radt** reconoce que “hemos notado una evolución muy clara respecto a los primeros trabajos que hicimos cuando comenzó el curso, se nota lo que hemos aprendido durante el EMBA”.

#### INTERCAMBIO DE IDEAS

● El “Seat e-mobility Project” contó con la participación de ocho grupos de trabajo e investigación, la tutela del profesor **Sachon** y la implicación del equipo de *e-mobility* de SEAT, quienes ofrecieron a los alumnos la oportunidad de dar una vuelta por Barcelona en los coches eléctricos antes de que entraran en la prueba piloto.

SEAT, líder en el mercado, cuenta con un equipo de ingenieros y profesionales dedicados a impulsar la movilidad eléctrica, liderado por el Dr. **Matthias Rabe**, vicepresidente de I+D, y el Dr. **Tino Fuhrmann**, responsable de *e-mobility*. El objetivo del proyecto es abrir un intercambio de ideas sobre el futuro de la movilidad y fomentar un debate en el seno de las que serán las próximas generaciones de gestores llamados a liderar el tejido empresarial. En un entorno de mercado complicado como el actual este escenario se presenta como una oportunidad estratégica para establecer las bases para el éxito en el futuro.



# IMAGINAR LO INIMAGINABLE Y REALIZAR LO IRREALIZABLE

Una sesión especial centrada en la figura del primer director del IESE, Antonio Valero, recordó su visión de la actividad de dirigir y algunas de sus reflexiones sobre liderazgo, todavía hoy vigentes.

**E**l director general del IESE, **Jordi Canals**, destacó la “magnanimidad” como una virtud fundamental del profesor **Antonio Valero**, primer director general del IESE, quien fue homenajeado el 9 de febrero, en una sesión especial del Programa de Continuidad, en el campus del IESE en Barcelona, titulada “La contribución académica de **Antonio Valero**: el político de empresa en momentos de especial incertidumbre”. El pasado verano se cumplieron diez años de su fallecimiento.

El consejero delegado de Gas Natural Fenosa, **Rafael Villaseca** (MBA '76), afirmó que la concepción de **Valero** de que “el político de empresa es el que se ocupa de lo más importante de la compañía” ha regido su trabajo. Según **Villaseca**, todo se reduce a “decidir y concretar lo que hay que hacer, y conseguir que se lleve a cabo”.

Para el consejero delegado de Gas Natural Fenosa, la primera fase de la acción (decidir y concretar) se compone de dos partes: “el análisis” y “la decisión”. El análisis, explicó **Villaseca**, debe ser “claro, concreto y detallado”, aunque lamentó que con frecuencia no sea así. “Falta valentía y sobra vértigo. Cuesta decir las cosas como son, y los análisis no son suficientemente claros”. Respecto a la decisión, apuntó que el mejor camino para tomar la decisión correcta es a través del debate. Asimismo, advirtió que “es imposible asumir un riesgo sin conocerlo” y recomendó que se ponga sobre la mesa el análisis de riesgos, lo que, según su experiencia es poco frecuente.

La segunda fase, la acción en sentido estricto (conseguir que se lleve a cabo la decisión) “es lo más difícil”, advirtió. Pero reconoció que “es la parte que más ha llenado mi vida profesional, y no la cambiaría por ninguna otra. He disfrutado y disfruto practicando la implantación, la acción”.



En su discurso, también tuvo palabras sobre la actitud del político de empresa como factor determinante en la empresa. “El éxito o el fracaso son cuestión de actitud”, declaró **Villaseca**. Y, finalmente, confesó que “todo lo que he hecho ha sido gracias a lo que aprendí en esta casa, muy especialmente del profesor **Masifern**”; y mostró su agradecimiento a todos los profesores que han hecho posible una escuela como el IESE.

El profesor **Carlos Cavallé**, que trabajó junto al profesor **Valero** durante los nueve años que dirigió el IESE (1958-1967), expuso los cuatro rasgos que debe reunir un líder implícitos en el quehacer de **Antonio Valero**: el primero sería el “pensamiento estratégico”; el segundo, la capacidad de “hacer funcionar la organización” de forma eficaz. Un tercer rasgo es la innovación: “los directivos tenéis que imaginar lo inimaginable y realizar lo irrealizable”, evocó el profesor **Cavallé**. Finalmente, el cuarto es la pasión por la calidad, el énfasis en los detalles, fruto del cuidado en el acabado de cualquier



## EL POLÍTICO DE EMPRESA ES EL QUE SE OCUPA DE LO MÁS IMPORTANTE DE LA COMPAÑÍA.

De izquierda a derecha: Prof. Manuel Velilla, Prof. Carlos Cavallé, Prof. Jordi Canals, Rafael Villaseca, Prof. Juan Carlos Vázquez-Dodero y Prof. Joan Enric Ricart.

cosa que se hace. El profesor **Cavallé** también habló sobre la importancia de ser conscientes del sentido de la misión de la empresa, basándose en el ejemplo del propio **Antonio Valero**: “tenía muy claro el concepto de misión, porque recibió el encargo del fundador del Opus Dei, San Josemaría Escrivá de Balaguer, para poner en marcha el IESE. Ese encargo tenía un sentido: la formación de la alta dirección de las empresas, de una manera científica rigurosa, a nivel universitario y a través del sentido cristiano de la vida”.

El profesor **Manuel Velilla** apuntó que “la mejor definición del político de empresa era el profesor **Valero**”. Recordó una de sus principales enseñanzas: el concepto de “objetivo”, y destacó el énfasis que el primer director general del IESE ponía en la importancia del concepto de objetivo como “situación mejor deseable”, diferente de la actual confusión con los conceptos de indicador, índice y similares. “Dirigir por objetivos, repetía constantemente, no es dirigir por ratios ni indicadores”.

A continuación, tomó la palabra el profesor **Juan Carlos Vázquez-Dodero**, quien hizo hincapié en el fuerte impulso que **Antonio Valero** dio a la vocación académica del IESE, a través de un programa doctoral cuyo principal enfoque fue el de formar a profesionales familiarizados con la materia propia de la empresa y la dirección, con un dominio absoluto de su área de especialidad académica, y que tuvieran claro cuál sería su papel como docentes y fueran conscientes de que un día les tocaría gestionar una parte de la institución en que trabajarán. Aventuró que, el profesor **Valero**, hoy, seguramente se inclinaría por dos tipos de programas doctorales, unos más orientados a la investigación, con capacidad de ejercer la docencia, y otros más orientados a la docencia y a la gestión con capacidad de seguir el avance en sus campos.

“Tenemos un programa doctoral del que **Antonio Valero** se sentiría orgulloso”, añadió el profesor **Joan Enric Ricart**, y explicó los cuatro elementos de la empresa que, según el profesor **Valero**, siempre debían estar integrados: negocio, estructura institucional, estructura directiva y convivencia profesional.

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

EL INTERNATIONAL FACULTY PROGRAM (IFP)

# FORMACIÓN PARA PROFESORES: EXCELENCIA PEDAGÓGICA



Desde 1991, más de 200 instituciones de todo el mundo han participado en el IFP, que contribuye a elevar el nivel de enseñanza en las escuelas de dirección.

**P**rofesores de diversas universidades de Europa, África, Asia y Latinoamérica volverán a las aulas a principios de junio para asistir, en calidad de alumnos, a un curso de tres semanas de duración impartido en el campus de IESE en Barcelona, dentro del marco del International Faculty Program (IFP).

El IFP de IESE, que cumple ahora 21 años, es un exclusivo programa de formación dirigido a los profesores de escuelas de dirección de todo el mundo. Su objetivo es ayudarles a mejorar sus habilidades de comunicación, dentro y fuera del aula, y a desarrollar su capacidad para organizar cursos, escribir casos, aprender a usarlos como herramienta de enseñanza y participar en la gestión académica.

En el IFP se imparten metodologías de investigación, estudio del *management* y desarrollo de planes de estudios e introduce a los participantes en el método del caso como una herramienta pedagógica dinámica.

“Por regla general, los profesores de las escuelas de dirección dedican mucho tiempo a cultivar sus habilidades de investigación durante el doctorado, pero dedican menos tiempo a desarrollarse profesionalmente en otras áreas clave, como las distintas técnicas docentes, el diseño de cursos, la capacidad de liderazgo o la gestión de las carreras profesionales”, explica **Javier Santomá**, director académico del IFP y profesor de Gestión Financiera del IESE.

A lo largo de este curso, los participantes tienen la oportunidad de adquirir nuevas competencias pedagógicas, mejorar sus técnicas y compartir sus experiencias con otros docentes. “El IFP ofrece a los participantes un sólido programa de desarrollo profesional diseñado especialmente para ayudarles a mejorar en todos estos ámbitos”, agrega el profesor **Santomá**. Además, en el programa residencial de tres semanas aprenden nuevas ideas para organizar cursos y diseñar planes de estudio, que después pueden aplicar en sus escuelas.



**Germán Céspedes.**



**Monica Karretts-Makau.**



**Wolfgang Amann.**

El curso se estructura alrededor de áreas como: el método del caso; la redacción y la presentación de casos; el diseño de cursos; el liderazgo en contexto; la comunicación persuasiva; la gestión institucional; los métodos pedagógicos para adultos; la gestión de operaciones; y las actividades de *coaching* y *mentoring*.

**Monica Karretts-Makau**, profesora del MBA de la Strathmore Business School de Nairobi, asistió a este curso el año pasado. “Si hay algo que he aprendido es que enseñar es un arte”, revela. “Enseñar consiste en conocer a tu público y en conocerte a ti mismo. Aprendí mucho en el curso viendo a los profesores en acción, explicando los diferentes casos”.

**Wolfgang Amann**, director ejecutivo del programa de educación continua de la escuela de negocios Goethe de Frankfurt, asistió al mismo curso que **Monica**, y afirma que el IFP superó sus expectativas: “Cuando ya llevas unos años en la enseñanza, acabas manteniendo una serie de rutinas y repitiendo las mismas fórmulas de éxito que te han funcio-

nado en el pasado. Aquí, sin embargo, hay representantes de varias escuelas y cada uno tiene su propia receta para el éxito, lo que te permite mezclarlas y extraer lo mejor de todas”.

Su también compañero de curso, **Germán Céspedes**, responsable de la organización de la escuela de dirección ESDE de Costa Rica, coincide con ellos: “Yo tengo mucha experiencia en el mundo empresarial, pero no en el educativo. Este programa me ha ayudado a trasladar toda mi experiencia de un ámbito a otro y a aprender lo que significa ser un buen profesor en una escuela de dirección”.

Desde su creación docentes de más de 200 instituciones de todo el mundo han participado en el IFP, los cuales han desarrollado, a su vez, una importante red internacional que ha contribuido a elevar significativamente los estándares de educación en las escuelas de dirección de muchos países, especialmente en los emergentes.

**MÁS INFORMACIÓN:**  
[www.iese.edu/ifp](http://www.iese.edu/ifp)

ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM IN MEDIA AND ENTERTAINMENT (MEDIA AMP)

# Las voces reales de los medios

Promover conversaciones con los principales responsables de la industria de los medios es una de las características del AMP Media del IESE, que organiza unos foros de liderazgo en los que los participantes del programa pueden conversar de tú a tú con expertos del sector.

El AMP Media es el primer y único programa de dirección avanzada de este tipo. Organizado en colaboración con el Paley Center for Media de Nueva York, está dirigido a líderes y directivos de la industria de los medios. Consta de cuatro módulos de una semana que se imparten durante un periodo de seis meses. Tres de ellos en Nueva York y uno en Los Ángeles. “Destaca por contar con un componente muy especial: los foros de liderazgo, donde los participantes tienen la oportunidad de sentarse a conversar con expertos del sector”, afirma el profesor **Mike Rosenberg**, director académico del programa. Son un componente muy valioso del programa, ya que permiten a los participantes interactuar con líderes mundiales de los medios y del entretenimiento en un entorno personal y privado.

Los participantes tienen la oportunidad de conocer, de primera mano, los retos a los que se enfrentan estos directivos a diario y la manera en que consiguen que avancen tanto sus empresas como sus carreras profesionales. En estos foros de liderazgo se trata una amplia variedad de temas relaciona-



dos con la dirección y administración de empresas, como la estrategia corporativa, la contabilidad financiera, las operaciones, la estrategia de tecnologías de la información o la cadena de valor digital.

La lista internacional de participantes de este año incluye a altos directivos de diversos países, como el Reino Unido, Francia, Italia, Kenia, Nigeria, España, México, Colombia o Estados Unidos, que representan a empresas y organizaciones del calibre de Univision Communications, Indomina Group, Europa Press y la ONU.

En los foros de liderazgo participaron este año expertos como: **Frank A. Bennack, jr.**, CEO de Hearst Corporation; **Katherine Oliver**, comisaria de la Oficina de Medios y Entretenimiento (MOME) del Ayuntamiento de Nueva York; **Geoffrey Sands**, presidente del consejo de dirección de PBS, ; **Steve Capus**, presidente de NBC News y principal responsable de la División

de Noticias; **Alexandra Wallace**, vicepresidenta de NBC News; y **Alan Patricof**, fundador y director general de Greycroft Partners LLC.

“Los foros de liderazgo están diseñados para que los participantes tengan la sensación de estar conversando en el salón de su casa con estas grandes figuras de los medios, que les cuentan

historias personales, les explican cómo llegaron adonde están hoy y les revelan los desafíos de su trabajo y su visión sobre el futuro del sector”, explica el director del programa, **Rich Sabreen**. “Estas interacciones no solo permiten a los participantes conocer las mentes y el corazón de estos influyentes líderes empresariales, sino que también les brindan la magnífica oportunidad de realizar *networking* con unos directivos que están cambiando el mundo empresarial”.

**Los participantes conocen a importantes líderes del sector de los media.**

PARA SABER MÁS:  
[www.iese.edu/media-amp](http://www.iese.edu/media-amp)

# Un plan de acción contra la corrupción

El profesor Argandoña nos propone unas directrices claras, un compromiso firme y un programa de integridad para salvaguardarnos de la corrupción.

“¿Cómo pueden protegerse las empresas en entornos corruptos?”, se preguntaba el 31 de enero el profesor **Antonio Argandoña** en la sesión del Programa de Continuidad con el mismo título, coorganizada por el Comité Español de la Cámara de Comercio Internacional y la cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa del IESE.

Ante la corrupción tenemos tres posibilidades: no hacer nada, reaccionar o anticiparnos. Y para esta



Prof. Antonio Argandoña.

última, el profesor **Argandoña** propuso un plan de acción. En primer lugar, la empresa debe expresar una voluntad y un compromiso claros para combatirla, efectuando una declaración pública de sus intencio-

nes y especificando quién llevaría las riendas en caso de crisis. También ha de iniciarse un proceso de reflexión interna que implique a todos. Y por último, realizar un programa de integridad que analice los riesgos y diseñe políticas de comunicación de la empresa al respecto. Pero nada es gratis, y hay que poner los medios, sobre todo en el área de recursos humanos, e invertir en formación, tanto de directivos como de empleados. Porque, concluyó el profesor, “siempre es bueno prepararse para lo peor, y luego ya podremos relajarnos”.

También intervino en la sesión el secretario de la Cámara de Comercio Internacional en España, **Jordi Sellarés**, quien presentó su organización y aseguró que, “nació para defender un comercio justo y una competencia leal” y que hoy actúa como *lobby* empresarial mundial.

## Cine y liderazgo: la crisis demanda un cambio radical

“El cine es el espejo de la vida”, declaró el 25 de enero en el campus del IESE en Madrid el presidente del Círculo de Escritores Cinematográficos de España (CEC), **Jerónimo José Martín**, parafraseando a **Orson Welles**. “Y películas como *El árbol de la vida*, de **Terrence Malick**, demandan no solo una transformación de modelo económico, sino un cambio de actitud radical de la sociedad y por tanto de cada una de las personas que la conforman”.

De la mano del profesor **Guido Stein**, **Martín** impartió la sesión del

Programa de Continuidad “Habilidades para capear el temporal. Lecciones desde el cine” y explicó cómo el cine interpreta de forma alternativa y menos obvia la crisis actual. Por ejemplo, el oscarizado documental *Inside Job*, de **Charles Ferguson**, o *Wall Street 2*, de **Oliver Stone**, desentrañan las causas de la crisis económica “poniendo de manifiesto que el motor que impulsaba a los ejecutivos y políticos que la provocaron fue la codicia y la ambición deshonestas, llegando incluso a creerse intocables”. **Martín** también expuso ejemplos como el caso de *The Company*

*Men*, protagonizada por **Ben Affleck**, *Un cuento chino*, con **Ricardo Darín**, o *Win win (Ganamos todos)*, del director **Tom McCarthy**. En todas ellas, los personajes aprenden a modificar su manera de ver las situaciones críticas a las que se enfrentan encontrando motivaciones que van más allá del triunfo.

El ponente rescató una reflexión de **Margaret Thatcher**, personaje interpretado por **Meryl Streep** en *La Dama de Hierro*, en la que la política inglesa destaca la importancia y la necesidad de la reflexión frente a un mundo cautivado por los sentimientos.



EL IESE IMPULSA LAS ESCUELAS AFRICANAS

## Costa de Marfil llena sus aulas

La Management et Développement d'Entreprise (MDE) Business School, de Costa de Marfil, aspira a hacer sentir su impacto en toda el área francófona de África Occidental.

Los programas AMP y PMD de la MDE Business School empezaron a principios de febrero en Abidjan, Costa de Marfil, con gran éxito de inscripción: ochenta participantes (cuarenta en cada programa) de muy alto nivel, lo que supone un rápido y significativo paso adelante en la consolidación de la MDE.

Como ya se hizo en la primera edición del año pasado, esta previsto que los participantes acudan a principios de julio de 2012 al campus del IESE en Barcelona, donde se impartirá una semana de cada programa. Entre otras actividades, se organizará un encuentro informal con empresarios y directivos europeos interesados en el continente africano.

Paralelamente, algunos futuros profesores de la MDE Business School se están formando en el IESE, con la intención de regresar a Costa de Marfil

e integrarse en su claustro de profesores, y que la nueva escuela de dirección pueda alcanzar su plena autonomía académica y organizativa.

La MDE Business School tiene el apoyo institucional del IESE, a través de The Africa Initiative dirigida por el profesor **Lluís Renart**, quien también coordina el respaldo académico prestado a otras escuelas de dirección en Lagos, Angola, Kenia y Egipto, con el objetivo común y a largo plazo de hacer avanzar la formación de empresarios y altos directivos en dicho continente. En 2011 ofreció su primer programa largo AMP, impartido en francés, lo que supuso una gran novedad entre las escuelas de dirección asociadas al IESE. La de Costa de Marfil aspira a influir en toda el África Occidental francófona y ya en los programas de 2012 se ha inscrito algún participante procedente de otros países.

## Actualidad FINAVES

### FINAVES III Y IV ADQUIEREN UNA PARTICIPACIÓN EN GERIUM

Ambos centros han adquirido una participación en la empresa israelí, Gerium, fundada por **Moshe Gerber** y **Eyal Gerber** (MBA '12), que desarrolla y comercializa dispositivos médicos basados en espectroscopia.

El primer producto que tienen previsto comercializar es un dispositivo de diagnóstico y medición de ictericia en neonatos, resultado de un profundo proceso de investigación desarrollado en la Universidad de Ben-Gurión de Israel. Su uso permitirá reducir o eliminar los análisis de sangre en recién nacidos. Hospitales de EE.UU. ya han empezado a utilizar tecnologías análogas en sustitución del tradicional análisis de sangre.

Esta inversión se ha realizado en el marco de una ampliación de capital, a la que también ha acudido entre otros el fondo de capital semilla, israelí, Naiot Venture, especializado en sectores médicos. La compañía cuenta con el respaldo de la Oficina de Investigación y Desarrollo del Gobierno de Israel (OCS), así como con la colaboración de diversos expertos del sector.

FINAVES IV ha aprobado una ampliación de capital de 1,5 millones de euros que comprende la entrada de nuevos accionistas en la sociedad.

Con la formalización de la mencionada ampliación tiene comprometido un capital de 4 millones de euros, que destinará al apoyo de la iniciativa emprendedora de los alumnos del IESE, así como a la participación en empresas lideradas por alumni de la escuela. Por su parte, el Consejo de Administración ha dado entrada también a nuevos miembros cuya presencia aporta un gran valor al fondo.

24 DE ENERO, CAMPUS DEL IESE EN BARCELONA

# Reunión del Comité IESE IPADE

El Comité se reúne cada dos años desde los inicios del IPADE para impulsar el desarrollo de proyectos de mutuo interés, intercambiar puntos de vista sobre la dirección de empresas y analizar temas de investigación conjunta. Por parte del IPADE asistieron **Rafael Gómez Nava**, director general, **Martha Rivera**, secretaria general, **Julián Sánchez**, director académico, y **Alfonso Bolio**, rector de la Universidad Panamericana. Por parte del IESE acudieron **Jordi Canals**, director general, **Eric Weber**, director asociado; **Franz Heukamp**, secretario general; **Frederic Sabrià**, director de personal científico; **Mireia Rius**, directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos, y el profesor **Eduardo Martínez Abascal**.

En la agenda de temas de este año destacaron, entre otros asuntos, el entorno económico, la expansión internacional de las dos escuelas, el papel de las Agrupaciones de antiguos alumnos y el desarrollo del claustro.



## El creciente papel de la mujer directiva

Las mujeres todavía constituyen un porcentaje muy pequeño de los directores generales de las empresas punteras a nivel internacional. Sin embargo, el número de empresarias que ostentan cargos relevantes se está incrementando en todo el planeta, una tendencia mucho más contundente en el mundo de los nego-



Prof.ª Nuria Chinchilla.

cios, según explicó **Irene Natividad**, presidenta del Global Summit of Women, en el “Legacies of Women Forum” celebrado en el campus del IESE en Barcelona.

En el foro, inaugurado por la directora de Alumni y Desarrollo Internacional del IESE, **Mireia Rius**, también participaron **Núria Cabutí**, consejera delegada de Random House Mondadori; **Macarena Cassinello**, vicepresidenta de Case New Holland; **Ana María Llopis**, presidenta del consejo de la cadena Día España y consejera de Societé Generale, Francia; y **Elisabeth Trallero**, consejera delegada de Congost Plastic. La profesora del IESE **Nuria Chinchilla**, moderó la sesión de preguntas y respuestas.

El día 10 de febrero, **Nuria Chinchilla** representó al IESE en la tradicional campaña de apertura de la Bolsa de Barcelona protagonizada por más de 100 mujeres directivas y empresarias.



Carlos Vázquez, Sofía Anza y Carlos Romero.

## YOUNG TALENT PROGRAM (YTP)

# Talento a punto de despegar

Talento, juventud y un MBA del IESE. Un perfil ideal para cualquier empresa. Son la primera promoción del YTP, y están a punto de comprobar por sí mismos los resultados.

● “Mi sueño, incluso antes de llegar al IESE, fue trabajar en banca privada, pero ninguna entidad veía atractivo mi perfil cuando acabé la carrera. Ahora, gracias al YTP, acabo de firmar para Credit Suisse”, afirma orgulloso **Carlos Vázquez**, que estudió Filosofía y Letras en la Universidad de Navarra. Se trata de uno de los jóvenes talentos que estrenaron el Young Talent Program (YTP) y que ahora se encuentran inmersos de pleno en la segunda fase del programa, el MBA, después de completar un período de dos años trabajando para una empresa.

Tras ser admitidos en el programa mientras finalizaban sus carreras, los recién graduados cursaron el Next Steps Seminar, un módulo de una semana que les permitió un acercamiento a las clases del IESE y al método del caso. Los dos años siguientes, los

pasaron formándose en alguna de las empresas que colaboran con el IESE en el proyecto. Ahora, tras este período de formación, están dando sus primeros pasos en el MBA. Mientras, la cuarta promoción está realizando las pruebas de admisión y de momento son 125 los estudiantes admitidos desde el nacimiento del programa, de los cuales, el 60% son alumnos internacionales.

**Carlos Romero**, graduado en Derecho y que trabajó para PwC antes de comenzar el MBA, explica los beneficios del programa. “El participante cuenta con una admisión para el MBA cuando acaba la carrera, y entra a formar parte de una bolsa de trabajo muy útil, además de conocer el IESE mucho antes de empezar a cursar el MBA”. Asimismo, el IESE consigue retener un talento que, de otra forma, tal vez no habría acabado en sus aulas. A través del YTP,

la escuela “enlaza empresas y perfiles totalmente nuevos”, añade **Carlos Vázquez**. Finalmente, la empresa se beneficia de contar con jóvenes talentos, con la garantía de haber pasado el “filtro IESE”.

“El hecho de formar parte de la primera promoción del YTP es un orgullo. Es bonito ver que las siguientes generaciones se benefician del *feedback* que tu has aportado”, apunta **Sofía Anza**, que estudió Farmacia y ha trabajado en Eli Lilly. “Cuando llegas tan joven a una escuela como el IESE, le coges mucho cariño y te implicas mucho con ella”, añade. **Romero** considera “una responsabilidad” el hecho de formar parte de esta primera promoción, que sirve de referencia a un gran número de interesados en cursar el programa. “Debemos devolver la confianza que el IESE ha depositado en nosotros”, afirma.

La captación y retención del talento es una cuestión crucial para cualquier empresa que quiera sobrevivir en un contexto globalizado y de recesión. “El Young Talent Program supondrá un impulso a las carreras de éxito profesional y empresarial y, a su vez, posibilitará la entrada al mundo empresarial de talentos profesionales más especializados y cualificados”, señala **Itziar de Ros**, directora del Departamento de Admisiones del MBA.

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

# Tres proyectos de los MBA del IESE, premiados

Los antiguos alumnos Ignacio Arroyo, Alfonso Urien y Christian Enestrom impulsan Ludium Lab, Hermeneus y Speeb.

Los proyectos empresariales de los antiguos alumnos **Ignacio Arroyo**, **Alfonso Urien** y **Christian Enestrom** han sido premiados en la wayraWeek española, un encuentro entre emprendedores que tuvo lugar en Barcelona entre el 20 y el 22 de febrero. Ludium Lab, Hermeneus y Speeb son tres de los “proyectos acelerados” galardonados por Wayra.

Ludium Lab quiere ser, según **Ignacio Arroyo** (MBA '02), uno de los promotores del proyecto, “el Spotify de los juegos para móviles y tabletas”. Se trata de un servicio que permitirá jugar *online* a una serie de videojuegos desarrollados para PC a través del teléfono o el *tablet*, con la

ventaja que supone que el juego no tenga que descargarse en el dispositivo. “El modelo de negocio será mediante suscripción, e incorporado como un servicio ofrecido a través de compañías telefónicas”, añade **Ignacio**, cuyo paso por el IESE, dice, le otorgó los conocimientos para elaborar un buen plan de negocio, así como para presentarlo en público.

Otro proyecto premiado ha sido el de **Alfonso Urien** (MBA '06), Hermeneus, una comunidad *online* que pone en contacto directo a profesionales de la alimentación y de la logística con usuarios compradores, que combina elementos de *e-commerce* con el uso de las redes sociales. En palabras de **Alfonso**, se trata de “una digitalización de la plaza del pueblo potenciando lo ‘glocal’”, esto es, pensar globalmente y actuar localmente. No

es su primer proyecto: “yo estudié el máster porque quería emprender, y el IESE me reafirmó en mi postura, me quitó los miedos a emprender que a veces se dan en España”.

En la misma línea, **Christian Enestrom**, (MBA'11), señala que el máster del IESE le aportó principalmente “*networking* y confianza”. **Christian** fue presidente del Club de Emprendedores, participó en la Venture Capital Investment Competition y, muy poco después de acabar el máster, lanzó el proyecto Speeb, una red publicitaria alimentada por contenido patrocinado cuyo objetivo es ayudar a monetizar mejor el espacio digital. Speeb también ha sido premiado en la wayraWeek española, que de esta forma da un importante apoyo a tres proyectos participados por MBA del IESE.

Tres proyectos de MBA del IESE han sido elegidos entre los diez ganadores.

## Oferta exclusiva para nuevos clientes de la Oficina Virtual en IESE.

La vida no se paga en videoconsolas. Se paga en euros.

Cuenta Nómina Bankinter.

**5%** T.A.E. el primer año.  
2% T.A.E. el segundo año.

Pero además, le ofrece unas condiciones extraordinarias:

- Transferencias nacionales a través de [bankinter.com](http://bankinter.com) por 0 €.
- Sin comisión de mantenimiento de cuenta.
- 0 € de cuota anual en la tarjeta de crédito o débito asociada a su Cuenta Nómina.
- Posibilidad de un anticipo de nómina por importe de una mensualidad neta, con un máximo de 6.000 €.
- Gestionamos de forma gratuita el cambio de sus recibos.
- Servicio SMS antifraude.

- Un seguro de accidentes gratuito de 6.000 €.
- Una suscripción gratuita al servicio de asistencia en el hogar proporcionado por Reparalia.

Y para que pueda contarle las ventajas de la Cuenta Nómina Bankinter a todo el mundo, en lugar de un juego de toallas, le ofrecemos también:

- 5% de descuento en el consumo mensual de todas las líneas que tenga o contrate de Bankinter Telefonía Móvil con Tarifa 10.
- 10% de descuento en el consumo mensual de todas las líneas que tenga o contrate de Bankinter Internet 3G.

Si necesita más información consulte en la **Oficina Virtual de Bankinter en IESE (Código de Oficina 6501)** en el 901 116 206, o envíe un email a: [oficinavirtual@bankinter.es](mailto:oficinavirtual@bankinter.es)

Promoción válida hasta 31 de julio de 2012. Exclusiva para nuevos clientes con nómina desde 1.000 €. Saldo máximo a remunerar 5.000 €. Permanencia de 2 años desde el ingreso de la primera nómina. Primer año: tipo de interés nominal anual 4,94% (5%T.A.E.). Segundo año: tipo de interés nominal anual 1,99% (2% T.A.E.). Liquidación semestral. Ejemplo para saldo en cuenta nómina diario de 3.000 €, calculado para un periodo de liquidación de 180 días, remuneración bruta: 1er semestre 72,89€, 2º semestre 72,89€, 3er semestre 29,44 €, 4º semestre 29,44 €.

## PROGRAMA DE CONTINUIDAD

# Impulsar el crecimiento a través de las redes sociales

“La era del algoritmo en la que los usuarios simplemente buscaban información de productos y servicios en plataformas como Google y Yahoo! ha dado paso a la era del ‘algoritmo más amigos’”, explicó **Christian Hernández**, director de Desarrollo Internacional de Facebook, el 29 de febrero en el campus del IESE en Barcelona, en una sesión especial moderada por la profesora **Sandra Sieber**.

Con 845 millones de usuarios, Facebook quiere que las empresas aprovechen al máximo el entorno social de Internet. Ahora más que nunca, Facebook permite a las personas influir en las decisiones diarias de sus amigos, ya sea para comprar ropa o elegir un restaurante. Todo esto es posible gracias a unas nuevas funciones que muestran contenidos a través de las conexiones y las recomendaciones de otras personas. Además, con el rápido avance de las tecnologías, se está convirtiendo en



Christian Hernández y Prof.ª Sandra Sieber.

una experiencia móvil, lo cual le otorga una repercusión adicional.

Empresas como Levi's, Ticketmaster o Pinterest han sabido sacar el máximo partido a las redes sociales con modelos innovadores. Pinterest, por ejemplo, es una página web en expansión que permite a los usuarios organizar y compartir sus intereses. “Lo más curioso es que su público es

eminentemente femenino, por lo que se está convirtiendo en uno de los más importantes pilares de las publicaciones de moda y decoración”, puntualizó **Hernández**. Los usuarios de Pinterest descubren productos y servicios que enlazan con el artículo que se ha publicado al respecto en revistas como *Vogue* o *Glamour*, o bien con la página de comercio electrónico en la que apareció el producto.

La privacidad sigue siendo un tema clave para Facebook, que ha mejorado su configuración para que los usuarios puedan tener un mayor control sobre la información que puede verse o seleccionarse en su plataforma. **Hernández** invitó a todas las empresas que han introducido Facebook en su estrategia de marketing a que, en lugar de dedicarse simplemente a contar sus seguidores, lleven a cabo iniciativas para conectar más con sus clientes e “implicarlos” más.

## El país de las *start-ups*

### La historia del éxito tecnológico de Israel

La reputación de Israel como nación emprendedora le ha granjeado el sobrenombre de “el país de las *start-ups*”, explicó **Rami Kalish**, en una sesión del Programa de Continuidad el 27 de febrero, en el campus del IESE en Barcelona. **Kalish**, cofundador de Pitango, la empresa de capital riesgo más importante del país, actuó de orador en la sesión “Cataluña, Israel y el capital riesgo”, moderada por el profesor **Antonio Dávila**.

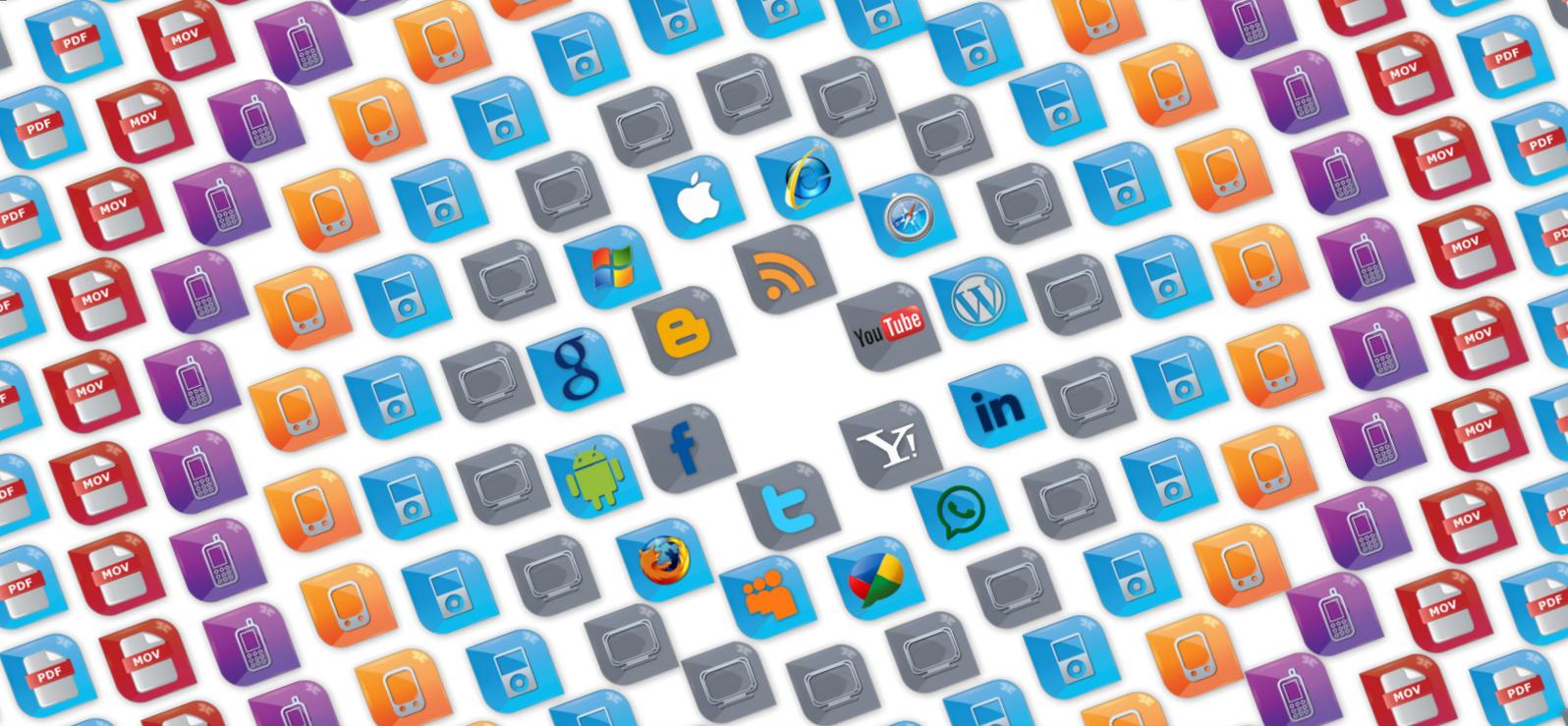
Son muchos los factores que han favorecido este éxito. Por un lado, el

apoyo del Gobierno y su sólida base industrial y académica; por otro, el Ministerio de Defensa israelí fomenta el desarrollo tecnológico. Finalmente, Israel es un país que destila espíritu emprendedor e innovador.

“Ser emprendedor en Israel está muy bien considerado”, señaló **Kalish**. “Y, si uno fracasa en el empeño, no pasa nada. Siempre hay tiempo para una segunda oportunidad.”

Un factor esencial de este éxito es el respaldo del Gobierno, que dispone de un presupuesto de 300 millones de dó-

lares para subvencionar hasta el 50% de las inversiones en I+D de nuevos productos. Además, promueve el desarrollo de proyectos incipientes y cuenta con un presupuesto de 250 millones de dólares para ayudar a las empresas de biofarmacia a iniciar su andadura en el mercado. Asimismo, ofrece ventajas fiscales a los inversores, una red de seguridad a los inversores institucionales que invierten en capital riesgo, créditos fiscales a los inversores ángel e incentivos fiscales a científicos de renombre para que regresen a su país.



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

...USTED GANARÁ CON SDL TRIDION.

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

**SDL** | Tridion



Gestión superior  
de la marca



Gestión de  
contenidos  
web global



Diversos  
canales  
integrados



Targeting, creación  
de perfiles y  
personalización

Gane en el mundo online,  
cuente con SDL Tridion.

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

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

**SDL** Your Content  
Their Language

© Ramón Casas i Carbó, Tándem, 1901. Fundación Cultural Privada Rocamora.



# La calidad se valora

**XIV ENCUENTRO DE EMPRESARIOS DE MARCAS DE PRESTIGIO BARCELONA, 25 DE ABRIL**

El tema de la edición de este año es “Balancing Scale and Creativity”, y hace referencia al imparable crecimiento del sector a pesar de la débil recuperación de la economía mundial, así como los desafíos que plantea para la gestión. También se tratará el papel de la ruptura tecnológica en la distribución y venta al por menor.

## Encuentros

**V ENCUENTRO DE DIRECCIÓN COMERCIAL**

Barcelona, 10 de mayo

**XVIII ENCUENTRO DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN**

Madrid, 22 y 23 de mayo

**ENCUENTRO DEL SECTOR DEL AGUA**

Madrid, 30 de mayo

**XVI ENCUENTRO DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS**

Barcelona, 5 de junio

## Graduaciones

**GLOBAL EXECUTIVE MBA**

Barcelona, 27 de abril

**EXECUTIVE MBA**

Barcelona, 4 de mayo

**MBA**

Barcelona, 11 de mayo

**EXECUTIVE MBA**

Madrid, 17 y 31 de mayo

## SHORT FOCUSED PROGRAMS

**Management by Projects: Using Projects to Achieve Results**

Barcelona, 24-26 de abril

**Getting Things Done**

Barcelona, 15-18 de mayo

**Challenges in the European Healthcare Market: Winning through Innovation**

Barcelona, 21-23 de mayo

**Leadership, innovation and Growth: Developing a new Competency for Management**

Nueva York, 30 y 31 de mayo

**Advanced Digital Media Strategies:**

**Profiting from the Digital Value Chain**

Nueva York, 5-7 de junio

**Managing People Across Cultures**

Barcelona, 5-7 de junio

**Finance and Accounting for Non-financial Managers**

Barcelona, 18-22 de junio

**Optimizing your Retail Business: Best-in-class Operations and Customer Service**

Barcelona, 10-12 de julio

**Revolutionize your Business with Social Media and Collaboration**

Nueva York, 10-12 de julio

## CENTER FOR PUBLIC LEADERSHIP AND GOVERNMENT

**Driving Government Performance**

Madrid, 18-21 de junio

## MANAGEMENT PROGRAM

**PMD Múnich**

El 9 de mayo comenzará el primer módulo en Barcelona

**AMP Brasil**

El primer módulo dará comienzo los días 18 y 19 de junio en el ISE de Brasil

**PMD Brasil**

El programa se inaugura el 25 de junio en São Paulo



## Quinquenios MBA

**BARCELONA, 26 DE MAYO**

Un año más, los antiguos alumnos del MBA se reunirán en el campus del IESE en Barcelona para celebrar los quinquenios de su promoción. En esta ocasión serán las promociones del '72 al '07.

## Global Alumni Reunion

**SÃO PAULO, 1-3 DE NOVIEMBRE DE 2012**

La Global Alumni Reunion cruza las fronteras de España de nuevo para acercarse a sus antiguos alumnos y apoyar al IESE en todo

el mundo. Como siempre, desde Alumni están elaborando con un completo programa académico y social.

## Ética, diversidad y globalización

**17TH INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON ETHICS, BUSINESS AND SOCIETY BARCELONA, 14 Y 15 DE MAYO**

Bajo el título "Universal Ethics, Cultural Diversity and Globalization", este simposio fomenta la investigación, tanto conceptual como empírica, sobre materias relacionadas con la ética universal y su vínculo con la diversidad cultural y la globalización.

## PROGRAMAS ENFOCADOS

**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, 10 de mayo y 5, 6, 7 de junio

**Las tecnologías de la información como arma estratégica y competitiva**

Barcelona, 8, 9 y 10 mayo

**Contabilidad y finanzas para directivos no financieros**

Madrid, 8, 16, 22, 29 de mayo y 5 y 12 de junio

**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 correcta toma de decisiones: Pilar básico en tiempos complejos**

Madrid, 28, 29 y 30 de mayo

**La misión del *Family Office*: Preservar el patrimonio y contribuir a la armonía de la empresa familiar**

Madrid, 29 y 30 de mayo

**Dirección de empresas inmobiliarias**

Barcelona, 29, 30 y 31 de mayo

**Traducir la creatividad e innovación a resultados: Enfoques de dirección**

Barcelona, 5, 6 y 7 de junio

**Claves del marketing estratégico en tiempos de incertidumbre**

Barcelona, 12, 13 y 14 de junio

**Internacionalizar con éxito: Creando oportunidades para crecer**

Madrid, 19, 20 y 21 de junio

**Negociar con eficacia**

Barcelona, 3, 4 y 5 de julio

Franz Borgers  
(AMP-Múnich '05)

“Un negocio familiar es un lugar de reunión”

STEPHEN  
BURGEN

Desde la tapicería para los antiguos coches de caballos, hasta el aislamiento de sonido para automóviles de lujo, Borgers, lleva en el sector de la automoción más de 150 años. Franz Borgers, su presidente, habla de su trayectoria y de la inspiración que recibió al participar en el Advance Management Program (AMP) cuando estaba ya cerca de la jubilación.

Desde su fundación en 1866, Borgers, ha tenido su sede en Westfalia, pero el negocio familiar ahora cuenta con 22 plantas repartidas por distintos países. Con un crecimiento constante, la empresa se ha convertido en un importante suministrador, a nivel mundial, de la industria de la automoción.

Hoy en día proporciona componentes textiles para automóviles: desde el forro de los maleteros hasta elementos acústicos, y cubre toda la gama de coches y camiones. Además, utiliza su competencia en el desarrollo de materiales aislantes para aparatos domésticos.

“Borgers siempre ha fabricado productos para el sector de la automoción; en nuestros inicios, eran revestimientos interiores para carruajes. La nuestra es una empresa familiar que lleva cinco generaciones suministrando piezas textiles a la industria del automóvil”, comenta **Franz Borgers**. El mercado de la automoción es internacional, efectivamente hay un único mercado y la empresa distribuye sus componentes textiles desde sus plantas de Europa y Estados Unidos. En la actualidad, cuenta con una plantilla de más de 5.000 empleados y una facturación anual cercana a los 500 millones de euros.



➤ LA EMPRESA  
ES MUCHO  
MÁS QUE UNA  
INVERSIÓN QUE  
PROPORCIONA  
DIVIDENDOS.

**Borgers aplica un enfoque ecológico a la fabricación de sus productos. ¿Qué significa esto en la práctica?**

Es una de las empresas que más tiempo lleva trabajando con materiales reciclados. Su fundador, **Johann Borgers**, ya usaba, como materias primas, textiles de segunda clase y retales de la industria de la moda.

En términos generales, existen dos tipos de fibras: por un lado, las vírgenes, naturales y sintéticas; y por el otro, las recicladas. Nosotros empleamos materiales reciclados de origen textil o procedentes de la fabricación de fibras sintéticas y artículos de plástico, como las botellas. Casi todos nuestros productos se componen de materiales reciclados.

**¿De qué modo ha afectado la recesión a su empresa y cómo han asumido el reto?**

Hemos sufrido un fuerte descenso del volumen de negocio, que nos ha forzado a llevar a cabo algunos despidos. Es difícil saber lo que pasará con la industria del automóvil. Hay quien se siente optimista y hay quien no. Afortunadamente, nuestra empresa incluye una división de maquinaria que no depende demasiado del

sector de la automoción. Pero, como empresa de mediano tamaño, hay que tener en cuenta que no podemos empezar a diversificarnos hacia cualquier sector.

**Borgers siempre ha sido un negocio familiar, ¿cómo afecta esa realidad a su gestión?**

No todo es blanco o negro. Hay sociedades anónimas que se gestionan como una empresa familiar y viceversa. Para nuestra familia, la empresa es mucho más que una inversión que proporciona dividendos. Un negocio familiar es un lugar de reunión, un terreno común; es como la chimenea de una casa antigua, alrededor de cuyo fuego se reúne la familia cada noche. Ese fuego no solo calienta la casa, sino que tiene una función social. En otras palabras, nuestra misión consiste en mantener la llama encendida para la familia, tanto si las cosas van bien como si van mal. Muchos de nuestros empleados llevan mucho tiempo trabajando para nosotros, algunos son ya incluso la segunda o tercera generación. Los cargos directivos de la empresa se hallan actualmente en manos de la familia, pero no siempre ha sido así, ni tampoco es obligatorio que así sea.

## ➤ LOS ALEMANES TIENEN MUCHO MIEDO A QUE EL DINERO PIERDA SU VALOR. ESTE PAÍS SUFRIÓ DOS GRANDES DEBACLES INFLACIONISTAS EN EL ÚLTIMO SIGLO Y SABE LO QUE SIGNIFICA QUE EL DINERO CAREZCA DE VALOR.

**En cuanto a la crisis del euro, existe en Europa un sentimiento generalizado de que Alemania tiene una responsabilidad especial a la hora de salvar la moneda. Sin embargo, parece que muchos alemanes se muestran reticentes a pagar por la falta de rigor financiero de otros, ¿qué opina usted al respecto?**

Sí, tenemos cierta responsabilidad, pero toda responsabilidad tiene un límite. Uno no puede responsabilizarse de algo que no puede controlar. Como individuo, no puedo responsabilizarme del hambre en el mundo, porque carezco de medios para ello. Puedo donar dinero a una entidad benéfica, pero no cambiar las condiciones de un país. Se trata de una tarea inmensa para una sola persona. Y lo mismo sucede con los países. Alemania puede y debe ayudar, pero no puede resolver los problemas de otros países. Existe una gran diferencia entre ayudar y resolver el problema. A raíz de sus reticencias, Alemania ha sido acusada de insolidaria, pero no lo es. Los alemanes tienen mucho miedo a que el dinero pierda su valor. Este país sufrió dos grandes debacles inflacionistas en el último siglo y sabe lo que significa que el dinero carezca de valor. Por eso, la población alemana piensa que la estabilidad de la divisa –antes el marco y ahora el euro– es esencial. Sin embargo, este no es un punto de vista que compartan todos los Estados miembros. En cualquier caso, la pregunta es: ¿realmente estamos preparados para “salvar” a países como Grecia? Y en segundo lugar, ¿qué va a suceder con el valor del euro?

**¿Confía en el futuro del euro?**

No lo sé, pero sí confío en que Alemania estará en posición de crear valor. Contamos con una fuerte base industrial y estamos bien posicionados para satisfacer la demanda global. Esa es la clave de la riqueza de un país. Si un país no dispone de materias primas como el petróleo o el carbón, tiene que vender otra cosa, y creo poder afirmar con seguridad que Alemania siempre tendrá productos que la gente desee comprar.

**¿Qué necesita Europa para continuar siendo competitiva?**

En primer lugar, innovar. Por otro lado, debe contener sus costes, y no solo los de la mano de obra. La mano de obra es únicamente uno de los factores que conforman los costes, puesto que estos también incluyen infraestructuras, energía, impuestos e intereses. Nosotros pagamos unos salarios elevados, pero nuestros impuestos también lo son. Una parte del salario pasa directamente al sistema. Los salarios no siempre son lo más importante; lo que realmente importa es la relación entre el precio y los resultados. Por ejemplo, el *foie* es un producto caro, pero si quieres comerlo, pagas por él. Y si hay una pieza de maquinaria costosa que mejora las condiciones de trabajo o la productividad, la comprarás, pese a su precio.

**¿Por qué decidió hacer el AMP y qué beneficios le ha reportado?**

Yo fui un estudiante del AMP poco habitual, puesto que tenía 64 años cuando me inscribí y ya estaba al final de mi carrera profesional activa. Mi hija había estudiado el MBA en el IESE y me habló del AMP, y dio la casualidad de que en el 2005 se organizó el primer programa Múnich-Barcelona. Yo ya conocía el IESE por las reuniones del sector del automóvil que organizan cada año. Debo reconocer que, al principio, no estaba del todo convencido. Con 64 años, uno piensa que ya lo sabe todo y, lo que no sabe, no quiere aprenderlo. Sin embargo, me sorprendió lo beneficioso que fue para mi cerebro como “formación de alto nivel”. Fue como asistir a una actuación, especialmente extraordinaria, de una pieza de música que conocía muy bien. Además, había cosas que no sabía y que pude introducir después en la empresa. Ahora soy el presidente del Consejo de Administración y, sin el IESE, no creo que estuviera tan al día de los nuevos desarrollos empresariales. Cualquier persona que desee continuar trabajando tras la edad de jubilación, ya sea para entidades benéficas o cualquier otra organización, debería hacer este programa. No solo te ayuda a hacer mejor tu trabajo, sino que además te aporta una gran satisfacción personal.



© perefotograf.com

## *El viaje de incentivo: más que un viaje. Emocionar, motivar y recordar.*

Esta ha sido la última cena de Gala que hemos organizado en el Museo de Ciencias Naturales de New York. Hace más de 30 años organizamos nuestro primer viaje de incentivo y desde entonces trabajamos con nuestros clientes compartiendo su ilusión por conseguir cada año los objetivos deseados. Afortunadamente, son muchos los clientes que han depositado su confianza en nosotros y hemos podido trabajar juntos para que las ilusiones sean realidades. En Iré Viajes somos especialistas en la organización del viaje de incentivo cuidando todos los detalles y dedicándole tiempo a cada cliente para que todo esté en su sitio en el momento adecuado. Será un placer visitarle para estudiar juntos su próximo viaje de incentivo, sin ningún compromiso.

*Antonio Tortajada*  
Director General



Miembros de:



Iré Viajes colabora con:



 **IRÉ**viajes

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

 Parking gratuito  
Sant Elies 21

info@ireviajes.es  
www.ireviajes.es

www.factor esencial.com

# “Un directivo debe ser creador, realista y estar conectado con su gente”

Jorge Sendagorta recoge el testigo de la presidencia de la Agrupación de Antiguos Alumnos con el rumbo marcado en dirección a la próxima Global Alumni Reunion, que este 2012 será en São Paulo.

Jorge Sendagorta (PADE '90), presidente de la Agrupación de Antiguos Alumnos.

**E**l nuevo presidente de la Agrupación de Antiguos Alumnos fue elegido por unanimidad el pasado 31 de enero durante la Junta de Gobierno celebrada en el campus del IESE en Barcelona. **Jorge Sendagorta** es presidente y consejero delegado del grupo SENER, una empresa familiar puntera en el sector de la ingeniería.

Ingeniero naval y doctor en Hidrodinámica, **Jorge Sendagorta** se incorporó a SENER en 1986, creando uno de los grupos empresariales más importantes del País Vasco. Durante estos veinte años ha sabido mantener la cultura empresarial implantada por su padre, **Enrique Sendagorta**, y su tío, **Manu Sendagorta** (PADE '90). Por todo ello fue reconocido, en diciembre del 2011, como “mejor empresario vasco” por la Fundación Empresa Vasca y Sociedad.

**Usted estuvo vinculado al equipo del anterior mandato, como vicepresidente del comité ejecutivo y, desde 2006, como presidente de la junta territorial de Madrid. Ahora que releva a Antonio González-Adalid (MBA '75) al frente de la presidencia, ¿qué aspectos de la Agrupación le gustaría potenciar en los próximos tres años?**

Tenemos que seguir insistiendo en la línea de la internacionalización de las actividades de la Agrupación, incidir especialmente en ella, porque el propio proyecto del IESE se está internacionalizando de forma acelerada.

Otro elemento fundamental es el Programa de Continuidad, como clave para mantenerse al día y permanecer en contacto con profesores y compañeros. El hecho de que los antiguos alumnos puedan venir a informarse desde una perspectiva académica, rigurosa, con datos, estadísticas y tendencias cuantificadas, que tengan la posibilidad de venir aquí y de comentarlo con los profe-



OLGA  
BOLUDA



BRASIL ES UNO DE LOS  
BRICS FUNDAMENTALES  
PARA TODAS LAS  
EMPRESAS ESPAÑOLAS EN  
ESTOS MOMENTOS”.

sores, de asistir a las sesiones de refresco... es la clave de la Agrupación. En consecuencia, creo que el Programa de Continuidad es excelente y quiero prestarle especial atención para ver cómo podemos reforzarlo, así como a la plataforma SUCCEED, que se ha consolidado como uno de los servicios de apoyo más demandados por los miembros, facilitándoles las herramientas de formación que les permiten seguir desarrollándose como líderes.

Y, por supuesto, no podemos olvidar la próxima Global Alumni Reunion, que es un proyecto muy importante. Es la primera vez que el IESE organiza una asamblea de antiguos alumnos en un país en desarrollo acelerado. Brasil, es uno de los *brics* fundamentales para todas las empresas españolas en estos momentos. Hay que abrazar las posibilidades que ofrece este país, donde el IESE está apostando con una completa oferta de programas (AMP y PMD) y un nuevo Executive MBA.

#### **¿Qué les diría a los antiguos alumnos para animarles a ir?**

Les diría que es su obligación, porque los empresarios tenemos una responsabilidad: más de cinco millones de proyectos pendientes, ya que hay más de cinco millones de desempleados en nuestro país, y Brasil presenta una economía que ofrece unas posibilidades enormes. Los empresarios tenemos que mirar más allá de nuestras fronteras, ya que el mercado español se nos ha quedado pequeño en estos momentos. Y aunque en el Este encontramos sin duda mercados interesantes, la competencia es enorme y los españoles no tenemos las mismas ventajas que en Latinoamérica: el idioma, la herencia, el hecho de sentirnos allí como en casa... Pero Brasil posee un mercado en plena ebullición, en el que inexcusablemente hay que estar.

La asamblea solo se la pueden perder los que lleven mucho tiempo en Brasil y ese día tengan otros compromisos ineludibles, pero los demás tienen que entender bien esa oportunidad, abrazar sus posibilidades y pensar qué van a hacer allí para mejorar sus empresas.

#### **¿Nos puede avanzar algún detalle más de la próxima Global Alumni Reunion al que no podamos resistirnos...?**

El hecho de que vayamos a tener reuniones en São Paulo en mitad del otoño español es un elemento de indudable atractivo, aparte del ya mencionado de que, profesionalmente, Brasil es un foco de atención evidente para todas las empresas, especialmente para las españolas. Luego, el *leitmotiv* que se ha elegido para el programa, “Charting paths in a wider world”, es una frase para reflexionar, especialmente en estos tiempos de crisis, y darle vueltas, porque tiene muchas lecturas.

#### **Y precisamente en la coyuntura económica actual y con la vista puesta en nuevos mercados, ¿en qué piensa que puede la Agrupación ayudar a los antiguos alumnos?**

Tanto la Agrupación como el conjunto del IESE son un vehículo fundamental. El mundo empresarial y el económico están sometidos a un cambio constante. Hay nuevos paradigmas, y nuevas formas de hacer negocios, nuevos merca-

dos que se están abriendo, que están cambiando su peso relativo, y necesitamos saber reaccionar a todo ello. No basta con leer el periódico, debemos fiarnos de alguien que nos dé las estadísticas, las tendencias comprobadas, que nos siga ofreciendo los instrumentos de gestión, que van variando en función de todos estos cambios. Y el IESE, a través de su Programa de Continuidad y de todos los mecanismos que tiene la Agrupación, es un vehículo extraordinario para mantenernos al día y reflexionar sobre los problemas que tenemos que atender, ofreciendo las herramientas necesarias para poder enfrentarlos.

**Como presidente y consejero delegado de una empresa destacada en su sector, ¿cuál cree que es el papel que juegan los directivos hoy?**

Juegan un papel crucial, porque los empresarios somos quienes tenemos que crear empleo. Es, básicamente, nuestra responsabilidad. El Gobierno podrá ayudar con las condiciones del entorno, pero no va a ayudar con la creación de puestos de trabajo, esa responsabilidad la tenemos que asumir nosotros.

**Y, ¿qué valores ha de tener un directivo para saber capear la crisis?**

Muchos. Algunos constantes como la transparencia, la honestidad, el rigor y la coherencia. Esta última es fundamental, si das siempre el mismo mensaje, todo el mundo se alinea y funciona. Y otros más agresivos, como capacidad de emprendimiento, de asumir riesgos... Un directivo tiene que ser creador y realista, las dos cosas, pero sobre todo, ha de estar conectado con su gente.

**¿Piensa que el valor diferencial del IESE marca distancias ahora más que nunca?**

El IESE tiene un factor diferencial claro e importante, y entre todos tenemos que trabajar para que vaya a más. En efecto, los valores del IESE son fundamentales, pero estamos en un momento en el que ya no competimos únicamente con las escuelas nacionales, sino con todas las del mundo. Por eso veo el hecho diferencial que tiene el IESE como una gran ventaja, lo tenemos que cuidar especialmente e incrementarlo porque será lo que nos defina, a largo plazo, como ganadores o perdedores. Otra característica importante de esta casa es que todo pasa por los profesores. La clave está en que sigamos contando con el talento extraordinario de los profesores que tiene el IESE, con su dedicación, disponibilidad y motivación para seguir en contacto con sus alumnos, trabajando esta diferencia con respecto al resto de las escuelas de dirección.

**¿Por qué cree que la Agrupación sigue manteniendo sus cuotas de afiliación a pesar de la situación económica actual, de la diversidad de los alumni y de la competencia de las otras escuelas?**

Yo creo que el IESE es una experiencia enriquecedora, y al serlo, muchos alumnos la viven y se benefician de ella cuando están en un programa. Después piensan que no de-



**LA CLAVE DEL IESE ES EL TALENTO, LA DISPONIBILIDAD Y LA MOTIVACIÓN DE SUS PROFESORES”.**

ben romper los vínculos, que han de mantener, de alguna manera, esa conexión con el IESE, con sus compañeros, con sus profesores, con la clase de educación que han recibido, con el tipo de pensamiento con el que se han enfrentado y también con la forma con la que han aprendido a desarrollar su propio pensamiento. Esa es la razón por la que se apuntan a la Agrupación, al menos, es lo que yo hice.

**Usted cursó un programa PADE en 1990. ¿Qué le aportó el IESE a su trayectoria profesional?**

El IESE, entre sus objetivos declarados, tiene el de transformar a las personas que cursan un MBA, un PADE o cualquier otro programa, y así fue en mi caso. Mi carrera había sido muy técnica, muy centrada en la ingeniería, aunque mi evolución hacia un mundo “más de gestión” se había producido ya antes de empezar en el IESE, cuando, con 34 años, tuve que hacerme cargo de una empresa con más de 500 personas, SENER. Fue muy importante el impacto de la formación en el IESE: me aportó las herramientas necesarias para gestionar y además seguridad en mí mismo, la certeza de que lo que estás haciendo lo estás haciendo razonablemente bien.

**¿Usted es de los que cree que, si no existiera la Agrupación, habría que inventarla?**

Eso desde luego; de hecho, creo que se inventó al cabo de muy pocas promociones. Al poco tiempo, todo el mundo echaba de menos tener este foro de encuentro.

# 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](http://www.ttrends.es)

[www.salasdetelepresencia.com](http://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

# “Europa no está preparada para una unión política y fiscal”



**Daniel Franklin, editor de *The Economist*, desvela en esta entrevista los resquicios de luz al otro lado del túnel de un 2012 que se augura todavía sombrío.**

**D**esde hace 25 años, *The Economist* publica las predicciones para el año siguiente. Su editor ejecutivo, **Daniel Franklin**, nos desveló desde el campus de Madrid del IESE alguna de las conclusiones del conocido suplemento *The World in 2012*, del que también es editor. Antes de su intervención, el 4 de febrero, en el Programa de Continuidad moderado por el profesor del IESE **Juan José Toribio**, la *Revista de Antiguos Alumnos* conversó con él y le preguntó su opinión sobre cuestiones como la actual crisis financiera, los males del euro, el auge del capitalismo de Estado y la posible secesión de Escocia del Reino Unido.

### **En retrospectiva, ¿qué podría, o debería, haberse hecho en los últimos años para minimizar los efectos de la crisis?**

En retrospectiva todo es muy fácil, por lo que hay que adoptar una actitud humilde a la hora de analizar las dificultades a las que se han enfrentado los responsables de las políticas económicas. En cualquier caso, Europa tendría que haber sido mucho más consciente de la envergadura del problema que aquejaba al continente, sobre todo en lo que se refiere a la deuda griega y a la necesidad de construir un sólido cortafuegos alrededor de otros países como, por ejemplo, España. En el ámbito nacional, creo que todos los países sentían cierta reticencia a admitir la dimensión del problema y a tomar las medidas oportunas. España es ejemplo de ello, puesto que estuvo inmersa en un estado de negación durante largo tiempo.

### **Hace poco hubo un llamamiento universal a la austeridad, pero economistas como Joseph Stiglitz y algunos representantes del Fondo Monetario Internacional (FMI) afirman que es contraproducente. ¿Cuál es su visión?**

El problema es que la austeridad se ha consagrado en un tratado europeo justo cuando el crecimiento es uno de los grandes problemas del continente. Se ha producido un error de diagnóstico, pero al consagrarlo por ley, nos arriesgamos a agravar todavía más el problema en lugar de resolverlo.

### **¿Es cierto, según afirman algunos sectores, que el nuevo tratado hace que sea del todo imposible para el Gobierno europeo aplicar medidas keynesianas para estimular el crecimiento?**

Está claro que con el nuevo tratado es mucho más difícil. Algunos países, como Alemania, tendrán más margen de maniobra, pero los países que se enfrentan a un déficit presupuestario superior al aceptable no tienen más opción que reducirlo. En casos como el de España, la cuestión que se plantea es la rapidez con la que debería reducirse dicho déficit.

### **¿Cómo ve la convivencia del capitalismo de Estado con el capitalismo de mercado?**

El capitalismo de Estado es un modelo que se ha arraigado con fuerza en China y en otros países donde hay grandes empresas bajo el control del Gobierno, que toman prestadas algunas características del mercado libre, como los mecanismos de mercado o las mejores prácticas, pero que siguen estando muy controladas por el Estado. El éxito de China y de otros países, como Brasil, ha llevado a pensar a algunos sectores que el capitalismo de Estado es un interesante modelo a tener en cuenta y, quizá, emular. La crisis del capitalismo tradicional ha derivado en una curiosa mezcla de crisis de confianza y búsqueda de nuevos modelos, lo que conlleva un auge de estos nuevos modelos de capitalismo y de la confianza en ellos.

### **¿Los problemas de Europa y del euro radican en el hecho de que no tengamos, y de que no vayamos a tener, unos "Estados Unidos de Europa"?**

La lógica propia del euro podría llevarnos a pensar que una manera de que esto funcione es con una verdadera

unión política y fiscal, pero Europa no está preparada para ello, lo cual nos lleva a plantearnos si el euro puede prosperar sin dicha unión. Europa intentará, siguiendo su estilo habitual, encontrar una posición intermedia que evite, por un lado, el modelo puro de unos "Estados Unidos de Europa" y, por el otro, un retroceso a las divisas independientes. La cuestión es si tendrá éxito en su misión.

### **¿Cómo ve el papel de Alemania como líder?**

Está claro que Alemania ha adquirido un papel preponderante, pero hay muchas voces en Europa que cuestionan tanto el análisis alemán del problema como su receta para resolverlo. Básicamente, su política consiste en que todos se comporten como Alemania, pero se muestran reticentes a admitir que, para que aquello suceda, este país debería ser menos competitivo.

### **La crisis ha provocado muchas situaciones desesperadas y llamadas a un capitalismo responsable. ¿Hasta qué punto se ha hecho realidad este tipo de capitalismo?**

En épocas difíciles, las empresas se focalizan en los resultados y tienden a olvidarse de los aspectos más banales de la responsabilidad social corporativa. No obstante, si se analizan al detalle las empresas que tienen en cuenta cuestiones como el cambio climático y que desarrollan la plantilla necesaria para responder a estos problemas, vemos a muchas que están trabajando de manera innovadora con diferentes ONG. Por lo tanto, creo que, en el área de la sostenibilidad, se están llevando a cabo menos acciones superficiales a favor de actividades más profundas.

### **¿Cree que es necesario un nuevo tipo de liderazgo?**

Creo que un líder es producto de su época, y no creo que los responsables de la toma de decisiones hoy en día sean menos capaces que sus antecesores. En el sistema estadounidense, por ejemplo, es muy difícil para un líder poder actuar, es un sistema que dificulta mucho el liderazgo. Y, en el caso de la Unión Europea, con sus veintisiete miembros, es enormemente complejo alcanzar un acuerdo cuando los intereses son tan diferentes. En el ámbito empresarial, hay empresas que se unen y dicen que, si el Gobierno no actúa en áreas como las políticas laborales o las prácticas anticorrupción, lo harán ellas. Cabe concluir, por tanto, que hay áreas en las que las empresas están ejerciendo un liderazgo bastante fuerte.

### **¿Votará Escocia a favor de la independencia?**

El tema de Escocia tendrá repercusiones que irán mucho más allá de Escocia e Inglaterra, sobre todo para España. Si la independencia fuera una realidad, se plantearían cuestiones muy serias, como el hecho de que Escocia deseara formar parte de la Unión Europea como nación independiente. ¿Esto sería aceptable para España? Las encuestas dicen que no se votará a favor de la escisión, pero también es cierto que nadie habría imaginado nunca que Checoslovaquia se dividiría algún día.

ÓSCAR MACIÀ (EMBA '12) Y XAVIER BISBAL

# REVOLUCIONAR LAS VENTAS

## Una solución imprescindible que empequeñece los CRM

● Tritium sale al mercado dispuesto a revolucionar la gestión de ventas. “Allí donde hay un vendedor en la calle, nuestro gestor se hace imprescindible”, explica con ímpetu **Óscar Macià** (EMBA '12). Él y **Xavier Bisbal** idearon ForceManager, un gestor de ventas que las optimiza y añade transparencia, favorece el ahorro de costes, y aporta eficiencia a las actividades que suman valor a la relación comercial. “Al director comercial le interesa tener a sus fuerzas de venta el máximo tiempo posible en la calle, vendiendo, pero a la vez, estas tienen que estar dotadas de herramientas buenas y muy prácticas que añadan valor al negocio. ForceManager las proporciona”, explica **Óscar**. Con un *smartphone* o una *tablet* y la aplicación de Tritium, el comercial detecta, por geoposición, sus clientes más próximos y la actividad comercial que ha realizado con ellos, “desde una llamada por teléfono a un pedido”, explica **Xavier**. Además, es un sistema de apoyo que registra todas las actividades de venta del equipo comercial al instante. Esto permite fomentar la proactividad del vendedor y la transparencia de las actividades y minimizar la función de control rutinaria del director comercial.

“Todo empezó porque yo, que hasta hace dos años era director comercial de ventas en una pequeña empresa familiar, no encontraba un producto que me librara del papel de policía respecto a mis comerciales, que ellos pudieran dedicarse exclusivamente a vender y yo a planificar”, explica **Óscar**. Por aquel entonces, **Xavier** era jefe de proyectos y consultoría en IBM. Los dos habían entablado amistad cuando coincidieron en primaria. Juntos descubrieron



Óscar Macià y Xavier Bisbal.

su pasión por las nuevas tecnologías y la informática. Trabajando juntos la idea de un producto que fuera más allá de los Customer Relationship Management (CRM) que había en el mercado, y dieron vida a una nueva aplicación revolucionaria. A finales del 2007, crearon la empresa de *software* y, un año después, consiguieron su primer cliente. Con solo tres de vida, los adictos a ForceManager ya se cuentan por decenas.

En este proceso, “hubo un punto de inflexión importante”, puntualiza **Óscar**. “A finales del 2010, decidí cursar el EMBA en IESE. Me abrió la mente”. Ambos destacan el rol de **Jorge González**, profesor de Dirección Comercial. “Cuando le comentamos la existencia de nuestro producto y las ideas que teníamos para su desarrollo, nos aconsejó dedicarnos al 100% y dar el salto al mundo empresarial”, comenta **Óscar**. **Jorge** les dirigió hacia FINAVES para situar el producto en el mercado. “Fue un cambio de enfoque que hizo que nos planteáramos

seriamente el negocio”, reflexiona **Xavier**. “Supimos que era posible crecer rápido porque teníamos entre manos un producto muy sólido. Además era importante para posicionarnos como líderes”. **Óscar** reconoce que tuvieron diversas ofertas de financiación, pero eligieron FINAVES “porque también pensamos en lo mucho que nos podría ayudar y por mi vinculación al IESE”.

Pymes de casi todos los sectores ya han incorporado al proceso de ventas la aplicación de Tritium, una empresa que hoy cuenta con seis socios y ocho empleados y que dio el salto al mercado internacional en marzo pasado, enfocado al mercado europeo y a Brasil. “Dentro de poco también incorporaremos Estados Unidos a nuestro mapa comercial”, puntualiza **Óscar**. Pero las novedades, en Tritium, son constantes y anuncian para antes de final de año una mejora excepcional de ForceManager, basada en la inteligencia artificial. “IESE nos ha inoculado el virus empresarial. Nunca dejaremos de ser emprendedores”.

COLECCIÓN PRIMAVERA VERANO



CAMISAS SIN PLANCHA

**RUSHMORE**

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



NICOLAS VON ROSTY, VICEPRESIDENTE DE DESARROLLO CORPORATIVO DE SIEMENS

# UN VERDADERO LÍDER INFLUYE EN LAS PERSONAS

**El vicepresidente de desarrollo corporativo de Siemens explicó cómo su empresa evitó una debacle y consiguió ser líder.**

“Una de las características que distingue al verdadero líder es que se esfuerza por influir en las personas y no solo busca el beneficio propio”, explicó **Nicolas von Rosty**, vicepresidente corporativo de Siemens, en una de las sesiones sobre Liderazgo Global del EMBA celebrada el 20 de enero en el campus del IESE en Barcelona.

Tras ser presentado por el director general del IESE, **Jordi Canals**, **Von Rosty** dió una charla titulada, “La historia de liderazgo de Siemens”, en la que describió el perfil de esta compañía de 160 años que tiene una plantilla de 405.000 personas repartidas en 190 países. La actividad de Siemens se divide hoy en cuatro áreas principales: energía, industria, infraestructuras y ciudades, y salud.

Según **Von Rosty**, se ha transformado en una empresa ecológica al reducir sus emisiones de gases invernadero e implicarse, por un lado, en el gigantesco consorcio de energía solar Desertec y, por el otro, en la creación de Masdar City, una ciudad situada a las afueras de Abu Dhabi cuyo suministro energético procede únicamente de fuentes de energía renovable. No obstante, en el 2007, la supervivencia de la empresa se vio gravemente amenazada por un enorme escándalo de sobornos. La dirección consiguió evitar una debacle al estilo de Enron gracias a



Nicolas von Rosty.

que actuó con rapidez y prescindió de una buena parte de su junta directiva. Seguidamente, contrató como consejero delegado a **Peter Löscher**, un profesional relativamente desconocido en el sector, pero con unas credenciales éticas impecables.

**Löscher**, cuyo lema es “nunca hay que perderse una buena crisis”, asumió el reto como una oportunidad para acabar de depurar la cúpula directiva y se dedicó a resolver el problema del cumplimiento normativo. Para empezar, eliminó los pagos en efectivo y los fondos ilícitos y, a continuación, contrató a 650 “técnicos de cumplimiento”, no para que actuaran de policías, sino de facilitadores. Un año después, tanto los márgenes como la facturación de la empresa habían aumentado. **Von**

**Rosty**, afirmó que una de las claves del éxito de **Löscher** fue su celeridad a la hora de introducir estos cambios.

Según se desprende de los resultados de diferentes estudios, la calidad del liderazgo representa un 15-20% del rendimiento total de una empresa. “El liderazgo es como nadar”, explicó **Von Rosty**, “no se aprende en un libro. Muchas de las cosas que se enseñan habitualmente son erróneas y pueden llevar a un buen líder a causar estragos”.

Para él, un buen líder destaca, además de por su deseo de cambiar la mentalidad de las personas, por su movilidad, persistencia, inteligencia emocional, coraje y conocimiento de las distintas culturas, así como por su voluntad de delegar y de desarrollar una cultura de equipo de alto rendimiento.

**“El liderazgo es como nadar, no se aprende en los libros”.**



# PRO

**—tegemos**  
tus intereses y los de tu  
colectivo profesional.

---

Beneficiate de las soluciones financieras que puedes disfrutar por ser miembro de Iese Alumni Association y las ventajas exclusivas de un banco que trabaja en PRO de los profesionales. Un banco que trabaja en PRO de ti.

**Acércate a una oficina de Banco Sabadell o llámanos al 902 383 666.**  
Organicemos una reunión y empecemos a trabajar.

---

OTORGADOS POR LA AGRUPACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS DEL IESE

# PREMIOS A LA EXCELENCIA INVESTIGADORA

El desarrollo de la investigación y de la formación en dirección de empresas



Prof.ª Elena Reutskaja.



Prof. Pankaj Ghemawat.



Prof.ª Marta Elvira.



Prof. Carlos Rodríguez Lluesma.

Los profesores **Elena Reutskaja**, **Pankaj Ghemawat**, **Marta Elvira** y **Carlos Rodríguez Lluesma** fueron los galardonados este año en los Premios a la Excelencia Investigadora del IESE, que otorga anualmente la Agrupación de Antiguos Alumnos. Los premios se entregaron el 30 de enero en el campus del IESE en Barcelona, en el marco de la Junta de Gobierno de la Agrupación de Antiguos Alumnos.

Los Premios a la Excelencia fueron creados por la Agrupación durante el curso 2001-02 con el objetivo de apoyar desde el IESE el desarrollo de la investigación y de la enseñanza en materia de dirección de empresas.

Este año en el capítulo de mejor artículo académico, se premió a la profesora **Elena Reutskaja**, por su artículo “Search Dynamics in Consumer Choice under Time Pressure: An Eye-Tracking Study”, publicado en el prestigioso *journal American Economic Review*.

Por su parte, **Pankaj Ghemawat** recibió el galardón al mejor libro por *World 3.0 Global Prosperity and How to Achieve It*, publicado el año pasado por Harvard Business Press Books. El jurado

tuvo en cuenta la calidad, el prestigio y la divulgación del volumen.

Finalmente, los profesores **Marta Elvira** y **Carlos Rodríguez Lluesma**

fueron premiados por su curso “Capstone - Executive Career Leadership”. Los criterios seguidos por el jurado fueron la consolidación del curso, su utilidad para la actividad investigadora

y consultora del profesor, su impacto social, y la utilización de material genuino y específico.

**Los Premios a la Excelencia Investigadora fueron creados en el curso 2001-02.**

JULIO LINARES

# TODO POR EL CONSUMIDOR

## El CEO de Telefónica desvela las tendencias de las telecomunicaciones

Si pasamos aproximadamente un tercio del día durmiendo, otro tercio lo invertimos en actividades digitales, y esto es algo que “está aumentando cada vez más”, aseguró **Julio Linares**, CEO de Telefónica, en la sesión del Programa de Continuidad “El poder del consumidor”, moderada por el profesor **Josep Valor**, el 29 de febrero en el campus del IESE en Barcelona.

¿Cuál es el peso de las telecomunicaciones en este mundo digital en el que vivimos? Es fundamental, ya hay 6.000 millones de teléfonos móviles en el mundo, casi tantos como seres humanos. “Y las telecomunicaciones ayudan a desarrollar el mundo”, aseguró el directivo, para quien “el mundo digital es posible gracias a las redes de telecomunicaciones, que incrementan la competitividad y generan empleo”.

Según **Julio Linares**, las tendencias de futuro son la hiperconectividad, la mayor inteligencia y proliferación de dispositivos, y “el Internet de las cosas”, lo que significa que la práctica totalidad de los equipamientos, desde la televisión hasta el automóvil, estará conectada a la red.

Y en este ecosistema digital, “el que manda es el consumidor”. Es un juez que está siempre conectado, bien equipado, que maneja gran cantidad de información, y lo más importante, que tiene capacidad de influir. Un ejemplo de ello es la demanda –por parte de los consumidores– de *smartphones* con aplicaciones atractivas. Es la propia

demanda la que ha generado el pujante desarrollo de este mercado de aplicaciones, y no al revés. La batalla está en el consumidor, “hay que conquistarlo”, concluyó el CEO de Telefónica. Sin

embargo, eso también genera fuerte competencia en terrenos periféricos inesperados, tales como la guerra de las patentes, la lucha de los desarrolladores de aplicaciones, o la batalla por el talento.

Un talento que en este sector, señaló **Julio Linares**, “no lleva traje y corbata, sino más bien camiseta y vaqueros”.

“La práctica totalidad de los equipamientos estará conectada a la Red”.

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



Julio Linares durante su intervención en el campus del IESE en Barcelona.

EL IESE RINDE HOMENAJE ASUS EMPLEADOS MÁS ANTIGUOS

## Ocho medallas de plata

**Ignacio Bel, Brígida de Miguel, Ignasi Forcada, Isabel García, Teresa Gener, Pilar Martínez, Matilde Oya y José Ramón Pin** fueron homenajeados con las medallas de plata de la Universidad de Navarra el jueves 22 de diciembre en agradecimiento a los servicios prestados a la Universidad durante los últimos 25 años. El acto tuvo lugar en el campus del IESE en Barcelona, y en Madrid se pudo seguir por videoconferencia. El director general **Jordi Canals**, felicitó a los homenajeados por el esfuerzo mostrado un año más.



### NOMBRAMIENTOS

#### STEVE ALTMAN

❖ Se ha incorporado al IESE como colaborador científico, en el departamento de Dirección Estratégica. Graduado en Económicas por la Wharton School of Business, MBA de la Harvard Business School y un MPA de la Harvard's Kennedy School of Government.

#### PABLO FONCILLAS

❖ Se ha incorporado al IESE como colaborador científico en el Departamento de Dirección Comercial. Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona y (MBA '00) del IESE.

### ÁLVARO URIBE, EXPRESIDENTE DE COLOMBIA

## La transición de un país, en primera persona



“Durante mi mandato se logró que la economía creciera, en parte por la pacificación del país, que hizo renacer el orgullo de sentirse colombiano”, aseguraba, el 8 de febrero, **Álvaro Uribe**, en la sesión del Programa de Continuidad moderada por el profesor **Francisco Iniesta**. Comentaba también, en

el campus del IESE en Madrid que, cuando asumió el poder, se centró en generar confianza sobre tres pilares: seguridad, confianza inversionista y políticas sociales. Al tiempo que luchaba contra la corrupción y la penetración del narcotráfico y de los grupos criminales en la vida cotidiana, “quedaron las semillas, aunque falta un largo camino por recorrer” concluyó.



© Casa de S.M. el Rey / Borja Fotógrafos.

### EL PRÍNCIPE RECIBE A LOS REPRESENTANTES DE LA GEW

## Apoyo real

Su Alteza Real el Príncipe de Asturias, **don Felipe de Borbón y Grecia**, recibió el 26 de enero en el Palacio de la Zarzuela a la representación de la Global Entrepreneurship Week (GEW) en España formada por **Francisco Iniesta**, director del IESE en Madrid; **Yago de la Cierva**, secretario general del IESE en Madrid; **Mathieu Careno**, director del Centro de Iniciativa Emprendedora del IESE, y **Marta González**, Product Manager de la GEW.

*Lo que tú quieras,  
a quien tú quieras,  
donde tú quieras...*

*...envíalo ahora sin salir  
de tu casa*

Ahora **ya puedes contratar el Servicio on-line** y para tu mayor comodidad, recogemos en tu casa o donde tú nos digas.

Para más información, accede a la web del Servicio **yatelollevo.com** o llámanos al **902 300 400**.



**yatelollevo.com**  
Mi **MRW** particular

# 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



**PDD-2-08.** La secretaria de la promoción, **Eulalia Mateu**, organizó una reunión con sus compañeros el 26 de enero. Les acompañó la profesora **Sandra Sieber**, quien impartió una sesión sobre "Internet como nuevo canal de distribución".

### AMP-MÚNICH-08

**Javier Lancha** ha sido nombrado director general de APM Terminals Algeciras, donde ocupaba el puesto de director financiero.

### EMBA '88

El segundo Consejo de Ministros del ejecutivo del PP acordó el nombramiento de **Fernando Martí** como nuevo Secretario de Estado de Energía.

### EMBA '89

**Santiago Campos** ha sido nombrado director general de la Unión de

Televisiones Comerciales Asociadas (UTECA).

### EMBA '02

KPMG ha nombrado a **Guillermo Padilla** nuevo socio responsable del área de consultoría de *management* en España.

### MBA '73

El sector ganadero, en general, y el de carne, en particular, realizaron un entrañable homenaje a **Fernando Pascual**, que fuera secretario general de ASOCARNE entre 1980 y 2011, es decir, 31 años en los que,

como se encargaron de resaltar todos los participantes en este acto de homenaje, los cambios en el sector de la carne español han sido espectaculares.

### MBA '78

La Asociación Multisectorial de Empresas de Alimentación y Bebidas (AME), que agrupa a 25 grandes compañías que apuestan por la defensa de las marcas, ha designado presidente ejecutivo a **José María Vilas**, actual presidente de Panrico.



**PDD-3-11.** Andreu Casanovas y Baptista Borrell reunieron a sus compañeros para celebrar una cena de Navidad el 15 de diciembre, y aprovecharon la oportunidad para compartir sus experiencias vividas desde que finalizaron el curso.

#### **MBA '84**

El Consejo de Administración de Carbures Europe contrató a **José María Tarragó** para potenciar el proceso de diversificación y expansión internacional de la compañía hacia el sector de la automoción.

#### **MBA '85**

El Consejo de Administración de Bankia ha nombrado consejero a **José Ibern**, presidente de Caixa Laietana.

#### **MBA '87**

**Máximo Buch** fue designado consejero de Economía de la Comunidad Valenciana.

#### **MBA '89**

**José Manuel Díez** asumió en febrero su nuevo cargo de consejero delegado del Grupo TRAGSA.

#### **MBA '94**

**Xavier Furió** ha sido escogido nuevo director general del consorcio local Localret.

#### **MBA '03**

**Federico Gil**, hasta ahora director general del sureste de Europa de URSA (división de aislantes del

Grupo Uralita), ha pasado a ocupar el puesto de director general de Europa Occidental.

#### **PADE-I-84**

**Francisco Pons** es el nuevo vicepresidente del Banco Financiero y de Ahorros (BFA), matriz de Bankia.

#### **PADE-I-98**

Convocados por **Josep M.ª Martí** y **Marta Lacambra**, los miembros celebraron un encuentro de la promoción, que se reunió el 16 de febrero en la sala Jujol de La Pedrera, en Barcelona. Antes de la cena, sus compañeros **Salvador Tous**, **Xavier Tubert** y **Fernando Cirera** les hablaron de sus experiencias profesionales en una mesa redonda.

#### **PADE-A-04**

PricewaterhouseCoopers ha incorporado a **Isabel Linares** a su plantilla como *senior counsellor* para el sector público de la firma.

#### **PADE-A-06**

**Román Escolano**, hasta ahora director de relaciones institucionales del BBVA, ha sido nombrado presidente de la agencia

financiera del Estado, el Instituto de Crédito Oficial (ICO).

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

**Ovidio Ramón** ha sido nombrado director general de *Cinco Días*, el diario económico del grupo PRISA.

#### **PDD-II-99**

Tras haber desempeñado el cargo de director financiero en Microsoft, **Víctor García** asumió su nuevo cargo de director de compras de la empresa.

#### **PDD-1-79**

**José Oriol Sala** es el nuevo presidente para los próximos cuatro años de la cooperativa de crédito Caixa d'Enginyers.

#### **PDD-1-02**



**Óscar Martínez** fue elegido vocal de la junta de gobierno del Colegio Oficial de Ingenieros

Industriales de Cataluña.

#### **PDD-1-07**

**Víctor del Pozo** fichó por Privalia para hacerse cargo de la logística

global del grupo. Procede de DHL Supply Chain.

**PDD-3-90**

El Consejo de Ministros aprobó el nombramiento de **Gonzalo Robles** como secretario general de Cooperación Internacional para el Desarrollo, puesto desde el que presidirá la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

**PDD-4-02**

Tras más de diez años en el sector *retail* del deporte y la moda, en compañías líderes como Nike y Puma, **Joaquim Tomàs** se ha incorporado a la marca líder en el área del *outdoor*, The North Face, dentro del grupo VF, como *country manager* para Iberia.

EMPRENDEDORES

**PDD-A-08**

**José Antonio Magaña** presentó recientemente la empresa regalos para el bebé ([www.regalosparaelbebe.es](http://www.regalosparaelbebe.es)), dedicada a la venta *online* de canastillas y regalos para bebés y recién nacidos.



**PDD-E-07. José Dionisio González**, secretario general del Foro de Infraestructuras y Servicios, recibió el premio Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos Joven del año 2011, en un acto que la demarcación de Madrid del CICCIP celebró el 28 de noviembre.

**PDD-A-08**

**Javier Irazoqui** ha sido nombrado director de Desarrollo de Negocio en SEIDOR, empresa de consultoría tecnológica de capital 100% español.

**PDD-A-09**

**Israel Casanova** es el nuevo *country manager* de Redevco para España y Portugal.

**PDD-C-03**

La división de gestión de grandes patrimonios del Deutsche Bank ha designado a **Nicolás Barquero** responsable de inversiones.

**PDD-E-11**

**Raquel Castuera** ha sido nombrada directora de marketing y clientes de Liberty Seguros.

**PDD-F-08**

**Julio Ruiz** se ha incorporado a la consultora Center for Innovative Execution (CFIE) como director de desarrollo de negocio.

**PDD-GALICIA-04**

El Banco Popular ha nombrado a **José Manuel Hevia**, hasta ahora director territorial de la entidad para Asturias y Galicia en calidad de subdirector general, máximo ejecutivo de la entidad.

**PDG-I-97**

**Albert Ros** es el nuevo director general de Boehringer Ingelheim España.

**PDG-I-98**

Osram ha decidido nombrar director general para España a **Cristóbal Ripoll**.

**PDG-II-92**

**José Manuel Sánchez** ha sido nombrado director general de Sanitas Nuevos Negocios, dirección de nueva creación que pretende impulsar el negocio dental del grupo.

**PDG-III-92**

Con motivo de la celebración de sus 20 años como alumni del IESE, el presidente de la promoción, **José**

**Luis Pérez**, convocó a sus compañeros a una comida en el Club Náutico de Valencia el día 30 de marzo, con el objetivo de que surgieran ideas para realizar nuevos encuentros de manera más continua y variada.

**PDG-1-05**

Se ha oficializado el nombramiento de **Jordi Cornet** como delegado especial del Estado en el Consorci de la Zona Franca de Barcelona (CZFB).

**PDG-1-10**

**Fe López** se ha incorporado como socia para desarrollar el área Laboral y de Recursos Humanos en UHY-FAY & Co. Legal y Tributario.

**PDG-A-06**

**Sebastián Lobato** actuó como profesor-conferenciante invitado por IPADE en su programa de continuidad y actualización.

**PDG-A-08**

**Ignacio Macías** es ahora en un nuevo miembro del Advisory Board de Psyma Group AG.

**PDG-A-09**

**Zuriñe Sáez** es la nueva consejera delegada de Ventura24. Desde el año 2010 ocupaba el cargo de directora de marketing en la firma.

**PDG-B-09**



**Emilio J. Luján**, hasta ahora director general de la división de inversión en divisas de ICSW Group, ha sido ascendido

a *Chief Operating Officer* del grupo multinacional de origen español.

**PMD-1-07**

**Marcelino Oreja** es el nuevo presidente de Ferrocarriles de Vía Estrecha.

**PMD-1-08**

**Francisco Marín**, presidente-director general de la división de construcción de OHL ha sido nombrado consejero ejecutivo de la compañía.



### IN MEMORIAM

## La primera Alumna del IESE Mercedes Pániker (PADE '60)

● **Mercedes Pániker**, la primera mujer que cursó un programa del IESE en 1960, falleció el 28 de enero a la edad de 91 años.

Accionista importante de una empresa familiar de sustancias químicas y miembro del Consejo de Administración y de dirección de dicha empresa, **Mercedes** siempre estuvo muy vinculada a las actividades de la Agrupación de Miembros del IESE.

Además de ser la primera mujer en las aulas de la escuela, **Mercedes Pániker** fue también pionera en el ámbito empresarial: en 1973, fue elegida por la Federación Mundial, presidenta de la Unión Internacional de Sociedades de Químicos y Técnicos del Cuero, siendo no solo la primera mujer en asumir dicho cargo, sino también la primera española.

Alguno de los profesores que la conocieron, como **Félix Huerta**,

conservan recuerdos muy vivos de su talante empresarial: “se interesaba por todos los temas no solo humanos, sino comerciales, de producción y de personal”, recuerda el profesor.

El profesor **Huerta** la recuerda como una mujer “muy rápida de reflejos mentales y muy ingeniosa en sus preguntas”. Asimismo, explica que “aseguraba una sesión o una clase llena de diálogo. Preguntas siempre inteligentes y poco comunes. Locuaz, pero muy útil y constructiva para la clase, buscando siempre respuestas y soluciones a los problemas planteados a lo largo de la sesión”.

“Fue una gran seguidora y entusiasta del Programa de Continuidad y de las reuniones de su promoción”, recuerda por su parte el profesor **Fernando Pereira**.

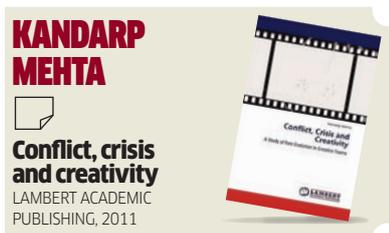
El 19 de noviembre de 2007, en un acto solemne en el Parlamento de Cataluña, **Mercedes Pániker** recibió la Medalla de Plata al Mérito Europeo, concedida por la fundación del mismo nombre.

En su discurso, **Mercedes** destacó su origen como hija de emigrante indio, su convencimiento del papel de Europa como ente supranacional y pacificador y, finalmente, el papel determinante de la mujer desde los puestos de responsabilidad en la mejora de las condiciones de vida de la humanidad.

Tres semanas después, el 13 de diciembre, en una solemne ceremonia en el Saló Sant Jordi de la Generalitat de Catalunya, le fue concedida la medalla President Macià, distinción que otorga la Generalitat para distinguir trayectorias ejemplares en el mundo económico y laboral.

FOMENTANDO LA CREATIVIDAD EN LOS EQUIPOS

# Del trabajo conjunto a la idea



• Aunque los productos creativos llaman mucho la atención, no solemos pararnos a pensar en su proceso de alumbramiento. Con la intención de cubrir este vacío, **Kandarp Mehta**, del IESE, asistió a trece rodajes de películas para estudiar el proceso por el que el trabajo en equipo desemboca en la expresión de una idea, y plasmó sus hallazgos en el libro *Conflict, crisis and creativity: A study of role evolution in creative teams*.

Una de las principales premisas del libro, tal y como indica el título, es la evolución de los roles con el tiempo, hecho que, según cuenta, afecta a la generación de ideas de maneras diferentes.



Por una parte, el nivel de interés de un miembro en un equipo aumenta o disminuye de forma gradual en función del interés que despiertan las ideas que aporta. Pero no siempre los roles definen la aportación de ideas, pues encontramos miembros que generan ideas de forma constante. **Kandarp Mehta** afirma que quienes más muestran esta tendencia son los directores, por su interés personal en el proyecto.

Finalmente, y en muchos casos a raíz de una crisis, también se pueden dar cambios bruscos. Por ejemplo, si el equipo pierde a un miembro o recursos, alguien que antes aportaba pocas ideas puede destacar repentinamente y asumir el liderazgo creativo.

Con independencia de la dirección que tome la evolución de su rol, los miembros de un equipo atraviesan cuatro fases: identificación de los límites del rol inicial; desempeño del rol identificado inicialmente; cambio de rol en función de la valoración del resto del equipo y ampliación o exclusión de las actividades asociadas al rol inicial; y, por último, desempeño del nuevo rol identificado.

El autor apunta que los miembros de un equipo no dejarán de expresar nuevas ideas, sea cual sea el resultado, siempre y cuando perciban que eso forma parte de su trabajo. Comprender esta evolución de los roles y las etapas de la creatividad en un equipo es vital para impulsar un proceso creativo que dé lugar a más productos innovadores.

## La dictadura del relativismo



• **José María Barrio**, uno de los últimos discípulos del filósofo **Antonio Millán Puelles**, presenta un libro que constitui-

rá una referencia básica para comprender el contexto cultural y filosófico en el que la sociedad se encuentra actualmente, y que ayudará a los lectores no solo a entrever cuáles son los orígenes de los peligros que acechan a la verdad, sino también a asentar las bases para un diálogo fructífero con otras culturas. *La gran dictadura. Anatomía del relativismo* va en paralelo a las tesis que **S. S. Benedicto XVI** defiende desde

la Cátedra de Pedro y que tienen como núcleo central lo que el Papa denomina "dictadura del relativismo". Esta dictadura, sostiene que, dado que en nombre de la verdad se han cometido innumerables tropelías, se ha ido asentando un cierto recelo hacia quienes actúan con verdadera convicción en algo y, como consecuencia de esa desconfianza, se ha extendido el pensamiento único del relativismo.

● Apartamentos  
Albergues  
Hoteles Hospitales

● Apartments  
Hostels  
Hotels Hospitals

# 30 m<sup>2</sup>

## space solutions ...

\* Tienda on-line [www.30m2.net](http://www.30m2.net)



Polígono Mas d'en Bosch

Tel. + 34 972 702 817

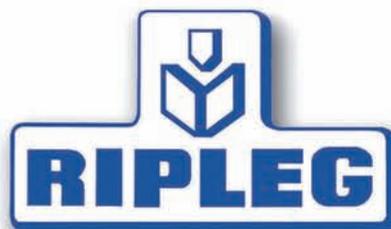
Fax + 34 972 703 466

17500 RIPOLL (Girona) Spain

e-mail: [ripleg@ripleg.com](mailto:ripleg@ripleg.com)

e-mail: [tecnica@ripleg.com](mailto:tecnica@ripleg.com)

WWW: [ripleg.com](http://ripleg.com)



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



# KENNETH FRAZIER

## LA INNOVACIÓN FARMACÉUTICA

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



**C**ada vez son más los países que luchan por equiparar los precios de los productos farmacéuticos en todo el mundo, lo que supone una amenaza a la hora de incentivar los precios diferenciales, advirtió el consejero delegado de Merck, **Kenneth C. Frazier**, en la serie Executive Viewpoints del *Wall Street Journal* (WSJ) celebrada el 13 de diciembre de 2011 y copatrocinada por el IESE y Boston Consulting Group (BCG).

En el caso de que esta iniciativa prospere, los pacientes de los países en vías de desarrollo podrían acabar pagando el mismo precio por los fármacos que los de los países desarrollados, lo cual implicaría que algunos medicamentos no se usarían en las naciones más po-

bres. “Para mí, esto no es una postura moral”, declaró **Frazier**.

La industria farmacéutica es uno de los pocos sectores de Estados Unidos que todavía se dedican plenamente a la exportación. Esta industria ofrece 300.000 empleos en el territorio nacional, “una cifra que supone un reto desde el punto de vista de los costes”, reveló **Frazier** durante su entrevista.

La diferenciación global de los precios promueve la innovación y garantiza que los médicos puedan elegir el fármaco más apropiado para cada paciente. “No se pueden tener unos precios económicos en la industria más innovadora del mundo”, agregó.

**Frazier** confirmó que las iniciativas del Gobierno de **Obama** en el sector sanitario han contribuido a mantener el valor de las acciones bajo, por lo que muchos grandes inversores se sienten inquietos ante los futuros cambios.

**Frazier**, que se reunió recientemente con **Obama**, comentó que el presidente comprende la necesidad de tener una industria farmacéutica sólida y viable, pero que el país debe encontrar “una manera sensata” de reducir los costes sanitarios sin frenar la innovación.

### EN DEFENSA DE LA INNOVACIÓN

● **Frazier**, que es consejero delegado de la empresa desde hace aproximadamente un año, aclaró que las cosas han ido “relativamente bien” en Merck desde que ocupa este cargo. “Hemos tenido que enfrentarnos a varios retos importantes, incluidos grandes cambios en la investigación y la productividad, pero, en general, funciona”, manifestó.

A modo de ilustración, destacó que Merck ha experimentado en este período un crecimiento del 5%, ha lanzado



nuevos productos, y actualmente tiene 19 en la última fase de desarrollo.

En lo que respecta al reciente caso judicial sobre el analgésico VIOXX, **Frazier** aclaró que “la defensa de VIOXX era, en última instancia, una defensa de la innovación. Muchos pensaron que el juicio solo era una guerra táctica entre los tribunales y los abogados, pero lo cierto es que para Merck, una empresa muy comprometida con la excelencia científica, la investigación y la integridad, defender su forma de manejar VIOXX era esencial para su imagen”.

#### **EL FUTURO DEL GRAN MODELO FARMACÉUTICO**

● En Merck, las decisiones que se toman al más alto nivel tienen como objetivo, más que obtener beneficios a corto plazo, crear un valor sostenible y a largo plazo para los accionistas. Y

**El 98% de nuestros proyectos de I+D fracasan, pero la cuestión es que sea el 98% y no el 99%.**

la única forma en que una empresa puede conseguir esto es a través de la innovación, puesto que en el mercado existe la tendencia a mercantilizar todos los productos y servicios.

**Frazier** niega que se haya acabado el modelo de I+D de las grandes compañías farmacéuticas, pero uno de sus mayores problemas es que no se desarrolla de forma constante y creciente como otros sectores y productos (por ejemplo, el iPhone 4).

“Estamos obligados a reinventarnos creando moléculas nuevas o un nuevo compuesto que funciona contra diferentes ejes moleculares y que supone beneficios terapéuticos para distintos grupos de población. Pero esto no es algo que suceda de forma regular, sino de manera aleatoria”, señaló.

La estrategia de futuro de Merck consistirá en reducir las áreas terapéuticas en las que invierta la compañía, en contratar a los mejores talentos y en tomar mejores decisiones internas para “matar a un compuesto” a tiempo, antes de que se malgasten demasiados recursos de I+D.

“El 98% de nuestros proyectos de I+D fracasan, pero la cuestión es que sea el 98% y no el 99%. En otras palabras, si se fracasa, es importante que sea antes de haber invertido demasiado dinero en el proyecto”, puntualizó **Frazier**.



NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

# CHAPTER NEWS

## SHANGHÁI

11 de enero

● Tomar las decisiones correctas en entornos de alta incertidumbre exige tener las metas claras, ser realista en la evaluación de la situación y tener cuidado de no engañarse a uno mismo. Así lo explicó el profesor **Miguel Ángel Ariño** en Shanghái, durante la sesión “10 principles for effective decision making”, que reunió a un nutrido grupo de alumni. La eficacia de nuestras empresas, así como la nuestra propia, dependen, en gran medida, de cómo tomamos decisiones. En tiempos de incertidumbre, como los actuales, un proceso adecuado de

toma de decisiones es especialmente relevante. Según el profesor **Ariño**, los directores generales y gerentes suelen prestar más atención a los factores que apoyan su alternativa preferida que a los que no lo hacen. Este problema se magnifica cuando los líderes están rodeados de personas que piensan de la misma forma que ellos, o no expresan opiniones discordantes. La sesión está basada en su libro *Iceberg a la Vista: principios para tomar decisiones sin hundirse*.

## FRÁNCFORT

12 de enero

● Las empresas de automóviles están trabajando para reducir

las emisiones de CO<sub>2</sub> en diversos frentes hoy en día, explicó el profesor **Marc Sachon** en la sesión del Programa de Continuidad sobre “E-mobility” que dirigió en Fráncfort el 12 de enero. Los distintos acercamientos al problema incluyen la reducción del peso y la velocidad del vehículo, disminución de la resistencia aerodinámica y mejorar la eficiencia energética. El profesor **Sachon** manifestó que los Gobiernos europeos no deberían forzar la introducción de los coches híbridos o eléctricos debido a los efectos nocivos que podría tener sobre la industria. “El cambio debe ser gradual y regido por modelos de negocio exitosos”, indicó.

## MIAMI

25 de enero

Un numeroso grupo de alumni estadounidenses se reunieron en Miami para atender a la sesión “Innovative culture: values, principles and practices of senior executives in highly innovative companies”, con el profesor **Joaquim Vilà**.

## NUEVA YORK

2 de febrero

Humantific, la consultoría de la que es cofundadora **Elisabeth Pastor**, es una empresa donde SenseMaking y ChangeMaking son socios imprescindibles en la lucha por un mundo con un enfoque más humanista. La sesión, moderada por el profesor **Joaquim Vilà** y que contó con **Elisabeth Pastor** como ponente, estudió esta empresa, bajo el título “SenseMaking for ChangeMaking”.

## VARSOVIA

9 de febrero

La capital de Polonia acogió la sesión del Programa de Continuidad “Global economy outlook”, a cargo del profesor **Pedro Videla**. La conferencia, organizada con la colaboración de Energa, en la que el profesor analizó la situación económica actual y las perspectivas de futuro, reunió a centenares de alumni.

## MÚNICH

10 de febrero

Los Alumni de la Agrupación Territorial de Alemania recibieron al profesor **Heinrich Liechtenstein** el 10 de febrero en Múnich, donde impartió la sesión “Impact Investing - the power of financial return and positive social impact”.



1. Varsovia. 2 y 3. París.

L I F E



4

4. Hong Kong.

## PARÍS

10 de febrero

● El profesor **Pedro Nuño** viajó a París, donde le esperaban los miembros de la Agrupación Territorial en Francia para atender a la sesión del Programa de Continuidad “Entrepreneurial speed”.

Una de las características de la gestión emprendedora es la velocidad. Las oportunidades requieren una rápida transformación en los procesos de negocio, así como una ejecución igual de rápida. En esta conferencia, el profesor **Nuño** explicó en qué consiste esta velocidad y cómo incrementarla.

## HONG-KONG

16 de febrero

● Tras su paso por la capital francesa, el profesor **Pedro Nuño** dirigió también la conferencia “Entrepreneurial speed” a los Alumni de Hong-Kong en una sesión en la que aprovecharon para conocerse los nuevos Alumni y hacer *networking*.

## LONDRES

23 de febrero

● Convocados por **Kristian Pedersen** (G-EMBA '08), los alumni londinenses se reunieron para celebrar una nueva edición del *Bar of the Month* en la capital inglesa el 23 de febrero.

## SAN FRANCISCO

23 de febrero

● La ciudad californiana acogió la sesión del Programa de Continuidad “Dangerous Connections: Hedge Funds, Brokers and the Emergence of a Consensus trade”, a cargo del profesor **Jan Simon**. La teoría financiera se centra en los resultados potenciales de las decisiones de inversión, pero, por lo general, ignora el carácter organizacional y social del proceso de toma de decisiones. Centrándose en los *hedge funds*, el profesor analizó en detalle las estructuras y prácticas sociales a través de las cuales se toman las decisiones de inversión dentro de estas organizaciones.

## DUBÁI

28 de febrero

● El profesor **Ahmad Rahnema** presentó la sesión del Programa de Continuidad “Global financial markets: trends and outlooks”, en la que analizó los drásticos cambios que han experimentado los mercados financieros globales en los últimos años, tanto en sus tendencias como en su situación territorial.

El evento tuvo lugar en el Word Trade Club de Dubái (ubicado en el primer rascacielos que hubo en la ciudad), gracias a la cortesía de los alumnos del AMP '12, **Issan Kazim** y **Mahir Julfar Abdulkarim**, directores comerciales del Dubai World Trade Center.

El evento contó con la presencia de alumni y de un nutrido grupo de invitados interesados en los programas del IESE que representaban a empresas como: Chalhoub group, Puig Middle East, Allied, Ericsson, Nokia, Melià, Standard Chartered Bank, Goodyear, Emirates NBD o la Cámara de comercio de Dubái.

# Lo último en **IESE** insight

[www.ieseinsight.com/review/es](http://www.ieseinsight.com/review/es)



- Amenazas globales: diagnóstico y acción
- ¿Podemos gobernar los riesgos sistémicos?
- Las 10 habilidades que necesitarán sus empleados
- Viaje al futuro con la planificación de escenarios

## Anticípese al futuro

### *Y además...*

- Los puntos negros de la nueva Ruta de la Seda
- El arte de crear una experiencia cultural
- ¿Puede un volcán poner en jaque una cadena de distribución?
- La transformación de la policía de Nueva York, una lección de gestión del cambio

- Entrevista a Howard Schultz, CEO de Starbucks

**El aroma de un buen negocio**

SUSCRÍBASE ONLINE EN:

[www.ieseinsight.com/suscripcion](http://www.ieseinsight.com/suscripcion)



# LOS PADE VUELVEN AL IESE

**L**os reencuentros siempre son especiales, más aun cuando se han compartido experiencias como los programas del IESE. En esta ocasión, los antiguos alumnos del PADE se dieron cita el jueves 26 de enero en el campus del IESE en Madrid. La

reunión fue un éxito de convocatoria, nunca antes se habían congregado tantos PADE juntos en la capital. Cerca de 200 alumni disfrutaron de una jornada que incluyó sesiones especiales a cargo de los profesores **Jordi Canals** y **Santiago Álvarez de Mon**, y la ponente invitada, **Rosa García**, consejera delegada de Siemens en España.

Tras la bienvenida de **Francisco Iniesta** y **Monika Borgers**, director del IESE Madrid y directora de la división de Alumni en Madrid respectivamente, el director general **Jordi Canals** impartió la ponencia “El desarrollo de la empresa y el futuro de la sociedad: el papel del IESE”.

A continuación, tuvo lugar la sesión, en formato entrevista, “El gobierno de tu vida en tiempos de turbulencia”, en la que **Santiago Álvarez de Mon** y **Rosa García** hablaron sobre comportamientos y estilos de liderazgo a la hora de conducir la propia vida, profesional y personal, ante situaciones de incertidumbre y riesgo.





## LOS PDG SE REENCUENTRAN

MÁS DE 400 ALUMNI PARTICIPARON EN SU REUNIÓN ANUAL EN MADRID

Más de 300 antiguos alumnos de 50 promociones del PDG se reunieron el 1 de marzo en el campus del IESE en Madrid, para celebrar la primera reunión anual de todas las promociones PDG en la capital. Desde un alumno de la primera promoción PDG en Madrid de 1978, hasta participantes de PDG del 2012, participaron en el encuentro, en el que reinó el buen humor y la alegría de volver a verse.

### LAS REDES SOCIALES

Les acompañaron el profesor **Francisco Iniesta**, director general del IESE Madrid, y **Monika Borgers**, directora de la División de

Alumni en Madrid, quienes dieron la bienvenida. El profesor aprovechó la reunión para informarles de las últimas novedades referentes al IESE.

Acto seguido, tuvo lugar una sesión sobre “*Social Media* para alta dirección”, en la que el profesor **Julián Villanueva** presentó brevemente el tema, y a continuación moderó un panel con directivos de diversos sectores, que compartieron sus experiencias y visiones al respecto. Le acompañaron **Eduardo Bendala**, director de Comunicación en Internet del Banco Santander; **Carlos Chaguaceda**, director de Comunicación Corporativa en Coca-Cola España; y **Beatriz Navarro** (PDD '05), directora de Marketing para España y Portugal de Starbucks.



# UNA NUEVA ANDADURA PARA UN MISMO PROYECTO

**A**ntonio González-Adalid (MBA '75) pasó el testigo a **Jorge Sendagorta** el pasado 30 de enero durante la Junta de Gobierno que se celebró en Barcelona, y simultáneamente por videoconferencia desde el campus de Madrid. En su discurso hizo un repaso, de las actividades y los proyectos desarrollados a lo largo del curso 2010-2011 por la Agrupación.

## RETOS ALCANZADOS

- Durante la Junta se presentó
- también la memoria del curso anterior y se hizo balance de un año en el que la Agrupación se mantiene como una de las comunidades empresariales y académicas más integradas del mundo, con una de las tasas de afiliación más altas del sector, que supera los 38.000 alumni. También durante este curso, el Programa de Continuidad mantuvo un alto nivel de actividad y participación.

Destaca el notable crecimiento de las asistencias a las sesiones que se celebraron fuera de los campus de Barcelona y Madrid: en concreto, se registró un 25% más de participación respecto al año anterior.

Durante la Junta de Gobierno, la directora de Alumni, **Mireia Rius**, mencionó los nuevos retos de este 2012, entre los que se encuentra la organización de la próxima Global Alumni Reunion en São Paulo. Una edición que tendrá lugar por primera vez en Latinoamérica, y “que contará, como siempre, con un interesante programa académico, con la

participación de líderes de opinión de la región, españoles e internacionales y de distintos ámbitos del mundo social y empresarial”.

## UN 2012 CON UNA AGENDA MUY COMPLETA

- **Mireia Rius** presentó también
- los proyectos previstos para el año en curso, que se agrupan “nuevamente en los grandes ejes que definen la naturaleza de la Agrupación: formación y conocimiento, desarrollo profesional, comunicación y *networking* desarrollando una mayor cartera de servicios y crecimiento en la Agrupación de Antiguos Alumnos, con especial énfasis en los mercados internacionales y estratégicos para el IESE, dado el fuerte nivel de crecimiento de perfiles internacionales por el propio avance de los mismos en nuestros programas”.

## EL RECONOCIMIENTO AL TRABAJO BIEN HECHO

- Como cada año, durante el acto se
- entregaron también los Premios a la Excelencia Investigadora, que otorga la Agrupación del IESE y en esta ocasión recayeron en los profesores:

**Pankaj Ghemawat**, por su libro *World 3.0.*; **Elena Reutskaja** recibió el premio al mejor artículo académico por “Search Dynamics in Consumer Choice under Time Pressure: An Eye-Tracking Study”; y **Marta Elvira** y **Carlos Rodríguez Lluesma**, que compartieron galardón por su curso “Capstone - Executive Career Leadership”.



**2.126**  
PERSONAS QUE DESCARGARON  
E-CONFERENCIAS EN DISTINTOS  
PUNTOS DEL PLANETA

**in** **7.500**  
MIEMBROS EN LINKEDIN

**f** **3.000**  
SEGUIDORES EN FACEBOOK

**t** **1.800**  
FOLLOWERS EN TWITTER

# 38.031

ANTIGUOS  
ALUMNOS



# 925

ASISTENTES A LAS REUNIONES  
PARA MBA Y EMBA

# 2.614

ASISTENTES A LA GLOBAL  
ALUMNI REUNION



# 285

SESIONES  
DE CONTINUIDAD

ALUMNI DE  

# 109

  
PAÍSES



# 32.178

PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES  
DE LA AGRUPACIÓN



# El líder público y sus competencias directivas



**LUIS MANUEL CALLEJA**

Senior Lecturer,  
Dirección Estratégica

Se pueden distinguir dos categorías de líderes públicos, según sean cargos de elección política o funcionarios de carrera y según ocupen puestos de línea o de *staff*. Por la naturaleza de la Administración Pública, sea cual sea la categoría del ejecutivo, ha de saber actuar, diríase, con gradualidad y con oblicuidad, lo que significa, abordar los cambios y programas gradualmente y actuar trasversalmente en la estructura. La continuidad de los programas precisa de ambas para superar la inmediatez política y la rigidez procedimental.

Centramos la atención sobre los líderes públicos propiamente dichos: los ejecutivos de línea, tanto de elección política como de carrera funcional.

**Alexander Hamilton**, uno de los padres de la Unión, afirmaba que “un gobierno con mala ejecución, sea lo que este sea en teoría, será en la práctica un mal gobierno”. La buena ejecución del programa implica que los líderes tengan gran capacidad de colaboración y respeto entre los de designación política y los funcionarios de carrera.

Saber elegir personas es más difícil en la política pública que en la política de empresa. Supone distinguir muchos más matices de muchas más personas en menos tiempo, respecto a méritos específicos y afinidad política. Y resulta clave acertar en la selección de 1.000 altos cargos ejecutivos.

El líder público necesita tener en cuenta un contexto mucho más amplio, entender el derecho-administrativo y el sectorial-, moverse dentro de cierto orden de valores, entender la historia, la

cultura, respetar la memoria institucional y el sistema político de cada pueblo. Ir más allá del “normativismo” o del “decisionismo”- propios del funcionario o del ejecutivo mercantil- para considerar el orden institucional concreto. Saber manejar cuestiones del bien común que no se “producen” -no son un producto ni un servicio- sino que solo se inducen.

Por todo ello, no basta con que sean buenos técnicos, ejecutores o gestores (menos aún filósofos, sociólogos o economistas, que no tienen que modificar la realidad). Han de saber gobernar *sensu stricto*, servir, diseñar y dirigir proyectos y programas, trabajar por presupuestos, usar el control económico-financiero o manejar indicadores no monetarios, evaluar las políticas públicas, negociar, elegir socios, dirigir la comunicación, actuar con un rígido orden de prioridad y con inusual transparencia.

Finalmente, para facilitar la dirección intelectual y moral y el establecimiento de relaciones humanas de alta calidad, precisa una mayor capacidad de reflexión y pensamiento que un directivo mercantil. Es insuficiente la mera ética personal, la ética de virtudes y de fines, requiere además, -según **Martin Rhonheimer-**, la “virtud del actuar institucional”: la eticidad de los medios, de las configuraciones institucionales, de los procedimientos corporativos y sistemas de dirección y leyes que, en sí mismas, induzcan comportamientos éticos sociales, al margen de la intención y actuación personal del político.

**SONY**  
make.believe

VAIO recomienda Windows® 7.

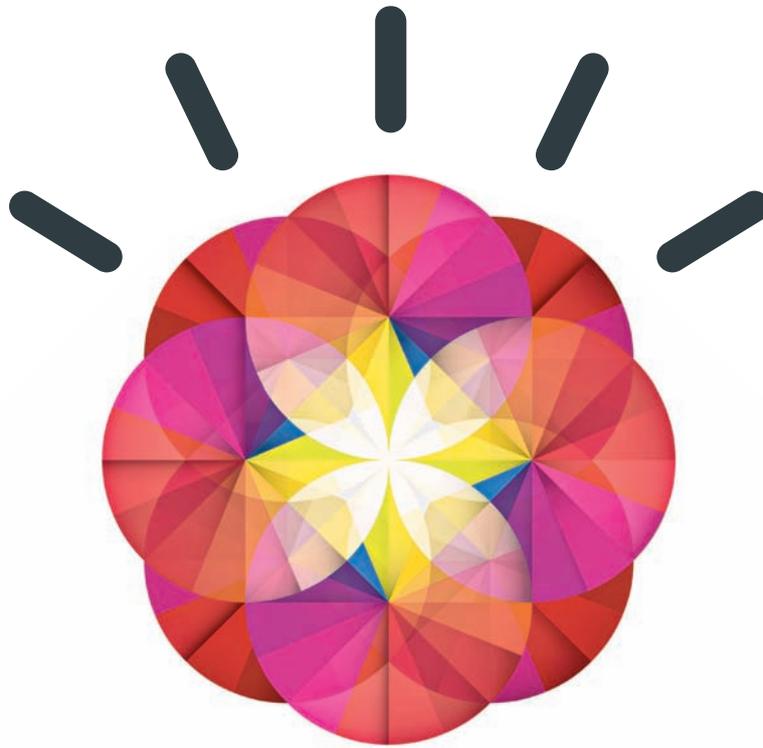
VAIO



## Nuevo VAIO serie Z

# Siempre por delante

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



Sistemas informáticos más inteligentes. Una nueva era de IT

## Smarter Computing.

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

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

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

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

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

**Nube y prestación de servicios:** En el mercado de hoy en día, ningún negocio puede permitirse no ser eficaz. Y eso incluye a las IT. Los usuarios esperan disponer de los recursos de IT que precisan cuando los necesitan: rendimiento de las aplicaciones, ancho de banda de red y almacenamiento de datos. Sin embargo, las empresas esperan que las IT contribuyan a la innovación e incluso la impulsen, pero los presupuestos de IT no cambian. Como consecuencia, se está produciendo un cambio marcado en las expectativas de los consumidores de IT: exigen una alta calidad de los servicios de IT y poder disponer exactamente de aquellos que necesitan, con una intervención mínima o nula por parte de los gestores de IT. Las soluciones de cloud computing cuentan con la capacidad de ofrecer esta flexibilidad a los consumidores y, a los gestores de IT, la eficacia que necesitan. Como resultado, la adopción de sistemas basados en nube crece un 30% cada año. Esta rápida aceptación suma una nueva exigencia para los gestores de IT: la necesidad de integrar la nube en la IT existente.

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