

Domènec Melé

La necesidad de
la ética en la dirección

Jorge Soley

Nuevo contexto
internacional financiero

Morten Olsen

¿Qué podemos
aprender de Alemania?

REFORMAR PARA CRECER

La primera Global Alumni Reunion en Latinoamérica se estrena ante una coyuntura global cambiante con grandes speakers. El escenario: São Paulo, una ciudad dinámica que no puedes dejar de conocer. Estos son solo dos razones por los que confiamos encontrarte en São Paulo en noviembre.

Regístrate y empieza a compartir esta experiencia global con el IESE.

www.iese.edu/globalalumnireunion



PLATINUM SPONSORS

RICOH
imagine. change.

GOLD SPONSORS



SILVER SPONSORS

Ermenegildo Zegna





Viaja con poco. Volverás con mucho.

CHARTING PATHS
IN A WIDER WORLD

IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

SÃO PAULO 2012

1-3 NOVIEMBRE

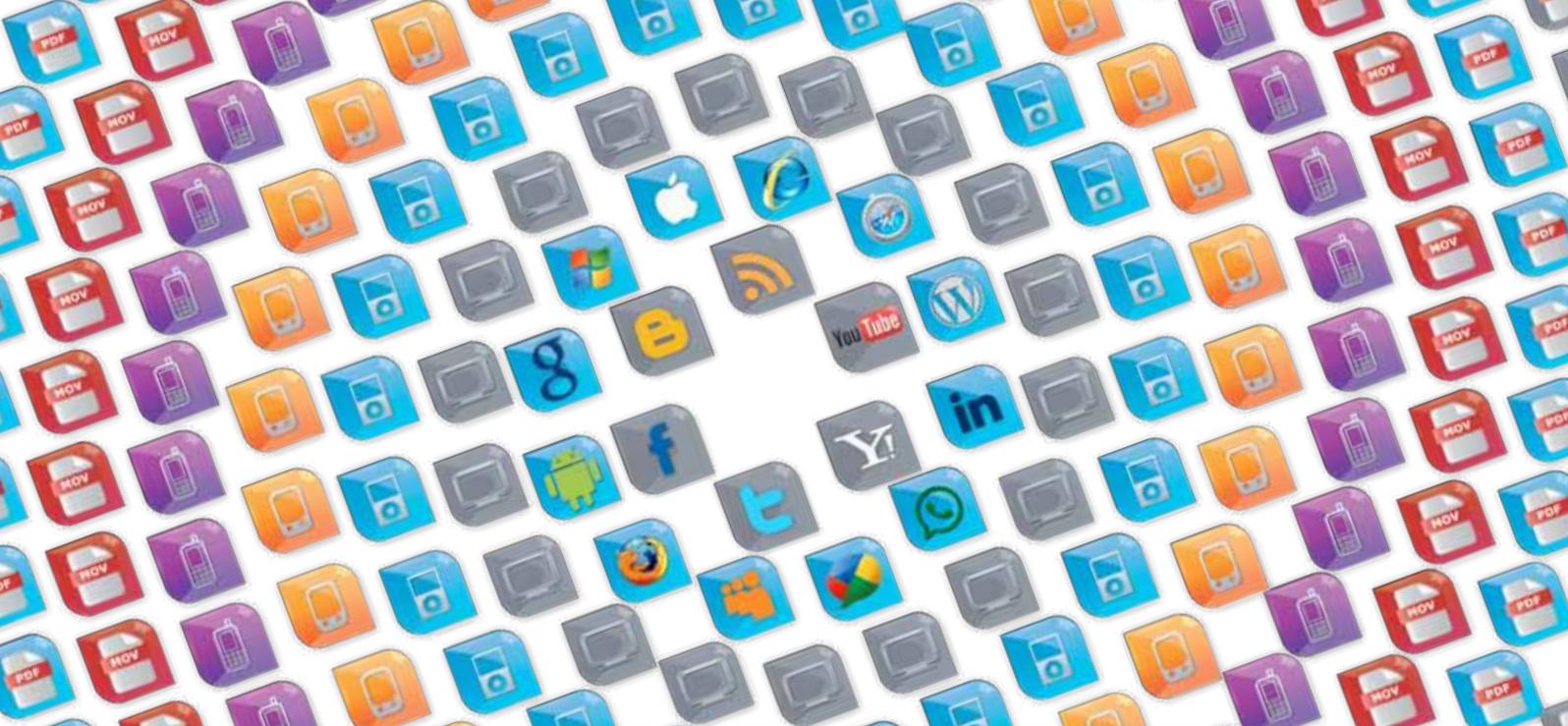
COLABORADORES

Deloitte.



Sabadell



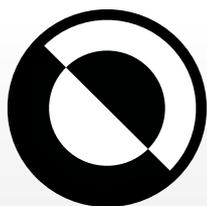


SI SU ORGANIZACIÓN TIENE UN MULTI-RETO EN EL MUNDO ONLINE...

...USTED GANARÁ CON SDL TRIDION.

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

SDL | Tridion



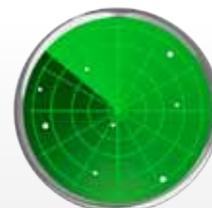
Gestión superior
de la marca



Gestión de
contenidos
web global



Diversos
canales
integrados



Targeting, creación
de perfiles y
personalización

Gane en el mundo online,
cuente con SDL Tridion.

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

www.sdl.com/es/wcm

SDL  Your Content
Their Language



PORTADA

NUEVAS OPORTUNIDADES:
REFORMAR PARA CRECER

12

IDEAS

LA NECESIDAD DE LA ÉTICA EN LA DIRECCIÓN
Siete razones de peso
Domènec Melé

22

NUEVO CONTEXTO FINANCIERO INTERNACIONAL
Un antes y un después
Jorge Soley

26



DESAFÍOS PARA SUPERAR LA CRISIS
¿Qué podemos aprender de Alemania?
Morten Olsen

30

INTERNATIONAL
ADVISORY
BOARD

IMPULSAR
EL CRECIMIENTO



36

CROSSROADS

CONFERENCIA INTERNACIONAL
Un MBA para el futuro

40

SIMPOSIO INTERNACIONAL "ÉTICA, EMPRESA Y SOCIEDAD"
Negocios globales y valores universales

42

II FORO DEL SECTOR DE LOS SEGUROS
Asegurando el atractivo del sector

44

XIV ENCUENTRO DE MARCAS DE PRESTIGIO
Entre el negocio y la creatividad

46

INTERNATIONAL CASE COMPETITION
Nueve escuelas, un caso

48

3, 2, 1... EMPIEZA LA CUENTA ATRÁS PARA GLOBAL ALUMNI REUNION BRASIL 2012
Inmersión en Brasil

50

AGENDA 2012-2013

68

ÍNDICE

PEOPLE

ENTREVISTA ALUMNI
Julio Rodríguez (PDG '97) **70**



WILLIAM F. BAKER
Más allá de la impresión **80**

EDWIN MOSES
“No había nadie con menos probabilidades que yo de convertirse en campeón olímpico” **82**

SERGI QUINTO (MBA '98)
Ofertas extrapersonalizadas **84**

SOIS NOTICIA **88**

LIFE

EL PROFESOR CANALS CON LOS ALUMNI ORIENTALES
El horizonte asiático **104**

XXV REUNIÓN ANUAL DE EMPRESAS PATRONO, CÁTEDRAS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN
Un apoyo incondicional **106**

WSJ BREAKFAST SERIES
Michael Bloomberg, Erskine Bowles y Alan Simpson **110**

CHAPTER NEWS **112**

XVIII JORNADA DE LA EMPRESA
Las claves del nuevo contexto empresarial **116**

QUINQUENIOS DE EXECUTIVE EDUCATION
Una celebración muy especial **118**

QUINQUENIOS DEL MBA
Los MBA vuelven **120**

PDD ALUMNI REUNION
Una tarde de recuerdos **122**

FINAL

JOSEP TÀPIES
Descubriendo el verbo “hacer” **128**

PEOPLE

SEIS GRADUADOS CUENTAN SU EXPERIENCIA IESE

EN EL UMBRAL

74



LIFE

GRADUACIONES

EL BROCHE FINAL

92





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

Índice de Alumni

Alemanya, Salvador (PDD '74)88	González, Ignacio (PDG '10).....88	Quinto, Sergi (MBA '98).....84
Arza, Juan (PDD '11).....88	González, Óscar (PDD '11).....88	Rambousek Yann (MBA '05)65
Asegurado, Carmelo (EMBA '12)74	González, Rocío (PDD '05).....88	Reynés, Francisco (MBA '89)52
Barroso, Carlos (PDG '04).....88	Guerrero, M ^a del Carmen (PDD '09)88	Río, María (MBA '88)88
Basterreche, Iñaki (MBA '91).....88	Herrero, Ángel (MBA '86)88	Rivera, Ángel (PADE '03)56
Buetefisch, Timo (MBA '04) 60, 84	Huber, Sven (MBA '01)88	Rivera, José (MBA '98)84
Burgos, Rafael (PDD '05)88	Irisarri, Miguel (EMBA '92).....88	Roca, Marc (PDG '08)88
Cardona, Beatriz (EMBA '09)88	Kirkpatrick, Jaime (MBA '96)....44	Rodríguez, Julio (PDG '97)70
Casasnovas, Andreu (PDD '11)88	Kremer, Dirk (MBA '84) 65, 88	Rubiralta, Francisco (PDG '69)66
Castilla, Consuelo (PADE '06)65	Láriz, Juan (MBA '08)88	Sáez, Carlos (PDD '10)88
Cosqueric, Nicolas (G-EMBA '12)74	Lázaro, Ramón (PDD '99)88	San Jacinto, Olga (PDG '07)56
Daniels, Chris (MBA '00)82	Martínez, David (PDG '07)88	Sansa, Pau (MBA '09).....88
Ehrensperger, Manuel (PDD '06)65	Mateu, Josep (MBA '74)56	Saz, José Carlos (PDD '03)88
Fernández, Bernardo (PADE '06)88	Mensa, Josep (PDG '00)88	Schoen, Oliver (MBA '05)..... 112
Fernández, Rafael (PADE '00) ...88	Miguel, Mario de (PDD '98).....87	Sherysheva, Lubov (G-EMBA '12)74
Francia, Enrique (PADE '07 y PDD '98)56	Moes, Vanessa (MBA '12)74	Stolarczyk, Dariusz (AMP '10) 112
Fuertes, Olga (EMBA '12).....74	Mohedano, Francisco (PDD '06)56	Sturm, Gerhard (EMBA '06).....88
Gallardo, Jorge (PDG '72)52	Montilla, Marcelo (MBA '12) ... 125	Tahiri, Sabrina (PDD '06)88
García-Valdés, Alfredo (MBA '87)56	Moraleda, Amparo (PDG '95).....88	Taylor, Grant (MBA '12).....74
Garvía, José Antonio (MBA '81).....88	Núñez, Antonio (EMBA '02)88	Tirado, Luis M. (PDD '05)88
Gibert, Abel (PDG '90 y PADE '09) 122	Ojinaga, Alberto (MBA '95)56	Tomino, Kenji (MBA '08)88
Gil-Casares, Marta (PDG '01) 122	Olavarría, Lionel (MBA '75) 112	Tous, Josep (PDG '06)88
	Olivares, Joaquín (PDD '07).....88	Valenzuela, Joaquín (PDD '05).....88
	Oñate, Virgilio (EMBA '83)88	Velázquez, Agustín (PDD '94)88
	Parera, Enric (PDD '09)88	
	Parra, Íñigo (MBA '90) 124	
	Planes, Juan José (PADE '99 y PDD '88)65	

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

*En el próximo
número*

LATINOAMÉRICA COMO FUTURO

UN ANÁLISIS DE SU ENTORNO
MACROECONÓMICO Y EMPRESARIAL

Prof. Gaizka Ormazabal
La controversia sobre las agencias
de calificación crediticias

Prof. Philip G. Moscoso
Prof. Alejandro Lago
Cómo alcanzar la excelencia
en los servicios

Prof. Paco Gay Puyal
Dirk Kremera
La hora de los *interim managers*
y los *freelance*



HÍBRIDO & DIÉSEL

ENTRA EN UNA NUEVA ERA

Captura este código y consigue una prueba exclusiva del Citroën DS5.



CITROËN DS5 HYBRID4

El Citroën DS5, con un diseño fuera de lo común, aporta prestaciones tecnológicas únicas. Su sistema Full Hybrid diésel de 200 CV (147Kw) con 4 modos de conducción: AUTO, SPORT, ZEV y 4WD, hace posible un consumo de sólo 3,8 litros. Su interior, inspirado en el universo aeronáutico, está provisto de dos consolas centrales, una inferior clásica y otra superior con techo Cockpit, que se complementan con el Head Up Display. Para llevar tu seguridad y confort a un nivel superior, dispone de sistemas innovadores como los faros inteligentes SmartBeam, la Alerta de cambio involuntario de carril, Citroën eTouch, navegador eMyWay y sonido Hi-Fi Denon. Todo, a bordo de una silueta irrepetible que marca una sola dirección: el futuro. Sube al Citroën DS5 y entra en una nueva era.

CONSUMO MIXTO (L/100 KM) / EMISIÓN CO₂ (G/KM): CITROËN DS5: 3,8 - 7,3 / 99 - 169



Índice de empresas

A.C. Nielsen 64	HEC School of Management 40	International 65
ABB 36	Hong Kong University of Science and Technology 48	Said Business School 40
Abertis 52	Ieseg School of Management 65	Samsung 88
AC Hotels by Marriott 56	IMD 40	Sara Lee 74
Acne Studios 65	INSEAD 40, 65, 48	SARDomus 88
Allianz 44	ISG 88	Savigny Partners 65
Almirall 52	ISS Facility Services 42	Schneider Electric 70
Altair Management Consultants 88	Kia Motors 88	Seguros y Fondos de Pensiones 44
American Express 56	KPMG 62	Siemens 40
Arza & Legazpi 88	La Montre Hermès 65	Sonrisas de Bombay 87
At Stake Advisors 65	Leroy Merlin 88	Sony 88
Aviva 44	Lloyds Bank 82	Swarovski 65
Banco Popular 56	London Business School 48	The Boston Consulting Group 40, 65
Barna Consulting Group 56	Made-By 65 74, 110
Bluemap Consulting Group 88	Mango 36, 42, 48	The Level Group 65
Bonnier AB 36	Mapfre 44	The Royal Bank of Scotland 88
Boolino 88	MAT Holding 88	ToolsGroup 88
CA Chevreux 65	MBA Arena 40	Tripku 88
Capgemini & Consulting 112	McKinsey 40	UNCTAD 65
Caprabo 56	Meliá Hotels International 52	Universidad Católica de Lublin 42
CEIBS 48	Microsoft 40, 122	Universidad Católica Portuguesa 42
Celsa Group 66	Morehouse College 82	Universidad de Navarra 42
Citigroup 86	Motta International 36	Universidad de Oslo 36
Columbia University Business School 80	MRW 56	Universidad de St. Louis 66
Cooltra 60, 84	Mutua Madrileña 44	Universidad de St. Thomas 42
Danone 84	Nestlé 86	Universitat de Barcelona 88
Diageo 88	Northwestern University 48	University of London 48
Diesel Black Gold 65	Novartis 52	University of Oxford 40
DonPin 64	OHL 124	University of Western Ontario 48
El Corte Inglés 74	OpenBravo 88	Value Retail 65
Ernst & Young 44	Pelayo 44	VidaCaixa 44
Fincorp Mediación 66	Prosegur España 56	Vodafone 56
Georgeson 88	RACC 56	Werfen Group 66
Gilead Sciences 88	Repsol 42	Yahoo! 80
Good Deal 84	Richard Ivey School of Business 48	Yale School of Management 48
Google 56, 80, 87	Roche 40	Yoox Group 65
Grupo Andbank 88	Roland Berger Consultants 48	Zardoya Otis 88
Grupo Catalana Occidente 52	Rotterdam School of Management 48	Zurich 44
Grupo IAG 36	Richemont	
Grupo Liberty Seguros 44		
Grupo Prisa 88		
Grupo Villar Mir 124		
Grupo VIPS 56		
Harvard Business School 40		

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



Control de difusión

37.326

Tirada

31.401 (Edición castellana)
5.925 (Edición inglesa)

Director

Antonio Argandoña

Editora

Aída Rueda

Redactora jefe

Olga Boluda

Edición en inglés

Stephen Burgen

Director de arte

Belén Sanz

Colaboraciones

Cristina Aced, Marisa Bombardó, Mercedes Castelló, Clara Castillejo, Nicholas Corbishley, Tomás Crespo, Alberto de Olano, Álvaro Lucas, Javier Pampliega, Kristina Rodemann, Marta Sardà, Larisa Tatge, Miquel Utset y Ramiro Varea.

Concepto de portada

Luis S. Ruiz

Secretaría de redacción

Angeles Frontini

Fotografía

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

Diseño y maquetación

Belén Sanz

Infografía

Sandra Villar

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

Los negocios se basan en la toma de decisiones.

El éxito consiste en tomar las acertadas.



BOARD no puede garantizar el éxito de su negocio, pero le proporcionará la información necesaria para optimizar su proceso de toma de decisiones.

Corporate Performance Management
y Business Intelligence.

- Planificación y Presupuestación
- Análisis de Rentabilidad
- Cuadros de Mando
- Consolidación Financiera
- Reporting
- Análisis
- Integración con Office
- Integración con ERP's

Todo en Uno

Finalmente una solución que recoge en un solo sistema, las necesidades actuales de las empresas para la optimización del proceso de toma de decisiones.

BOARD como líder en soluciones BI & CPM, incorpora el concepto de Toolkit para simplificar y dar cobertura a todos los procesos relacionados con la planificación y control.

www.board.com

BOARD Ibérica
iberica@board.com
Tel. 91 184 59 38
Tel. 93 394 44 26

LOS LÍDERES CONFÍAN EN BOARD:

- Chupa Chups,
- Clarins,
- Compañía Cervecera de Canarias,
- Consorci Sanitari Alt Penedès,
- Covalco,
- Coviran,
- Damm,
- Desigual,
- Lindt,
- L'Oréal,
- Mahou-San Miguel,
- Moventia,
- Nestlé,
- Norbega,
- Novartis,
- Nutrexpa,
- Panrico,
- Ros Roca y
- Snacks Ventures, entre otros.

APRENDER PARA EL FUTURO



ANTONIO ARGANDOÑA

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

Algunas veces me preguntan por qué los profesores de Economía del IESE solemos ser claros en nuestras sesiones y hablamos siempre el lenguaje de los empresarios, una característica que compartimos con nuestros colegas de otros departamentos. Suelo contestar que tenemos la gran suerte de enfrentarnos continuamente a grupos de directivos y empresarios que están muy implicados en el día a día, que no tienen tiempo que perder, a los que no les gustan las teorías (bueno, quieren un poco de teoría, la justa para entender lo que pasa), que siguen la actualidad y que están preocupados por el futuro en todo caso, si se interesan por el pasado es para aprender para el futuro. Esa es nuestra escuela.

Este número de la *Revista de Antiguos Alumnos* es una prueba de ello. “En Portada”, profesores de Economía y de otras áreas explican qué deben hacer los países, y qué están haciendo, para salir de la difícil situación en que se encuentran, sobre todo en Europa. Ya no se trata solo de nuevas políticas, sino de reformas profundas, que varían las reglas del juego. Y las empresas deben aprender a moverse en ese entorno cambiante. Dos artículos de “Ideas”, los de los profesores **Soley** y **Olsen**, vuelven sobre esos cambios, referidos al sistema financiero y al mercado de trabajo. Y luego, en “Crossroads”, la información sobre la reunión del International Advisory Board del IESE baja al nivel de las empresas para hablar de crecimiento y de estrategias cambiantes.

Pero no todo es cambio económico, os recomiendo la entrevista a **Julio Rodríguez** (PDG ‘97), que explica cómo el IESE le ayudó a superar la limitación funcional de su experiencia anterior en Schneider Electric. Y el artículo en que los recién graduados de los distintos MBA nos cuentan cómo el IESE les ha ayudado a afirmar sus aspiraciones y sus sueños. Pero lo que más me gusta de este número de la *Revista* es el detalle de humildad de **Edwin Moses**, que comentó a los antiguos alumnos del IESE en Londres: “no había nadie con menos probabilidades que yo para convertirse en campeón olímpico”. Pero lo consiguió porque, confiesa, “una cosa sí tenía: pasión”.

COLECCIÓN PRIMAVERA VERANO



CAMISAS SIN PLANCHA

RUSHMORE

WWW.RUSHMORESHIRTS.COM

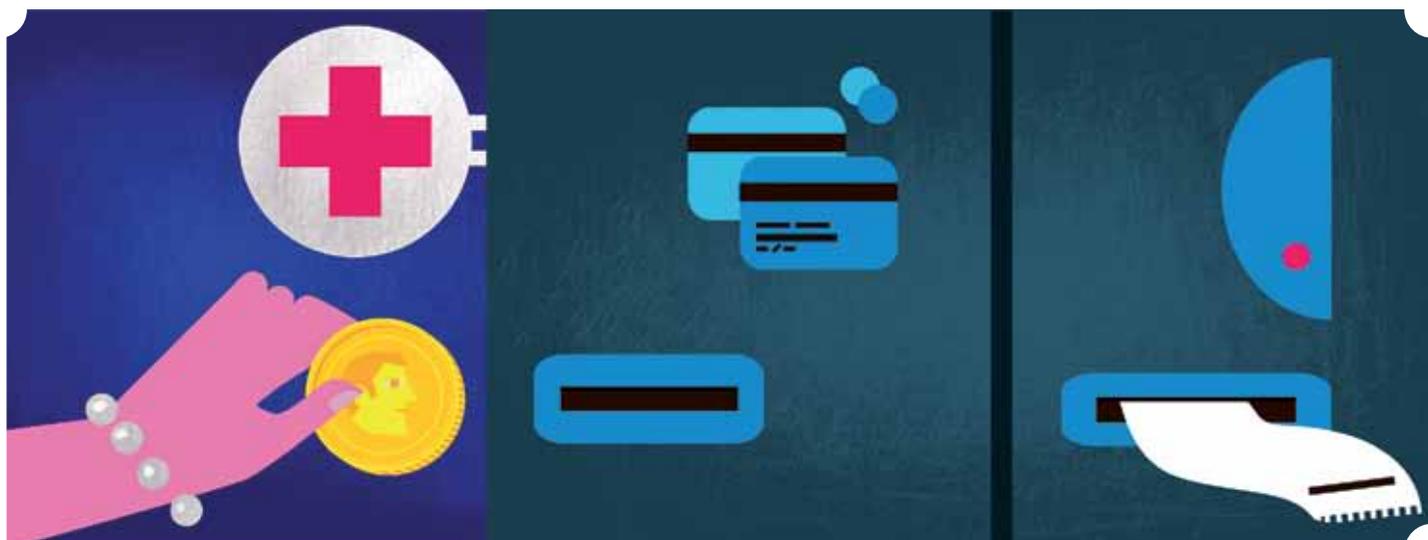




**NUEVAS
OPORTUNIDADES**

REFORMAR PARA CRECER

**CRISTINA
ACED**



Desde hace unos meses, en España vivimos en un goteo continuo de reformas: bancarias, laborales, sanitarias, educativas... Los cambios siempre producen respeto, pero no deberíamos tenerles miedo, porque servirán para depurar la economía de errores y crear un sistema mejor. Hoy en día, las empresas necesitan estas reformas para sobrevivir, porque solo así lograrán mejorar su productividad y volver a ser competitivas. En este artículo repasamos, de la mano de algunos profesores del IESE, las principales reformas que se han puesto en marcha en España y a nivel europeo, y cómo impactan en el día a día de una empresa. La transformación no será fácil, pero nos ayudará a crecer.



Una reforma es un cambio en las reglas del juego que altera la estrategia económica de un país. Y aunque no es bueno cambiarlas con demasiada frecuencia, a veces es necesario para corregir vicios acumulados o para adaptar el país a las nuevas condiciones de la economía internacional, la como explica el profesor **Antonio Argandoña**. La recuperación de nuestra economía depende de nosotros. “Es la hora de las reformas”, asegura. Siempre, eso sí, que formen parte de un plan, porque, en realidad, el marasmo económico español no viene definido por una mera yuxtaposición de problemas independientes, aclara el profesor **Juan José Toribio**, sino que todos ellos aparecen relacionados, así que es necesario trazar un plan con visión global y a largo plazo, ya que los resultados no serán inmediatos. “La situación no puede abordarse con medidas parciales, inconexas, separadas en el tiempo, o individualmente sujetas a pactos políticos”.

España no ha sido el primer país en poner en marcha reformas económicas de esta magnitud. Suecia y Cana-

dá ya hicieron frente a profundas crisis con rigurosos programas de transformación en los años noventa. Otros países, como Dinamarca, Alemania, Austria y Holanda, han adoptado medidas similares en los últimos años. De hecho, el profesor **Xavier Vives** recomienda a España “copiar las medidas que en su día puso en marcha Suecia, un país modelo que ha logrado con éxito la consolidación fiscal y el crecimiento económico”.

Suecia apostó por la devaluación, la contracción fiscal, la bajada de los tipos marginales, la desregulación del mercado de trabajo y la reforma del sector público, eliminando funcionarios y generando agencias públicas de empleo. Con el euro, España no puede devaluar su moneda, así que “ha de pelear por ganar competitividad y por crecer”, asegura el profesor.

Una de las causas de los problemas de Europa es la diferencia de competitividad entre los países de la eurozona, que la crisis financiera ha puesto más de relieve. La desigualdad es tal que, actualmente, se podría decir que hay tres Europas, según se desprende del informe CESifo 2012 (para más información, ver despiece). La primera incluye a Alemania, los Países Bajos y Finlan-



REDUCCIÓN DEL DÉFICIT PÚBLICO

dia; la segunda a Grecia y Portugal y, la tercera incluye a España, Francia, Italia y Bélgica.

ES NECESARIO REDUCIR EL DÉFICIT PÚBLICO

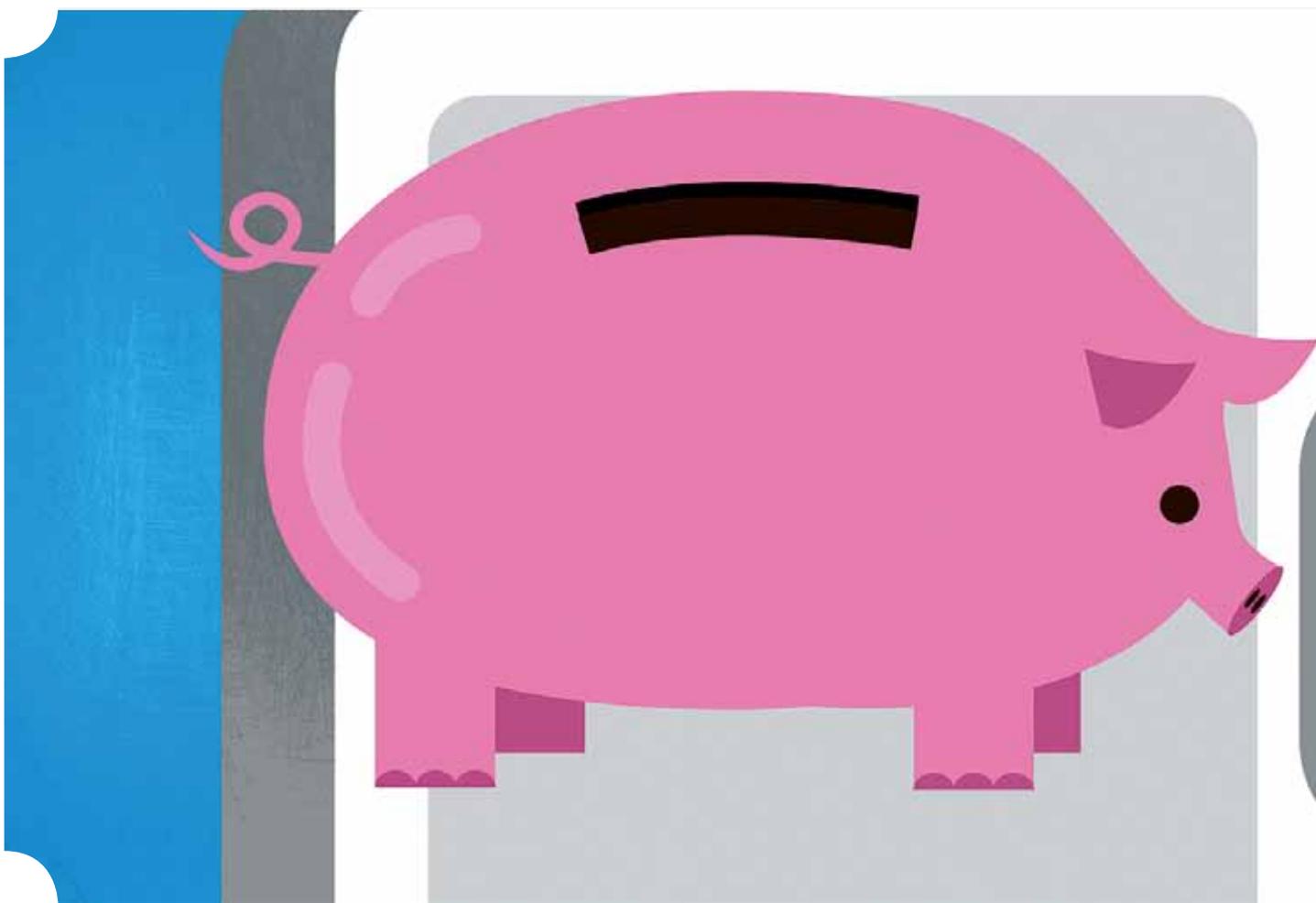
● El déficit público es uno de los mayores problemas que están afrontando actualmente las economías europeas más afectadas por la crisis. Para reducirlo, solo existen dos vías posibles: el incremento de la recaudación tributaria o la reducción del gasto público, que a su vez tiene efectos sobre el empleo y la actividad económica. Un ejemplo: los recortes en obras públicas afectan directamente a las empresas de construcción.

Las primeras medidas para corregir el déficit público se aprobaron en diciembre. Justo antes de acabar el año, el Gobierno de **Mariano Rajoy** anunció la congelación del sueldo y el incremento del horario laboral de los funcionarios; el mantenimiento del salario mínimo interprofesional; la reducción de los presupuestos de RTVE y de Renfe; la reducción de subvenciones en I+D+i y el aplazamiento de algunas medidas sociales, como la aplicación de la Ley de la Dependencia para nuevos beneficiarios o la ampliación del permiso de paternidad a

cuatro semanas. Asimismo, para aumentar los ingresos, se aprobó un incremento del esfuerzo fiscal, especialmente para los ciudadanos de mayor capacidad económica, a través de una nueva figura impositiva temporal y extraordinaria y del incremento del impuesto sobre bienes inmuebles (IBI).

Sin embargo, estos ajustes no serán suficientes para cumplir con la reducción del déficit pactada con Bruselas, coinciden los profesores del Departamento de Economía del IESE. “Será inevitable subir el IVA”, asegura **Juan José Toribio**. Así lo ha reconocido el ejecutivo de **Rajoy**, que ha anunciado que subirá dicho impuesto en 2013. Su subida no afectará directamente a las empresas, sino a los consumidores, pero si esto supone un descenso de las ventas, también acabará perjudicando a las compañías.

Tal como advierte el profesor **Javier Díaz-Giménez**, los españoles debemos aceptar que el Estado de bienestar que tenemos, gestionado como lo hacen nuestras administraciones, resulta muy caro y, por tanto, o reducimos su tamaño, o diseñamos impuestos con la capacidad recaudatoria suficiente para financiarlo.



ECONOMÍA EN LA RED

Para mantenerse al día de la actualidad económica, el IESE y algunos de sus profesores disponen de sus propios blogs, en los cuales se analiza el contexto económico de forma periódica desde distintas perspectivas:

IESE Economics Weekly:

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

Eduardo Martínez Abascal:

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

Antonio Argandoña:

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

Economía con valores (blog en *El País*):

<http://blogs.elpais.com/economia-con-valores>



Aunque el Gobierno aún no ha concretado todas las medidas que se aplicarán, algunas ya se hicieron públicas con los presupuestos generales del Estado para 2012, como por ejemplo, la subida del impuesto de sociedades, que afecta a las grandes empresas, y también de la luz y del gas.

¿Todo es negativo para las empresas? No tendría por qué. Si estas reformas fiscales fueran de la mano de cambios en la Administración pública, como la creación de la ventanilla única y la simplificación de los trámites, esto podría traducirse en una reducción del papeleo que agilizaría las gestiones diarias y otros procesos, como la creación de empresas. Estas mejoras permitirían a las compañías ser más competitivas. Pero para ello sería necesario que el Gobierno y la Administración “tuvieran la voluntad de ayudar a la empresa, en lugar de dificultarle las cosas”, explica el profesor **Alfredo Pastor**. Y añade que “esta sería una reforma muy positiva y no costaría ni un céntimo”, y puntualiza también que “supondría mucho trabajo, pero no dinero”.

Como vemos, estos cambios van ligados a la reforma del sector público, que atraviesa una crisis económica y empresarial. Las relaciones de las empresas con el sector público van a ser muy diferentes en los próxi-



REESTRUCTURACIÓN DE LA BANCA

mos quince años, tanto en España como en otros países europeos, asegura **Jordi Canals**, director general del IESE, que insta a las empresas a “exigir al Gobierno políticas sectoriales y empresariales horizontales y consistentes a largo plazo”.

LA REFORMA DEL SISTEMA FINANCIERO Y BANCARIO

● En paralelo a estos ajustes, España tiene que llevar a cabo un programa integral y coherente de política económica, afirma el profesor **Toribio**, en el que se incluye la reforma del sistema financiero y bancario.

La economía española está ahora mismo en el quirófano, considera el profesor, y antes de poder volver a correr la maratón, ha de recuperarse de la operación. El reto es reanimar el flujo crediticio de la economía, pero hay tres obstáculos: la situación patrimonial del sistema bancario; la necesidad de ajustar el exceso de capacidad instalada que tenemos, porque el sistema bancario actual está diseñado para un mercado de crédito mucho más amplio, como “el que teníamos antes, que no va a volver”, asegura el profesor **Toribio**; y la baja rentabilidad del sistema bancario actual y sus necesidades de recapitalización.

¿Qué implicaciones tienen estos cambios para la empresa? Principalmente, le afectan a la hora de conseguir financiación, aunque es importante recordar que la banca no es la única fuente de recursos económicos, advierte el profesor **José Luis Suárez**. La Bolsa o los *private equity*, fondos que invierten en empresas no cotizadas, son alternativas de financiación que ya están funcionando muy bien en otros países, como en Estados Unidos, aunque en España todavía no son muy habituales. “Aquí todavía se depende mucho de la banca”, reconoce el profesor, y reclama al Gobierno que tome medidas para reducir esta dependencia. “El 90% de la financiación de las empresas españolas es bancaria”, concreta el profesor **Jorge Soley** (para más información, ver su artículo “Un antes y un después”, en la pág. 26 de esta misma revista).

Las empresas deberían intentar depender menos de la financiación externa, y para ello es necesario que crezcan, que usen sus activos de forma eficiente y que sean rentables. Así aumentarán los recursos propios y necesitarán menos financiación mediante deuda, explica el profesor **Suárez**. Porque, aunque la economía mejore y también lo haga el sector bancario, la financiación en las empresas no volverá a la situación de antes de 2007. “Hay un antes y un después para los bancos pero también en la política financiera de las empresas”, asegura el profesor **Soley**.

Mientras que para el profesor **Xavier Vives**, la recuperación pasa también por aumentar la regulación bancaria y por que los bancos centrales mantengan la estabilidad financiera, por lo que cualquier institución que realice funciones de banco debería estar regulada y supervisada como tal. Y advierte que un enfoque fragmentario de la regulación financiera está “condenado al fracaso”.

Las reformas bancarias que se han puesto en marcha en la eurozona se basan en la reducción del endeudamiento y el aumento de la capitalización de los bancos. Las medidas para sanear la banca no son algo nuevo, sino que empezaron a aplicarse tras la quiebra de Bear Stearns en 2008.

Explica el profesor **Soley** que el marco normativo bancario se rige por los acuerdos de Basilea, que emite el Comité de Supervisión Bancaria del Banco Internacional de Pagos. En realidad, se trata de recomendaciones, pero muchos países los adoptan sin apenas modificaciones, como sucede en España y en la mayoría de países de la Unión Europea. El último acuerdo de Basilea se publicó en diciembre de 2010, pero su trasposición a las normativas nacionales se completará entre 2013 y 2019. Ante esta situación, los diferentes supervisores nacionales han intentado forzar el incremento de la solvencia de los bancos mediante normativas locales específicas, que suelen ser más restrictivas, aclara el profesor.

La reforma bancaria no garantiza una mayor fluidez crediticia, como ya ha visto en otros países europeos y en Estados Unidos, pero “es condición necesaria” para que el crédito empiece a fluir, asegura el profesor **Soley**.

MERCADO LABORAL, OTRA PIEZA DEL PUZLE

● Otro aspecto clave de este plan de choque es el mercado de trabajo. En otros países europeos ya se han llevado a cabo reformas laborales con éxito. A principios de los años noventa, Dinamarca alcanzó una tasa de desempleo del 10%. Empresarios y sindicatos trabajaron juntos para reformar el mercado laboral y consiguieron reducir el paro a la mitad. Esta reforma se basaba en el modelo de la “flexiguridad” (*flexicurity*, en inglés), que “aúna la flexibilidad que requieren los empresarios y empleados con la seguridad que necesitan estos”, explica **Esperanza Suárez**, investigadora del IESE.

Los países nórdicos y Austria también han adoptado medidas de este tipo para flexibilizar su mercado de trabajo, aunque la “flexiguridad” no solo impacta en el mercado laboral, sino también en el Estado de bienestar. De hecho, Suecia y Dinamarca cuentan, además, con un seguro de desempleo que muchos consideran modélico.

En Europa convive este modelo, que combina la flexibilidad con sólidas medidas de protección social con otras propuestas, como la de Alemania, que en los años noventa puso en marcha las denominadas “reformas Hartz”, que flexibilizó las relaciones laborales y permitió

que las empresas pudieran adaptar las horas de trabajo y los salarios a la demanda. Aunque fueron duramente criticadas por algunos estamentos, estas reformas evitaron que más de millón y medio de trabajadores fueran al paro, y permitió que el país se recuperara poco a poco de una fuerte crisis. (Para más información, ver el artículo “¿Qué podemos aprender de Alemania?”, del profesor **Morten Olsen**, en la pág. 30 de esta misma revista).

En España, la actual reforma laboral sigue la tendencia europea de intentar flexibilizar el marco de relaciones laborales, y se plantea, principalmente, dos objetivos: potenciar el empleo, en especial entre los jóvenes, y mejorar la competitividad. Dentro del modelo laboral europeo, la nueva ley ha conseguido desarrollar un nivel de flexibilidad “por el que clamaban las empresas españolas desde hace más de treinta años”, asegura el profesor **Sandalio Gómez**.

Según los profesores del IESE, esta es la reforma que resulta más positiva para las empresas, especialmente para las pequeñas, porque supone una simplificación de los trámites. Los dos aspectos claves de esta mejora son la flexibilidad y la modificación de las condiciones de trabajo, según el profesor **Gómez**. La nueva ley facilita



la movilidad funcional y geográfica, y también la distribución irregular de la jornada de trabajo, dos factores que pueden ayudar a la empresa a ganar competitividad.

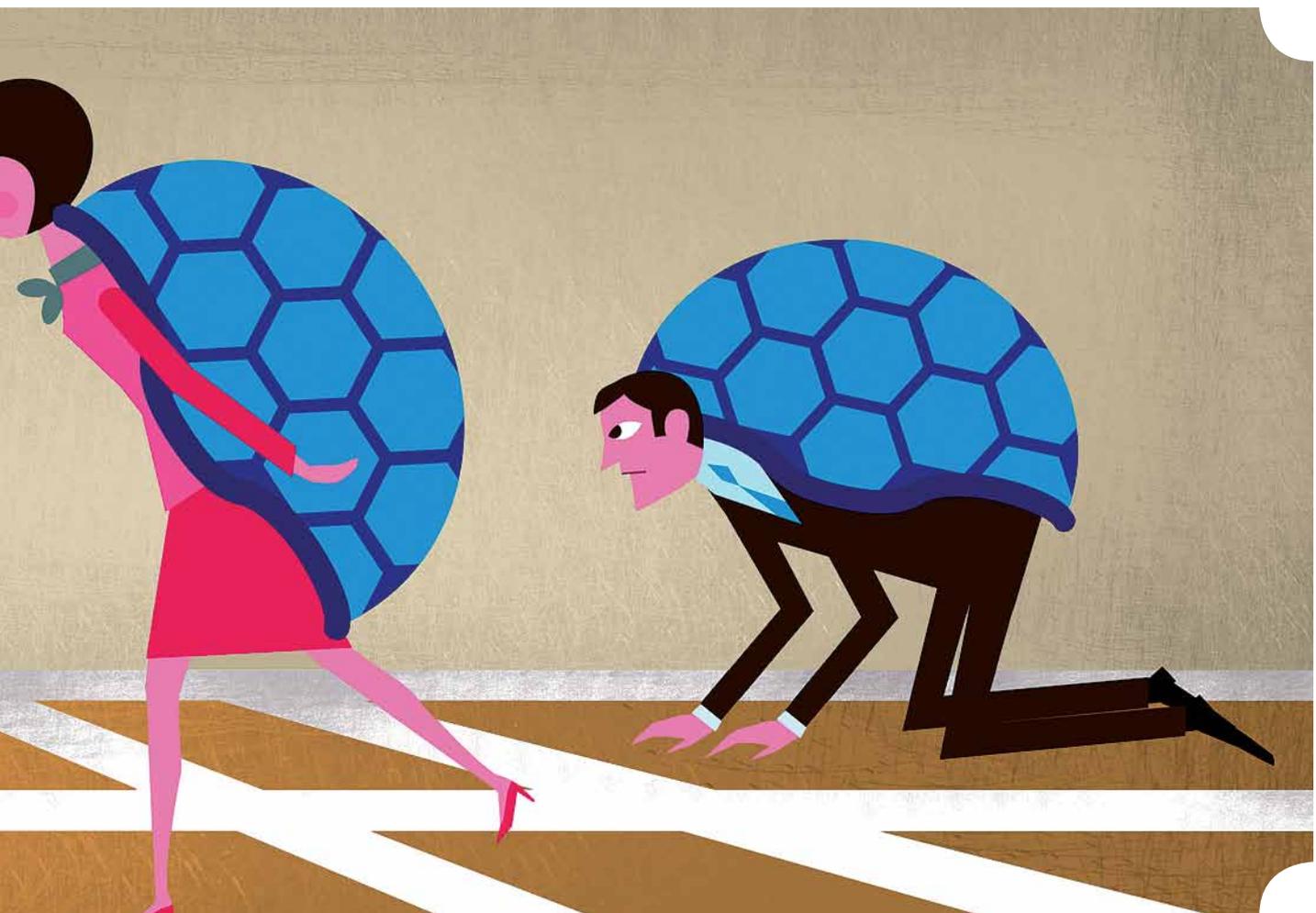
La flexibilidad en la organización de la producción hará que estas sean más competitivas, señala el profesor **José Ramón Pin**. Será más fácil adaptarse a las circunstancias del mercado mediante cambios en la jornada laboral, en los salarios, en la movilidad funcional o geográfica, en lugar de hacerlo, como hasta ahora, mediante despidos y contrataciones, añade. Estas medidas facilitarán la adaptación de la empresa a circunstancias difíciles, lo que permitirá evitar la desaparición de puestos de trabajo y de empresas, aclara el profesor **Gómez**.

Por otra parte, la reforma concede mayor capacidad de decisión a la dirección de la empresa, al eliminar tuteladas administrativas, como por ejemplo en los ERE (expedientes de regulación de empleo), explica el profesor **José Ramón Pin**. Además, la posibilidad de tener un convenio de empresa que sea prioritario al de sector hace que las relaciones laborales puedan tener una orientación estratégica y convertirse en un arma competitiva de la empresa.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que todo esto requiere “mayor responsabilidad y prudencia por parte

de la dirección de las compañías y también de los comités de empresa”, advierte **José Ramón Pin**, dado que la judicialización de las relaciones laborales exigirá tener en cuenta las consecuencias de sentencias contrarias a lo que decida la empresa. Con estas nuevas reglas del juego, el poder de los sindicatos sufre una merma importante, aclara el profesor **Gómez**, tanto a nivel de empresa como a nivel de sector. “Los sitúa en el lugar que les corresponde”, y puntualiza, que los obliga a adoptar una postura mucho más negociadora y comprometida con la marcha de la empresa, como medio para salvar los puestos de trabajo.

Otra novedad es que la garantía del trabajador se concreta por la vía judicial. De hecho, hay quien teme que las relaciones laborales se judicialicen debido a la reforma laboral, porque son los jueces quienes tienen la última palabra ante el desacuerdo en una suspensión de contrato de trabajo, pero también es cierto que las causas se han concretado mucho y, por tanto, “los jueces van a interpretar menos”, aclara el profesor **Sandalio Gómez**. Y añade que esto contribuirá a potenciar la capacidad de negociación entre trabajadores y empresa para evitar tener que llegar a los tribunales.



EL SISTEMA DE SALUD Y LAS PENSIONES



Aunque lo ideal, apunta el profesor **Javier Díaz-Giménez**, sería que las relaciones laborales se extinguieran con el pago de los costes de despido correspondientes, “sin esperar a que un juez de lo social tenga que decidir sobre su procedencia”. Explica que nuestro país es uno de los pocos en Europa que tienen juzgados de lo social, que adoptan el principio de *in dubio pro operario* que, ante la duda, se da la razón al trabajador, que es la parte más débil en la relación contractual. Esto hace que muchas relaciones laborales terminen en los juzgados, aunque el empleador haya pagado los costes de despido que establece la ley, y esto puede desincentivar la creación de empleo.

Esta reforma también supone un gran impulso para la formación, que es esencial para hacer posible la movilidad funcional de los empleados y también para preparar a los trabajadores para las necesidades del futuro, añade el profesor **Alfredo Pastor**. Invertir en educación y formación es “indispensable” para mantener y desarrollar el sistema económico una vez concluya la crisis, sostiene. En esta línea, la reforma potencia el contrato de formación y aprendizaje para jóvenes de 16 a 30 años, que favorece su contratación sin el coste de la Seguridad Social para la empresa y sin que ello suponga una merma en la cobertura del trabajador, explica el profesor **Gómez**.

Sin embargo, en paralelo se están llevando a cabo recortes en el sistema educativo. El objetivo es lograr un “cambio de mentalidad”, según el ministro de Educación, **José Ignacio Wert**, que recupere los valores del esfuerzo y del mérito. A la vez, se persigue garantizar la eficiencia, que pasa por medidas como racionalizar los estudios que se ofertan en cada universidad, en consonancia con la austeridad que reclama la situación económica actual.

¿Ayudarán estas medidas a que el mercado laboral se recupere? La reforma es la partitura, explica el profesor

Pin, que solo podremos valorar cuando la orquesta la ejecute, guiada por la batuta del director, que en este caso es el Gobierno. Los instrumentistas son los empresarios, los directivos, los trabajadores, los sindicatos. El telón ya se ha levantado y el público espera que la interpretación sea un éxito, pero solo habrá aplausos si se consigue generar empleo. Tendremos que esperar para poder valorar los resultados; porque, además, empresarios, directivos y sindicatos necesitan un proceso de aprendizaje para adaptarse a la nueva normativa.

REINVERTIR EL SISTEMA DE SALUD Y PENSIONES

● Otro de los ámbitos que necesita reinventarse es el de la sanidad. Según datos del Banco Mundial, entre 1995 y 2009, el desembolso sanitario aumentó en la misma proporción que el PIB por habitante, una tendencia que no es sostenible en el momento económico actual.

La esperanza de vida aumenta, y con ella los enfermos crónicos y la tasa de dependencia. Para atajar el problema del déficit sanitario existen tres opciones no excluyentes, explica la profesora **Núria Mas** en el estudio “Los sistemas de copago en Europa, Estados Unidos y Canadá: implicaciones para el caso español”.

Una opción es promover un cambio de modelo sanitario que mejore la eficiencia en el gasto y responda a las nuevas necesidades de los pacientes crónicos. Esto pasa por entender qué está funcionando correctamente, protocolizar las mejores prácticas e integrar la atención primaria y la especializada. También se pueden priorizar las prestaciones ofrecidas, acotando la lista de servicios que cubre la sanidad pública, y extender el copago.

El copago contribuiría a la racionalización del gasto sanitario, pero los autores de este estudio advierten de que existen dos grupos de población que podrían verse afectados negativamente si su implantación no está bien diseñada: los pacientes de rentas más bajas y los pacien-



tes de alto riesgo, como enfermos crónicos o pacientes de urgencias. Por eso, en caso de optar por el copago, recomiendan proteger a las rentas bajas y evitar un modelo como el que se aplica actualmente en el copago de medicamentos, que grava por igual a todos los ciudadanos. Añaden que es preferible aplicar este modelo en urgencias que en la atención primaria, y proponen el copago diferencial según el tipo de servicio; que las cuotas sean más bajas o nulas para la medicina preventiva, por ejemplo, y superiores para los servicios menos eficientes y menos necesarios.

Las previsiones demográficas hacen necesario plantear también un reajuste en el sistema de pensiones, una reforma que ya inició el ejecutivo de **José Luis Rodríguez Zapatero** pero que habrá que reactivar en un futuro no muy lejano, advierte el profesor **Antonio Argandoña**.

“Necesitamos un sistema más contributivo, eficiente y solidario”, reclamaba el profesor **Javier Díaz-Giménez** ya hace un año, cuando advertía de que “el actual modelo de Seguridad Social está quebrado”. Se estima que, en 2030, más de la mitad de los ciudadanos españoles tendrán más de 50 años, y cada vez habrá menos personas que trabajen para mantener las pensiones, recuerda el profesor.

Este artículo muestra una amplia panorámica de las reformas que ya se están llevando a cabo. Son muchas, aunque no serán las únicas. “Debemos intentar internacionalizar más la economía”, advierte el profesor **Vives**. Reclama una reforma destinada a impulsar la productividad de las empresas españolas, porque, dice, este es el camino para aumentar las exportaciones. Y para conseguir todo esto, asegura que hay que impulsar estos ajustes de manera “seria, consistente y decidida”. Harán falta más reformas y también tener paciencia para empezar a ver los resultados, pero saldremos reforzados de este proceso de cambio.

RECOMENDACIONES PARA EUROPA

SEGÚN EL INFORME CESIFO

Cada año, el Grupo Asesor de Economía Europea (EEAG) del CESifo publica un informe en el que analiza la situación económica de Europa. La edición de 2012 se centra en la crisis y su repercusión en la economía europea. Elaborado por un equipo de siete economistas de diferentes países, entre ellos el profesor **Xavier Vives**, este estudio ofrece algunas recomendaciones para Europa:

- Introducir letras euro-estándar garantizadas, que permitan a los países el acceso al crédito a tasas de interés bajas y que puedan utilizarse para liquidar sus obligaciones con el Banco Central Europeo.
 - Promover la integración financiera europea.
 - Dar a los bancos centrales nacionales una función de supervisión.
 - Reformar la arquitectura financiera de la Unión Europea.
 - Estabilizar la zona euro con un instrumento de liquidez creíble para los países solventes que se enfrentan a ataques especulativos y con un instrumento de reestructuración para los países insolventes.
 - Establecer acuerdos de reparto de cargas para la quiebra de bancos, con una autoridad resolutive europea, y acompañada por un fondo europeo de seguro de depósitos para instituciones transnacionales.
- Además, el informe repasa las enseñanzas que ofrece el modelo sueco, analiza cómo está afectando la crisis a Hungría y propone algunas medidas económicas para hacer frente al cambio climático.

PARA SABER MÁS:
www.cesifo-group.de

LA NECESIDAD DE LA ÉTICA EN LA DIRECCIÓN: SIETE RAZONES DE PESO



DOMÈNEC MELÉ
Profesor de Ética
Empresarial, IESE

El comportamiento ético y la responsabilidad social van mucho más allá de adoptar las normas de un código de conducta, porque, en su auténtico sentido, la ética es servir como guía para la excelencia humana.

Con demasiada frecuencia aparecen en la prensa casos de corrupción, fraudes y abusos de poder en el ámbito económico y empresarial que pocos dudarían en calificar de éticamente reprobables. En consecuencia, muchas empresas han incorporado valores corporativos y códigos éticos de conducta. Pero la ética no se debería reducir solo a esto.

En su sentido original, y creo que más genuino, la ética es una guía para la excelencia humana. Esta visión, sobre la que tratamos de insistir en el IESE, cuesta que sea plenamente asumida. Muchos siguen viendo la ética solo como lo opuesto a la corrupción, o como unas reglas que señalan mínimos a evitar, para “ser ético”. Claro, que se puede argumentar que ya es mucho actuar sin fraude o engaño y cumplir con la legalidad. Sí, sin duda, pero reducir la ética a esos mínimos supondría despreciar lo más valioso: su orientación hacia la excelencia humana.

En mi último libro¹ argumento que la ética es intrínseca a la acción directiva y necesaria para una buena dirección. Tal argumentación está fundada en varias razones que trataré de resumir a continuación. En todas ellas subyace la consideración de que la ética orienta la excelencia humana al decidir y al actuar. Desde esta perspectiva, el carácter moral o las virtudes de las personas, que se generan al actuar de acuerdo con los valores éticos, es central, aunque una ética completa incluye también principios

y normas, y la consideración del bien humano como referencia fundamental para determinar auténticos valores. Así pues, las razones que muestran la necesidad de la ética para una buena dirección son:

UNA ACCIÓN RESPONSABLE

Las acciones directivas son, ante todo, acciones humanas, y como tales implican responsabilidad. El deber de responder de los propios actos, está relacionado con el hecho del proceder de alguien que actúa consciente y libremente y, por tanto, es dueño de estos. Es por ello que cada uno se sabe responsable de lo que ha hecho, excepto, quizá, si se ha actuado bajo una coacción tan fuerte que, en la práctica, anule completamente su libertad.

Es cierto que los directivos sufren presiones y suelen sentir miedo ante riesgos e incertidumbres, lo cual, puede restringir su libertad, pero nunca hasta el punto de convertirlos en autómatas. La responsabilidad implica responder de los propios actos, también desde la perspectiva del bien y del mal, que es objeto de la ética. En sentido negativo, el directivo, como cualquier otra persona, es culpable de algo malo que consciente y libremente ha cometido o ha omitido, teniendo la obligación y la capacidad de realizar o no realizar. La responsabilidad moral viene atestiguada por la conciencia de cada uno, en la cual, no es extraño que aparezcan sentimientos de mérito o de culpabilidad. Aunque también los demás juzgan las acciones

directivas considerando que llevan anexa una responsabilidad y, en algunos casos, castigando aquellas tipificadas como delitos. Y con frecuencia exigen, además, rendición de cuentas.

MORALIDAD

- Toda decisión directiva
- entraña moralidad. Es así, por cuanto afecta a las personas a las que sirve o daña dicha decisión. En primer lugar afecta al propio decisor, que mejora o se degrada en su condición humana.

Existen muchos términos con connotaciones negativas, como fraude, estafa o soborno, que expresan la moralidad de algunas acciones humanas reprobables. Sin embargo, la mayoría no necesita ningún término para describir acciones de servicio a los demás.

Las decisiones directivas, de ordinario, benefician a mucha gente. Lo hacen al mantener o crear puestos de trabajo, proporcionar productos asequibles y crear riqueza. Pero también pueden ser injustas, al no respetar derechos, o por estar orientadas a un interés particular contrario al bien común. A eso se refiere la moralidad. En la práctica no existen acciones moralmente neutras ya que, incluso las que pueden parecerlo, como aplicar una técnica o llevar la contabilidad, revisten una intencionalidad, es decir, se hacen con algún fin, bueno o malo, y eso les da carácter moral.

EL ETHOS DIRECTIVO

- En toda práctica directiva subyace un *ethos* con implicaciones éticas. La dirección de empresas, como otras prácticas, se apoya en un conjunto de ideas y valores que constituyen lo que se puede denominar el *ethos* directivo. Y entre otros elementos, estas ideas incluyen alguna noción de hombre, de empresa y de sociedad, así como cuál es la finalidad de la empresa y cuáles son los valores directivos de la acción.

El *ethos* directivo implica concebir a la empresa como una comunidad de personas, en la que trabajadores,

consumidores y otras personas relacionadas con ella son valoradas en su dignidad y respetadas en sus derechos. Este *ethos* tiene un contenido ético distinto de otro en el que la empresa es vista como un instrumento puramente económico, y las personas no son valoradas más que como recursos productivos o como fuente de ganancias. En las teorías de dirección utilizadas y en las prácticas empresariales hay, en uno y otro sentido, un contenido ético. La falta de reflexión sobre ello puede llevar a actuaciones basadas en falsas premisas o pseudovalores.

CULTURA EMPRESARIAL

- Las culturas empresariales incluyen destacados elementos éticos. Muchas reconocen la cultura empresarial u organizativa como algo más importante que la estrategia para alcanzar los objetivos deseados. Así como el *ethos* directivo, con sus ideas y valores, conforma la mentalidad del directivo y su modo de dirigir, la cultura empresarial expresa convicciones y valores compartidos en el seno de una organización, las virtudes



LA CONFIANZA ES UN FACTOR IMPRESCINDIBLE PARA INICIAR Y PROSEGUIR NEGOCIOS

de quienes la forman y las prácticas habituales que se llevan a cabo. Y uno de los factores más destacados en la formación de culturas empresariales es el liderazgo. Fomentar valores y prácticas éticas y, sobre todo, la ejemplaridad de los líderes puede tener una gran influencia en la calidad ética y humana de una cultura empresarial. Se comprende fácilmente que una cultura en la que predomine el sentido de servicio, la pasión por el trabajo y se valore la honestidad ha de llevar a resultados muy distintos a los de otra organización con desidia en el servicio, relajación en el trabajo y falta de honradez.

CONFIANZA Y REPUTACIÓN

- Un continuado comportamiento
- ético genera confianza y buena reputación. Hay un amplio reconocimiento de la confianza como un factor imprescindible para iniciar y proseguir negocios. También para generar buena reputación, que es patrimonio de personas e instituciones.

La confianza tiene un efecto bien conocido en la reducción de costes de transacción. Cuando no existe, difícilmente uno se arriesga a actuar y, si lo hace, se colocan elementos de control y garantías que encarecen la transacción. Algo parecido ocurre con la reputación y, en concreto, con la reputación corporativa. Esta última, además, atrae a buenos profesionales y clientes. Presentar una falsa imagen puede generar confianza y reputación por algún tiempo, pero si no existe un efectivo comportamiento ético, antes o después, la confianza se quebrará y la reputación desaparecerá. Y, si esto ocurre, será muy costoso recomponerlas.

EL CARÁCTER MORAL

- El carácter moral de los directivos
- afecta en su desempeño. Si dirigir fuera la aplicación mecánica de técnicas, normas y procesos, poco influiría el carácter en una buena dirección, excepto, quizá, una fuerte voluntad de aplicar estas herramientas. Pero un directivo es, ante todo,

un ser humano, y su carácter moral formado por virtudes y orientado por valores no es indiferente al desempeño de su trabajo. Un carácter moral realmente virtuoso lleva a quien lo posee a ser responsable en sus cometidos y cumplidor en su trabajo, prudente y justo en sus decisiones y leal en los compromisos asumidos. Buscará, por sentido de responsabilidad, cómo ser más eficiente y creativo. Rechazará emprender acciones sucias, que no solo lo degradarían, sino también crearían riesgos para sí mismo y para su empresa. Ante las dificultades para actuar bien, con imaginación moral, buscará soluciones que sean, al mismo tiempo, éticas y eficientes.

LIDERAZGO

- Las competencias morales enraizadas en las virtudes favorecen el liderazgo. Un buen directivo requiere liderar personas y en este caso, también, el carácter moral del director tiene una destacada importancia. Entendiendo el liderazgo como proceso de influir en otros y lograr su seguimiento para el logro de objetivos comunes, requiere competencias. Y, entre ellas, hay algunas de carácter ético. Estas competencias morales, enraizadas en las virtudes, generan credibilidad y favorecen el seguimiento y la voluntad de colaboración. Ser sincero y honrado, equitativo, amable, humilde, auténtico, generoso y con coraje, son aspectos de esas competencias. Hay una competencia moral particularmente subrayada en muchos estudios sobre el liderazgo: la integridad. En su sentido más genuino, integridad es una cualidad moral que aúna todas las virtudes.

Las razones expuestas ponen de manifiesto la importancia de considerar los aspectos éticos de la dirección de empresas, ya sea al tomar decisiones, al formular e implementar estrategias, al diseñar sistemas y en otros aspectos de la actividad empresarial. No hacerlo sería cerrar los ojos a la realidad con consecuencias que pueden ser graves por la deshumanización causada, por las consecuencias en la buena marcha de la organización y aún en los resultados en un plazo no muy lejano.

PARA SABER MÁS:

¹ Domènec Melé, *Management Ethics: Placing Ethics at the Core of Good Management* Palgrave MacMillan, New York, 2012.
www.blog.iese.edu/eticaempresarial

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



uic **Universitat
Internacional
de Catalunya**

*A personal way
A professional step*

UN NUEVO CONTEXTO FINANCIERO INTERNACIONAL

UN ANTES
Y UN DESPUÉS**JORGE SOLEY**Profesor Extraordinario de
Dirección Financiera, IESE

Un repaso de la actual situación del sistema bancario y financiero, de las medidas adoptadas para incrementar la solvencia de los bancos y del futuro del sector.

SOLVENCIA • ENTIDADES BANCARIAS •
BASILEA • CORE CAPITAL • FINANCIERA

El mes de marzo de 2008 marca el punto de partida de un nuevo contexto internacional. La quiebra de Bear Sterns y de Lehman Brothers fue el inicio de una profunda crisis financiera realimentada también por una recesión económica que llega hasta nuestros días.

Sus causas son variadas: las conocidas como *subprimes* y el negocio de los derivados; la crisis de la deuda pública de determinados países; y, en el caso español, la exposición inmobiliaria. El conjunto de esta “tormenta perfecta”, sacó a la luz el hecho de que muchas entidades bancarias no tenían el suficiente capital para hacer frente a las posibles pérdidas por los riesgos asumidos. Los problemas de liquidez acabaron siendo deficiencias de solvencia.

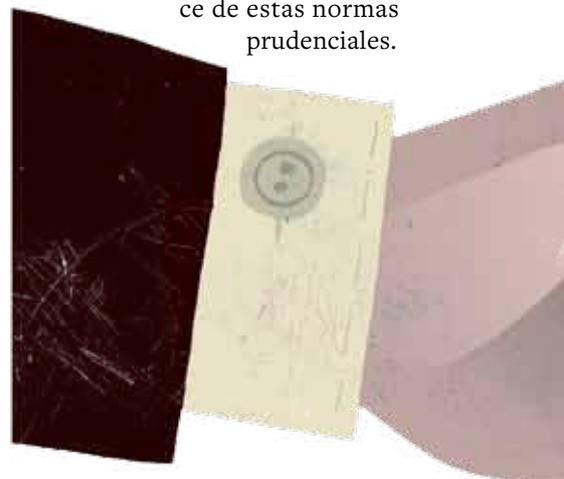
Ante tal situación, los Gobiernos empezaron a promover medidas para el saneamiento del sistema financiero mundial, como intervenciones en el Reino Unido con la nacionalización de la mayoría de la banca, así como en Irlanda, con un plan de rescate proveniente de la UE; ayudas económicas en Estados Unidos, en especial a las entidades semipúblicas de financiación hipotecaria Fannie Mae y Feddi Mac; inyecciones de ayudas por parte del Estado a los bancos y las cajas de ahorro alemanas como Commerzbank e Hypo Real State, como tam-

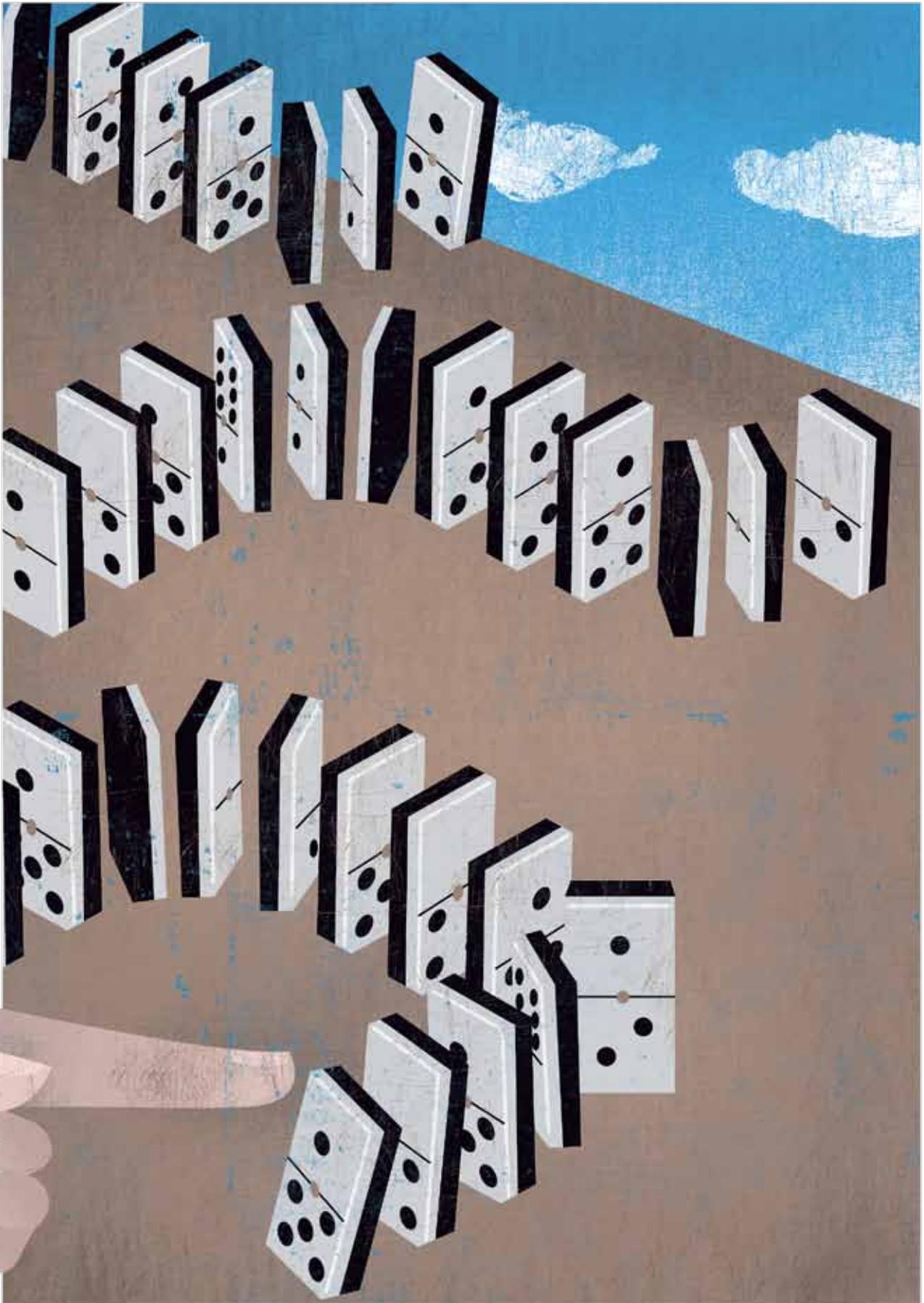
bién pasó en Francia con el caso de Dexia, y en Holanda con ING.

**LA REGULACIÓN
BANCARIA POR EXCELENCIA**

El marco normativo macroprudencial en materia de recursos propios de los bancos se conoce habitualmente como “Normas de Basilea”, ya que se trata de acuerdos a nivel internacional, emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria del Banco Internacional de Pagos (BIS, por sus siglas en inglés) con sede en esa ciudad suiza.

Muchas de estas normas de supervisión se iniciaron antes de la crisis; pero hay que recordar que, hasta el año 1988, cuando se publicó el acuerdo de Basilea I, no existía una regulación prudencial de capitales mínimos de las entidades bancarias. Sin embargo, el inicio de la recesión aceleró el avance de estas normas prudenciales.





BASILEA III SUPONE UN CAMINO DE NO RETORNO HACIA UNA NUEVA ARQUITECTURA FINANCIERA, QUE ENDURECE LAS EXIGENCIAS RECOGIDAS POR SUS PREDECESORES, BASILEA I Y II

El primer problema fue alcanzar un acuerdo en la definición de lo que se consideraba capital en un banco, a efectos de solvencia (*core capital*). El segundo fue que había que poner de acuerdo a todos los países implicados, cuando no hay una regulación única europea ni mundial ni tampoco su supervisión.

Los acuerdos internacionales de Basilea tienen carácter de recomendaciones, pero muchos países los trasponen a sus jurisdicciones.

En diciembre de 2010 se publicó el nuevo acuerdo de Basilea, denominado Basilea III, que supone un camino de no retorno hacia una nueva arquitectura financiera y que endurece significativamente las exigencias recogidas por sus predecesores, Basilea I y II. Pero su trasposición e implementación tardará aún algunos meses. Es un proceso largo que supone la aprobación de la normativa, la de una directiva europea y la elaboración del correspondiente reglamento.

Otros países, como por ejemplo, los anglosajones, van más allá. Centran sus esfuerzos en la aplicación de los llamados *ring fences*, que exigen una separación clara entre la banca comercial (que capta depósitos del público) y la banca de inversión, estableciendo distintos requerimientos de solvencia y operativas diferenciadas para cada tipo de modelo bancario.

Mientras que, en el caso español, el Ministerio de Economía introdujo en 2011 y 2012 unos niveles mínimos de “capital principal”, concepto muy próximo al *common equity tier I* (conocido en el mundo bancario como *core capital*: básicamente capital + reservas + resultados).

Basilea III también establece, pendientes de concreción, varios ratios de liquidez mínima y otro de apalancamiento sobre activos totales, con independencia de su perfil de riesgo, para evitar el apalancamiento excesivo.

De todo ello se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La implementación, de las normativas prudenciales es lenta y no

siempre global. Basilea III tiene un período de adaptación que va, en principio, de 2013 a 2019. Este marco regulatorio exigirá un incremento significativo de recursos de capital a las entidades bancarias que la agencia de calificación Fitch fija para los 29 bancos más grandes o sistémicos en la necesidad de captar 566.000 millones de dólares para 2018 o reducir sus activos en 5,5 trillones americanos. Sin duda, un desafío no fácil de conseguir.

- El cuadro final de implementación de estas medidas puede sufrir modificaciones, sobre todo en el plazo de aplicación, gracias a las presiones de las asociaciones bancarias.

- El desarrollo del gobierno corporativo de los bancos (Basilea III-Pilar II) que ha mostrado ser muy relevante en los últimos tiempos se ha dejado para más adelante: primero hay que regular la solvencia de las entidades bancarias y, una vez conseguida, pasar a concretar temas de gobernación y de transparencia.

- Continúa sin regularse el denominado *shadow banking system*, cuyos elementos más conocidos son los *hedge funds* y los *private equities* y que posee un volumen de activos superior al sistema bancario mundial promovido, en no pocos casos, por los accionistas bancarios y, curiosamente, localizado en Londres.

- El incremento de la solvencia bancaria, es decir, sus recursos propios, provocará presumiblemente el aumento del coste del crédito y los servicios bancarios. Los recursos propios habitualmente son más caros que los de terceros. Los bancos intentarán trasladar este incremento al cliente, o reducirán sus activos (menos crédito, como ocurre en la actualidad) para disminuir sus necesidades de capital.

- Habrá una reducción de los balances bancarios y una menor rentabilidad de las entidades crediticias.

LA REESTRUCTURACIÓN BANCARIA

- La conjunción de los anteriores puntos, con las ayudas públicas vía nacionalizaciones y distintos ti-

pos de rescates por un importe de 1,2 billones de euros (1,7 billones de dólares) sin contar el rescate bancario español de junio de 2012 provoca la reestructuración bancaria vía su consolidación.

A este respecto quisiera hacer una consideración sobre la importancia del factor tiempo (t) en la implementación de todos estos procesos que en varias ocasiones no ha sido suficientemente valorado por los distintos gobiernos.

Esta reestructuración tendrá una serie de características inimaginables antes del inicio de la crisis financiera:

- El número reducido de “jugadores” a nivel nacional, europeo y mundial. Se registrarán por la solvencia, pero el volumen de sus balances será discriminatorio.

- La existencia de una banca “nacionalizada”, mayoritaria en algunos casos, con carácter temporal, al menos de inicio.

- El cambio del perfil de los accionistas bancarios, con la menor importancia de los socios locales particulares e institucionales, sustituidos en parte por aquellos provenientes precisamente del “shadow banking”

- Una menor incidencia en la internacionalización bancaria, vía participaciones minoritarias por su penalización en lo que respecta a los niveles de recursos propios exigidos.

No me olvido de dos puntos que si bien son estratégicos pueden tener implicaciones estructurales:

- Los esfuerzos en la mejora del gobierno corporativo.

- Mis dudas sobre el tan deseado por muchos analistas y políticos “back to basics” en la oferta bancaria por su insuficiente aportación de valor añadido

¿LAS FUSIONES BANCARIAS PUEDEN SER LA SOLUCIÓN A LA ACTUAL CRISIS?

- En este proceso de reestructuración la fusión bancaria puede ser la solución más elegida pero quedarse con bancos con problemas no ayuda a la digestión rápida. Además, es un momento complejo para los gestores bancarios: los márgenes de

intermediación son insuficientes; la eficiencia en no pocos casos puede mejorarse pero al final también tiene un límite; existen limitaciones regulatorias en los activos a invertir; las participaciones bancarias no pasan por su mejor momento en las Bolsas y a ello se suma una alta presión social por la gestión, en algunos casos incorrecta por parte de los gestores bancarios.

REESTRUCTURACIÓN NO ES IGUAL A MAYOR FLUIDEZ CREDITICIA

- Es una condición necesaria pero
- no suficiente y así ocurre en toda Europa y en Estados Unidos, donde no hay suficiente crédito a pesar de las medidas de reforma y “apuntalamiento” de los bancos. Tomar medidas de reestructuración y que fluya el dinero no es una secuencia automática, por lo que llevará su tiempo precisamente por la coincidencia en el tiempo de la aplicación de Basilea III.

De todo ello se deduce que las empresas deben ir pensando para su liquidez y financiación de nuevos proyectos en tener en cuenta fuentes de financiación alternativas (como por ejemplo, menor reparto de dividendos, emisión de pagarés corporativos, buscar socios inversores individuales o institucionales -private equity-, acudir a la Bolsa y, para aquellas de tamaño mediano los mercados alternativos, los business angels...) y no depender tanto de los bancos como ocurre en la actualidad en algunos países europeos.

Aunque la economía mejore y también el sector bancario, la financiación de la empresas no volverá a la situación de antes del año 2007. Hay un antes y un después para los bancos pero también en la política financiera empresarial.

LAS EMPRESAS DEBEN TENER EN CUENTA FUENTES DE FINANCIACIÓN ALTERNATIVAS Y NO DEPENDER TANTO DE LOS BANCOS COMO OCURRE EN LA ACTUALIDAD EN ALGUNOS PAÍSES EUROPEOS



DESAFÍOS PARA SUPERAR LA CRISIS

¿QUÉ PODEMOS APRENDER DE ALEMANIA?



MORTEN OLSEN
Profesor Adjunto
de Economía, IESE

Un análisis detallado y comparativo sobre los siete mitos de la reforma laboral española y sobre las fórmulas que están funcionando en Alemania.

EUROZONA • REFORMA DEL MERCADO
LABORAL • ECONOMÍA • ANÁLISIS DE
DECISIONES • DESEMPLEO • CRISIS

En el 2011, España presentaba una tasa de desempleo del 22%, un índice de crecimiento apenas positivo y un déficit público del 8,5% del PIB. En cambio, Alemania registraba un paro inferior al 6%, un crecimiento tangible y un déficit de tan solo el 1% del PIB.

Y, en lo que llevamos del año 2012, España sigue sin mostrar signos de mejoría. Los inversores son cada vez más cautos respecto a la deuda pública española, pero se abalanzan ante cualquier oportunidad de colocar su dinero en Alemania, cuyos tipos de interés están alcanzando mínimos históricos. ¿Qué es lo que están haciendo bien los alemanes? ¿Qué pueden aprender de Alemania los países del sur de Europa?

Las respuestas a estas preguntas –como a muchas cuestiones hoy en día– están estrechamente vinculadas a la aparición del euro y a dos aspectos intrínsecos a su diseño original: por un lado, la desaparición de la flexibilidad de los tipos de cambio de cada moneda y, por el otro, la aceptación tácita de que la deuda pública de los países de la eurozona debe ser similar.

Con la introducción de la moneda única, las empresas vieron mermada su capacidad para competir a escala internacional debido a tres factores: los cambios en la productividad (la

habilidad para producir más, o de mayor calidad, con los mismos recursos), las variaciones en el coste de los recursos (especialmente la mano de obra) y los cambios de paridad de cada moneda.

Si España no mejora su productividad lo suficiente como para ponerse, por ejemplo, al nivel de la alemana –teniendo en cuenta el aumento del coste de la mano de obra–, debería ajustar su divisa para garantizar su competitividad, como ya hizo en la década de 1990, cuando la peseta se devaluó un 30%, frente al marco alemán. Sin embargo, con la implantación del euro, esta “válvula de escape” dejó de existir.

El gráfico muestra una comparativa de la competitividad de España y Alemania: en el periodo comprendido entre el 2000 y el 2008, la productividad y la remuneración media por trabajador en Alemania aumentaron un 8% respectivamente, mientras que en España, la productividad se mantuvo casi constante, pese a que la retribución salarial de los trabajadores ascendió casi un 30%. Como resultado, decayó la competitividad española y se produjo un incremento previsible del déficit de cuenta corriente. Desafortunadamente, la situación solo ha mejorado ligeramente entre 2008 y 2011, debido a la profunda recesión que sufre el país.

La segunda característica destacada que se introdujo en la eurozona

fue la armonización de los tipos de interés de la deuda pública. Al poco tiempo de la introducción del euro, los bonos del Estado de los países de la eurozona comenzaron a ofrecer unos tipos de interés bajos que eran muy similares entre sí. A pesar de que el Tratado de Maastricht descarta explícitamente cualquier acción de rescate, los mercados interpretaron que la deuda pública presentaba los mismos riesgos en todos los países de la eurozona, lo cual tuvo efectos muy diversos. En el caso de España, se produjo un *boom* de la construcción, fomentado, en parte, por las generosas inversiones que el Gobierno destinó a la creación de infraestructuras públicas como aeropuertos o cárceles. Durante su pico histórico (2006-2008), el sector de la construcción ocupaba en nuestro país al 13% de la población activa, frente al 8% más o menos constante que este mismo sector empleaba en todo el conjunto del resto de los países de la eurozona (estadísticas de la OCDE). Desde entonces, la construcción ha perdido en España más de 1,3 millones de trabajadores, que ahora buscan un nuevo empleo, tarea harto complicada si se tiene en cuenta que muchos abandonaron sus estudios para dedicarse a este “lucrativo” oficio.

Por lo tanto, España se enfrenta, en la actualidad a un doble desafío: en primer lugar, debe mejorar su competitividad global y, en segundo lugar, debe recolocar a una amplia proporción de su población activa, que antes trabajaba en el sector de la construcción, en otros sectores de la economía española que compiten a escala internacional, tales como la moda, la agricultura, el turismo o ciertos sectores industriales.

Ambos desafíos desembocan en un mismo camino: la reforma del mercado laboral. Dado que en Europa existen y tantos sistemas laborales como países, ¿qué mejor que fijarnos en nuestros vecinos, algunos de los cuales tienen estructuras laborales muy distintas de las nuestras? Si lo hacemos, nos daremos cuenta de que el debate laboral en España está plagado de mitos.



LA ALTA TASA DE DESEMPLEO ES UNA CONSTANTE DEL MERCADO LABORAL ESPAÑOL DESDE HACE DÉCADAS

Fuente: OECD Statistics

MITO 1

● **Facilitar el despido solo aumenta la tasa de desempleo.** La indemnización por despido (unido a las dificultades legales y el pesado sistema de doble mercado) puede aumentar el número de parados, pero también reducirlo, puesto que las empresas ven menos arriesgada la contratación de nuevo personal. Según indican diversos estudios y dicta la experiencia, esta medida tiende a fomentar el empleo más que a reducirlo. De hecho, si se analiza el mercado laboral de los países del sur de Europa, tradicionalmente más rígido, se constata que su tasa de desempleo es mayor que la de los países del norte de Europa o que la de Estados Unidos, cuyos sistemas laborales son más flexibles. Si a esto se le añade que España debe reubicar una gran parte de su población activa en sectores distintos de la construcción, la noción de flexibilidad cobra cada vez mayor relevancia. Y todo esto sin olvidar la eficiencia económica que supondría

recolocar a estos trabajadores en empleos más productivos, así como eliminar aquellos puestos de trabajo “comodín” que carecen de un valor económico real.

MITO 2

● **El alto índice de paro es inherente a la crisis actual y disminuirá cuando España se recupere.** Si analizamos el paro en nuestro país durante las últimas tres décadas, por sorprendente que parezca, solo descendió por debajo del 10% en tres de estos treinta años. Por consiguiente, la alta tasa de desempleo es una característica constante del mercado laboral español desde hace décadas,

si no se acometen las reformas oportunas, continuará siéndolo, incluso cuando amaine la recesión. Según la OCDE, la tasa de paro en circunstancias económicas normales, ronda el 16%, una cifra muy superior al 9% de la totalidad de la eurozona.

MITO 3

● **Una mayor flexibilidad laboral se traduciría en una falta de protección para los trabajadores al estilo “americano”.** De hecho, es todo lo contrario. El sistema actual no protege, sino que perjudica a los millones de personas que se encuentran en paro, ya que les impide integrarse en el mercado laboral. En los sistemas escandinavos, sobre todo en el sistema danés de la flexiseguridad –que combina la flexibilidad del mercado laboral con una elevada protección social–, las empresas son (casi) libres de ajustar sus plantillas como estimen oportuno, pero el Gobierno ofrece un alta prestación por desempleo inicial y desarrolla políticas muy activas para ayudar a los desempleados a encontrar trabajo. Alemania ha adoptado muchas de estas medidas, que ha complementado con un ajuste flexible del horario laboral y con la posibilidad de trabajar a tiempo parcial. Sin embargo, en España, las cuotas exigidas por la Seguridad Social hacen que el empleo a tiempo parcial sea muy poco atractivo, pese a que ayudaría a miles de personas a integrarse en el mercado laboral.

Obviamente, la implementación de medidas similares en España requeriría una modificación notable del actual sistema de apoyo al desempleo pasivo. Un buen punto de partida sería, por ejemplo, impedir que estudiantes, ciudadanos que viven en el extranjero o trabajadores con empleos sumergidos recibieran la prestación por desempleo.

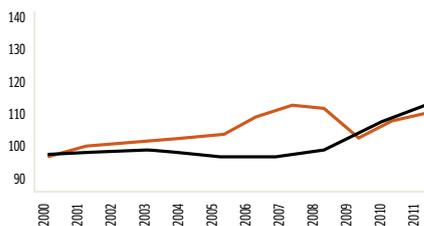
MITO 4

● **La cultura y la legislación españolas no fomentan el espíritu empresarial y, además, ¿cómo podemos competir con los chinos?** Por desgracia, a este mito no le falta verdad. Según el Banco Mundial, España ocupa el puesto 147 en lo que a

COMPETITIVIDAD DE ESPAÑA Y ALEMANIA

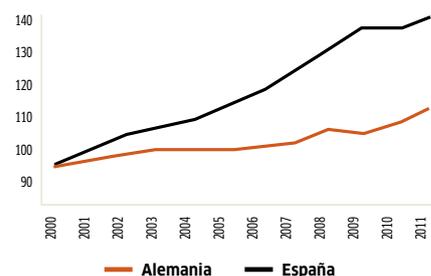
PRODUCTIVIDAD LABORAL

Productividad laboral medida como el PIB real por empleado (economía total). Índice: 2000 = 100.



COMPENSACIÓN POR EMPLEADO

Coste de remuneración total por empleado (economía total). Índice: 2000 = 100.



facilidades para iniciar un nuevo negocio se refiere (doingbusiness.org). En el conjunto de Europa Occidental, solo Grecia pone tantas trabas como España a la creación de nuevas empresas. Este hecho, combinado con una farragosa burocracia, explican esta percepción de falta de espíritu empresarial, pese a que no se trata de una característica inherente a la cultura del país, tal y como demuestran las exitosas cifras (de exportación) de diversos sectores, tales como la industria de la tecnología, la química, la moda o la agricultura. No es necesario, ni deseable, que España compita con China o Alemania en todos los sectores, sino que debe potenciar aquellos en los que ya es competitiva globalmente. Por otro lado, el Gobierno debería hacer todo lo posible por apoyar a las nuevas empresas y promover un mercado laboral flexible.

MITO 5

● **En realidad, la tasa de paro no es tan elevada, puesto que hay muchas personas con empleos sumergidos.** Confiemos en que eso sea cierto, ya que es mejor que tener desocupada a una cuarta parte de la población activa, pero si lo fuera, tampoco supondría una gran diferencia para el país. El empleo sumergido se desarrolla fuera del marco de la legalidad y carece de una regulación apropiada, es menos eficiente y genera menos riqueza que el empleo regulado. Además, este argumento pierde vigor si se tiene en cuenta que el índice de empleo sumergido en España (22,5% del PIB) es similar al de Dinamarca (18%) o Alemania (16%).¹

MITO 6

● **Si los salarios, fueran más bajos, la población y el país serían más pobres.** La actual situación de desempleo supone una enorme pérdida de mano de obra para España. Si aumentara la tasa de ocupación, el país sería mucho más rico. Si el salario necesario para contratar a un trabajador de manera rentable es inferior a la actual prestación de desempleo, podría compensarse con políticas fiscales. Está claro que sería más positivo para todos que,

en lugar de que el Gobierno pagara 400 € por cada subsidio de desempleo, ofreciera 200 € a modo de crédito fiscal sobre los ingresos obtenidos, que se sumarían a los 300 € de remuneración por el trabajo realizado.

MITO 7

● **Los alemanes quieren que todos sean como ellos.** Es cierto que la mentalidad alemana ha influido y continúa influyendo sobre el modo en que la eurozona intenta superar la crisis, y también es cierto que Alemania es la mayor economía de la eurozona y que el Deutsche Bundesbank sirvió de modelo para el diseño del actual BCE. Y todo esto significa que las medidas que podrían ofrecer un alivio inmediato a España, como una garantía común para todos los bonos del Estado (mediante la disminución del tipo de interés español) o un aumento de la inflación de la eurozona (que le permitiría a España recuperar su competitividad más fácilmente), no son contempladas por Alemania en este momento.

No obstante, cabe destacar que la unidad monetaria no implica que todos los países deban tener el mismo nivel de vida, al igual que no hay nada que garantice que todos los habitantes de un país tengan los mismos ingresos. Lo que pretenden recalcar los argumentos anteriores es que, para evitar futuras crisis, la relación entre la productividad y la remuneración salarial debe ser bastante similar en todos los países de la eurozona.

Si no hay nada inherente al estilo de vida español que implique una menor productividad –lo cual parece poco probable–, España no tiene ningún problema intrínseco, siempre que la población y el Gobierno sepan vivir de acuerdo con sus posibilidades. Entonces, ¿qué postura debe adoptar? Con casi una cuarta parte de la población activa en paro, la amenaza constante del aumento de la deuda pública y el desafío de una profunda recesión, España debe hacer todo lo posible por generar empleo de una manera rápida. Y qué mejor para ello que mirar a su alrededor y fijarse en las fórmulas que funcionan en otros países, y adoptar sus mejores prácticas.

ESPAÑA DEBE HACER TODO LO POSIBLE POR GENERAR EMPLEO DE UNA MANERA RÁPIDA. TIENE QUE MIRAR A SU ALREDEDOR Y FIJARSE EN LAS FÓRMULAS QUE FUNCIONAN EN OTROS PAÍSES, Y ADOPTAR SUS MEJORES PRÁCTICAS

PARA SABER MÁS:

¹ Schneider, Friedrich, Size and Measurement of the Informal Economy in 11 Countries Around the World, 2002. www.blog.iese.edu/economics

Edificios verdes: cuenta atrás para el 2020

SEBASTIÁN CURET Y JOSÉ LUIS MORAGA



Los edificios de viviendas son uno de los principales emisores de gases invernadero. Los países europeos están redoblando sus esfuerzos por cumplir los objetivos marcados para el 2020 en política medioambiental. Reino Unido, Holanda y Portugal han sido los primeros en adoptar medidas. Entre los más concienciados, los londinenses, que están dispuestos a pagar un 2,87% más por los ‘edificios verdes’; los franceses también, aunque no tanto como los británicos.

PARA SABER MÁS: IESE Insight/Economía. Informe: *Climate Change Regulation: Energy Efficiency in Buildings in Europe*.

TALENTO EN BRASIL

JOSÉ R. PIN, PILAR GARCÍA LOMBARDÍA Y ÁNGELA GALLIFA

6 AÑOS EN BRASIL

● “Es importante adoptar altas dosis de empatía, aceptar las diferencias y aprender, adaptando las propias habilidades y capacidades para obtener el máximo rendimiento. La mayor aportación de valor proviene de conjugar ambos estilos de manera eficiente”.

5 AÑOS EN BRASIL

● “Es necesario ser capaz, como expatriado, de entender su forma de ser y de dialogar, conocer su protocolo y el rigor de sus procesos”.

15 MESES EN BRASIL

● “Al ser un país y una cultura más conservadores, lo más importante desde el punto de vista profesional es la construcción de relaciones y el hacerse con una reputación”.

Estos son algunos de los testimonios recogidos en el informe “Destino: Brasil” que recopila las opiniones de algunos directivos españoles que se animaron a dar el paso y trabajar allí.

PARA SABER MÁS: IESE Insight/Economía. Informe: *Destino: Brasil*

El absentismo tiene un precio

BLANCA SÁNCHEZ-ROBLES, JORGE GUADA, FEDERICO DURÁN, EVA DIEZ-ORDÁS, EVA M. BLÁZQUEZ, ELISA PENDÁS Y ÁNGELA M. GALLIFA

El coste del absentismo laboral suscita un gran interés en tiempos de crisis. Las empresas necesitan luchar contra las ineficiencias para ser más productivas. Sin embargo, resulta difícil identificar las ausencias injustificadas de los trabajadores. España destaca como el país con más ausencias laborales de los siete estudiados, con 11,6 días perdidos de media, por trabajador al año, y un coste directo de 343 euros por asalariado, seguido de Suiza (10,9) y Finlandia (8,3). En el informe, los expertos proponen paquetes de medidas de tipo normativo, económico y de gestión, que podrían ayudar a minimizar el problema. Por ejemplo, una regulación que dote a las empresas y a los tribunales de criterios claros en relación con las posibilidades de extinción de la relación laboral a causa del absentismo.



PARA SABER MÁS: IESE Insight/Liderazgo y dirección de personas. Informe: *Adecco sobre absentismo*

#socialmedia: mucho ruido y poca inversión

A. GALLO, J. L. ORIHUELA, J. PANIAGUA,
J. VILLANUEVA Y J. ZISKIND

España es el séptimo país del mundo en el que más se utilizan las redes sociales, sin embargo, la mayoría de las empresas invierten poco en ellas y solo un 64% las incluye en sus planes de marketing. A continuación algunos datos del estudio “Los medios sociales en España: la visión de la alta dirección”:

INVERSIÓN EN MEDIOS SOCIALES



MARKETING ONLINE



REDES SOCIALES



PARA SABER MÁS: www.iese.edu/Conocimiento_y_comunicacion

El futuro del gas

JOSÉ R. PIN Y ESPERANZA SUÁREZ

El gas es económicamente eficiente, respetuoso con el medio ambiente y ofrece más estabilidad en el suministro que otras fuentes. Por ello, su sector podría convertirse en un futuro en un gran negocio para España y en un balón de oxígeno para su economía. España es la puerta de entrada ideal para el gas procedente del norte de África y líder en Europa por su capacidad de almacenamiento de gas natural licuado. Queda pendiente, si se desea convertir el país en un *hub* de gas para el sur de Europa y el avanzar hacia un único mercado europeo con un marco regulatorio estable.

PARA SABER MÁS:
Informe “Impacto del sector del gas en la competitividad y el empleo”

EL LADO HUMANO DE LOS NEGOCIOS EL NUEVO IESE *INSIGHT* INVITA A REPENSAR LA EMPRESA

● La credibilidad de la empresa como institución vive sus horas más bajas. ¿Podemos invertir esta tendencia? Retomar la dirección humanista parece el único camino para conseguir que los negocios sean sostenibles económica, social y humanamente. El nuevo dossier de la revista IESE *Insight* aporta ideas para

ello. Y además, las claves de una salida a Bolsa, las oportunidades que abre el envejecimiento de la población, el intento de Kola Real de hacer sombra a los gigantes mundiales de la cola y una entrevista al presidente de Toys “R” Us para Europa.

PARA SABER MÁS:
www.ieseinsight.com

SUSCRÍBETE YA!

Recuerda que como miembro de la Asociación de Antiguos Alumnos del IESE puedes acceder a todos los contenidos de la revista IESE *Insight* con tus claves habituales. Si no lo eres, suscríbete ya en www.ieseinsight.com/suscripcion

IMPULSAR EL CRECIMIENTO

El International Advisory Board del IESE analiza las perspectivas de la economía global.



El 20 de abril, varios miembros del International Advisory Board (IAB) del IESE participaron en una sesión del Programa de continuidad en el campus del IESE, en Barcelona, centrada en “El crecimiento corporativo: nuevas oportunidades de Negocio en la Economía Global”.

Tras el discurso de bienvenida del director general del IESE, **Jordi Canals**, la profesora **Núria Mas** analizó el crecimiento económico mundial y dio paso primera mesa redonda que giró en torno a este tema. En ella, **Michel Camdessus**, Gobernador honorario del Banque de France y ex director gerente del Fondo Monetario Internacional, señaló que las perspectivas están mejorando gradualmente, aunque el riesgo de caída sigue siendo

muy alto. “Los mercados están esquizofrénicos porque, por un lado, exigen la consolidación fiscal pero, por el otro, les disgusta que se ralentice el crecimiento”.

A continuación, tomó la palabra **Patricia Francis**, del International Trade Center, quien comentó que la mayor parte del crecimiento procede actualmente de los países BRIC, donde la demanda alcanza el 7%, pero el crecimiento es mucho más lento en los países de la OCDE. “El desafío consiste conseguir que dicho crecimiento genere puestos de trabajo y alivie la pobreza”, manifestó.

Por su parte, **Janne Haaland-Matlary**, de la Universidad de Oslo, habló sobre que la corrupción en Europa y el modo en que ha erosionado la fe de las personas en la democracia, sobre todo en países como Grecia e Italia. “Es irracional que un ciudadano tenga que pa-



Michael Camdessus, Patricia Francis, Janne Haaland-Matlary, Denise Kingsmill, Hans Ulrich Maerki y Prof. Núria Mas



Andrea Christenson y Stanley Motta



Isak Andic y Hans-Jacob Bonnier



Johan Schröder



LAS EMPRESAS GLOBALES DEBERÍAN REVISAR SU ESTRATEGIA CADA SEIS MESES, EN LUGAR DE CADA VARIOS AÑOS”

Hans Ulrich Maerki

gar impuestos en un país tan corrupto como Grecia. La crisis ha expuesto la insostenibilidad de los Gobiernos corruptos. Tiene que existir una justicia social mínima”, declaró **Haaland-Matlary**.

Este punto de vista fue corroborado por **Denise Kingsmill**, del Grupo IAG, que expresó su preocupación por la desconexión que existe entre las empresas, la política y los ciudadanos. Según **Kingsmill**, “la reacción inmediata de las empresas cuando hay problemas económicos es despedir a empleados. Por regla general, en un contexto de crisis, las empresas son más pragmáticas y globales, mientras que los Gobiernos se vuelven más nacionalistas y proteccionistas”, añadió.

Hans Ulrich Maerki, consejero de ABB, advirtió que “uno no debe creerse todo lo que diga el economista de



Isak Andic, Prof. Jordi Canals y Prof. Josep Valor



Patricia Francis y Brian Duperreault

Prof. Eric Weber, M.^a Mar Raventós y Denise Kingsmill

Kees J. Storm, Mariano Puig y Francesco Vanni D'Archirafi

turno, ya que dentro de tres meses dirá algo diferente". En este sentido, las empresas globales deberían revisar su estrategia al menos cada seis meses, en lugar de cada varios años.

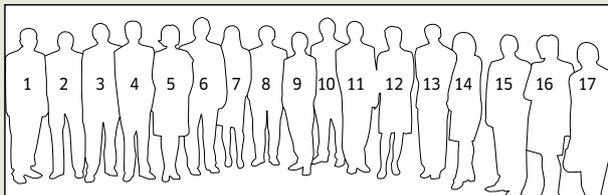
La segunda mesa redonda, moderada por la profesora **Julia Prats**, se centró en la globalización y a las nuevas oportunidades de negocio para los próximos 10 años. Por su parte, **Isak Andic**, fundador y consejero delegado de Mango, reveló que su empresa está abriendo de 400 a 500 tiendas anualmente y que este año está creciendo más del 30%. "Todo depende de si tienes ganas de trabajar y de si cuentas con la gente adecuada a tu alrededor", afirmó. "Una vez consigues esto, todo es posible".

Hans Jacob Bonnier, de Bonnier AB, comentó que "el cambio de paradigma de los medios de comunicación no es tan solo un cambio tecnológico, sino un

cambio de conducta por parte de los consumidores, ya que ahora pueden consumir cualquier medio donde y cuando quieran". Para **Andrea Christenson**, de Kathe Kruse Puppen, "los consumidores se han embarcado en una especie de búsqueda del tesoro, y lo importante es asegurarnos de que nos encuentren".

Stanley Motta, de Motta International, se preguntó por qué en el mundo desarrollado los ahorros están sujetos a impuestos, si lo que se desea es que los individuos sean autónomos en lugar de depender del Estado.

Por último, **Johan Schröder**, de la Schröder Foundation, manifestó que "en Europa debemos aprender de los países en desarrollo. Los europeos tenemos problemas para decidir lo que hay que hacer y, si no lo hacemos, ¿cómo vamos a resolver el malestar social en el futuro?".



- | | | |
|--------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| 1. Stanley Motta | 7. Janne Haaland-Matlary | 12. Denise Kingsmill |
| 2. Mariano Puig | 8. Isak Andic | 13. Prof. Jordi Canals |
| 3. Kees J. Storm | 9. Hans-Jacob Bonnier | 14. Andrea Christenson |
| 4. Francesco Vanni D'Archirafi | 10. Hans Ulrich Maerki | 15. Prof. Eric Weber |
| 5. Patricia Francis | 11. Johan Schröder | 16. M ^o del Mar Raventós |
| 6. Brian Duperreault | | 17. Michel Camdessus |

REUNIÓN ANUAL DE LOS MIEMBROS DEL IAB

El International Advisory Board (IAB) del IESE celebró su reunión anual el 20 de abril en el campus del IESE en Barcelona. La reunión comenzó dando la bienvenida a los nuevos miembros **Brian Duperreault**, presidente y CEO de Marsch & McLennan, y a **Francesco Vanni D'Archirafi**, CEO de Citigroup GTS. Un total de 34 presidentes y CEO,

así como economistas de reconocido prestigio internacional procedentes de Europa, Asia y América forman parte del IAB del IESE. El consejo está en contacto permanente y, una vez al año, se reúne para analizar los retos de futuro de la formación de dirección de empresas y asesorar al IESE sobre las tendencias actuales.

MIEMBROS DEL INTERNACIONAL ADVISORY BORD (IAB)

Andic, Isak
Mango, España

Bagel-Trah, Simone
Henkel, Alemania

Bonnier, Hans-Jacob
Bonnier AB, Suecia

Camdessus, Michel
Banque de France, Francia

Christenson, Andrea
Kathe Kruse Puppen, Alemania

Duperreault, Brian
Marsh & McLennan, Alemania

Fanjul, Óscar
Omega Capital, España

Francis, Patricia
International Trade Center, Suiza

Fung, Victor K.
Li & Fung Group, China

Gyohten, Toyoo
Institute for International Monetary Affairs, Japón

Haaland-Matlary, Janne
University of Oslo, Noruega

Haniel, Franz
Metro, Alemania

Heiberg, J. Gerhard
Norscan Partners, Noruega

Johnson, Franklin P.
Asset Management Company, Estados Unidos

Kingsmill, Denise
IAG, Reino Unido

Maerki, Hans Ulrich
ABB, Suiza

Mangold, Klaus
Daimler, Alemania

Mohn, Liz
Bertelsmann, Alemania

Motta, Stanley
Motta Internacional, Panamá

Murthy, N. R. Narayana
Infosys Technologies, India

Pino, Rafael del
Ferroviario, España

Puig, Mariano
Fundación Puig, España

Raventós, M.^o del Mar
Codorníu, España

Revoredo, Helena
Prosegur, España

Riboud, Franck
Groupe Danone, Francia

Russwurm, Siegfried
Siemens, Alemania

Schröder, Johan
Schröder Foundation, Dinamarca

Shibata, Takumi
Nomura, Japón

Sorrell, Martin
WPP Group, Reino Unido

Storm, Kees J.
Aegon, Países Bajos

Vanni D'Archirafi, Francesco
CITI, Estados Unidos

Wenning, Werner
Bayer, Alemania

Yeo, George
Kerry Group, Hong Kong

Zegna, Ermenegildo
Ermenegildo Zegna, Italia

UN MBA PARA EL FUTURO

Directores generales de escuelas de alta dirección, profesores y *recruiters* se reunieron en el IESE para debatir sobre las cualidades que más necesita un MBA.



Prof. Srikant M. Datar



Duarte Braga, Prof. Martha Maznevki y Prof. Sandra Sieber

Los días 26 y 27 de abril, el IESE acogió la conferencia internacional “Rethinking the MBA: Education at the Crossroads”, dirigida por **Srikant M. Datar**, profesor de Harvard. **Datar** es el autor del libro *Rethinking the MBA: Education at the Crossroads* (Harvard Business School Publishing, 2010) que se ha convertido en una referencia internacional sobre cómo mejorar el impacto de los programas MBA.

Durante dos días, directores generales de escuelas de dirección, profesores, *recruiters* y directores de recursos humanos de todo el mundo se reunieron para debatir sobre qué más necesita un MBA para responder con excelencia a la globalización, al desarrollo del liderazgo, al pensamiento innovador y al aprendizaje de la acción. A lo largo de la conferencia se trataron diversos temas, tanto desde la perspectiva empresarial como académica.

Los *recruiters* y directores de recursos humanos que intervinieron fueron **Michael Griffiths**, de Roche; **Sandy Khan**, de MBA Arena y Microsoft; **Martin Danoesastro**, de BCG; **Tim McNicholas**, de Siemens y **Duarte Braga**, de McKinsey. La aporación, visión y experiencia del mundo académico corrió a cargo de **Peter Tufano**, director general de la Saïd Business School, Universidad de Oxford; **Bernard Ramanatsoa**, director general de la HEC School of Management; **Jordi Canals**, director general del IESE; el profesor **Soumitra Dutta**, de INSEAD y la profesora **Martha Maznevki**, de IMD.

En 2008, **Srikant Datar** comenzó a investigar la necesidad de encontrar un equilibrio entre “saber” y “hacer”.

“Quizá los alumnos de las escuelas de dirección sepan mucho, pero, ¿realmente saben llevar estos conocimientos a la práctica?, ¿pueden trabajar en empresas y comprender sus problemas en su verdadera dimensión? ¿pueden actuar



Peter Tufano, Bernard Ramanantsoa y Prof. Carlos García Pont



Martin Danoesastro, Michael Griffiths y Sandy Khan



Prof. Soumitra Dutta, Tim McNicholas y Prof. Mireia Las Heras



Prof. Pankaj Ghemawat

de un modo innovador? ¿pueden proporcionar una respuesta crítica? Todo esto son competencias prácticas”, afirmó.

Los profesores del IESE **Paddy Miller, Alejandro Lago, Pankaj Ghemawat, Mireia Las Heras, Carlos García Pont** y **Sandra Sieber**, coordinaron o lideraron las diferentes sesiones en las que se debatió sobre la globalización, el desarrollo del liderazgo, el pensamiento innovador y el aprendizaje de la acción.

En la sesión en la que se debatió acerca de cómo ser más efectivos en el desarrollo de talento directivo, **Martin Danoesastro**, de BCG, aclaró que, cuando su compañía busca a nuevos profesionales, quiere personas que tengan visión, impacto y confianza, además de otras habilidades importantes como la empatía o el saber escuchar. Por su parte, **Sandy Khan**, de MBA Arena y Microsoft, explicó que, a menudo, observa una falta de concordancia entre las expectativas de los alumnos y los procesos de contratación de las empresas. En

otras palabras, según **Khan**, las escuelas de dirección deben ayudar a sus alumnos a decidir lo que quieren y a desarrollar una estrategia personal adecuada. En este sentido, destacó que muchos alumnos no saben venderse bien.

Entre las recomendaciones que se apuntaron en la última sesión destacaron las siguientes: los alumnos de MBA deben aprovechar las actividades que se organizan para ellos y las redes sociales fuera del aula para generar más sinergias internacionales; es importante conocer la perspectiva de profesores que trabajan en otros entornos educativos, incluida la educación infantil, y deben usarse espacios que favorezcan la creatividad, como el Harvard's i-lab.

En la clausura, el director general del IESE, **Jordi Canals**, agradeció a **Datar** la organización de la conferencia de Barcelona y destacó el gran interés de los participantes por mejorar la sociedad en general, y la formación en dirección de empresas en particular.



SIMPOSIO INTERNACIONAL
"ÉTICA, EMPRESA Y SOCIEDAD"

NEGOCIOS GLOBALES

Y VALORES UNIVERSALES

El XVII Simposio Internacional "ética, empresa y sociedad" tuvo lugar los días 14 y 15 de mayo en el campus del IESE en Barcelona. Cerca de un centenar de especialistas procedentes de 20 países distintos debatieron sobre la posibilidad de una ética universal y una común moralidad ante la diversidad cultural y un mundo global.

En sus palabras de bienvenida, el director general del IESE, **Jordi Canals**, recordó la importancia de aprender a trabajar en la diversidad y de respetar las normas y los valores que prevalecen en todas las culturas.

El profesor **Domènec Melé**, director del simposio, destacó que la globalización económica y la creciente y amplia interconexión proporcionada por las nuevas tecnologías son solo aspectos de unas relaciones humanas que llegan a tener alcance mundial. Estas relaciones para ser verdaderamente humanas han de considerar al otro y no ignorar la pertenencia a una familia humana común. Estos exige solidaridad y sentido de fraternidad universal.

Por su parte, el profesor **Carlos Sánchez-Runde**, advirtió que de que la diversidad cultural y los juicios de la gente ante situaciones particulares es una cuestión de hecho, muy relevante en la gestión empresarial intercultural, pero su reconocimiento no presupone tener que aceptar el relativismo ético. En realidad, más allá de las diferencias culturales existen valores básicos compartidos atribuibles a una común naturaleza humana.

Por su parte, **Piotre Jaroszynski**, profesor de Filosofía en la Universidad Católica de Lublin, en Polonia, desarrolló la idea de que hay muchas teorías éticas, pero solo una moralidad humana que se debería descubrir a través de aquello que contribuye al crecimiento humano de las personas.

João Luís Alves César das Neves, profesor en la Escuela de Economía y Empresas, de la Universidad Católica Portuguesa, y **Ana Marta González**, profesora de Filosofía de la Universidad de Navarra, coincidieron en la necesidad de superar una visión relativista y descubrir la ley moral natural, la cual armoniza la diversidad de personas y culturas



Prof. Antonio Argandoña, Joaquim Borrás, Beatriz Bayo, Arantza Hernanz y Ramón Mullerat

con unos principios y valores éticos permanentes. Se subrayó también que, a medida que aumenta el impacto de las multinacionales en la sociedad, cada vez es más necesario que las empresas tengan en cuenta el “efecto Spiderman”, es decir, que “un gran poder conlleva una gran responsabilidad”.

La profesora de Ética y Derecho Empresarial en la Universidad de St. Thomas (Minnesota), **Daryl Koehn**, comparó las ideas de **Confucio** y **Aristóteles** sobre la virtud, señalando importantes semejanzas. “Para ambos, la virtud es una excelencia elevada, propia de los seres humanos y fundamental a su humanidad”, aseguró. La virtud la fomenta la familia y la comunidad en general y se desarrolla a través de una tensión creativa entre las costumbres sociales y la racionalidad individual, señaló.

El simposio finalizó con un panel de directivos: “Multinacionales y derechos humanos en el contexto de globalización”, moderada por el profesor **Antonio Argandoña**. Quien señaló que, aunque hace poco que el término “derechos hu-



Prof. Domènec Melé y un participante

manos” se encuentra en el vocabulario de las corporaciones, es un tema central en el campo de la responsabilidad social corporativa (RSC).

Ramón Mullerat, anterior Copresidente del Instituto de Derechos Humanos de la Asociación Internacional de Abogacía (IBA - International Bar Association), comentó que la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU estaba dirigida a los gobiernos, cuando se redactó en los años cuarenta. Sin embargo, las empresas están adoptando sus principios cada vez más, porque comprenden la responsabilidad de proteger los derechos humanos. Para **Mullerat**, en el contexto de la empresa y de sus actividades globales hay que subrayar la importancia de los derechos humanos y el compromiso respecto a ellos que se espera de las empresas, particularmente de las transnacionales. “Si en el pasado solo se exigía respeto de los derechos humanos, hoy se espera también un positivo esfuerzo para su defensa y promoción”, afirmó.

Por su parte, **Joaquim Borrás**, presidente ejecutivo de ISS Facility Services España, recalzó la importancia del respeto y buen trato a las personas como una clave universal. Afirmó también que “ética es valor” y explicó como su empresa había crecido hasta los 534,519 empleados en 53 países, en parte por “dar una meta a la gente”.

Arantza Hernanz, directora de Responsabilidad social corporativa en Repsol, habló de la política de la compañía petrolera hacia los derechos humanos, y como busca enfoques colectivos y consensuados, en particular, cuando entra en regiones pobladas por grupos indígenas. “Los derechos humanos serán una nueva expresión en los negocios, pero estos asuntos no son nuevos para nosotros,” dijo, y añadió también que, actualmente, según el Índice Dow Jones de Sostenibilidad, Repsol está considerada la compañía petrolera más sostenible en el mundo. Por último, **Beatriz Bayo**, supervisora de Responsabilidad social corporativa de Mango, se refirió a los talleres de confección en Asia que trabajan para ellos y aseguró que buscaban crear valor pero no de cualquier modo. El simposio concluyó, con un animado debate sobre las dificultades y posibilidades de las empresas para un efectivo respeto y promoción de los derechos humanos en países en vías de desarrollo.



ASEGURANDO EL ATRACTIVO DEL SECTOR

El II Foro del sector de los seguros puso de manifiesto la necesidad de ser más atractivo para las nuevas generaciones de profesionales.

“**L**ejos de lo que se pueda pensar de puertas afuera, el sector de los seguros no es aburrido –señaló el profesor del IESE **Jorge Soley**– lo cual no es incompatible con que debamos gestionar mejor nuestra reputación como sector, para hacerlo más atractivo a las nuevas generaciones de profesionales”. La imagen, junto al impacto regulatorio, los cambios en los canales de distribución, la orientación al cliente, la innovación y la gestión del talento fueron los grandes temas que se debatieron en el transcurso del II Foro del sector seguros, organizado por el Center for International Finance (CIF) del IESE en colaboración con Ernst & Young.

El evento, celebrado el 25 de abril en el campus del IESE en Madrid, reunió a más de 150 directivos y empresarios del sector y comenzó con un análisis del contexto económico llevado a cabo por el presidente del CIF, el profesor **Juan José Toribio**, quien señaló que si bien las instituciones económicas internacionales tienen un nivel de recursos aceptable para afrontar posibles rescates, en España cuestiones claves como el crecimiento, el consumo, el desempleo y el crédito

son causa y consecuencia al mismo tiempo. “Se deben tomar decisiones complejas para salir del laberinto en el que se ha convertido la economía de nuestro país”.

UNA NUEVA NORMATIVA

● La sesión inaugural corrió a cargo de **María Flavia Rodríguez Ponga**, directora general de Seguros y Fondos de Pensiones, que recordó la solvencia de un sector que, a pesar de la crisis, mantiene unos márgenes positivos del 7% y un volumen de negocio de 65.000 millones de euros. La intervención de **Rodríguez Ponga** giró en torno a los cambios regulatorios que afronta la industria del seguro, y profundizó de un modo especial en la normativa conocida como “Solvencia II” que, en opinión de algunos de los ponentes, marcará un antes y un después en el sector.

Así se pronunció el profesor **Soley**, quien junto a **Martin Bradley**, socio responsable de Solvencia II Europa de Ernst & Young, analizó la situación de las empresas ante la implementación de la nueva normativa. “Solvencia II será como Basilea III para el sector bancario”. La nueva normativa provocará una reordenación del sector con la reducción del número de actores, delimitará las condiciones de mediación, la segmen-



Prof. Jorge Soley



María Flavia Rodríguez Ponga



Pilar González de Frutos

tación e innovación de los productos, el desarrollo de nuevos canales de distribución, etc. “Va a suceder lo mismo que con las entidades bancarias, sufriremos una reducción inevitable de la rentabilidad”.

LOS RETOS EN BANCASEGUROS

● En el primer panel del día participaron los responsables de bancaseguros de algunas de las principales entidades del sector. **David Angulo**, director corporativo de Aviva Europa, explicó algunas tendencias, hizo énfasis en la necesidad de centrarse en los “cores”, y profundizó en el modelo de Aviva, basado en estrategias conjuntas y enfocado en centrarse en el empleado de la sucursal como cliente. Por su parte, **Ignacio Eyries**, director general de Caser, dejó claro que bancaseguros continúa teniendo un gran potencial a pesar de la reestructuración bancaria, pero advirtió que no hay que perder de vista los cambios en el modelo y en los comportamientos de los consumidores. “Las aseguradoras tenemos que saber adaptarnos a esos cambios. Solo hay que preguntarse cuántas personas van hoy a la oficina física”.

Tomás Muniesa, CEO de VidaCaixa, centró su intervención en el deguro de vida ahorro y explicó cómo la crisis y el

desempleo que ha generado han limitado la tasa de ahorro de los españoles, calificando de “decepcionantes” las previsiones de crecimiento en España, en comparación con Europa, que son positivas. Por su parte, **Jaime Kirkpatrick** (MBA ‘96), CEO de AEGON, destacó la importancia de la persistencia en bancaseguros traducida en el reto de ayudar a la gente a ahorrar. “La persistencia es un elemento de medición que nos dice hasta qué punto estamos haciendo las cosas bien o mal”. Para terminar, **Juan Fernández Palacios**, CEO de Mapfre Vida, abogó por la necesidad de una fórmula mixta para el sistema de pensiones y señaló que, lejos de limitarse a los países de la OCDE, el problema del envejecimiento comienza a extenderse a otros continentes”.

GESTIÓN DEL TALENTO = GESTIÓN DEL RIESGO

● En el almuerzo coloquio, los asistentes tuvieron ocasión de escuchar a **Pilar González de Frutos**, presidenta de UNESPA, Asociación Empresarial del Seguro, quien recordó que en los años previos a la crisis nadie se fijaba en un sector que incluso podía ser descrito como “aburrido” o excesivamente prudente frente a otros productos financieros que entonces estaban en la cresta de la ola. “Ha sido precisamente nuestra prudencia la que nos ha permitido capear con mayor solvencia el temporal de la crisis”. La presidenta señaló que muchos de los que ahora hablan de buscar nuevos modelos económicos adaptados a los nuevos tiempos deberían darse cuenta de que ya existen: el de los seguros es uno de ellos.

A continuación intervinieron **José Boada**, presidente de Pelayo Mutua, **Joaquín Giral**, director general de Allianz y **Juan Hormaechea**, director general Área Aseguradora de Mutua Madrileña para hablar del futuro de los seguros no vida. La evolución histórica del sector y de los clientes cobró protagonismo, al mismo tiempo que se pusieron de manifiesto algunas contradicciones a las que se enfrenta el sector, como el de la individualización y la segmentación, la lucha de la distribución frente a la demanda de acceso directo por parte de los clientes, o el reto de adaptarse al ritmo que marca una tecnología en constante evolución.

Para terminar, **Enrique Huerta**, CEO del Grupo Liberty Seguros, y **Julián López Zaballos**, CEO de Zurich, señalaron la necesidad de pensar globalmente y actuar localmente para poder adaptarse a las diferencias culturales de los distintos países en los que tienen actividad. **Huerta** puso de manifiesto algunas diferencias importantes entre países relacionadas con el modo de buscar seguros, el tiempo que invierten en investigar los clientes, su relación con la compañía aseguradora o si valoran cuestiones como la marca por encima del precio. Por su parte, **López Zaballos** habló de la necesidad que tiene el sector de seguir siendo polo de atracción del talento, poniendo en valor que ese talento se caracterice por ser discreto. “Necesitamos urgentemente posicionar nuestro sector si queremos no solo atraer talento, sino fidelizar el que ya tenemos en nuestras compañías, porque la gestión del talento es tan importante como la gestión del riesgo”.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/videos

XIV ENCUENTRO DE MARCAS DE PRESTIGIO

ENTRE EL NEGOCIO Y LA CREATIVIDAD

Cómo encontrar el equilibrio entre dimensión y creatividad fue el lema y el hilo conductor del XIV Encuentro de marcas de prestigio, que tuvo lugar el 25 de abril en el campus del IESE, en Barcelona, dirigido por los profesores **Fabrizio Ferraro** y **Pedro Nueno**.

La primera sesión estuvo centrada en el panorama de las inversiones, en la que **Luca Solca**, director global de investigación de CA Chevreux en Europa, afirmó que entre el 40 y 60% de las ventas y más del 100% del crecimiento proceden de los mercados emergentes. **Pierre Malleveys**, fundador de Savigny Partners, explicó, también, que el sector se ha vuelto más profesional y atractivo para los inversores, y que las marcas de prestigio se encuentran actualmente en un círculo virtuoso que genera una gran seducción y provoca unos amplios márgenes y un mayor crecimiento. Por su parte, **Andrea Ciccoli**, CEO de The Level Group, constató que el sector se basa en cuatro factores: los HNWI (High Net Worth Individuals), los nuevos mercados, la elevada conversión del efectivo y las mar-

cas. No obstante, destacó que, en el atomizado y dinámico mundo de las marcas, estas están perdiendo valor.

A continuación, se analizó el panorama cambiante del comercio minorista. **Geoffrey de la Bourdonnaye**, ex-CEO de Liberty, sostuvo que detrás de cada gran marca, hay un gran individuo y, a modo de ejemplo, narró la historia de **Arthur Liberty**, mecenas de las artes, trotamundos y conservador de museos, que dedicó su vida a adaptar las distintas modas –como la del kimono oriental– a los gustos británicos. En el 2000, un grupo de inversores compró el grupo Liberty a la familia, con el objetivo de recuperar la esencia de su fundador y explotar el *flower power* de sus típicos estampados florales.

HACER POSIBLE LO IMPOSIBLE

● En la sesión dedicada al mundo de la moda y moderada por **Barbara Slavich**, de la IESEG School of Management, **Mikael Schiller**, presidente de Acne Studios (empresa interdisciplinaria de moda, publicidad, entretenimiento y diseño), destacó que “el espíritu empresarial consiste en hacer posible lo imposible”.



1



2



3



4



Por su parte, **Andrea Baldo**, director general de Diesel Black Gold, constató que el año 2009 marcó el inicio de la “fatiga” del sector del lujo, en los mercados maduros. Y ese fue el motivo por el cual, Diesel decidió que la credibilidad debía ser la principal característica de sus productos de lujo accesible. Además, insistió en que una empresa debe aprender el arte de contar historias y crear imágenes que inspiren a las personas. Mientras que el profesor **Frédéric Godart**, de INSEAD, habló de su libro *Unveiling Fashion* y explicó que en el sector de la moda existe cierta tensión entre los diseñadores, quienes se centran, sobre todo, en su arte, y los profesionales quienes se decantan por la vertiente empresarial del negocio.

LA REVOLUCIÓN DIGITAL Y OTRAS VÍAS DE CRECIMIENTO

● **Frank Vivier**, director de *e-business* del grupo Richemont International, comentó que la pregunta recurrente que se plantean las empresas, en la actualidad, es cómo pueden aprovechar las redes sociales para desarrollar sus marcas. En cualquier caso, debe tenerse en cuenta que Internet no solo es flexible, sino que también puede ser perjudicial (por ejemplo, la mitad de los relojes comprados a un precio superior a los 3.000 dólares se adquirieron tras haberse realizado una exhaustiva búsqueda en la Red).

Giuseppe Guillot, director de operaciones del grupo de *retail* Yoox Group, con sede en Bolonia, explicó que su empresa se presentó inicialmente, ante las marcas, como una tienda de comercio electrónico y, hoy en día, gestiona treinta y dos tiendas *online* y representa a varias firmas de prestigio. Yoox aporta la tecnología y los conocimientos; y las marcas, todo lo demás.

Porsu parte, **Pedro Esquivias**, de Boston Consulting Group, habló del poder que ejerce la opinión de los consumidores. **Esquivias** explicó que, en el mundo occidental, un consumidor medio está sujeto a un bombardeo de 300 a 3.000 referencias diarias de marcas, por lo que muchas empresas del sector del lujo están luchando por hacerse un hueco en el mercado digital, sobre todo ahora que ha disminuido vertiginosamente la confianza en los medios de comunicación tradicionales, mientras que los *earned media* están ganando popularidad.

Elena Foguet, de Value Retail Spain, expuso que varias ciudades del mundo están intentando encontrar nuevas oportunidades y nuevos nichos de mercado, por lo que cada vez son más las que captan al turismo de compras. Las salidas a centros comerciales de Nueva York o el Shopping Festival de Dubái, que atrae a más de tres millones de visitantes al año, constituyen una buena prueba de ello. En Europa, por ejemplo, los turistas chinos y rusos representan una tercera parte de las ventas libres de impuestos.

Manuel Ehrensperger (PDD '06), vicepresidente de Operaciones para Europa de Swarovski, habló del impresionante crecimiento de su empresa, en el periodo comprendido entre el 2000 y el 2010, lo que demuestra que la expansión del *retail* es factible. La clave del éxito de Swarovski es que supieron buscar y encontrar nuevos consumidores en nuevas categorías. En el pasado, la marca era conocida exclusivamente por sus figuritas, pero ahora, ha ampliado su línea de productos hasta incluir complementos como gafas de sol o relojes.

La ubicación geográfica es otro aspecto importante para la estrategia de crecimiento de las empresas dedicadas a este sector, explicó **Daniel Talens**, de La Montre Hermès Asia Pacific. Según **Talens**, es imprescindible comprender la cultura específica de cada país, a la vez que tener una visión global del mercado.

LA CONCIENCIA MEDIOAMBIENTAL

● En la última sesión, el moderador **Sean Ansett**, de At Stake Advisors, sugirió de que la actual huella ecológica ya es un 50% superior a lo que puede soportar el planeta. También destacó que los consumidores están cada vez más pendientes de las cuestiones medioambientales, y exigen que las empresas también tengan en cuenta estos temas. Como resultado de todo ello, los grupos de presión son cada vez más importantes para las empresas, afirmó **Allanna McAspurn**, de Made-By, la primera iniciativa de moda que se centra en temas medioambientales. **Eduardo Escobedo**, de UNCTAD, añadió que la sociedad no solo se preocupa por el desarrollo sostenible, sino que también desea llevar a la práctica estilos de vida orientados a ese fin y que las empresas también sigan esta línea más ecológica.



1. Prof. Ferraro
2. Luca Solca
3. Pierre Malleveys
4. Andrea Ciccoli
5. Geoffrey de la Bourdonnaye
6. Giuseppe Guillot
7. Mikael Schiller
8. Frank Vivier

NUEVE ESCUELAS, UN CASO

Participantes de Europa, Estados Unidos y Asia se reunieron en la competición de este año.



Nueve escuelas de dirección de todo el mundo participaron en la última edición de la Case Competition celebrada los días 22, 23 y 24 de marzo en el campus del IESE en Barcelona y patrocinada por Roland Berger. Tres días de intensos debates alrededor del caso Mango en el que alumnos del MBA de Europa, Asia y Norteamérica tuvieron la oportunidad de mejorar sus habilidades analíticas y de comunicación en un entorno de competencia sana.

Manish Handa, alumno de MBA y coorganizador del evento, asegura que la Case Competition se ha convertido en “una especie de legado. Cada año vemos a más alumnos interesados en participar y a más implicados en su gestión”. **Handa** destaca que en 2012 ha habido “un número mayor de solicitudes de escuelas de la India, Europa y Estados Unidos, pero solo pueden competir nueve equipos”. En esta ocasión, los equipos que participaron fueron de la China Europe International Business School

(CEIBS); Hong Kong University of Science and Technology (HKUST); INSEAD, de Francia; Northwestern University (NU), de Estados Unidos; London Business School (LBS), University of London (UL), del Reino Unido; Richard Ivey School of Business (RISB), University of Western Ontario (UWO), de Canadá; Rotterdam School of Management (RSM), de los Países Bajos; Yale School of Management (Yale SOM), de EE.UU y el IESE de España.

El equipo ganador fue el de INSEAD, mientras que el segundo lugar lo ocupó HKUST. El premio que recibieron fue un contrato en prácticas en Roland Berger.

EL CASO: MANGO

Los nueve equipos debían debatir sobre el caso de la empresa de moda Mango realizado por el profesor **Joan Enric Ricart** e **Izabela Kordecka**, y por ello, el evento contó con la presencia de **Xavier Carbonell**, director de responsabilidad social corporativa de la compañía.



¿Cuáles fueron los principales aspectos debatidos? El acceso de Mango a nuevos mercados, la ampliación de su público, el fortalecimiento de la marca y el impulso de las ventas.

Mango había sido siempre una firma de moda dirigida a mujeres modernas de entre veinte y cuarenta años de edad y decidió que, para seguir teniendo éxito y situarse por delante de la competencia, debía explorar nuevos nichos de mercado, por lo que lanzó una nueva colección VIP-Mango Exclusive Edition- y una línea de moda masculina.

Los alumnos analizaron tanto la estrategia general de la empresa como todos sus departamentos claves a fin de detectar sus puntos fuertes y factores diferenciales (políticas de recursos humanos, tecnología, producción, marketing, distribución e internacionalización). Asimismo, también se debatió sobre las decisiones estratégicas y las prácticas de dirección que han permitido a Mango crear un modelo de negocio propio difícil de

imitar y en el que las personas y la tecnología desempeñan un papel crucial.

OPORTUNIDADES DE NETWORKING

● La Case Competition del IESE brinda una oportunidad única a los alumnos del MBA de establecer contactos con otros alumnos en un contexto muy global. Los equipos que participan en la competición deben ser multiculturales y estar formados por alumnos que se encuentren en su primer año del máster. Además, todos los miembros del equipo han de dominar el inglés, así como otro idioma que se hable en alguna de las oficinas de Roland Berger.

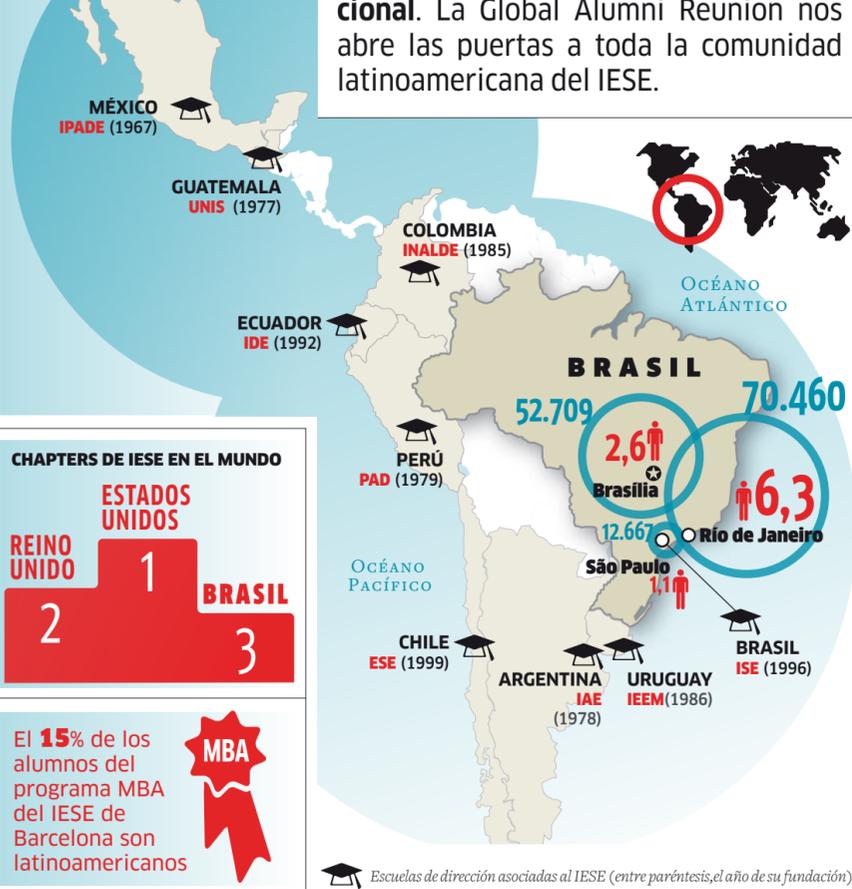
Según **Handa**, este certamen supone una gran oportunidad para aprender y generar contactos. “Tenía claro que quería formar parte de esto. Gracias al concurso, he conocido a muchos alumnos de otras escuelas y he podido colaborar tanto con la secretaria del MBA, como con los asesores de Roland Berger. Realmente, ha sido una experiencia muy positiva”, afirma.

3, 2, 1... EMPIEZA LA CUENTA ATRÁS PARA GLOBAL ALUMNI REUNION BRASIL 2012 → →

Inmersión en Brasil

IESE en Latinoamérica

La comunidad latinoamericana del IESE cuenta con nueve escuelas asociadas en nueve países.



¿Por qué ir este año a Brasil? Un intenso programa académico y de *networking* seguido por una interesante oferta cultural nos sumergen en Brasil: **una economía clave en el panorama internacional**. La Global Alumni Reunion nos abre las puertas a toda la comunidad latinoamericana del IESE.

El 15% de los alumnos del programa MBA del IESE de Barcelona son latinoamericanos



SESIONES ACADÉMICAS Y WORKSHOPS

UNA COMBINACIÓN PERFECTA: FORMACIÓN Y NETWORKING

La Global Alumni Reunion ofrece este año un programa diferente y único en el que entran en juego, además de las impactantes sesiones académicas, una serie de *workshops* que analizan los retos personales y profesionales que supone invertir en Brasil.

19.00 h RECEPCIÓN DE BIENVENIDA
 PALÁCIO DOS BANDEIRANTES
 Asistirán el gobernador y el alcalde de São Paulo

8.30 h WORKSHOPS "INSIDE BRAZIL"
 ISE
 ■ Inversiones en Brasil
 ■ Talento
 ■ Emprendedores

16.00 h VISITA GUIADA POR SÃO PAULO
 El Barrio Oriental, la Plaza y la Catedral da Sé en el centro de la ciudad, los barrios de Higienópolis y Morumbi, el museo de las piedras preciosas brasileñas, el centro financiero, el Mercado Municipal...

1 DE NOVIEMBRE
 19.00h, 20.00h, 21.00h, 22.00h, 23.00h, 24.00h

2 DE NOVIEMBRE
 1.00h, 2.00h, 3.00h, 4.00h, 5.00h, 6.00h, 7.00h, 8.00h, 9.00h, 10.00h, 11.00h, 12.00h, 13.00h, 14.00h, 15.00h, 16.00h, 17.00h, 18.00h, 19.00h, 20.00h, 21.00h, 22.00h, 23.00h, 24.00h

3 DE NOVIEMBRE
 1.00h, 2.00h, 3.00h, 4.00h, 5.00h, 6.00h, 7.00h, 8.00h, 9.00h, 10.00h, 11.00h, 12.00h, 13.00h, 14.00h, 15.00h, 16.00h, 17.00h, 18.00h, 19.00h, 20.00h, 21.00h, 22.00h, 23.00h, 24.00h

JORNADA ACADÉMICA

PROTAGONISTAS DEL CAMBIO

El programa académico se divide en seis paneles que repasan las áreas más sensibles de la coyuntura económica-empresarial

PROFESOR EDUARDO MARTÍNEZ ABASCAL

Salud, tecnología, energía, finanzas, globalización y, por supuesto, no podía faltar: un panel especial sobre grandes eventos. Líderes, empresarios, directivos y emprendedores compartirán con nosotros su visión sobre el presente y el futuro. Sin duda, seis paneles cargados de nuevas ideas que, como en todas las Asambleas, resultarán inspiradoras y orientadas a la acción.



21.30h CENA DE GALA
 BUFFET TORRES

19.00h MISA

LA GLOBAL ALUMNI REUNION DEL IESE SE CELEBRA ANUALMENTE Y DE MANERA ALTERNA EN BARCELONA Y MADRID.

DESDE EL AÑO 2000, CADA TRES AÑOS VIAJA FUERA DE ESPAÑA

2000 Ámsterdam
 2003 Londres
 2006 Múnich
 2009 Nueva York
 → 2012 São Paulo

FUENTE: Instituto Brasileño de Geografía y Estadística

PIB de 2009 en millones de €

Millones de ciudadanos en 2010

CHARTING PATHS IN E-HEALTH

DR. LLUÍS DONOSO
 Director del Centro de Diagnóstico por la Imagen Clínic, del Hospital Clínic de Barcelona

GIOVANNI CERRI
 Consejero de Sanidad de São Paulo y Director del Institute of Radiology of the Hospital das Clínicas, Facultad de Medicina, Universidade de São Paulo (FMUSP)

NÚRIA MAS
 Profesora de Economía del IESE

GIOVANNI CERRI. Doctor en Medicina por la Facultad de Medicina de la Universidade de São Paulo. Actualmente, es el presidente del Consejo del Cancer Institute of São Paulo State, Universidade de São Paulo.

CHARTING THE IMPACT OF THE WORLD'S ICONIC EVENTS

EDUARDO PAES
 Alcalde de Rio de Janeiro

GERHARD HEIBERG
 Miembro del COI y Director de Marketing del Comité Olímpico Internacional

LLUÍS DONOSO. Medalla de Oro de la Sociedad Española de Radiología Médica. Miembro Honorario de la Sociedad Argentina de Radiología, la Federación Mexicana de Radiología e Imagen, la Sociedad Italiana de Radiología, la Sociedad Francesa de Radiología y la Sociedad Alemana de Radiología.

CHARTING PATHS IN THE FINANCIAL INDUSTRY AND THE TURBULENT MACROECONOMIC ENVIRONMENT

MIGUEL JORGE
 Exministro de Industria y Comercio Exterior de Brasil

THE PATHS OF INNOVATION AND TECHNOLOGY IN THE WORLD OF MEDIA

SANTIAGO FERNÁNDEZ VALBUENA
 Presidente de Telefónica Latinoamérica

FRANCISCO MESQUITA
 CEO del Grupo Estadão

JORGE NOBREGA
 Vice Presidente Corporativo, Globo Media Group

SANTIAGO FERNÁNDEZ VALBUENA. Licenciado en Económicas por la Universidad Complutense, Doctor y Master in Economics por la Northeastern University de Boston. Antes de su incorporación al Grupo Telefónica fue director general de Societé Générale Valores y Director de Bolsa en Beta Capital en Madrid.

THE ENERGY SECTOR. CHARTING TRANSFORMATION?

PAULO RICARDO STARK
 Presidente Ejecutivo de Siemens Brasil

EDUARDO MARTÍNEZ ABASCAL
 Profesor del Departamento de Finanzas del IESE desde 1992

PAULO RICARDO STARK. Licenciado en Ingeniería Eléctrica por el Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Miembro, entre otros, del Consejo de Administración de Nokia Siemens Networks y del Consejo de Administración de Brazilian Electrical and Electronics Industry Association (ABINEE).

GLOBALIZATION CHARTING TRUE "CONNECTEDNESS" ACROSS BORDERS AND CONTINENTS

PANKAJ GHEMAWAT
 Profesor de Dirección Estratégica del IESE

DANIEL SERVITJE
 Director general del Grupo Bimbo

KEES STORM
 Presidente de la junta directiva, AmBev

DANIEL SERVITJE. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana. Posee un MBA por la Universidad de Stanford. En 1991, ingresó en el Consejo de Administración del Grupo Bimbo. Y en 2011, fue elegido por la revista *Expansión* "Personaje del año".

PANKAJ GHEMAWAT. Autor del famoso libro *World 3.0*; reconocido con el premio 50 Thinkers Book Award, ha sido también el gurú más joven incluido en la guía de los mejores *management thinkers* de todos los tiempos, publicada en 2008 por *The Economist*. Es autor de más de un centenar de artículos y casos.

AMPLÍA TU VISITA...

Aprovecha la ocasión de sumergirte en Brasil, la tierra de las oportunidades. Alarga unos días tu visita a São Paulo y disfruta conociendo otras ciudades emblemáticas como Río de Janeiro (6 millones de habitantes) o Curitiba (1.7 millones de habitantes). Vive la diversidad y el dinamismo de un país protagonista del tercer milenio.

DE LA A LA Z...

En el área de influencia de São Paulo encontramos otras ciudades muy interesantes que pueden completar el proceso de inmersión en Brasil.

Brasília

Capital federal del país, tiene el honor de ser la única urbe construida en el siglo XX declarada por la Unesco ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Curitiba

Localizada en el altiplano paranaense, es la ciudad más grande del sur del país y una de las urbes más ricas de Brasil y de Latinoamérica.

Guarujá

Es la tercera mayor isla del litoral del estado de São Paulo, ubicada a 4,27 metros sobre el nivel del mar, está considerada "un balneario".

Piracicaba

Importante polo regional de desarrollo industrial (metalúrgico, mecánico, textil, alimenticio y de combustibles) y agrícola, ubicada en una de las regiones más productivas del estado de São Paulo.

Río de Janeiro

La antigua capital del imperio es la segunda ciudad más poblada del país, el primer destino turístico de Latinoamérica y la primera ciudad olímpica de Sudamérica.

Santos

A 60 km de São Paulo, cuenta con el mayor puerto de Latinoamérica y el jardín frontal de playa con mayor extensión del mundo, los Jardines de la orilla de Santos.

São Paulo

Es la ciudad más poblada de Brasil y la mayor metrópoli de Sudamérica, además del principal centro financiero del país y uno de los mayores del mundo.

¡Apúntate ya!

WEB

REGÍSTRATE EN

<http://www.iese.edu/global/alumnireunion>

DESCUENTOS EN VUELOS

CONSULTA LAS MEJORES OPORTUNIDADES

<http://axbv.net/iese/index.html>

BLOG

MANTENTE A LA ÚLTIMA

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

Actualiza tus datos y gana una cena para tu promoción

REDES SOCIALES

SÍGUENOS EN...

<http://www.facebook.com/alumni.IESE>

<http://twitter.com/iesealumni>

<http://www.linkedin.com/company/iese-business-school>

<http://www.youtube.com/IESE>



PATROCINADORES

PLATINUM: Ricoh

GOLD: Ajuntament de Barcelona

SILVER: Ermenegildo Zegna / Singapore Airlines

RESPUESTAS PARA LA EMPRESA DEL 2020

Representantes de algunos de los principales sectores de la economía española analizan el futuro de la empresa con vistas a la próxima década.



Cinco grandes empresarios líderes en sus sectores y tres profesores del IESE participaron, el 21 de marzo, en la sesión doble del Programa de Continuidad “Creando la empresa del 2020 y su entorno”. Durante la sesión, celebrada en el campus del IESE en Barcelona y compuesta por dos mesas redondas, se analizaron las medidas a tomar en España y Europa para llegar al 2020 con una economía más sólida y competitiva en el entorno global, y el tipo de decisiones que deben abordar las empresas para contribuir a hacerlo realidad.

El director general del IESE, **Jordi Canals**, presentó el acto recordando que “hay que dar respuestas desde el sector privado al estancamiento en el que nos encontramos, debemos hacer de altavoces ante la sociedad y mostrar las soluciones positivas”.

El profesor **Pedro Nuño** moderó la mesa redonda en la que participaron los empresarios **Josep Maria Serra**, presidente del Grupo Catalana Occidente; **Jorge Gallardo** (PDG ‘72), presidente de Almirall; **Jesús Acebillo**, presidente de Novartis; **Sebastián Escarrer**, vicepresidente de Meliá Hotels International; y **Francisco Reynés** (MBA ‘89), CEO de Abertis.

Josep Maria Serra valoró la situación actual y recordó que “la misión de la empresa es adaptarse a las circunstancias”. También habló sobre el futuro de su sector, del que considera que puede aportar más soluciones a largo plazo, y pidió al Gobierno el fomento de los seguros privados.

Por su parte, **Jorge Gallardo**, en la línea del resto de directivos de la mesa, apostó por el copago sanitario y señaló que la sanidad tiene carencias crónicas. Asimismo, apuntó que “yo no espero que me ayuden desde fuera, pero tampoco



Jorge Gallardo, Jesús Acebillo, Francisco Reynés, Prof. Jordi Canals, Sebastián Escarrer, Josep Maria Serra y Prof. Pedro Nueno

co que me perjudiquen como hasta ahora”, en referencia a la falta de presupuesto destinado al sector sanitario.

A continuación habló **Jesús Acebillo**, quien lamentó no poder actuar en un sector farmacéutico intervenido, en el que no se pueden lanzar medicamentos sin permiso, y en el que no hay margen de maniobra para que las empresas fijen los precios de sus productos. Fue rotundo en este sentido: “Cuando un sector está intervenido, seremos lo que quiera la Administración que seamos, por lo tanto, la pregunta no es qué queremos ser, sino qué sector farmacéutico quiere la Administración que tenga España”.

Sebastián Escarrer, por su parte, valoró las características que debía poseer el sector del turismo en este país para garantizar su calidad en el futuro. “Lo primero es empezar a creer en la importancia de este sector. No hay sector capaz de generar tanto empleo como el turístico”,

confesó. Asimismo, advirtió que se deben acometer reformas para mejorar el sector, como la laboral o la educativa, haciendo hincapié en el bajo nivel de inglés en España. Concluyó su charla recomendando “mirar mucho más hacia fuera. Los directivos tenemos demasiada tendencia a dirigir desde y hacia adentro. El mundo de aquí al 2020 es un mundo de alianzas (con políticos, socios, proveedores, etc.), porque solos no vamos a resolver esto”.

Finalmente, tomó la palabra **Francisco Reynés**, quien consideró que “durante varios años vamos a tener una falta de presupuesto público que nos permitiría acometer las reformas de infraestructura necesarias”. Por este motivo, aseguró que el pago por uso también se tiene que aplicar en el caso de las infraestructuras, y que “todo el mundo tiene que ser consciente de que es la única solución a la financiación futura de estas obras”.



Prof. Antonio Argandoña, Xavier Vives y Alfredo Pastor

LA CLAVE ESTÁ
EN NUESTRAS EMPRESAS.
PENSEMOS EN
NUESTROS PROBLEMAS
E INTENTEMOS BUSCAR
LA SOLUCIÓN
DESDE DENTRO”

LAS REFORMAS ESTRUCTURALES EN ESPAÑA

● La otra mesa redonda de la jornada la integraron los profesores **Antonio Argandoña**, **Xavier Vives** y **Alfredo Pastor**, que debatieron acerca de las reformas estructurales en España y Europa.

El profesor **Vives** opinó que la reforma laboral “no acaba de anclar de manera contundente la negociación colectiva en la empresa”, y criticó, entre otras cosas, que no reforma el subsidio de desempleo, “otra de las causas del paro estructural que tenemos en este país”. En definitiva, apuntó, “abre una puerta, pero falta abrir más y de forma más coherente”.

Sobre la falta de crédito, el profesor **Argandoña** reconoció que el inicio de la recuperación debe hacerse sin crédito. “La banca también necesita la recuperación de las empresas”, manifestó. Por su parte, el profesor **Pastor** auguró que “la recuperación del crédito vendrá un año o año y medio después de la recuperación económica”.

A la pregunta de si Europa ayudará a España a remontar la situación, **Antonio Argandoña** fue rotundo: “no lo hará. La clave está en nuestras empresas, tenemos que salir solos. Nadie nos va a dar dinero para que sigamos gastando. Pensemos en nuestros problemas e intentemos buscar la solución desde dentro”.

También debatieron sobre el aumento de la presión fiscal. El profesor **Argandoña** sospecha que “el Gobierno está planteando una reforma fiscal”, y recomendó “que la sociedad civil y el empresariado hicieran llegar sus propuestas”.

La idea del ente regulador único también estuvo sobre la mesa, y el profesor **Vives** opinó que “supondrá una mejora únicamente si se pone al frente a personal muy capaz, muy profesional y poco mediatizado políticamente”.



REFLEXIONES BLOGOSFERA

www.blog.iese.edu/antonioargandona



QUÉ PIENSAN LAS EMPRESAS

Cinco golondrinas no hacen primavera, pero siempre es bueno escuchar a empresas sólidas, hablando de "Repensando la empresa del 2020". Es lo que han hecho hoy en el IESE Jorge Gallardo (Almirall), Josep María Serra (Catalana Occident), Jesús Acebillo (Novartis), Sebastián Escarrer (Meliá Hotels International), y Francisco Reynés (Abertis), con Pedro Nueno como moderador. Algunas ideas que han salido:

- Es necesario revisar la cartera de servicios de salud (y de otros servicios públicos, también), porque no podemos dar gratuitamente todos los que hemos prometido a los españoles.
- La cofinanciación privado-pública de muchos servicios es quizás la única solución que existirá, en bastantes casos.
- Hay que incentivar la participación del sector privado.
- ¿Qué podemos ofrecer a los inversores internacionales para que confíen en nuestras empresas? Talento (riguroso, flexible y adaptable), tamaño de mercado, acceso a países emergentes, localización geográfica (calidad de vida) y marca España (aunque se está deteriorando).
- En el turismo (y en otras actividades) falta una apuesta de país, que contemple todas las dimensiones del sector. No se trata tanto de dar dinero como de orientar las decisiones privadas, en un discurso coherente.
- Las empresas no piden regalos sino, sobre todo, que no les perjudiquen las decisiones públicas más o menos arbitrarias.

- Hay que reinventar las relaciones con los grupos de interés. Esto significa que hay que escucharlos. Y no creernos que ya sabemos lo que quieren.
- Hemos gestionado mal los mensajes de esta crisis. Hemos de ser mucho más positivos (las ideologías políticas o los intereses de los medios de comunicación no contribuyen a esto).

DOS IDEAS SOBRE LA RECUPERACIÓN

He tenido hace un rato una mesa redonda en el IESE con mis colegas Xavier Vives y Alfredo Pastor, sobre "¿Son suficientes las reformas estructurales en Europa y en España?". Solo reflejaré aquí dos cosas que han salido:

- ¿Es posible una recuperación sin crédito? Sí. De hecho, como muestra un reciente estudio de Oriol Aspachs-Bracons, Sandra Jódar-Rosell y Jordi Gual, en la colección Estudios y Análisis Económico de 'la Caixa', en las crisis financieras como la nuestra la recuperación del producto se adelanta hasta un año y medio respecto de la recuperación del crédito. La clave está en las empresas que han podido reducir sus costes, sanear sus balances y recuperar su rentabilidad. Claro que con fondos autogenerados no se va muy lejos. Pero es probable que la misma recuperación de las empresas devuelva la confianza a los bancos: el día en que el cliente le pide un crédito para una inversión nueva, no para pagar la nómina a final de mes, ese cliente deja de ser de alto riesgo.
- El motor de la recuperación está en la oferta, no en la demanda. Quiero decir que no será un aumento del consumo, la inversión o el gasto público lo que nos sacará de la recesión, sino la reducción de costes y el saneamiento del balance que he mencionado antes (las exportaciones son otra cosa, pero no serán suficientes si no se da esa condición del lado de los costes y la eficiencia). Si esto es verdad, la clave está en las reformas, no en las políticas expansivas, que no son posibles (ni deseables).

V FORO DE DIRECCIÓN COMERCIAL

De las operaciones al cliente

La dirección comercial busca nuevas estrategias en las que el cliente sea el foco de atención.

Una de las tendencias que se vio reflejada en el V Foro de Dirección Comercial, fue un cambio de orientación en el enfoque de los departamentos comerciales: así lo confirmaron **Francisco Mohedano** (PDD '06), director general de MRW, y **Enrique Francia** (PADE '07 y PDD '98), CEO del Grupo VIPS. El encuentro tuvo lugar el 10 de mayo en el campus del IESE en Barcelona, bajo el título "Empresas comercialmente excelentes. Respondiendo a los desafíos de un nuevo escenario". Desde el comienzo de la crisis, los departamentos comerciales de sus empresas buscaron reinventarse: habían dirigido sus esfuerzos hacia las operaciones en vez de hacia el cliente. El replanteamiento de ese enfoque supuso un impulso determinante.

El encuentro, dirigido por los profesores **Cosimo Chiesa** y **Julián Villanueva** y organizado con la colaboración de Barna Consulting Group, se dividió en tres paneles dedicados a la captación, a la gestión, y a la retención y fidelización del cliente.

En muchos de los casos expuestos, la crisis emergió como una oportunidad que las organizaciones aprovecharon como punto de inflexión para crecer en un nuevo entorno. Ello supuso un fuerte cambio de rumbo para los departamentos comerciales de muchas empresas, los que, en algunos casos, incluso ejercían un papel pasivo ante el constante aumento de clientes.

Es el caso de Prosegur España, cuyo director comercial y de marketing, **Guillermo Sáenz**, lo definió como un "elefante dormido". "Antes de la crisis,



Prosegur crecía a lomos de sus clientes", explicó. Para hacer frente al desafío, integraron todas las actividades de la compañía (tecnología, logística...), y decidieron especializarse en torno al cliente y no en el producto.

Lo mismo ocurrió en el Banco Popular. El director general de Negocio, **Ángel Rivera** (PADE '03), reconoció que, en el 2006, el producto se vendía solo, pero la crisis los obligó a adoptar un papel activo. "No basta con la inteligencia analítica para conocer y servir a los clientes, también es necesaria la inteligencia comercial, aquella que aportan las personas que trabajan sobre el terreno", advirtió. Para lograr estos cambios, la formación del personal jugó un papel fundamental.

En el panel sobre fidelización del cliente, **Carlos Catalán**, vicepresidente de AC Hotels by Marriott, expuso el programa Marriott Rewards de retención y fidelización, que supone el 50% de todas las estancias en Marriott. Por su parte, **Josep Mateu** (MBA '78), director general del RACC, explicó también las estrategias de retención de su empresa, como la tarjeta de crédito exclusiva para socios RACC Master. "La

lealtad solo se consigue con una sólida apuesta de valor, incluyendo una marca creíble y un servicio excelente", manifestó, además de recordar que "hay que buscar la lealtad activa, no pasiva".

Por su parte, el profesor **Cosimo Chiesa** presentó las conclusiones de la investigación sobre "Políticas de captación, gestión y fidelización de clientes en empresas españolas" y del último "Barómetro IESE", que destaca que el 40% de las empresas estudiadas no analiza sistemáticamente la pérdida de clientes, un dato que no mejora respecto al 2010 y que todos los ponentes nombraron como crucial para la mejora de sus estrategias.

En el Foro también participaron **Alfredo García-Valdés** (MBA '87), presidente y CEO de American Express España; **Olga San Jacinto** (PDG '07), directora de Google para España y Portugal; **Ignacio Ricou**, director general de la Unidad de Negocio de Particulares de Vodafone; y **Alberto Ojinaga** (MBA '95), director general de Caprabo. Las conclusiones de la jornada corrieron a cargo de los directores del encuentro, los profesores **Villanueva** y **Chiesa**.

La inspiración y el trabajo como método

Después de diez años, han entendido que no son una agencia de viajes. No caben dentro de esa cuadrícula. Son una agencia creativa que cuenta con los mejores diseñadores de viajes y eventos. Eso sí.

“La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando” (Pablo Picasso)

Este es el camino que sigue IRÉ Viajes para llegar a la excelencia

Han logrado reunir una gran cantidad de talento alrededor de un modelo basado en la inspiración y el trabajo.

Entre los profesionales de IRÉ Viajes y sus clientes, la primera relación que existe es una página en blanco. Sin folletos turísticos ni ideas prefijadas. El camino largo. Cada viaje es único y se diseña a

partir de los objetivos, de los retos, de los detalles y manías de sus clientes. A partir de ahí llega el trabajo duro, un proceso creativo, de producción y de implementación en el que ningún detalle queda al azar.

Su alma es la de un negocio, que no necesita ser una empresa grande, sino tener un grupo de clientes a quienes mimar, e, insisten, dedicarles todo el tiempo necesario para alcanzar esta excelencia en el servicio.

Esta idea se traslada a sus tres marcas: TheEar (Viajes a medida), Inspira (Viajes de Incentivo y Convenciones) e IRÉ Congresos (Servicios de Secretaría para Sociedades Médicas), que tienen su origen en la evolución de IRÉ Viajes que despegó hace 10 años como una empresa especializada en viajes de incentivo.

Hoy, cuentan con estos buenos y experimentados profesionales: Olga Jiménez, que se incorporará próximamente después de su segunda maternidad y Larritz Ayerbe en IRÉ Congresos; Carolina Domato y Marina Portella en la división de Viajes de Incentivo y Convenciones, y los viajes a medida, con Guillem Romero y Marta Gassiot. Amalia García que desarrolla su labor en Madrid, y su más reciente incorporación: Nuria Roma. Al frente, Mercedes Monteys y Antonio Tortajada, siempre con la maleta a punto, acumulando experiencia gracias a los clientes que han confiado en ellos.

Su labor, como Secretaría para las Sociedades Científicas en congresos es la de cumplir con todos los requisitos legales, fiscales y de cumplimiento de los presupuestos y una perfecta organización de los servicios necesarios como Secretaría Técnica y Científica.

Y sorprende saber la lista de experiencias que han creado para sus clientes: llenar un salón de orquídeas en Bangkok para una cena única con 700 participantes, ofrecer cenas mágicas en las playas de Phuket o Bali, tener a punto una reconfortante taza de chocolate caliente en medio del mar helado en un bar exclusivo de hielo, organizar un almuerzo privado en el cráter del Ngorongoro, conducir 4x4 en un mar de dunas en Marruecos, o volar en helicóptero en San Francisco, en New York, en las Cataratas de Iguazu, en Borneo, en las Rocosas... muchos días recorriendo el mundo para explicárselo a los clientes que confían en la inspiración de IRÉ Viajes.

Ya instalados en sus nuevas oficinas, afrontan el futuro con optimismo, a pesar de la actual situación económica. Su estrategia para estos tiempos, es seguir trabajando como hasta ahora, buscando la excelencia y la superación permanente.



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

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

info@ireviajes.es
www.ireviajes.es

XIX SIMPOSIO ANUAL DEL CIF

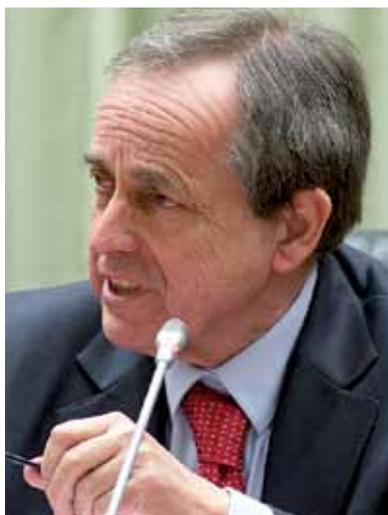
Enseñar a invertir en entornos complejos

“En España es necesaria una mayor educación financiera. El Gobierno ha favorecido mucho la mejora de la sanidad; la Seguridad Social subvenciona medicamentos, pero se penaliza el ahorro, y la gente se encuentra desorientada con su dinero”, señaló el profesor **Juan Palacios**, en el XIX Simposio anual del Centro de Investigación Financiera (CIF) del IESE, que tuvo lugar el 20 de marzo, en el campus del IESE en Madrid.

El profesor **Juan José Toribio**, presidente del CIF, dio la bienvenida al simposio en el que, entre otras cuestiones, el profesor **Palacios** señaló los tres errores más graves que suelen cometerse a la hora de invertir. El primero, confundir la inversión con la especulación. “Invertir es buscar una capacidad de beneficio con una visión a largo plazo, mientras que especular es comprar un activo del que se espera un aumento de valor para poder venderlo rápidamente y sacar un beneficio a corto plazo”. Por otro lado, el profesor **Palacios** recordó que hay dos tipos de inversión: la que busca activamente las empresas en las que invertir, y la pasiva, que se caracteriza por diversificar para cancelar el riesgo.

El segundo error, consiste en olvidarse de los costes. “Estos tienen habitualmente un impacto demoledor sobre la rentabilidad. El 90% de los fondos españoles tiene unos costes y comisiones muy elevados (entre un 3 y un 5%), causa más que justificada de que los resultados de los fondos no sean tan buenos”.

Y el tercer error es el de ignorar el riesgo que existe cuando los inversores quieren obtener una rentabilidad inmediata, en muchas ocasiones alentados por las falsas



Prof. Juan José Toribio

expectativas que en ocasiones difunden algunos medios de comunicación especializados.

A continuación, el profesor **Javier Díaz-Giménez** señaló que el sistema de pensiones no es sostenible y abogó por una reforma radical del sistema para pasar a otro más flexible que liberalice la edad de la jubilación, y realice ajustes automáticos de las pensiones en respuesta a las condiciones demográficas y económicas de cada momento.

Por su parte, el profesor **Pablo Fernández** reflexionó sobre los métodos utilizados para calcular la prima de riesgo e hizo alusión a la incoherencia y las contradicciones que pueden encontrarse en los juzgados hoy día a la hora de resolver litigios. El profesor denunció también el excesivo conformismo de la gente para asumir el concepto de “culpa colectiva” en la crisis. “La

culpa no es de todos, es de personas concretas a las que hay que exigir la responsabilidad pertinente”. Para terminar su intervención, señaló que la verdad y la responsabilidad van a tener, más que nunca, un valor competitivo para los países, así como el sentido común y el trabajo bien hecho.

En la última sesión, el profesor **Alfredo Pastor** destacó la falta de competitividad del mercado laboral español, e insistió en la idea de que estabilizar la deuda se antoja un tanto difícil si para lograrlo hace falta un superávit importante y sostenido en el tiempo.

Por otro lado, el profesor **Pastor** señaló que las perspectivas no son muy halagüeñas. “El crédito en los próximos cinco años va a continuar siendo escaso, porque las entidades bancarias tienen que reducir el peso de la deuda en sus balances; y el crecimiento será lento porque los ciudadanos también

tienen que desapalancar sus deudas, y eso perjudicará al consumo”.

Para terminar, el profesor **Mariano Rabadán** analizó las distintas posibilidades de inversión

en los mercados financieros. En lo relativo a la deuda soberana, destacó la ventaja de invertir en la deuda de los países periféricos, en los que el diferencial todavía es importante, frente a la de Estados Unidos o algunos países asiáticos. Los sectores más interesantes, según el profesor, son los de la energía, el petróleo, los bienes industriales y algunos de los denominados defensivos: alimentación, bebidas o farmacia.

La verdad y la responsabilidad van a tener, más que nunca, un valor competitivo para los países



Una cosa es decir que trabajamos en PRO de su negocio. Otra es hacerlo:

Cuenta Expansión Negocios PRO.

Una cuenta que pone a su alcance financiación a la medida de su negocio.

- **0** comisiones de administración y mantenimiento.
- **TPV** en condiciones preferentes.
- Tarjeta de crédito y de débito **gratis**.
- Y muchas más ventajas. No en vano, la **Cuenta Expansión Negocios PRO** es la cuenta pensada para que despachos profesionales, autónomos, comercios y pequeñas empresas se hagan grandes.
- **“Renting”, “leasing” y préstamos** en condiciones preferentes.
- Servicio de **asistencia jurídica** telefónica incluido.

Llámanos al **902 383 666**, organicemos una reunión y empecemos a trabajar.

Las excelentes condiciones arriba mencionadas de la Cuenta Expansión Negocios PRO se mantendrán mientras se cumplan como mínimo uno de los siguientes requisitos: un cargo en concepto de emisión de nómina, un cargo en concepto de seguros sociales, un cargo en concepto de impuestos o dos cargos en concepto de recibos. Si al tercer mes no se cumplen estas condiciones, automáticamente la Cuenta Expansión Negocios PRO pasará a ser una cuenta estándar.

bancosabadell.com

El banco de las mejores empresas. Y el tuyo.

LOS MBA CRUZAN EN ATLÁNTICO

Oportunidades en Brasil

● Un completo *trek* en Brasil, con una apretada agenda, permitió a los alumnos del MBA conocer a directivos de importantes empresas del país. “Los contactos que hicimos durante el viaje fueron con ejecutivos de primera línea. Y las oportunidades para los MBA en Brasil parecen ser ilimitadas”, comenta **Raul Salles de Padua**, de origen brasileño y uno de los doce MBA que han participado en esta iniciativa organizada por el Departamento de Career Services, del MBA del IESE.

En 2011, diez alumnos del MBA encontraron trabajo en Brasil, y este año ya hay cuatro alumnos más, sin contar con los que harán el proyecto de verano allí. Precisamente, uno de los que participó en el viaje, **Tomaz Mota Capitão**, realizará el proyecto de verano en una de las empresas visitadas, Votorantim Cimentos. **Mota Capitão** comenta que “las principales compañías brasileñas se están expandiendo y, en consecuencia, son más interna-

cionales. Por ello, necesitan personas con una mentalidad global, capaces de liderar diferentes entornos y culturas. Y el IESE, al contar con alumnos de 60 nacionalidades en las clases del MBA, tiene una ventaja competitiva si la comparamos con otras escuelas”.

Este viaje ha sido una iniciativa especial, ya que habitualmente muchas multinacionales con sede en Europa seleccionan perfiles de otras nacionalidades para América Latina y Asia, sin tener que desplazarse. “Nuestro objetivo es intentar abrir y ampliar la red de contactos y que las oportunidades sean accesibles para todos los másteres, independientemente de dónde provengan”, comenta **M.ª Amelia Salerno**, del Departamento de Career Services del MBA y “esta experiencia ha sido extremadamente positiva: hemos visitado 12 compañías en cuatro días, y con cuatro o cinco de ellas ya tenemos oportunidades de trabajo para nuestros alumnos”.

FINAVES

1 kg de pan a precios competitivos

● El fondo de capital semilla del IESE, FINAVES IV, la Sociedad para el Desarrollo Industrial de Aragón (SODIAR), y un grupo de inversores de la esta comunidad autónoma, han comprometido un total de 850.000 euros en las Tiendas un kilo de pan.

Su actividad consiste en la distribución al detalle de productos de panadería de calidad a precios altamente competitivos. El proyecto, liderado por **José Rivera Olalquiaga** (MBA '98), supone una importante innovación en el modelo de negocio de la panadería tradicional. La amplia experiencia de **Rivera** en este sector le ha permitido identificar esta oportunidad de mercado introduciendo el concepto *low cost*.

La inversión se destinará a la apertura de nuevas tiendas y al crecimiento de la compañía. El proyecto espera tener un importante impacto en la generación de empleo, teniendo previsto crear 250 puestos de trabajo en 4 años.

SEIS CLAVES SOBRE LOS PACTOS DE ACCIONISTAS

● El profesor y director de FINAVES, **Alberto Fernández** moderó la sesión “Pactos entre accionistas” del Ciclo Iniciativa Emprendedora del Programa de continuidad en el cual participaron, entre otros, la gerente del centro **Adelaide Cracco** y el fundador y CEO de Cooltra, **Timo Bueteffisch** (MBA '04). **Cracco** explicó aspectos a tener en cuenta en la negociación de precio y la participación, la estructura de la inversión, el papel del equipo promotor, el gobierno y el control, y la salida del inversor. **Bueteffisch** remarcó seis claves para llegar a acuerdos: generar confianza, ofrecer una salida a los inversores, buscar al socio adecuado para cada etapa, cumplir con las formalidades, organizar bien el día a día y estar preparado para los conflictos”.



Mª Amelia Salerno, Tomaz Mota Capitão y Raul Salles de Padua



LOGROÑO.
CENTRO CULTURAL
CAJA RIOJA

GIJÓN.
CENTRO CULTURAL
ANTIGUO INSTITUTO

SEVILLA.
FUNDACIÓN
VALENTÍN DE
MADARIAGA

GRANADA.
CENTRO CULTURAL
JOSÉ GUERRERO

MÁLAGA.
CAC

A CORUÑA.
MUSEO DE
BELLAS ARTES

ZARAGOZA

Museo
iberCaja
Cámón
Aznar

BILBAO.
MUSEO DE
BELLAS ARTES

SAN SEBASTIÁN.
MUSEO SAN TELMO

VALENCIA.
IVAM

VALLADOLID.
MUSEO PATIO HERRERIANO

BARCELONA. MUSEO NACIONAL D'ART
DE CATALUNYA (MNAC)

VITORIA.
ARTIUM

VIGO.
MARCO

MADRID.
MUSEO
DEL PRADO

HAZ MUSEO. HAZTE AMIGO

Lo hemos contado ya en 15 ciudades. Y queremos que el mensaje te llegue también a ti, porque necesitamos contar contigo. El Museo Universidad de Navarra va a promover la docencia y difusión del arte contemporáneo y va a generar investigación interdisciplinar y aplicada en torno al mismo.

A través del Museo, la Universidad de Navarra va a propiciar el cambio social desde las Ciencias Sociales y las Humanidades. Y para ello, necesitamos tu colaboración. Queremos que el Museo Universidad de Navarra sea realmente tu Museo. Si te haces Amigo lo serás también del mundo universitario, del conocimiento, del arte y la cultura.

Consulta cuotas y ventajas en: www.unav.es/museo

SEGUNDA EDICIÓN DE LA PRIVATE EQUITY COMPETITION

Apuesta por el capital riesgo

Los estudiantes de primer año del MBA **Olga Nikiforova, Martins Mellens, David Riphagen, Jaime Sanjuán y Pablo Sanint** fueron los componentes del equipo Pearson 21, ganador de la segunda edición de la Private Equity Competition. La competición tuvo lugar el 9 de marzo en el campus del IESE en Barcelona, y estuvo organizada por el Club de Private Equity del MBA y patrocinada por KPMG.

La mayoría de los miembros del jurado coincidieron en destacar la alta calidad del trabajo de los estudiantes que participaron, y elogiaron la organización del evento.

Este año, la competición incluyó un caso real con toda su documentación original, según explicó el organizador **Ignacio Romeu**. Asimismo, profesionales del sector del capital riesgo que participaron en la operación se sentaron con los jueces de la competición, añadiendo una dimensión de realidad a las negociaciones.



El equipo ganador, "Pearson 21"

El IESE es la única escuela de dirección en Europa que organiza una Private Equity Competition con tal grado de autenticidad, algo que **Romeu** espera que sirva para consolidar el evento y permitir que crezca aún más en el futuro.

Pablo Sanint, uno de los miembros del equipo ganador, ya había trabajado

en el capital riesgo, en Colombia, antes de comenzar su MBA en el IESE. En su opinión, la competición le recordó mucho a su experiencia en el sector, pero con el beneficio añadido del *feedback* a tiempo real y los apuntes de profesionales procedentes de fondos como The Calyle Group, Doughty Hanson & Co., Change Capital Partners o Lion Capital Partners.

Su compañero, **Jaime Sanjuán**, se confesó sorprendió por la cantidad de tiempo que se tomaron los jueces para deliberar sobre la evaluación de cada equipo. En su resumen de la jornada, llegó a la conclusión de que a veces se aprende más de una experiencia de laboratorio como esta, que de una sesión en el aula.

Desde el punto de vista de los jueces, hubo consenso con respecto al alto nivel del trabajo de los estudiantes, y apuntaron el progreso visible desde las negociaciones matutinas hasta las presentaciones de la tarde.

El sector inmobiliario reclama "voz en la sociedad"

"Tenemos una inercia desfavorable y un entorno negativo, pero habrá un resurgir del sector en el futuro. La economía necesita al sector inmobiliario, y este, tener voz en la sociedad". Así concluyó el profesor **José Luis Suárez** su intervención en la sesión del Programa de Continuidad "El sector inmobiliario: situación actual y perspectivas", el 14 de marzo en Barcelona, enmarcada en el ciclo de Grandes Sectores, y en la que intervino también el secretario de Vivienda

y Mejora Urbana de la Generalitat de Catalunya, **Carles Sala**.

Según el profesor **Suárez**, que dibujó una situación bastante sombría, el futuro pasa por nuevas vías de financiación –no depender únicamente de la banca– y una mayor dispersión y especialización del sector.

En la misma línea se expresó **Carles Sala**, que con una actividad constructora testimonial, prácticamente nula, ve unas perspectivas complicadas. No obstante, aseguró que "si

bien es cierto que no saldremos de la crisis gracias a la construcción, pero sin ella tampoco".

Es absolutamente necesario un cambio de modelo de negocio para "buscar una salida" que reconvierta el sector, indicó **Sala**, como por ejemplo buscar nuevas formas de acceso a la vivienda, en la línea europea. En definitiva, "lo que hicimos bien en el pasado no sirve para el futuro, y lo que hicimos mal servirá para no repetirlo".

Ya disponible en **IESE**insight

www.ieseinsight.com/review/es

Cómo recuperar el lado humano de la empresa

- Manifiesto por una gestión empresarial más humana
- Claves para alcanzar un liderazgo de altura
- Un gobierno corporativo a prueba de crisis

- Entrevista a Antonio Urcelay, de Toys "R" Us

“No nos pagan para dirigir por consenso”

Y además...

- El envejecimiento, una oportunidad de oro
- Salida a Bolsa: ¿trampolín o precipicio?
- Así se mueven unos Juegos Olímpicos
- Cómo hacer sombra a los gigantes de la cola



SUSCRÍBASE ONLINE EN: www.ieseinsight.com/suscripcion

Las pymes, el pulmón de la recuperación

● “La misión de la Administración es crear las condiciones necesarias para que aquellos que tengan iniciativa emprendedora puedan desplegarla y desarrollarla”, explicó el secretario general de la presidencia de la Generalitat de Catalunya, **Francesc Homs**. El representante del Gobierno habló el 15 de marzo, en la sesión del Programa de continuidad “Pymes y Administración: remando juntas”, moderada por el profesor **Xavier Vives**.

A la presentación del acto, a cargo del profesor **Joaquim Triadú**, le siguieron las ponencias de los tres invitados. **Francesc Homs** explicó los objetivos y beneficios de las leyes Omnibus, expuso que “eficiencia, flexibilidad y competitividad también deben ser los parámetros del sector público”, y abogó por la colaboración público-privada ante la escasez de recursos.

En su turno, **Jordi Joly**, gerente de Economía, Empresa y Ocupación del Ajuntament de Barcelona, quiso recordar que “ahora nos hemos dado cuenta de una cosa: no es que no haya ocupación, es que no hay empresa”, e instó a recuperar el concepto de “emprendedor”. Por otra parte, el consejero delegado del Institut Català de Finances (ICF), **Josep Ramon Sanromà**, opinó que uno de los principales problemas para la recuperación es “la falta de capitalización para proyectos prometedores”.



Antonio Agustín, MaoDong Chen, Margarita Carmona y Prof. Pedro Videla

SESIÓN DEL PROGRAMA DE CONTINUIDAD “CHINA ESTÁ EN ESPAÑA”

Fórmulas para el crecimiento desde Asia

● No deberíamos considerar los pequeños comercios regentados por asiáticos “como una amenaza, sino como una oportunidad”, manifestó **Margarita Carmona**, Salesforce Iberia Director de A.C. Nielsen, en el marco de la sesión del Programa de continuidad “China está en España: de fabricante a centro comercial”. El acto se llevó a cabo el 3 de mayo en el campus del IESE en Barcelona, con el profesor **Pedro Videla** como moderador.

La directiva de Nielsen se encargó de contextualizar las cifras del sector de las tiendas de alimentación tradicionales y pequeños puestos de autoservicio y droguería. Los números muestran que ahora se va más con mayor frecuencia a comprar, pero se consume en menor cantidad.

Este contexto supone el caldo de cultivo perfecto para el desarrollo (o resurgir) de una fórmula comercial plenamente tradicional: tienda pequeña, cerca de casa, con variedad de productos y casi siempre abierta. Entre el 60% y el 70% de estos comercios en Madrid o Barcelona son de origen

extranjero, con claro predominio asiático (chinos o paquistaníes, en general), y siguen en expansión.

Desde la perspectiva del distribuidor habló **MaoDong Chen**, director general de DonPin, una empresa exclusivamente centrada en la distribución para comercios de alimentación chinos. La facturación anual de las tiendas chinas supone un total de 738 millones de euros. Su fórmula es sencilla, tal como la definió: “horario flexible, negocio flexible, mente flexible”.

Los puntos principales de su filosofía de empresa son vender exclusivamente a chinos, y solamente a puntos de venta finales. También detalló sus previsiones de futuro: seguirán absorbiendo negocios de alimentación, las tiendas serán cada vez más grandes y se expandirán más allá de las principales ciudades.

Antonio Agustín, experto en distribución, apuntó algunos de los motivos de la emigración asiática a Europa, como la necesidad de materias primas y energía o la mejora de las condiciones de vida.

HIDEHIRO TSUBAKI, CÓNsul GENERAL DE JAPÓN EN BARCELONA

“El país está cambiando a consecuencia del tsunami”

● “Las posibilidades de que se produzca un sismo de 7 grados en Tokio en los próximos 30 años son del 70%, pero si una cosa hemos aprendido de esta experiencia es que, algo que quizá solo pasa una vez cada 1.000 años, puede acabar sucediendo”, reveló **Hidehiro Tsubaki** en una reunión conmemorativa del primer aniversario del terremoto y el tsunami de Japón el 14 de marzo. Tras la catástrofe, Japón recibió ofertas de ayuda de 163 países y contó con la asistencia de equipos de rescate procedentes de 22 naciones.

Según explicó **Tsubaki**, el país nipón se siente muy agradecido por todo este apoyo. A consecuencia de las explosiones y las fugas radiactivas de Fukushima, la población japonesa empezó a exigir al Gobierno que pusiera fin a la dependencia de la energía nuclear del país. Y a raíz de ello, Japón publicará este verano un modelo avanzado de producción energética basado en la energía eólica, solar



Prof. Pedro Videla, Prof. Franz Heukamp, Koichi Oura y Hidehiro Tsubaki

y mareomotriz. “La transparencia es fundamental para volver a ganar la confianza de la población”, declaró.

A continuación, **Koichi Oura**, director general de la *sub-branch* del Banco Tokio-Mitsubishi en Barcelona, explicó que la producción industrial en Japón se desplomó en marzo del año pasado tras el sismo, pero que repuntó en abril. Una de las dificultades a las

que se enfrentaron en ese momento fue que, debido a la fabricación *just-in-time*, muchas fábricas carecían de *stocks*. “Será difícil cambiar nuestro modelo energético, pero hay que tener en cuenta que Japón es líder en la fabricación de paneles solares. Sea como fuere, está claro que el país está cambiando a consecuencia del tsunami”, puntualizó **Oura**.

TRAYECTORIA PROFESIONAL

Enfoque + flexibilidad + autoconfianza

● El presidente de Konsac, **Juan José Planes Pérez** (PADE '99 y PDD '88), destacó el 19 de marzo, en el campus del IESE en Barcelona, la capacidad de enfocar la trayectoria de uno mismo como uno de los rasgos fundamentales para generar oportunidades profesionales. A modo de ilustración, apuntó que “no debemos disparar perdigones, sino apuntar con una bala”. El directivo compartió mesa con otros *headhunters* en la sesión del Programa de Continuidad “¿Cómo generar oportunidades profesionales

en el entorno actual?”, moderada por el profesor **Mike Rosenberg**.

Dirk Kremer (MBA '84), socio director de Q Management de Transición, habló sobre la figura del *freelance*, la cual, aseguró, está en auge: “es una tendencia imparable. Las empresas van a tener equipos más compactos, y todo lo que necesiten de más lo van a buscar fuera”. **Consuelo Castilla** (PADE '06), presidenta del Grupo MC Asociados, destacó las competencias más demandadas en estos momentos: flexibilidad y autoconfianza.

Yann Rambousek (MBA '05), miembro del consejo ejecutivo de Catenon Worldwide Executive Search, centró su ponencia en la expatriación. “Además del atractivo de cada país, hay que valorar su accesibilidad”, recordó. Y para trabajar en el extranjero con éxito, recomendó “documentarse sobre posibles destinos, planificar en familia, escoger los canales adecuados, conocer la marca España y lo que te aporta, además de tu marca personal”, así como “trabajar el tema de las redes sociales y perfeccionar el *networking*”.

RECORDANDO A FRANCISCO RUBIRALTA

La ambición por aprender

Sesión de homenaje al antiguo alumno del IESE, fundador e impulsor de Celsa Group.

Muchas fueron las experiencias, anécdotas y lecciones mencionadas en el homenaje a **Francisco Rubiralta** (PDG '69), fundador e impulsor, junto con su hermano **José M^a**, de una de las grandes empresas siderúrgicas de Europa y uno de los grupos industriales más importantes de España, Celsa Group. La sesión tuvo lugar el 7 de mayo en el campus del IESE en Barcelona, bajo el título "Reforzando las empresas industriales: homenaje a Francisco Rubiralta Vilaseca".

Los profesores **Jordi Canals**, **Carlos Cavallé**, **Pedro Nueno** y **Frederic Sabrià**, la esposa del homenajeado, **Isabel Rubió**, y su hijo **Francesc Rubiralta**, actual presidente de Celsa, compartieron mesa en un homenaje cargado de recuerdos sobre el ilustre alumni. Todos coincidieron en destacar una misma virtud: su inquietud por aprender "absolutamente de todo", recordó su hijo. "Fue un gran preguntador, y un gran escuchador. Preguntaba a todo el mundo, a los que

tenían experiencia y a los que no, pero lo más importante es que escuchaba", explicó, destacando también su "determinación y pasión por su trabajo".

A continuación, el profesor **Frederic Sabrià** describió un rasgo particular de su personalidad: "daba la sensación de que no entendía por qué no había otras personas como él: con capacidad para crear equipos y la ambición para lograr grandes empresas". Finalmente, su mujer, **Isabel Rubió**, remarcó la "faceta tremendamente solidaria de **Francisco**".

Al cierre de esta edición hemos conocido la triste noticia del fallecimiento de su hermano, **José M^a Rubiralta**, fundador, junto a **Francesc**, de Werfen Group. En palabras del profesor **Canals**, **José M^a** destacaba por "su trabajo infatigable y su capacidad de crear equipo". Y al igual que su hermano, **José M^a** "creía en el valor de la educación y, en particular, en la formación de empresarios y directivos, así como en su impacto transformador".



ORIENTE Y OCCIDENTE

Hacia una mayor comprensión

Una de las causas del declive del imperio japonés fue el modo de combatir de su ejército. Sus unidades actuaban de manera autónoma sin una estrategia global definida", explicó, el 8 de mayo, el profesor **Kimio Kase**, para ilustrar el modo de razonar inductivo de los países asiáticos. Intervino junto con **Alesia Slocum**, profesora de Dirección y Marketing de la Universidad de St. Louis, y **Yingying Zhang**, profesora de CUNEF, en una sesión del Programa de continuidad en el campus del IESE en Madrid, centrada en el tema de su libro *Asian versus Western Management Thinking. It's culture bound nature*. "La colisión de ambas culturas ha provocado una apertura hacia una mayor comprensión mutua", señaló **Slocum**.

PROGRAMA DE CONTINUIDAD

Crisis de conductas en los consejos de administración

"No estamos inmersos en una crisis de técnicas o de conceptos, sino de conductas", valoró el profesor **Carlos Cavallé** en la sesión "El fracaso del Consejo de Administración en la crisis y propuesta de cambios", el 8 de mayo en el campus del IESE en Barcelona, moderada por el profesor **Jorge Soley** y en la que también participó el profesor **Alfredo Pastor**. Durante la sesión, **Aldo Olcese**, presidente de Fincorp Mediación y académico de la RACEF desplegó su "decálogo de condiciones de un consejero éticamente profesionalizado": capacitación y experiencia, independencia, personalidad, formación continua, información, dedicación, plazo de mandato, defensa del interés social, remuneración y ética.

RANKING DEL *FINANCIAL TIMES*

Primera posición en Executive Education

La escuela destaca en satisfacción de participantes y clientes, según el ranking del *Financial Times*.

● El IESE ha conseguido la primera posición en el último ranking del *Financial Times* de escuelas que ofrecen programas de Executive Education. En esta clasificación anual, que incluye a 50 escuelas de todo el mundo, el IESE ha pasado del número 3 logrado en 2011 al número 1 este año.

La escuela ha logrado muy altas calificaciones en el grado de satis-

facción expresado por participantes y empresas clientes. El ranking del *Financial Times* examina un amplio abanico de características de los programas, que se valoran en una escala de 1 a 10, así como datos proporcionados tanto por participantes y clientes como por la propia escuela. El resultado de ello son tres rankings: de programas abiertos, custom programs (específicos para empresas) y la clasificación combinada en la que el IESE ha alcanzado la primera posición global. El IESE ofrece programas abiertos y custom programs en ciudades es-

tratégicas de todo el mundo, como Barcelona, Madrid, Nueva York, Múnich, São Paulo y Varsovia. Entre otros, el Advanced Management Program, el Program for Leadership Development y el Senior Executive Program New York-Miami, dirigidos a emprendedores y directivos con experiencia de empresas globales. Algunas compañías que han participado en iniciativas de custom programs del IESE son Abbott, Airbus, BBVA, Faurecia, Henkel, Nestlé, Novartis, Oracle, Santander, SAP y Telefónica, entre muchas otras.



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

— Amadeu Jori
PRESIDENTE DE JORI ARMENGOL & ASOCIADOS

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

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

Jori Armengol & Asociados
Correduría de Seguros S.A.

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

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

www.joriarmengol.com

Wells Fargo Global Broker Network
Global Vision. Local Focus.

AGENDA 2012-2013

TODA LA
ACTUALIDAD EN
www.iese.edu/agenda

Julio 2012

Negociar con eficacia

BARCELONA, 3, 4 y 5

63º Foro de la Red de Inversores Privados y Family Offices

BARCELONA-MADRID, 9

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

BARCELONA, 10, 11 y 12

Revolutionize your Business with Social Media and Collaboration

NUEVA YORK, 10, 11 y 12

II Encuentro
del sector
del agua
Madrid, 12

Septiembre 2012

IX Programa de Liderazgo para la Gestión Pública

MADRID,

25th EBEN Annual Conference

BARCELONA, 19, 20, 21 y 22

Octubre 2012

Arts & Cultural Management: From Service Design to Success

NUEVA YORK, 9, 10 y 11

III Programa de Gestión Estratégica y Liderazo Social

MADRID

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

BARCELONA,
16, 17 y 18

Finanzas operativas: gestión del circulante y la tesorería

BARCELONA, 23, 24 y 25

*The WSJ Viewpoints Executive Breakfast Series:
John Donahoe, President/CEO de eBay*

NUEVA YORK,
31



XXVII
Encuentro
del sector de
automoción
Barcelona, 6 y 7

XIX
Encuentro
del sector
sanitario
Barcelona, 2 y 3

Noviembre 2012

Developing Leadership Competencies

BARCELONA, 6, 7, 8 y 9

Relanzando el negocio **NUEVO**

BARCELONA, 13 y 14

Advanced Digital Media Strategies: Profiting From the Digital Value Chain

NUEVA YORK, 13, 14 & 15

Negociar con eficacia

MADRID, 13, 14 y 15

Gestión de carteras: todo lo que el inversor quiso saber pero temía preguntar

MADRID, 20 y 21

Comunicar con eficacia y persuasión

BARCELONA, 20, 21 y 22

Cómo desarrollar mi Capacidad Relacional

BARCELONA, 26, 27 y 28

Excelencia en las operaciones. Clave para la competitividad

BARCELONA, 28 y 29

Global Alumni
Reunion 2012
São Paulo, 1, 2 y 3

Diciembre 2012

II Campaign Management Program

MADRID, 13, 14 y 15

Global Business: Leaderships in a Matrix

NUEVA YORK, 3, 4 y 5

Enero 2013

Comunicar con eficacia y persuasión

MADRID, 22, 23 y 24

Orientar la organización al cliente: clave para competir con éxito

MADRID, 29, 30 y 31

Mujeres consejeras

MADRID, 29 y 30 enero, 26 y 27 febrero

Febrero 2013

Gestión de instituciones culturales

MADRID, 4, 5, 6, 7 y 8

Las Grandes Cuentas: estrategia y plan de acción	BARCELONA, 5, 6 y 7
<i>High Performance Negotiator</i>	BARCELONA, 5, 6 y 7
Contabilidad y finanzas para directivos no financieros	MADRID, 7, 14, 21 y 28 feb., 7 y 14 marzo
Gestión de equipos de alto rendimiento	BARCELONA, 12, 13 y 14
Gestión del tiempo	MADRID, 12 y 13 febrero, 13 marzo
Finanzas corporativas	BARCELONA, 14, 21 y 28 feb., 7, 14 y 21 mar.
Internacionalizar con éxito: creando oportunidades para crecer	BARCELONA, 26, 27 y 28 febrero
Marzo 2013	
<i>Achieve Business Transformation through IT</i> NUEVO	BARCELONA, 5, 6 y 7
Traducir la creatividad y la innovación a resultados	MADRID, 5, 6 y 7
<i>Create Effective Virtual Teams</i>	BARCELONA, 12 y 13
<i>Make Change Happen more effectively</i> NUEVO	BARCELONA, 19, 20, 21 y 22
Abril 2013	
La correcta toma de decisiones: pilar básico en tiempos complejos	BARCELONA, 9, 10 y 11
Empresas de servicios profesionales NUEVO	MADRID, 9, 10 y 11
¿Cómo mejorar mis competencias directivas?	MADRID, 16 y 17 abril y 23 mayo
Empresa familiar: ¿cómo conciliar unidad intrafamiliar y compromiso empresarial?	BARCELONA, 17 y 18
Dirección de ventas: cómo dirigir, organizar y fidelizar a nuestro equipo de ventas	MADRID, 23, 24 y 25
<i>Put Strategy into Action by Managing Key Projects</i> NUEVO	BARCELONA, 23, 24 y 25
Mayo 2013	
Contabilidad y Finanzas para directivos no financieros	BARCELONA, 6, 13, 21, 27 mayo, 3 y 10 junio
Marketing Relacional one2one: las cinco pirámides del CRM	BARCELONA, 7, 8 y 9
<i>Develop your Communication Skills: it's how you tell them</i>	BARCELONA, 7, 8 y 9
Coaching Directivo: Desarrollando el talento en la organización	BARCELONA, 14, 15 y 16 mayo, 12 y 13 junio
Las Tecnologías de la Información como arma estratégica y competitiva	MADRID, 20, 21 Y 22
La dirección de personas: un enfoque estratégico	MADRID, 21, 22 y 23
<i>Getting Things Done</i>	BARCELONA, 21, 22, 23 y 24
Implantación de la estrategia: cómo ejecutar eficazmente el plan definido	MADRID, 28, 29 y 30
Junio 2013	
Dirección de Empresas inmobiliarias	MADRID, 3, 4 y 5
<i>Maximize your Board's Potential</i> NUEVO	BARCELONA, 4, 5, 6 y 7
Comunicación corporativa NUEVO	MADRID, 10, 11 y 12
Gestión de proyectos	BARCELONA, 17, 18, 19, 20 y 21
Claves del Marketing Estratégico en tiempos de incertidumbre	MADRID, 18, 19 y 20
<i>Managing People Across Cultures</i>	BARCELONA, 18, 19 y 20
Julio 2013	
Negociar con eficacia: tarea diaria en la empresa	BARCELONA, 2, 3 y 4
<i>Optimizing your Retail Business</i>	BARCELONA, 9, 10 y 11



3rd International Conference on Humanizing the Firm and the Management Profession
Barcelona

European Conference of the Association for Consumer Research (ACR)
Barcelona, 4, 5, 6 y 7

Julio Rodríguez
(PDG '97)

“Tienes que apasionarte por lo que haces”

MARTA
SARDÀ

Julio Rodríguez, vicepresidente ejecutivo de Operaciones a nivel mundial de la multinacional Schneider Electric, confiesa ser un apasionado de cada nuevo reto que afronta en su vida profesional. El actual: gestionar a un equipo de once nacionalidades.

Pocos son los directivos que pueden presumir de trabajar durante veintiocho años para una misma empresa y seguir ilusionados como el primer día. **Julio Rodríguez**, que allá por el 1984 cruzó el umbral de la fábrica más antigua de Schneider Electric en España, ubicada en Valencia, se encuentra entre esos afortunados.

¿Casi tres décadas, no es un periodo profesional excesivo en una misma empresa?

Cuando doy conferencias, en ocasiones alguien me pregunta esto exactamente y siempre respondo lo mismo: en el fondo, el crecimiento de las empresas es como la sangre, es fundamental para la vida. Y esto es así por muchas razones, pero desde el punto de vista de la gestión del talento en las empresas, te permite atraer, mantener y desarrollar el talento directivo. Yo, efectivamente, he estado veintiocho años en una misma empresa, he asumido diez responsabilidades distintas durante ese periodo y cada una de ellas ha supuesto un desafío diferente. Cada una de estas responsabilidades ha sido como si hubiera empezado de nuevo y ha representado un reto apasionante.



En más de una ocasión ha destacado como valores esenciales para usted el compromiso y la lealtad. ¿Forman parte de su forma de entender el liderazgo?

Efectivamente son dos cosas importantes para mí. El primero lo entiendo como el compromiso que uno tiene con la familia, con una idea, con la empresa, con tu equipo y, por lo tanto, me parece un valor fundamental. Y la lealtad la percibo como la capacidad de ser fiel a unas ideas y a los demás, que te obliga a no engañarlos ni a traicionarlos nunca.

¿Prioriza estos valores en las personas implicadas en su equipo de trabajo?

Me parecen importantes, pero no son los únicos. El compromiso con el equipo y la lealtad entre todos los miembros que lo forman son importantes, pero también lo son otros como la modestia, porque una persona modesta siempre pondrá los objetivos generales por encima de los suyos propios. También me parece un valor importante la eficacia, porque hay que estar orientado a los resultados. Pero todo este conglomerado tiene que apoyarse sobre un eje central; la pasión. Apasionarte por lo que haces es fundamental, es

probablemente una de las emociones más contagiosas que existen. Es muy importante tener pasión para generar a tu alrededor equipos apasionados.

¿Son las características que ha de tener un buen líder?

El líder puede tener más cosas, pero estas características me parecen imprescindibles.

¿Cómo recuerda su entrada en Schneider Electric?

Era el año 1984 y tenía solamente veintitrés años. En aquella época, yo era un joven ingeniero recién graduado y buscaba una empresa que me ofreciera capacidad de desarrollo profesional con una trayectoria a medio plazo. En aquel momento tenía dos o tres ofertas de trabajo diferentes, pero en Schneider vi la capacidad de crecimiento, la visibilidad de la trayectoria a medio plazo. Y por este motivo me decidí por su oferta.

¿Encontró ya en los primeros años esos valores que usted considera esenciales?

Al principio trabajé como responsable de la planificación en la fábrica más antigua del grupo, en Valencia. En aquellos momentos no dirigía ningún equipo, trabajaba

➤ CUANDO LLEGUÉ AL IESE TENÍA UNA BUENA VISIÓN FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA, PERO ME FALTABA UNA VISIÓN GLOBAL, IMPRESCINDIBLE CUANDO QUIERES ASUMIR LA DIRECCIÓN GENERAL. ESTA VISIÓN LA OBTUVE EN EL IESE

solo, pero conforme he ido creciendo hacia puestos enfocados a la dirección, siempre he tratado de encontrar los valores que para mí son imprescindibles. Cuando creas un equipo, tienes que tratar de crearlo alrededor de estos, debes intentar que los miembros que lo forman los tengan y dirigir con el ejemplo. Efectivamente, es algo que siempre busco en los miembros de un equipo. Son la base de todo lo que hago.

Cuando surge un contratiempo, ¿cómo se debe actuar?

Cuando surge un problema, siempre lo comparto también con el equipo, porque en esos momentos hay que tratar de encontrar las soluciones y yo no creo demasiado en los superhombres. Considero que la solución se encuentra siempre en el trabajo conjunto, en su creatividad, en las discusiones alrededor de los temas... Mi receta es compartir el problema con tu gente.

¿Cuál ha sido para usted el momento clave de su carrera profesional?

Aunque por mi formación de ingeniero empecé en Schneider Electric en un área técnica, enseguida percibí que me atraía mucho el hecho de estar cerca de los clientes. Después de un par de años en ese primer puesto, enseguida pasé a asumir responsabilidades más orientadas al marketing y a las operaciones de ventas. Ocupé diversos puestos directivos aquí en España hasta que llegó el que considero el momento clave de mi carrera, desde el punto de vista del desarrollo directivo. Fue cuando la empresa me ofreció la oportunidad de trasladarme a Bruselas, como director general de Schneider Electric Bélgica. Fue un momento crítico tanto a nivel profesional como personal, porque siempre había estado trabajando en España y esta era una aventura en la que no solo me embarcaba yo, sino también a mi familia (mi mujer y mis dos hijos). La verdad es que desde el punto de vista personal, mi mujer, **Marisé** enseguida vio que también se trataba de una oportunidad personal y familiar, y decidimos asumir el reto.

¿Qué significó profesionalmente?

Cuando lo miro de una manera retrospectiva, me doy cuenta que fue como ejecutar un *reset*, una puesta a cero, porque

pasé de ser un directivo con un recorrido local a un directivo con un recorrido más global, en un nuevo país, en una nueva cultura, con un nuevo mercado, nuevos clientes y, sobre todo, con un nuevo equipo que tienes que ganarte desde cero. Me di cuenta de que todo lo que has hecho antes no tiene mucho valor. Creo que esta experiencia, esta especie de cura de modestia, de volver a empezar desde cero, ganándote el equipo, compartiendo los objetivos, es un momento mágico en la carrera de cualquier persona, un cambio que te ayuda a desarrollarte tanto como persona como directivo.

¿Comprobó si los valores que aprecia son internacionales o están unidos a la cultura de un determinado país?

Las culturas son todas diferentes y, en algunas, el peso de estos valores también puede ser diferente. En todo caso, el equipo que estoy dirigiendo en estos momentos, de once nacionalidades distintas, posee estos valores esenciales y todos los compartimos.

En abril de este año fue nombrado vicepresidente ejecutivo de Operaciones a nivel mundial. ¿Qué significa esta nueva responsabilidad?

Dentro del Comité de dirección mundial de Schneider Electric, tengo bajo mi responsabilidad las operaciones de la empresa para todo el mundo, con la única excepción de China y Estados Unidos, países a los que damos un tratamiento organizativo especial. Para mí representa un gran reto porque este tipo de responsabilidades globales en una empresa que factura 23.000 millones de euros, tiene 120.000 empleados y está presente en 110 países, solo son asumibles si construyes un equipo de altísimo nivel profesional, personas en las que puedas delegar de verdad la toma de decisiones. El mío lo forman quince directores generales, de once nacionalidades distintas, y cada uno de ellos gestiona una región del mundo. El reto es apasionante y, a pesar de que llevo casi tres décadas en esta empresa, para mí es como si empezara de nuevo.

¿Qué es lo que más le motiva de su cargo actual?

Es una nueva responsabilidad que me hace vibrar porque me permite desarrollar y acelerar el crecimiento

de nuestros negocios en las diferentes áreas geográficas de este apasionante mundo global en el que estamos viviendo y que se transforma cada día a una velocidad vertiginosa. Por otra parte, el hecho de poder contribuir desde una plataforma privilegiada a lo que es nuestro eje de desarrollo estratégico fundamental, la eficiencia energética, es realmente muy atractivo.

Creo que estamos haciendo algo que, aparte de ser bueno para nuestros clientes, empleados y accionistas, es buenísimo desde un punto de vista colectivo: nuestro objetivo es contribuir a la sostenibilidad de este planeta y lo hacemos tratando de que nuestros clientes se beneficien de unos costes inferiores, a través de una reducción en el consumo energético y limitando las emisiones de carbono.

¿Qué ha significado para su carrera profesional su formación en IESE?

Ese fue otro de los momentos que considero importantes en mi carrera. Cuando llegué al IESE tenía una buena visión funcional de las áreas de la empresa donde había estado desarrollando mis responsabilidades, pero me faltaba una visión global, imprescindible cuando quieres asumir la dirección general de una empresa. Esta visión global la obtuve aquí, en IESE, compartiendo las aulas con mis colegas y los profesores de la casa.

¿Qué destacaría de aquellos años de estudio?

Primero, mucho trabajo. Recuerdo que trabajábamos muchísimo en la preparación de los casos, pero al mismo tiempo lo hacíamos con una gran motivación porque veías que cada día aprendías más y más deprisa. Recuerdo un trabajo muy intenso, pero con muchas ganas de aprender, de empaparte de la experiencia de los demás. También recuerdo con mucho cariño discusiones apasionadas, respecto a los casos. Era un proceso rico e interesante y te dabas cuenta de que un mismo problema se puede analizar desde puntos de vista totalmente diferentes. Creo que esta es la riqueza del método del caso.

¿Mantiene relación con sus antiguos compañeros?

Menos de la que me gustaría, porque todos tenemos responsabilidades importantes y viajamos mucho. De todos modos, aunque nos vemos poco, seguimos en contacto. Además, siempre queda el recuerdo de una imagen entrañable.

¿Es imprescindible trabajar siempre como si se tratara del primer día?

La ilusión tiene una relación directa y está totalmente conectada con cómo teijas tus propios retos y desafíos. Yo tengo la suerte de asumir muchos retos y desafíos muy interesantes, y eso te ayuda a seguir como el primer día, con la ilusión 'a tope'.

Las personas nos tenemos que fijar siempre nuevos metas porque es la única manera de mantener la ilusión siempre viva.





Grant Taylor, MBA. Estados Unidos



Lubov Sherysheva. G-EMBA. Rusia



Olga Fuertes, EMBA. España





Vanessa Moes, MBA. Holanda



Nicolas Cosqueric, G-EMBA. Francia



Carmelo Asegurado, EMBA. España

EN EL UMBRAL

Seis graduados nos cuentan su experiencia IESE, sus aspiraciones y sus sueños tras terminar el máster.

Entrevistamos a los MBA cuando faltaban pocos días para sus graduaciones. Con los recuerdos y la intensidad del tiempo vivido en el IESE muy presente todavía nos hablaron de las horas transcurridas en las aulas y de sus proyectos futuros tras finalizar su etapa académica en la escuela.

GRANT TAYLOR (MBA '12)

● Grant Taylor nació en Seattle, pero se educó en Vancouver y Nueva York. En la universidad estudió Geografía y Biología. Cuando se licenció, trabajó un año en Venezuela, dos en San Francisco como consultor y tres años más en Washington DC como analista de fondos de inversión.

Tres fueron los motivos que llevaron a Taylor a tomar la decisión de desplazarse a Barcelona para estudiar en el IESE: el poder mejorar su español a un nivel apropiado para el mundo empresarial; el hecho de que el IESE era considerada por *The Economist* como la mejor escuela de dirección del mundo y la oportunidad de cursar un máster en el que hay alumnos de más de 50 nacionalidades. Considera que añade valor al desarrollo personal y que es una oportunidad inmejorable para obtener una perspectiva europea estudiando con “el alumnado de MBA más diverso del planeta, puesto que el planeta es cada vez más global y, para aprovechar este aspecto al máximo, hay que desarrollar una red global”, afirma convencido.

“El primer año del MBA es muy duro, pero en el segundo puedes dedicarte a las cosas que más te interesan”, explica Taylor, que ha estado trabajando en un plan de negocio para una *start-up* llamada Quotanda, que ofrece préstamos entre particulares (*peer-to-peer*).

Surgido en el Reino Unido, el método de préstamos a particulares es un sistema diversificado en el que no siempre es la misma persona la que ofrece dinero a otra. “Algunos alumnos tuvieron que pedir uno para hacer el MBA y están pagando intereses de hasta el 10%”. Con esta fórmula se pueden obtener préstamos a un interés razonable de alumni que hayan tenido éxito y que lo con-



PERFIL MBA

Edad media: 27 años
Experiencia profesional previa: 4 años
Nacionalidades: 54

Lugares de origen:

Europa: 51%
 Asia: 22%
 Latinoamérica: 11%
 Norteamérica: 10%
 Resto del mundo: 6%

sideren como una inversión, además de una oportunidad de ofrecer apoyo a otros alumnos y de actuar como sus mentores, afirma **Taylor**.

También ha coorganizado el evento Cleantech, como parte de la conferencia “Doing Good Doing Well”, en la que varios emprendedores presentaron a inversores sus ideas para el desarrollo de tecnologías limpias. “Cleantech es algo en lo que creo, y espero poder participar más en este campo en el futuro”.

Según **Taylor**, el IESE le ha permitido cumplir su sueño de convertirse en emprendedor y adquirir la confianza y las competencias necesarias para serlo.

VANESSA MOES (MBA '12)

● **Vanessa Moes** es originaria de Ámsterdam. Estudió español en la universidad y ejerció de abogada en el departamento fiscal de un prestigioso bufete holandés. Después de trabajar allí durante cuatro años y medio, decidió que quería cambiar de sector y dedicarse a la consultoría. Para ello, pensó que una buena fórmula sería cursar un MBA, ya que su trabajo de abogada era demasiado especializado. Para **Moes**, haber elegido el IESE ha sido un acierto “los profesores son increíbles, puedes consultarles cualquier duda y siempre están encantados de ayudarte”, explica con entusiasmo, y añade que otro de los aspectos que más valora tras su paso por la escuela es el fuerte sentido de comunidad que existe, así como la amabilidad y la cercanía de todo el personal.

A pesar de carecer de experiencia en el mundo empresarial, ello no le frenó a la hora de decidirse a cursar el MBA, ya que, gracias al método del caso, no es imprescindible contar con unos conocimientos previos en este ámbito. “Lo que más me gusta de esta metodología es que te permiten visualizarlo todo; empiezas con el caso y después te adentras en la teoría. Es menos abstracto y más

fácil de recordar. No se trata de estudiar un texto a secas. Y ello te permite aplicarlo después a la vida real. Durante mis prácticas en Boston Consulting Group, recordaba en los casos cada vez que surgía algún problema, y eso me ayudó a entender mejor las cosas”.

Aunque en el pasado había seguido varios cursos de habilidades de dirección, el hecho de trabajar con un equipo internacional ha sido para **Moes** una experiencia muy intensa. “Estar aquí me ha enseñado mucho sobre quién y cómo soy, y sobre cómo trabajo en equipo. He descubierto aquello para lo que tengo mayor facilidad y aquello en lo que todavía debo profundizar. Y aunque también es posible hacer un MBA *online*, creo que creces mucho más viviendo toda la experiencia del MBA en directo”.

Tras el máster, se dedicará a viajar durante dos meses y medio y en agosto empezará a trabajar en Boston Consulting Group en Ámsterdam. “Estoy muy contenta por haber conseguido este trabajo, ya que es justo lo que buscaba antes de hacer el MBA”, afirma.

LUBOV SHERYSHEVA (G-EMBA '12)

● “A pesar de que hay que trabajar mucho durante el programa, también nos los pasamos bien, así que, al final, volviendo la vista atrás, tomando perspectiva, tampoco te parece tan duro”, comenta **Ludov Sherysheva**, viceconsejera delegada de una gran compañía aseguradora de Moscú.

Sherysheva considera que, desde un punto de vista académico, el Global Executive MBA no es un programa demasiado complejo si se dispone de experiencia previa. Sin embargo, al ser participativo, requiere un esfuerzo adicional que, sumado al hecho de que no es fácil compaginarlo con la familia, supone un sacrificio, “sobre todo para las mujeres, aunque ayuda mucho que tu pareja comparta tus mismos valores”, confiesa.



PERFIL G-EMBA

Edad media: 37 años
Experiencia profesional previa: 13 años
Nacionalidades: 17

Lugares de origen:
 Europa Occidental: 40%
 Latinoamérica: 24%
 Europa Oriental: 18%
 Norteamérica: 6%
 África: 6%
 Asia: 6%

Antes de elegirlo, **Sherysheva** consultó programas de otras escuelas de dirección, pero al final eligió por el IESE por el apoyo que ofrece su profesorado, por el amplio enfoque de su programa y por su flexibilidad académica. Valora también positivamente el hecho de que te enseñan a ayudar a otras personas, a encontrar un sentido a la vida y a estar abierto a las necesidades de los demás. “Este programa no solo tiene por objeto el desarrollo profesional de los alumnos, sino también su desarrollo personal, dos aspectos que están intrínsecamente ligados. Lo cierto es que ha ampliado mis horizontes. Ahora veo las cosas de manera distinta. Además, te abre un nuevo mundo de posibilidades”.

Sherysheva recuerda con cariño su estancia en el IESE, en especial una noche en la que estaban cenando con un grupo del G-EMBA en un restaurante y se produjo una anécdota divertida sobre un comentario de un profesor de gestión. “Él siempre decía ‘Chicos, recordad que toda acción acarrea una consecuencia’, y aquella noche en la que estábamos a gusto y nadie quería marcharse, hubo alguien, de pronto, que dijo: ‘Recordad que tenemos clase mañana por la mañana y que toda acción acarrea una consecuencia’”.

NICOLAS COSQUERIC (G-EMBA '12)

● “La globalización consiste en entender a los demás”,
 ● esta es la conclusión a la que ha llegado **Nicolas Cosqueric**, responsable de sistemas de la División de Cafés y Tés de Sara Lee, tras realizar el programa Global Executive MBA del IESE y, sobre todo, tras asistir al módulo residencial de Bangalore, la India.

“Bangalore es otro mundo con otros valores”, declara este directivo francés. “Por ejemplo, en lo que respecta a la educación, si le preguntas a un joven de 14 años de la India cuál es su objetivo en la vida, te responderá que desea ir a la escuela para poder tener una vida. Sin embargo, un joven de 14 años de

aquí, de Europa, seguramente contestaría algo muy distinto, como, por ejemplo, que su objetivo es disfrutar de la vida”.

Comprender las diferencias culturales es indispensable para entender cómo funcionan las empresas globales, dado que estas diferencias generan distintas conductas, añade **Cosqueric**, que ha trabajado en Francia, Argentina y España y que pronto ocupará un nuevo cargo dentro de la empresa en Ámsterdam.

La decisión de realizar el G-EMBA fue “una inversión familiar”, y está convencido de que favorecerá su rendimiento laboral. **Cosqueric** eligió el programa del IESE frente a otros por diversas cuestiones. Por un lado, le agradó la amplitud de su enfoque, que tiene por objeto catapultar a los alumnos a cargos de alta dirección, por otro, el tamaño reducido de sus clases. “Todo depende de lo que uno desee hacer en la vida. Yo tenía claro que este programa era el que mejor se adaptaba a mis necesidades”, afirma.

Los MBA convencionales no incluían un abanico tan amplio de perfiles de alumnos ni la oportunidad de interactuar de forma tan intensa con los compañeros. “En este programa, todo el proceso de aprendizaje se basa en la experiencia de los demás, por lo que la interacción es imprescindible. Por otro lado, es muy equilibrado y amplio y, además, trata cuestiones relacionadas con el desarrollo personal”, señala **Cosqueric**. “En todos los casos prácticos que tratamos en clase, los profesores nos explicaron distintos modos en que los directivos pueden influir positivamente sobre la sociedad a través de un liderazgo de excelencia”.

Recuerda en especial la asignatura de sobre liderazgo, talento y carácter impartida por el profesor **Santiago Álvarez de Mon**, que un día preguntó a cuántas personas creían que había en el programa que tuvieran las dotes necesarias para convertirse en líderes. La mayoría de los alumnos respondió que solo unas pocas personas disponen de las habilidades ne-

cesarias, pero el profesor **Álvarez de Mon** replicó que cualquier persona puede desarrollar sus capacidades para liderar de forma efectiva. “Debo confesar que, al principio, no estaba muy convencido de ello, pero ahora que hemos acabado el módulo, sí que pienso que todos estamos capacitados. Fue increíble”, concluye.

Cosqueric sostiene que este programa influirá positivamente su carrera en los próximos años gracias, por un lado, a las actividades organizadas para antiguos alumnos como parte del Programa de continuidad y, por el otro, a las reuniones globales que se celebran en todo el mundo.

OLGA FUERTES (EMBA '12)

● “Trabajo en Montana Colors, que es una mediana empresa catalana. Estoy llevando las ventas en el ámbito nacional y me he dado cuenta de que desde hace cuatro meses, he empezado a implicarme más en temas de dirección: en proyectos de otras áreas, de planificación, de estrategia... a participar más en decisiones interdepartamentales. Y eso, en gran parte, es porque el máster te ayuda a tener una perspectiva global, a no ver solo tu departamento, sino a obtener una visión horizontal la empresa”, comenta **Olga Fuertes**.

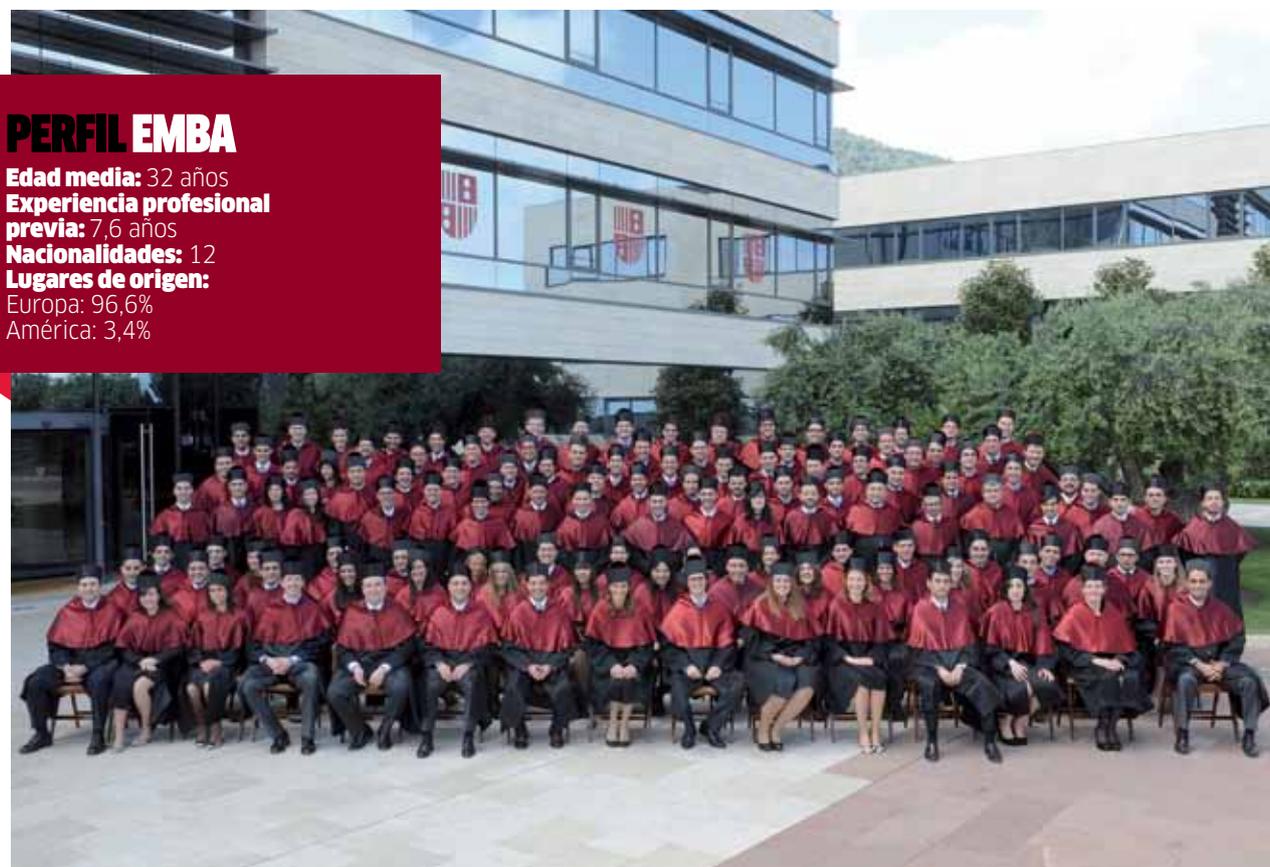
Las buenas referencias que tenía de su padre, que había cursado un PDD en el IESE, y su interés por el método del caso le impulsaron a cursar el EMBA. **Fuertes** había estudiado Administración y Dirección de Empresas, con lo que ya tenía una base académica, pero la forma de enseñarla creía que le podría enriquecer mucho más. Y el método no le de-

cepcionó: “Es impactante la forma en que tienen montadas las dinámicas, el peso de la parte práctica es muy valioso, sobre todo cuando tienes en tu grupo gente de diversas áreas y vas sacando lo mejor de cada uno”, comenta satisfecha.

De su paso por el IESE, recuerda el esfuerzo y el sacrificio que supone seguir un programa de estas características y compaginarlo con el trabajo y la familia “son muchas horas: entre semana, los fines de semana..., pero mi núcleo más próximo, mi marido, lo entendió perfectamente. Nos lo hemos planteado como un proyecto común. Él también ha hecho el máster, como quien dice, y lo ha llevado muy bien”, bromea.

Además del esfuerzo, también recuerda momentos especiales, como cuando estaba preparando el trabajo de *entrepreneurship* con tres compañeros: “Nos encontramos un domingo por la mañana y empezamos a plantearlo en una pizarra, y cuando se nos acabó, fuimos a otra, en otra aula, y luego a otra... Y acabamos llenando cuatro, ¡de las que incluso tenemos foto! Fue uno de los momentos en los que comprobabas que todo lo que estás aprendiendo tiene que ver con lo que nos aportamos los unos a los otros. Fue muy especial”.

Fuertes no pretende cambiar de empresa tras el master sino aportar sus conocimientos para mejorarla. “De momento, estoy muy a gusto, la conozco bien y la siento mía. Hasta ahora veía necesidades, pero no tenía los conocimientos suficientes para subsanarlas. A final de su carrera, un directivo toma decisiones por intuición, porque las ha tomado muchas veces, pero si eres joven y tienes poca experiencia, ¿hasta que



PERFIL EMBA

Edad media: 32 años
Experiencia profesional previa: 7,6 años
Nacionalidades: 12
Lugares de origen:
 Europa: 96,6%
 América: 3,4%

punto el criterio es el acertado? Antes del máster podía intuir si seguíamos el camino adecuado; ahora puedo trazar un plan. Y si llegase el momento en que viera que mi aportación no es necesaria o no es valorada, pues tomaría otro camino, aunque tengo claro que sería en el sector del *retail*, el cliente te lo da todo. Transformar algo lejos de la realidad no me aportaría nada”.

CARMELO ASEGUADO (EMBA '12)

● Ingeniero industrial por la Universidad de Valladolid,
● **Carmelo Asegurado** ha estado siempre ligado profesionalmente a labores logísticas. Lleva cinco años y medio en El Corte Inglés, donde comenzó a trabajar llevando la logística interna de la distribución del supermercado *online*, todo lo relacionado con los pedidos telefónicos y de internet que se realizaban en *elcorteingles.es*.

Tras dos años al frente de la cadena de suministro de Opencor y Supercor Express, su jefe, antiguo alumno del IESE, le animó a hacer el EMBA. “Al principio me planteé alguna alternativa, pero el trato que experimenté en los Open Days, lo que me contaba mi jefe y la entrevista personal con **Juan Ignacio Cantarero** hicieron que me decantara por el IESE”.

El objetivo del EMBA es ayudar a los directivos a tener una visión más global del mundo de la empresa que les permita a su vez, dar un impulso importante a su carrera profesional. “En mi caso, he percibido ese impulso desde el primer momento, en los comités de dirección, las reuniones con mi equipo, la forma de afrontar los problemas, de prio-

rizar y de tomar decisiones. El hecho de ser más consciente de tus capacidades, te permite, además de afrontar los problemas que puedes tener tú, ser más útil a la empresa en la consecución de sus objetivos globales”.

Sonríe nostálgicamente recordando los detalles y las actividades que le han unido a sus compañeros: “Recuerdo cuando me llevé a todo el equipo a Valladolid, a pasar unos días en los que disfrutamos juntos y en donde alguno, incluso, anunció que se casaba al año siguiente; cómo nos reíamos comprobando la importancia de la pregunta de un compañero por la manera de arquear sus cejas o cómo nos propusimos todos ayudar, día y noche, a otra compañera a preparar el examen oral que le había tocado hacer solo a ella”. **Asegurado** destaca esa unión entre los alumnos de un mismo programa, que espera perdure para siempre. “El IESE da mucha importancia a esa relación posterior. Son dos años muy intensos en los que hay que pasar muchas pruebas”. Por eso, afirma que es habitual que un EMBA contrate a otro EMBA, porque sabe por lo que ha tenido que pasar.

Asegurado está de acuerdo con la idea que promueve el IESE de que los directivos deben tener un impacto positivo en la sociedad, y señala que “muchas veces no hay que trabajar más sino mejor. Hay que tratar de tomar las mejores decisiones en todo momento sin olvidar que uno no trabaja solamente para una empresa sino para un cliente y para la sociedad en su conjunto. En los momentos en los que nos encontramos en España todavía es más necesario”.



MÁS ALLÁ DE LA IMPRESIÓN

William F. Baker se pregunta por el futuro de la democracia si los periódicos están condenados y no logramos encontrar la forma de pagar por un periodismo de calidad.

STEPHEN
BURGEN



William F. Baker inició su andadura profesional en televisión, donde participó en el lanzamiento de Discovery Channel y Disney Channel, así como en la promoción de la carrera televisiva de

Oprah Winfrey. Actualmente, es profesor y mentor de la Columbia University Business School, además de profesor del AMP Media del IESE en Nueva York. Baker estuvo en Barcelona para asistir a la reunión del Consejo Asesor del IESE en Estados Unidos y cedió parte de su tiempo a la *Revista de Antiguos Alumnos* para hablar sobre el futuro de los medios impresos en la era digital y sobre una iniciativa de gran éxito en Eslovaquia que permite a los lectores del país acceder a toda la prensa nacional mediante una única cuota de suscripción.

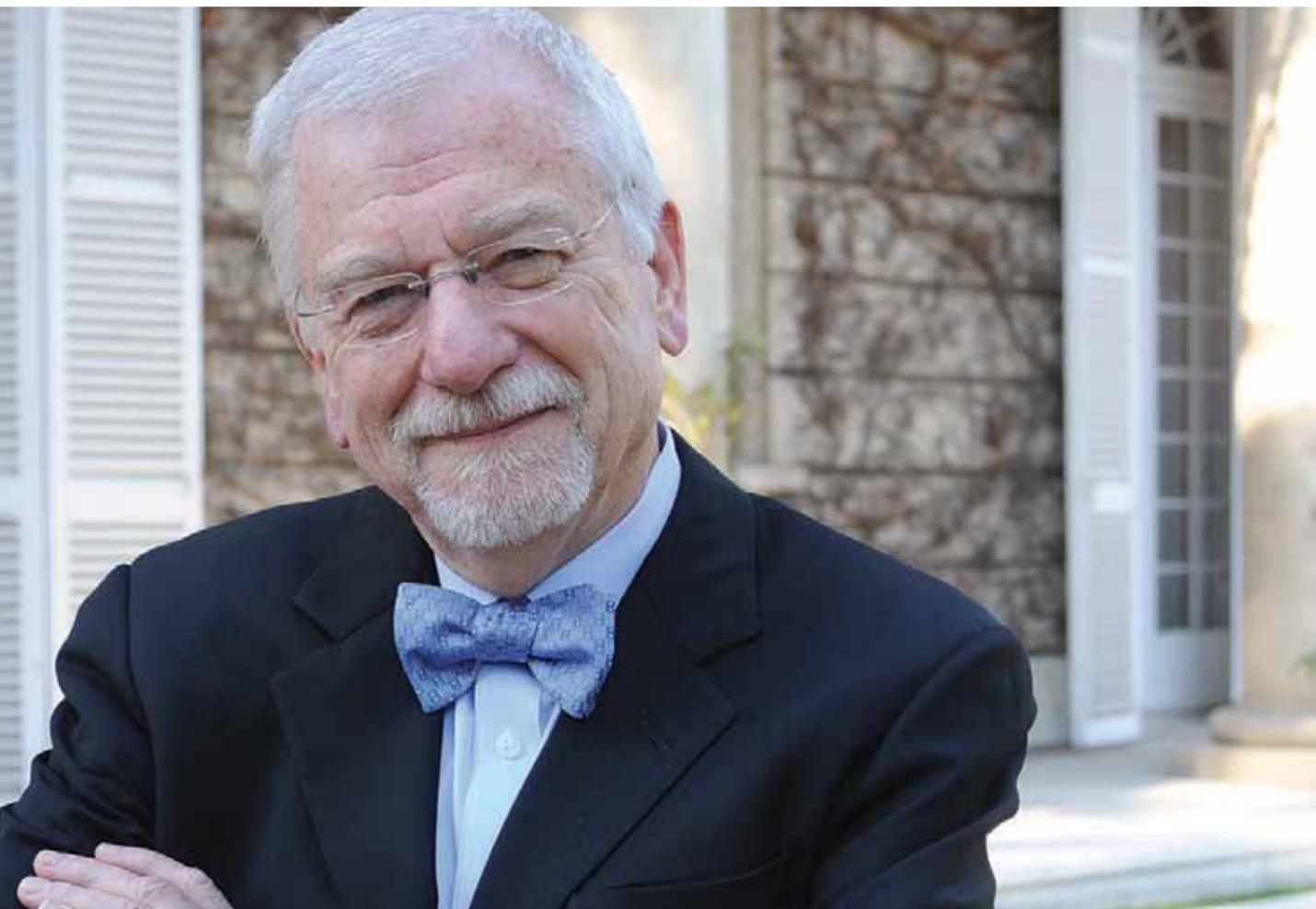
El modelo eslovaco parece una solución obvia, ¿puede aplicarse en todas partes?

Eslovaquia estaba fuera del punto de mira de todos por ser un país pequeño con un idioma que nadie más habla. Por eso los grandes agregadores como Google no le habían prestado nunca atención. Pero ahora, un emprendedor ha creado un muro de pago común que parece estar funcionando y que

pretende exportar a otros países. La cuestión es ver si países como España o Estados Unidos ya han ido demasiado lejos con la gratuidad de los materiales agregados. En cualquier caso, creo que un muro de pago nacional –o bien regional, en países tan grandes como Estados Unidos– que combine el acceso a los periódicos y televisiones locales puede llegar a funcionar.

El modelo eslovaco deja claro que los lectores no quieren recibir solo partes de un periódico, sino el diario completo, pero, ¿no es esto contradictorio en el entorno de Internet, donde todo se basa en una selección minuciosa de los contenidos?

No creo que sea contradictorio. Aunque los lectores solo utilicen un 10% de la oferta disponible y no sepan cuál es ese 10%, sí saben que quieren seleccionar los contenidos ellos mismos sin que se les ofrezcan un paquete preseleccionado. El problema es que solo nos fijamos en lo que nos interesa, y esto polariza a nuestra sociedad todavía más: un liberal únicamente lee los medios liberales, mientras que un conservador solo lee los conservadores. Por otro lado, lo bueno de Internet es que genera un flujo de información tan enorme que, si alguien que conozco encuentra algo que cree que me puede interesar en una



fuente de la que jamás he oído hablar, me lo enviará por correo electrónico.

La gente se identifica con los grandes medios como *The New York Times* o *Le Monde*. ¿Cree que se suscriben a estos periódicos porque quieren invertir en algo en lo que creen?

Desde luego. Las cosas que leemos conforman nuestra identidad. Por eso estas publicaciones deberían ser algo más que una mera fuente de información, y por eso agregadores como Yahoo y Google están intentando desarrollar su propia identidad.

Por ahora, el muro de pago ha sido la única idea que ha surgido para monetizar los periódicos digitales. ¿Cree que los periódicos digitales empezarán a usar pronto un modelo al estilo de iTunes para monetizar su negocio?

En primer lugar, creo que todo el mundo está bastante de acuerdo en que la versión impresa de los periódicos acabará muriendo. Personalmente, creo que es algo triste, pero el objetivo ahora no es salvar la imprenta, sino la sala de redacción de los periódicos. No me preocupan los grandes periódicos como *The New York Times*, *Washington Post*, *The Guardian* o el *Frankfurter Allgemeine*, sino los pequeños periódicos, cuya existencia es fundamental para la sociedad global. Sin em-

bargo, aunque estos establecieran un muro de pago, sería demasiado pequeño para ser económicamente viable.

El modelo de negocio de los periódicos no ha cambiado en 300 años. ¿Es el sector víctima de su propia autocomplacencia o es que no ha sabido ver la que se avecinaba?

Todos hemos sido víctimas de nuestra autocomplacencia en un momento u otro. Por su parte, casi todos los periódicos formaban monopolios o duopolios, tenían una vida muy fácil y no pensaban en su modelo de negocio. En Estados Unidos, los editores de los periódicos se escandalizaron al descubrir de repente que sus redacciones se financiaban con los anuncios clasificados. Y, cuando los clasificados desaparecieron de sus páginas de la noche a la mañana, no sabían cómo iban a pagar a sus periodistas. Las personas que dirigen estos periódicos ahora están pagando el precio de no haberlos gestionado correctamente. Pero nadie supo ver que iba a llegar un *tsunami* como el actual. Al final aparecerá alguna solución, pero mi gran preocupación no es que desaparezca el periodismo, sino cómo podemos hacer esta transición y conservar un periodismo serio con profesionales pagados. Y esto no es solo una preocupación para el sector, sino para la sociedad, porque sin un periodismo serio no es posible tener una buena democracia.



“NO HABÍA NADIE CON MENOS PROBABILIDADES QUE YO DE CONVERTIRSE EN CAMPEÓN OLÍMPICO”

El campeón olímpico Edwin Moses conversa en Londres con antiguos alumnos del IESE.

“**A**unque mi madre afirmaba que mi talento para correr era innato, debo decir que, entre el instante en el que vine al mundo y el momento en el que pusieron mi nombre a la calle donde nací, tuve que trabajar muy duro. Pues nada se consigue sin esfuerzo, y una figura legendaria puede analizarse desde diferentes perspectivas”, asegura el campeón olímpico y plusmarquista **Edwin Moses**. “Y justamente esta historia de arduo trabajo, que le transformó en un héroe del deporte, es la que **Moses** compartió con los antiguos alumnos el 22 de marzo en Londres.

El evento, que fue organizado por la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE, tuvo lugar en BlackRock, de la

capital británica y la presentación corrió a cargo del profesor del IESE **Antonio Dávila**.

CUENTA ATRÁS PARA LAS OLIMPIADAS

● Ahora que la capital británica inicia la cuenta atrás para los Juegos Olímpicos del 2012, la historia de disciplina y pasión de **Moses** es una inspiración para todas aquellas personas que desean triunfar, ya sea en el ámbito del deporte o de la empresa. Según **Moses**, la clave está en la pasión: “no había nada en mi currículum deportivo que indicara que podía tener alguna posibilidad, pero una cosa sí tenía: pasión”.

Las similitudes entre el mundo del deporte y de la empresa son increíbles, pues ambos son altamente competitivos, esperan alcanzar unos objetivos concretos y están



Prof. Antonio Dávila, Edwin Moses y Chris Daniels

repletos de pruebas de resistencia, disciplina, actitud y rendimiento. De hecho, el IESE estudia este fenómeno en su Center for Sport Business Management (CSBM). Y, si el mundo de la empresa tiene algo que aprender del mundo del deporte, no hay carrera más extraordinaria en la que fijarse que la de la estrella del atletismo **Edwin Moses**.

Antes de saborear las mieles del éxito, consiguió una beca para estudiar en el Morehouse College de Atlanta, una universidad que carecía de pista de atletismo propia, por lo que **Moses** –que en aquella época ni siquiera tenía unas zapatillas para correr decentes– entrenaba en las instalaciones municipales de la ciudad. En 1976, se clasificó para tres pruebas olímpicas y ganó la medalla de oro en los 400 metros vallas, con un nuevo récord mundial. En 1987, ya había ganado 122 carreras consecutivas, ba-



LAS SIMILITUDES ENTRE EL DEPORTE Y LA EMPRESA SON INCREÍBLES: ALTA COMPETITIVIDAD, SE BASAN EN OBJETIVOS Y ESTÁN REPLETOS DE PRUEBAS”

tido tres veces el récord mundial y logrado una segunda medalla de oro olímpica. En 1994, se graduó con un MBA por la Universidad de Pepperdine.

Actualmente hay muchas empresas que se enfrentan a grandes obstáculos, por lo que el mensaje de **Moses** no podía ser más oportuno: para conseguir algo, hay que luchar por ello. “Hay que luchar duro, siempre, día a día”. Según explicó **Moses**, fueron muchas las ocasiones que acudió a un entrenamiento con lágrimas en los ojos, pues era muy consciente de lo que iba a sufrir. También confesó que el instinto de protección de su cuerpo, buscaba maneras de tirar la toalla y evitar el duro entrenamiento y, que a pesar de todo, **Moses** conseguía superar estas barreras y entrar en esa dimensión especial que él denomina su *twilight zone*.

¿Cuál sería el factor clave para lograr superar estas barreras? No perder nunca de vista el objetivo. **Moses** afirma que su mayor ventaja frente al resto de los atletas era que no tenía miedo al dolor diario. Para él, era un sacrificio razonable para alcanzar el objetivo anhelado: “A lo largo de mi carrera deportiva me sentí siempre como un gladiador, sin espada, pero con la misma mentalidad”.

Ya retirado de las pistas, el atleta sigue inspirando a todos con su trabajo en el Laureus Sport for Good Foundation, una entidad que utiliza el deporte como herramienta para promover cambios sociales y tratar problemas como el VIH, la obesidad infantil o la violencia juvenil en todos los continentes.

Durante la sesión, **Chris Daniels** (MBA ‘00), presidente del Chapter del Reino Unido de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE, explicó al público la labor que lleva a cabo un patrocinador olímpico. **Daniels** es el responsable de las actividades de patrocinio del Lloyds Bank, uno de los principales patrocinadores de los Juegos Olímpicos de Londres 2012. Y tanto a juicio de **Daniels** como de **Moses**, la capital británica ya está preparada para celebrar unas fantásticas Olimpiadas en junio de 2012.

El IESE agradece la colaboración a **Teri Tsuji** (MBA ‘02) y a BlackRock en este evento.

SERGI QUINTO (MBA '98)

OFERTAS EXTRAPERSONALIZADAS

En el quiosco de los cupones inteligentes

Hasta que **Sergi Quinto** decidió revolucionar las ofertas que las marcas o las distribuidoras ofrecen en los supermercados a sus clientes habituales, no había comprador que no se preguntara por qué se le otorgaban descuentos en productos que ni había comprado nunca ni, peor todavía, pensaba comprar. Este sistema poco personalizado representaba una pérdida de dinero y de oportunidades para las empresas anunciantes. A **Quinto**, con más de quince años de experiencia profesional en departamentos de marketing y ventas de importantes empresas del sector del gran consumo, le inquietaba el poco grado de utilización que obtenían los cupones de ofertas en los supermercados. “Los cupones no se ceñían a las necesidades de los consumidores y, además, eran incómodos, te los daban a la salida, al pagar en las cajas, no los podías utilizar hasta la siguiente compra y muchos se perdían o caducaban”. **Quinto** dio con las claves para un marketing totalmente efectivo: “ofertar los descuentos inmediatamente antes de la compra y, sobre todo, dar la oportunidad al cliente de elegir los productos ofertados que más le puedan interesar para la compra del día”. Así nació Good Deal, un quiosco al que ya muchos consumidores han bautizado como la “Máquina de las Ofertas”.

“El quiosco no tiene secreto alguno. Se trata de una pantalla táctil, un ordenador conectado a la base de datos del establecimiento donde está ubicado un lector de tarjetas o móviles y una impresora, que imprime las ofertas que al cliente le resultan interesantes”, explica **Quinto**. La máquina se sitúa a la entrada de los establecimientos y el consumidor solo tiene que introducir



Sergi Quinto

su tarjeta de cliente para que se le ofrezcan los descuentos que puede utilizar en la compra. Una de las mayores ventajas, según **Quinto**, “es precisamente que las ofertas que recibe son absolutamente personalizadas”.

El primer quiosco se implantó en el verano del 2010 en un local de la cadena de distribución Caprabo, ubicado en la calle Bellver, de Barcelona. Desde entonces, ya han situado un total de cincuenta y cinco quioscos en tres cadenas de supermercados (Caprabo, Consum y Mas) y han

recibido más de un millón de visitas en el último año. Las marcas contribuyen económicamente para aparecer en el quiosco de ofertas segmentadas. Por ahora, Danone, Unilever, Campofrío, Central Lechera Asturiana, Panrico, Coca-Cola y Pescanova, entre otros, se encuentran ya entre los clientes de Good Deal.

Actualmente, el mercado de la “Máquina de las Ofertas” se encuentra en territorio español, pero las perspectivas de negocio para este mismo año, explica **Quinto**, “son expandirnos aún más por nuestro país y empezar a pensar en la internacionalización, además de añadir novedades tecnológicas al quiosco”. Entre las iniciativas previstas, está ampliar la funcionalidad a móviles y webs y añadir las ofertas de las tiendas de barrio.

FINAVES fue decisivo para la creación y el desarrollo de Good Deal. “Hace dos años, presenté el proyecto y les encantó”, explica **Quinto**. “Su acompañamiento durante todo el proceso ha sido fundamental, tanto técnica como humanamente”, afirma el emprendedor, que destaca la participación de **Adelaide Cracco**, gestora de FINAVES, en la estructuración del plan de negocio de la nueva empresa. **Quinto** no duda en afirmar que “gracias a ellos, he conseguido unos pactos muy equilibrados con los inversores”. A partir de una inversión de 830.000 euros entre FINAVES, *business angels* del IESE y Caixa Capital Risc, Good Deal entró con fuerza en el mercado de la fidelización de clientes, al conjugar perfectamente las ventajas para distribuidores, fabricantes y consumidores. “He confiado ciegamente en ellos”, confiesa satisfecho **Quinto**.

YU YUANTANG, REPRESENTANTE DEL MINISTERIO DE COMERCIO CHINO

China y la UE: las ventajas de la cooperación bilateral

“Estamos animando a las empresas chinas a invertir en la UE, no para robarles oportunidades, sino para ayudarles a crear puestos de trabajo y fomentar su crecimiento” puntualizó Yu Yuantang.

● La colaboración entre Europa y China es muy importante: “debemos encontrar nuestros puntos en común, ser abiertos los unos con los otros y alejarnos del proteccionismo”, afirmó el 9 de marzo **Yu Yuantang**, representante del Departamento de Asuntos Europeos del Ministerio de Comercio chino, en una sesión del Programa de Continuidad en el campus del IESE en Madrid.

Después de la introducción realizada por el director general del IESE, **Jordi Canals**, el profesor **Pedro Nuevo**, presidente ejecutivo de la CEIBS (China Europe International Business School) y moderador de la sesión, anunció que **Yu** ha sido nombrado alumno honorario del IESE.

Yu Yuantang, experto en las relaciones comerciales entre Europa y China y gran conocedor de las empresas europeas instaladas en su país, explicó cómo puede promoverse la cooperación comercial y las inversiones entre China y la UE. Además, aprovechó la ocasión para presentar un nuevo tratado de inversión bilateral y destacar el progreso realizado en las recientes cumbres políticas y comerciales.

“A pesar de que los chinos siempre afirman que sus cumbres son un éxito”, bromeó **Yu**, la cumbre política de



Yu Yuantang

Pekín del mes de febrero fue especialmente fructífera en su forma y contenido. De ella surgió un nuevo tratado de inversión bilateral entre China y la UE para proteger, promover y liberalizar las inversiones.

La UE es el mayor socio comercial y el principal mercado de exportación de China, pero solo ocupa la cuarta posición en cuanto a inversión extranjera directa se refiere. Del mismo modo, China únicamente representa el 7% de la inversión directa extranjera de la UE, y esta solo constituye el 4% de la China. En comparación con las inversiones de la UE en otras grandes economías, se trata de una cifra muy baja. Además, el comercio bilateral con China ha disminuido desde septiembre (el año pasado apenas creció un 18,3% frente al 31,8% de 2010).

Yu Yuantang destacó que la reducción de las exportaciones a Europa es un motivo de gran preocupación en China. Dado que su actual tasa de crecimiento basada en la exportación no es sostenible, el país debe empezar a impulsar el sector servicios, sobre todo si se tiene en cuenta que la situación económica de Europa está

causando grandes estragos a numerosas empresas chinas dedicadas a la exportación.

Este tratado de inversión bilateral subraya, por un lado, la importancia de las inversiones europeas en China y, por el otro, pretende ayudar a la UE a superar la crisis. “Estamos animando a las empresas chinas a invertir en los países de la UE, no para robarles oportunidades, sino para ayudarles a crear puestos de trabajo y fomentar su crecimiento” puntualizó **Yu Yuantang**, que reiteró su deseo de que aumente la interacción entre Europa y China e invitó a los empresarios europeos a su país, donde se les facilitan los trámites burocráticos para trabajar allí.

Finalmente, **Yu Yuantang** expresó su deseo de que las mejores escuelas de dirección del mundo se establezcan en su país para seguir fomentando la interacción entre China y la UE, así como para preparar mejor a los chinos en el sector servicios y formarles adecuadamente para desarrollar una carrera profesional en Europa. “De esta manera podremos gozar plenamente de las ventajas de una mayor interacción”, añadió.



PEDRO NUÑO, GALARDONADO CON

La Clau de Barcelona

El profesor **Pedro Nuño** recibió la "Clau de Barcelona" por su labor, desde el IESE, en la promoción y formación del empresariado catalán.

LUIS CANTARELL, CEO DE NESTLÉ HEALTH SCIENCE

Innovando en el mundo VUCA

"Volátil, incierto -*uncertain* en inglés-, complejo y ambiguo". VUCA son las siglas que utiliza el CEO de Nestlé Health Science, **Luis Cantarell**, para definir el mundo actual. En este contexto, su empresa ha apostado fuertemente por la innovación como vía de crecimiento. Nestlé, que no hace tanto tiempo rompió moldes con sus cápsulas de café, ha emprendido una nueva línea de innovación con productos alimenticios específicos para enfermos crónicos, explicó el directivo de Nestlé en una sesión de las Executive MBA Global Leadership Series, que tuvo lugar el 13 de abril en el campus del IESE, en Barcelona. "Deseamos crear una nueva industria en la que la nutrición juegue un papel fundamental, ayudando a las personas con enfermedades crónicas a vivir mejor".



JOHN S. REED, EXPRESIDENTE DE LA BOLSA DE NUEVA YORK Y EX-CEO DE CITIGROUP

"En EE.UU. no sabemos lo que es Europa"

Así lo afirmó **John S. Reed**. ¿Quién está a cargo de la situación económica en la UE?, preguntó. "La UE parece estar aún consolidándose y consideramos que presenta serios problemas de gestión. En EE.UU., también tenemos nuestros desacuerdos y conflictos, pero contamos con un Gobierno central y una Reserva Federal, y sabemos quiénes están al frente". Para **Reed**, la principal dificultad con la que tiene que lidiar la UE es la confusión que existe a nivel internacional y en los mercados sobre quiénes son los líderes que decidirán las medidas oportunas para superar la crisis. El directivo impartió la sesión del Programa de Continuidad "¿Quo Vadis, Europa?" el 18 de abril, dirigida por el profesor **Xavier Vives**, y organizada en colaboración con el Public-Private Sector Research Center del IESE.



“No hay mejor momento que el presente”

Nikesh Arora, vicepresidente sénior y director de negocios de Google

❖ “Cuando pregunto a mis amigos a qué época les gustaría ser teletransportados, muchos responden que no hay mejor momento que el presente”, explicó Nikesh Arora, vicepresidente sénior y director de negocios de Google, el 29 de marzo en una sesión del Programa de continuidad en el campus del IESE en Madrid, moderada por el profesor Philip G. Moscoso. Arora describió la situación actual como una especie de revolución industrial moderna. “Hace cinco años, Internet era un fenómeno extraño, pero ahora es de dominio público y supone una herramienta vital para las empresas, y las que son expertas en Internet interactúan mejor con sus clientes”.

Asimismo, advirtió del peligro que supone no aceptar este contexto y ser incapaces de anticipar un cambio que considera “inexorable”. El director de negocios de Google reveló que la gran habilidad de su empresa es no centrarse en la competencia, sino en crear un producto extraordinario, y afirmó, si otras empresas lo hicieran la mitad que Google, las cosas les irían doblemente mejor. Arora también apuntó la necesidad de invertir en tiempos de crisis: “Google se fundó en 1999, época en la que Internet vivió una de sus mayores crisis. Creo que las empresas inteligentes y con recursos deberían invertir”.

“Una empresa que depende de ayudas no es viable”

Estas fueron las palabras de **Jaume Sanllorente**, fundador de la ONG Sonrisas de Bombay, en la sesión de Continuidad del 17 de abril, en el campus del IESE en Barcelona dirigida por el profesor **Santiago Álvarez de Mon**. Para Sanllorente “hay que buscar alternativas a las donaciones, ya que en el futuro no habrá más remedio que encontrar fórmulas de autosostenibilidad”. También instó a los Gobiernos que cubran aquellos proyectos más asistenciales. “Existen por la propia pasividad del Gobierno”, apuntó.



Ofreciendo más al cliente

“La calidad de nuestros productos ha mejorado en un 95% en la última década y las ventas de nuestra fábrica se han triplicado”, señaló **Mario de Miguel** (PDD '98), CEO de John Deere Ibérica, en una sesión del Programa de continuidad el 28 de marzo en Madrid. La clave radica en que la compañía ha podido ofrecer servicios a sus clientes más allá de la mera fabricación, como el diseño de los componentes y las pruebas de los mismos”. El profesor **Eduard Calvo** moderó la sesión.

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-R-00. Doce años después del inicio del programa, la promoción volvió a El Paular, donde estuvieron conviviendo una semana completa todos los meses del año 2000, y como no podía ser de otra manera, afloraron los recuerdos de las sesiones, las noches de preparación de casos, las anécdotas con los profesores y los inicios de los lazos de amistad que perduran entre todos. Este grupo ha intentado desde el principio, y con el IESE como referencia, mantener el contacto y en sus doce años de existencia han realizado reuniones en Madrid y sus alrededores así como en otras ciudades como Ávila, Oviedo, Gijón o Valencia.

EMBA '83

Virgilio Oñate convocó a sus compañeros de promoción el 23 de febrero para celebrar su reunión de aniversario, durante la cual estuvieron acompañados por el profesor **Javier Díaz-Giménez**.

EMBA '97

Algunos miembros de la promoción se dieron cita en Madrid para celebrar su reunión anual el 29 de marzo.

EMBA '02



Antonio Núñez fue nombrado director de Políticas Sociales del Gabinete del Presidente del Gobierno.

Núñez trabajó en el IESE, donde dirigió el Center for Public Leadership and Government y formó parte del equipo directivo del departamento de Open Programs.

EMBA '06



Gerhard Sturm es el nuevo President, Head of Central Europe en Sony Mobile.

MBA '81

José Antonio Garvía se ha incorporado como director comercial de Kia Motors Iberia.

MBA '84

Dirk Kremer, socio director de Q Management de Transición, ha sido nombrado Cónsul Honorario de los Países Bajos en Barcelona.

MBA '86

Ángel Herrero ha asumido el cargo de director de Canal IT de Samsung.

MBA '88

Gilead ha incorporado a **María Río** como nueva directora general de Gilead Sciences para España.

MBA '91

Iñaki Basterreche ha sido nombrado director general para el sur de Europa de The Royal Bank of Scotland, donde se incorporó en 2004.



MBA '92

El 13 de abril, con motivo del décimo aniversario de la consultora Altair Management Consultants,

fundada por **Juan Carlos Martínez**, tuvo lugar la presentación, en el campus del IESE de Barcelona, del caso de la firma preparado por la profesora **M^a Julia Prats**.

MBA '08

Juan Láriz es el nuevo director general de Seguros.es



MBA '09

Pau Sansa ha sido nombrado nuevo director general de Hidroglobal, empresa

perteneciente al grupo MAT Holding.

PADE-II-00

Rafael Fernández ha asumido el cargo de director general de Zardoya Otis.

PADE-A-06

Bernardo Fernández es el nuevo consejero delegado de Zardoya Otis.



EMBA '02. La promoción se reunió el 18 de abril en Madrid acompañados por el profesor **José Manuel Campa**. Se trata de la primera promoción a la que dio clases en el IESE. El profesor **Campa**, que volvió al IESE tras su paso por la política, se mostró optimista y comentó que está convencido de que en el futuro se utilizará a España como ejemplo de cómo superar una crisis.

PDD-I-74

Salvador Alemany es el nuevo presidente del consejo social de la Universitat de Barcelona (UB).

PDD-II-94

Agustín Velázquez recibió el cargo de director de Fomento Alumni, la división de antiguos alumnos de Fomento de Centros de Enseñanza.



PDD-1-09

Enric Parera es el nuevo director general de ToolsGroup.

PDD-3-11

Andreu Casanovas ha sido nombrado Marketing Head de Sony para España y Portugal.

PDD-5-05

El Grupo Andbank ha contratado a **Joaquín Valenzuela** como nuevo subdirector general su área legal.

Luis M. Tirado ha sido nombrado director de SARDomus.

PDD-5-11

Óscar González es el nuevo LATAM Business Manager de OpenBravo.

PDD-A-03

José Carlos Saz ha sido nombrado consejero delegado para Europa de la empresa de servicios de la construcción ISG.

PDD-A-10

Carlos Sáez ha asumido el cargo de Head of Business Development de Georgeson.

PDD-D-05

La Fundación Senara, dirigida por **Rocío González**, está desarrollando un proyecto financiado por la Comunidad de Madrid de formación e inserción laboral para mujeres desempleadas en Madrid.

EMPRENDEDORES

EMBA '92

Miguel Irisarri nos comunica que ha fundado junto a su socio **Adolfo Gómez** el Zentro de Excelencia y Rendimiento, dedicado a ayudar a personas, equipos y empresas a alcanzar su máximo potencial, mediante la aplicación de los métodos que utilizan los deportistas de élite.

EMBA '09

Beatriz Cardona está desarrollando Tripku, una aplicación social para que los viajeros de aventura puedan formar grupos fácilmente con otros viajeros, diseñar sus viajes de forma colaborativa y recibir ofertas a medida de turoperadores locales en destino. La aplicación fue seleccionada para formar parte de la 3ª edición de Start-up Chile, un programa para emprendedores de carácter internacional. Tripku ya había obtenido anteriormente una Beca Emprendedor Moderna, programa del Gobierno de Navarra para atraer a la

comunidad foral a *start-ups* innovadoras y de alto potencial.

MBA '01

Sven Huber nos informa de su última iniciativa empresarial y social. Se trata de Boolino, una red social para padres que quieren fomentar la lectura infantil. Como en toda red social, las personas se perfilan en una página privada; pero en este caso no es un perfil personal de nuestro pasado, sino un perfil presente a través de la edad y los gustos literarios de sus hijos, a partir de estos datos, los usuarios reciben recomendaciones de libros que han sido etiquetados y segmentados según la edad de los lectores por nuestros colaboradores expertos, en literatura infantil de una base de más de 35.000 libros.

PDD-4-11

Juan Arza ha creado recientemente Arza & Legazpi, una empresa de consultoría de gestión de personas junto a su socio **Eduard Legazpi**.

PDD-D-06

Sabrina Tahiri ha sido nombrada directora de Marketing de Prisa Noticias, que incluye las cabeceras de la unidad de prensa de Prisa (*El País*, *As*, *Cinco Días* y las revistas del grupo).

PDD-D-07

Joaquín Olivares es el nuevo Director de Marketing para Europa occidental de la división Latin Rums de Diageo.

PDD-E-05

Leroy Merlin ha nombrado a **Rafael Burgos** nuevo director

del Departamento logística de la compañía, donde comenzó a trabajar en 1994 como controlador de gestión.

PDD-V-99-A

Ramón Lázaro se ha incorporado a Inbisa Construcción como director de Contratación en Cataluña y Baleares.

PDD-ZGZ-09

La promoción se reunió en Cuarte de Huerva (Zaragoza), donde asistieron a una sesión impartida por el profesor **Carlos García Pont**

y organizada por la presidenta de la promoción, **Mª del Carmen Guerrero**.



PDG-I-00

La empresa de consultoría estratégica Blumap Consulting Group ha nombrado a

Josep Mensa nuevo socio director.

PDG-II-95

La Corporación Financiera Alba nombró nueva consejera a **Amparo Moraleda**, expresidenta de IBM para España y Portugal.

PDG-1-72

La promoción se reunió, en el campus del IESE en Madrid, el 3 de mayo para celebrar un almuerzo.

PDG-1-06

Josep Tous ha sido nombrado nuevo coordinador general de la Diputación de Barcelona.



PDG-2-08

Marc Roca anuncia que durante el mes de abril, su empresa One2One Interim Management,

que fundó en 2010, ha abierto una delegación en el Parc Científic i Tecnològic de la Universidad de Girona.

PDG-A-04

Carlos Barroso se ha convertido en el nuevo presidente de la Asociación de Empresas de Venta Directa (AVD).

PDG-B-07

David Martínez es el nuevo director de Marketing de Metro Cash & Carry Alemania.

PDG-B-10

Ignacio González ha sido nombrado Director de Aena Navegación Aérea el pasado 1 de marzo.

● Apartamentos
Albergues
Hoteles Hospitales

● Apartments
Hostels
Hotels Hospitals

30 m²

space solutions...

* Tienda on-line www.30m2.net



Polígono Mas d'en Bosch

Tel. + 34 972 702 817

Fax + 34 972 703 466

17500 RIPOLL (Girona) Spain

e-mail: ripleg@ripleg.com

e-mail: tecnica@ripleg.com

WWW: ripleg.com



Subcontratación
● Sub-contracting





CINCO PROMOCIONES SE GRADÚAN

EL BROCHE FINAL

Esta primavera, cinco nuevas promociones de másteres se han graduado. Los ponentes invitados, Javier Robles, Jorge Sendagorta, Luis Egido, Bruno Di Leo y Julio Rodríguez, asesoraron y compartieron su experiencia con los nuevos líderes empresariales.



Los campus de Barcelona y Madrid se engalanaron esta primavera para acoger las ceremonias de graduación de los nuevos másteres. Un broche final a meses de estudio; una cita especial en la que los graduados agradecieron a sus familias y amigos su paciencia y apoyo, y en las que los oradores y los miembros del *faculty* recordaron a los alumnos que eran unos pocos privilegiados y que, con el tiempo, deberían devolver a la sociedad todo lo aprendido.

En palabras del propio director general del IESE, **Jordi Canals**, los nuevos graduados “son un reflejo del mundo empresarial del siglo XXI, formado por profesionales que piensan en cómo ejercer un impacto positivo desde la empresa en otras personas y en la sociedad”. Para el profesor **Canals**, “la globalización refuerza la importancia de la calidad de las relaciones personales y profesionales en las empresas, que son grupos de personas que trabajan para alcanzar metas”, aseguró. Por este motivo, una empresa solo puede proyectarse hacia el futuro “desde la convicción de que las personas marcan la diferencia, y desde el respeto y la preocupación por el desarrollo de cada una de ellas”.

EMBA-BCN '12

● “En nuestra vida podremos renunciar a muchas cosas, pero nunca al afán de saber y aprender. Y, añadiría, tampoco al de compartir”. Fueron las palabras de **Javier Robles** (PDG '90), presidente de Danone y miembro del comité ejecutivo de la Agrupación de Miembros del IESE, que impartió la lección magistral de la ceremonia de graduación de la cuarta promoción del Executive MBA del IESE, que tuvo lugar el 4 de mayo en el campus de Barcelona. **Robles** hizo hincapié en la importancia de la formación como camino hacia “el conocimiento y la verdad. Esta actitud y la inquietud que os han traído al IESE deben seguir inspirando vuestra conducta mañana y siempre”.

Para el presidente de Danone, “hoy, más que nunca, las empresas necesitan y exigen estilos de dirección verdaderamente participativos, donde se dirija por convicción y no por imposición; donde las personas tengan voz y sean escuchadas, donde se sientan actores y protagonistas y sean tratados como tales”. Y puso énfasis en la reputación, la cual considera el “alma” de la empresa. Así, recomendó “trabajar duro para gestionar y mejorar la reputación de la empresa a sabiendas de que será el baremo por el que nos van a evaluar las nuevas generaciones. En el futuro, la economía será la economía de la reputación”.

El profesor **Eric Weber** recordó a los recién graduados que “es el momento de responder, de dar cuenta, y de contribuir”. “Puesto que habéis recibido mucho, tendréis que responder en la misma medida”, les aseguró. Y les ofreció dos consejos: no perder la perspectiva y dar lo mejor de cada uno.



Tened 'sensibilidad' a la hora de tomar decisiones, ya que detrás de todas ellas siempre hay personas"

ÁNGEL JOSÉ GÓMEZ MONTORO



Guillem Bruch, presidente de la promoción, celebró que ya pueden decir "con orgullo" que pertenecen a la comunidad IESE. Por su parte, **Carlos Solana**, el otro representante de la promoción, explicó los motivos que considera que les llevaron a cursar el EMBA: "Por la capacidad de compartir unos valores; por la creación de unos lazos de mutuo respeto y ayuda; y por la concienciación de nuestra enorme responsabilidad ante esta sociedad, que se encuentra en horas bajas, a la que debemos ayudar con esfuerzo para que la situación mejore".

Para culminar, y en alusión a la jerga del sector, manifestó que "todos y cada uno de vosotros tenéis en vuestro poder una valiosa cartera, que consiste en el cien por cien

de vuestras propias participaciones. Cotizan al alza: la gente que os conocemos bien, invertiríamos sin dudarlo en ellas".

EMBA-B '12

● El 14 de mayo se graduó la 30.^a promoción del Ejecutivo MBA en el campus del IESE en Madrid. El empresario **Jorge Sendagorta** (PADE '90), presidente de la compañía de ingeniería y sistemas Sener y presidente de la Agrupación de Antiguos Alumnos, pronunció la lección magistral. El acto fue presidido por el rector de la Universidad de Navarra, **Ángel José Gómez Montoro**, y también acompañaron a los nuevos graduados el director general



HAY QUE TRABAJAR PARA MEJORAR LA REPUTACIÓN. ES EL BAREMO POR EL QUE NOS VAN A EVALUAR LAS NUEVAS GENERACIONES”

Javier Robles

Presidente de Danone

del IESE, **Jordi Canals**, y el profesor **José Ramón Pin**, director académico del Executive MBA de Madrid. Todos los discursos coincidieron en un aspecto: la crisis es un periodo terrible para la economía mundial, pero también es un territorio de oportunidades. Para combatir la recesión, la sabiduría y el optimismo son la receta necesaria.

Sendagorta ilustró su discurso con el ejemplo de su empresa. Así, recordó que, el año pasado, Sener aumentó las ventas un 9% y creó 157 puestos de trabajo, además reconoció que no existe ninguna fórmula mágica para explicar este crecimiento. “Nuestra estrategia no hace más que seguir lo que todos dicen que hay que hacer. La llamamos ‘triple i’: innovación, internacionalización e inversión”, sostuvo.

También hizo hincapié en la importancia de innovar continuamente. “Innovación es hoy igual a supervivencia”.

Tres generaciones de la familia **Sendagorta**, todos ellos alumni del IESE, se reunieron este día para celebrar la graduación del hijo del presidente de la Agrupación, quien, en su discurso, recordó a los nuevos diplomados la importancia de valorar a las personas que forman parte de un proyecto empresarial, y resaltó: “Uno siempre debe rodearse del mejor talento, de personas que piensen, no que obedezcan”.

El rector de la Universidad de Navarra pidió a los nuevos másteres que tengan “sensibilidad” a la hora de tomar decisiones, ya que detrás de todas ellas siempre hay personas. Para **Gómez Montoro**, el nuevo orden global se debe construir a partir de la “justicia, la libertad, la solidaridad y la paz”.

El profesor **José Ramón Pin**, tildó el año 2012, en su discurso, de “pesimista”, lo que “aplasta la energía de las personas”. “El pesimismo es un pantano donde se ahoga la felicidad. Es el arma del cínico cuando afirma aquello de que un pesimista es un optimista bien informado. Por eso, resulta dudoso que un pesimista haga algo razonable”, argumentó.

Por último, **Eduardo Machado** y **María Paniagua**, presidentes de la promoción, destacaron la labor de todo el claustro de profesores y del personal del programa. También tuvieron palabras de agradecimiento hacia sus familiares y el resto de alumnos: “con humildad, debéis daros cuenta de vuestro talento, y aprovechar las oportunidades que os permitan desarrollarlo”.

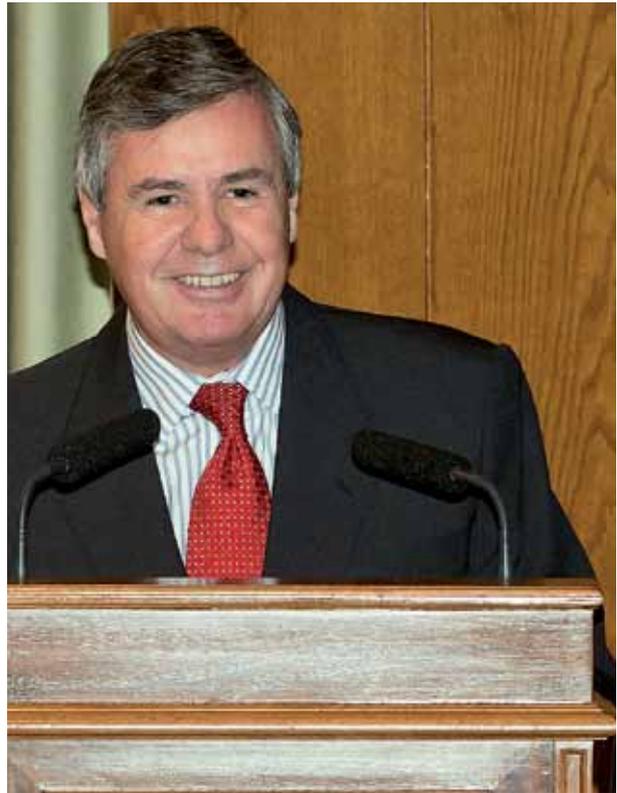
EMBA-A '12

● El CEO de Logista, **Luis Egidio** (PADE '96) fue el encargado de impartir la lección magistral a la 30.ª promoción del Executive MB, que se graduó el 31 de mayo en el campus del IESE en Madrid. El acto fue presidido por el director general del IESE, **Jordi Canals**, quien estuvo acompañado por el profesor **José Ramón Pin**.

Para **Egidio**, esta recesión “demanda más y mejores gestores, preparados y, sobre todo, que tengan espíritu emprendedor, que sean capaces de asumir riesgos, de superarse ante las dificultades y de expandir y contagiar optimismo en nuestro entorno”. El CEO de Logista les aseguró que “tras una empresa de éxito, hay siempre una idea, una visión, una ilusión, cosas que nacen del interior de una persona”. E insistió en que “si eres capaz de integrar, de dar un horizonte, de preocuparte por el bienestar, de compartir unos proyectos y unos valores y de ayudarles a buscar su felicidad desde su desarrollo personal y profesional, se crea un círculo virtuoso que empuja a la compañía hasta la excelencia”.

También destacó la necesidad de “mantener siempre la capacidad de aprender e innovar” para poder competir con los demás y, a la vez, ser diferente al resto. “Se progresa haciendo cosas nuevas, distintas, aprendiendo de todo el mundo y siendo capaz de plasmar las ideas en acciones y las innovaciones en hechos”, afirmó.

Desde ese convencimiento, cree que todo empresario o directivo debe mirar al futuro, prever cómo evolucionarán los mercados... “Hay que atreverse a imaginar



NUESTRA ESTRATEGIA DE ÉXITO ES SEGUIR LA TRIPLE I: INNOVACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN E INVERSIÓN”

Jorge Sendagorta
Presidente de Sener

cómo será el mundo en 10 o 20 años, y esforzarse por diseñar soluciones, aunque muchas no llegarán a hacerse nunca realidad”, añadió. Por último, consideró “imprescindible conservar intacta cada día la capacidad de aprender”. Solo así se podrá innovar y mantener el espíritu creativo. “Hoy se pueden aprender cosas continuamente y aceleradamente. De cualquiera y en cualquier momento. Esta obligación solo tiene un precio, pero es bueno y barato, porque es la humildad”, concluyó.

El profesor **José Ramón Pin** dijo a los recién graduados que “con vuestro diploma se da por descontada la capacidad de trabajo, el espíritu de superación y el sacrificio”. Y añadió: “Gozáis de un coraje poco común. Ello



HAY QUE ATREVERSE A IMAGINAR CÓMO SERÁ EL MUNDO EN DE 10 O 20 AÑOS, Y ESFORZARSE POR DISEÑAR SOLUCIONES”

Luis Egido
CEO de Logista

hace que vuestra responsabilidad sea grande. Tenéis que ejercer el liderazgo”. Para **José Ramón Pin**, los que ejercen el liderazgo más puro son “los poetas”. “Todo líder es un poeta, presenta un futuro bello y alentador, a la vez que realista. No lo olvidéis. Si queréis ser líderes, cultivad vuestra faceta poética”, recomendó a los graduados. “No hay que envanecerse de nada, la humildad es parte del liderazgo”, señaló.

Por último, **Marina Flordelis**, presidenta de la promoción, agradeció el trabajo de profesores y personal del programa del máster. “Nos refuerzan los valores personales y nos enseñan a ofrecer a los demás lo mejor de nosotros”, dijo. La recién graduada también destacó los



lazos entre los 65 alumnos a lo largo de estos dos años de curso. “Estamos unidos por una inquietud que nos hace ir hacia delante, muchas veces sin pensar a qué nos exponemos”, reconoció.

MBA '12

● Tras haber analizado más de 800 casos prácticos y 500 notas técnicas, la clase de 2012 del programa MBA del IESE recibió sus diplomas el 11 mayo, en el campus del IESE en Barcelona. Los 250 alumnos procedentes de 50 países decidieron invertir en un MBA en tiempos de incertidumbre, y ahora se enfrentan a un mundo repleto de desafíos. En la ceremonia de graduación, los oradores



La bondad y la sabiduría son valores que condicionan el grado de felicidad en la vida”

PROFESOR PEDRO VIDELA



hablaron de los retos actuales y animaron a los nuevos diplomados a superarlos.

El padrino de la graduación fue **Bruno Di Leo**, vicepresidente sénior de ventas y distribución de IBM, así como orgulloso padre de uno de los graduados de este año. **Di Leo** dio ánimos a los alumnos y afirmó que todos habían demostrado estar sobradamente preparados para embarcarse en este nuevo viaje que ahora iban a iniciar.

Según él, para ser un buen líder se necesitan tres características: “Saber lo que se quiere, saber cómo obtenerlo y estar comprometido con el objetivo”. Por muy buenos retos, proyectos y planes que se tengan, si uno no está comprometido, al final no consigue nada, puesto que, aunque casi todas las personas cumplen las dos primeras características, son necesarias las tres para destacar. “Los ordenadores son binarios, pero las cosas en la vida vienen de tres en tres: sí, no y quizá”, explicó.

Por lo tanto, cuanto más cultive una persona unos objetivos valiosos, mejor aprenda a cumplirlos y más se comprometa con ellos, más preparada estará para alcanzar los retos de liderazgo y responsabilidad que requiere la compleja coyuntura actual, añadió.

El profesor **Gómez Montoro**, por su parte, instó a la 47.ª promoción de MBA del IESE a ver más allá de los números y los titulares macroeconómicos. Hizo hincapié también en la importancia de no ser solamente “bue-



nos”, sino de ejercer la sabiduría, lo cual significa ser consciente de cómo las decisiones de cada uno pueden afectar a los demás.

“Y dichos valores condicionan el grado de felicidad en la vida”, añadió el profesor **Pedro Videla**, director del programa de MBA, que citó al escritor **David Foster Wallace** para revelar que la felicidad real proviene del servicio a los demás, un servicio que a menudo incluye



PARA SER UN BUEN LÍDER
SE NECESITA SABER LO
QUE SE QUIERE, SABER
CÓMO OBTENERLO Y
ESTAR COMPROMETIDO
CON EL OBJETIVO”

Bruno di Leo

Vicepresidente sénior de ventas
y distribución de IBM

disciplinas poco “atractivas” como la atención, la conciencia, el esfuerzo o el sacrificio.

Finalmente, el representante de la clase, **José María García-Soto**, animó a sus compañeros a hacer del mundo un lugar mejor. “Mi abuelo, el hombre más bondadoso que jamás he conocido, pese a haber vivido los horrores de la guerra civil española siendo huérfano, solía decir: “Hay muchas más personas buenas que hacen

cosas buenas que personas malas haciendo cosas malas; lo que sucede es que lo malo es muy ruidoso, mientras que lo bueno es silencioso”.

G-EMBA '12

● La 12.ª promoción del Global Executive MBA celebró su
● ceremonia de graduación tras dieciocho meses de programa en el IESE con clases impartidas en diferentes ciuda-



des, desde Barcelona hasta Bangalore, en la India. También de los puntos más dispares del planeta acudieron sus familiares y amigos para acompañarles en ese día tan importante, que tuvo lugar el 27 de abril en el campus de Barcelona.

En la conferencia inaugural, la profesora **Sandra Sieber**, directora académica del programa, agradeció a los familiares el apoyo, la paciencia y los cuidados que habían prestado a los alumnos a lo largo de todo el programa. Según la profesora **Sieber**, en la compleja coyuntura actual, se necesitan buenos líderes que tengan sensibilidad, y ahora le había llegado el turno a los nuevos

graduados de “tomar un papel activo para impulsar el mundo hacia delante”. También les instó a fomentar la amistad global que habían forjado con sus compañeros de clase, una particularidad del Global Executive MBA, cuyos veintiún alumnos representaban, en total, dieciséis nacionalidades.

El delegado del curso, **Fernando Garro**, alabó el respeto por las ideas de los demás, cualidad que tanto él como sus compañeros habían desarrollado durante el programa, y citó un proverbio chino para describir el mejor enfoque para el futuro: “Si queréis ir rápido, id solos. Si



EL LIDERAZGO CONSISTE EN AYUDAR A LOS DEMÁS A CONSEGUIR EL ÉXITO, YA SEAN PROVEEDORES O CLIENTES ”

Julio Rodríguez

Vicepresidente ejecutivo de Operaciones internacionales de Schneider Electric

queréis ir lejos, id juntos”. A lo que añadió: “Debemos permanecer juntos y no olvidar que hemos compartido este tiempo por un motivo, uno muy importante. Nos hemos convertido en una pequeña familia que se mantendrá unida y que se apoyará mutuamente cuando sea necesario”.

En su ponencia magistral, **Julio Rodríguez** (PDG '97), vicepresidente ejecutivo de Operaciones internacionales de Schneider Electric, les recordó las cualidades que deben tener los líderes como ellos: “En el mundo actual, cualquier directivo que desee tener éxito, independientemente del sector y del tamaño de la empresa de la que forma parte,

necesita unas dosis cada vez mayores de liderazgo (ver entrevista en la página 68 de esta misma revista).

En otras palabras, debe ser un líder que se esfuerce diariamente por servir a los demás. “Debéis esforzaros por servir bien a vuestros equipos y por crear los entornos adecuados para que puedan desarrollar su talento y superar cualquier obstáculo, así como crecer y transformarse en algo en lo que jamás soñaron que podían convertirse. Al fin y al cabo, el liderazgo consiste en ayudar a los demás a conseguir el éxito, ya sean clientes, proveedores u otros miembros del equipo”.



NUEVOS LÍDERES EUROPEOS

LOS PARTICIPANTES DEL AMP-MÚNICH '12 CELEBRARON SU GRADUACIÓN EN BARCELONA

Los participantes del Advanced Management Program (AMP) de Múnich volvieron, tras seis intensos meses de formación, a la ciudad Condal para recibir sus diplomas de graduación, en un evento celebrado el 9 de marzo en el campus del IESE en Barcelona.

Diecinueve ejecutivos, procedentes de ocho países, ofrecen una muestra de la internacionalidad del programa, cuyo director académico es el profesor **Marc Sachon**.

Rudolf Reppen, director ejecutivo, celebró el logro que supone completar un nuevo eslabón en la trayectoria profesional de los participantes, y agradeció a las familias todo el apoyo mostrado.

Por su parte, los representantes de la promoción, **Peter Summo** y **Peter Sive**, agradecieron también al IESE todo lo aprendido a lo largo de este programa.

Finalmente, el director general del IESE, **Jordi Canals**, impartió la sesión "Culture of learning and role of virtues".





EL DÍA MÁS ESPERADO

EL AMP WARSAW CULMINÓ CON LA GRADUACIÓN EN BARCELONA

Los participantes de la última promoción, 2012, del AMP Warsaw recibieron sus diplomas el 27 de abril en el campus del IESE en Barcelona, donde cursaron uno de los módulos del programa. Los profesores **Lluís G. Renart** y **Javier Santomà**, fueron los directores académicos y **Radosław Koszewski**, el ejecutivo, de un programa que cumple su sexto año de historia.

El AMP Warsaw está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de las empresas polacas en un contex-

to de rápidos cambios. Se inicia con un módulo residencial de una semana en Barcelona, las sesiones centrales tienen lugar en Varsovia y culmina con un módulo final y posterior graduación en la capital catalana. En estas seis ediciones se han graduado 200 directivos.

El programa cubre temas cruciales de dirección general y los participantes son altos cargos directivos, con una experiencia mínima profesional de siete años, que pertenecen a sectores tan diversos como finanzas, seguros, informática, comercio y administración pública.

EL HORIZONTE ASIÁTICO

EL PROFESOR CANALS CON LOS ALUMNI ORIENTALES

El director general, **Jordi Canals**, viajó a Asia para reunirse con antiguos alumnos de Japón y China. Actualmente la comunidad asiática es de cerca de 240 alumni. Precisamente en la capital nipona tuvo su primera parada, el 11 de marzo, un año después del terrible terremoto y el devastador tsunami que causó miles de muertos y provocó la peor crisis nuclear desde la tragedia de Chernóbyl en 1986. En Tokio, el director general del IESE, expresó sus condolencias al pueblo japonés y manifestó su admiración por la fortaleza con la que se enfrentó a la catástrofe.

LECCIONES DE LIDERAZGO

● Al día siguiente, impartió una ponencia en las oficinas de JX Holding titulada “Algunas lecciones de liderazgo aprendidas de la crisis económica de Estados Unidos y Europa”. La sesión, organizada por el Chapter de Japón, cuyo presidente es **Kenji Tomino** (MBA '08), contó con la presencia de setenta participantes, entre antiguos alumnos e

invitados, de empresas y organizaciones líderes en el país nipón.

Durante la sesión, el profesor **Canals** aseguró que la actual crisis económica tiene raíces macroeconómicas, pero también es un reflejo de la profunda crisis de liderazgo y gobernanza de algunas grandes empresas. “Y pese a que es necesario acometer reformas macropolíticas y en la dirección de las empresas, no son suficientes para estimular el espíritu emprendedor ni la innovación o el crecimiento corporativo”, afirmó. Por ello instó a los líderes a consolidar la reputación de sus empresas, fomentar la consecución de metas entre los empleados, crear alianzas para promover la solidaridad, liderar con el ejemplo y tomar decisiones basadas en valores éticos.

CÓMO PODEMOS SALIR DEL BOSQUE

● El siguiente destino del profesor **Canals** fue Shanghái, donde unos cincuenta antiguos alumnos asistieron al encuentro celebrado en el CEIBS Lujiazui International Finance Research Center. La sesión fue moderada por el profesor del CEIBS, **Rama Velamuri**. **Jordi Canals** quiso transmitir la idea a los alumni de la importancia de buscar soluciones para salir de la actual situa-

ción y comparó los efectos de la crisis en Estados Unidos y en Europa, así como las diferentes soluciones adoptadas. Además, habló del concepto cambiante de liderazgo y de la necesidad de ser valientes e fomentar la credibilidad.

Hong-Kong fue el lugar escogido para la siguiente sesión, durante la cual un antiguo alumno le preguntó su opinión sobre el hecho de que Alemania se haya erigido como el salvador de Europa. Para el profesor **Canals**, las reformas de **Gerhard Schröder** han fortalecido a Alemania, pero considera que la canciller **Angela Merkel** ha de continuar mostrando firmeza y colaborar más estrechamente con sus aliados. “Europa necesita liderar mediante el ejemplo. A pesar de que el panorama sigue siendo sombrío, se están asentando los cimientos para un futuro más alentador”.

La última parada de su viaje fue Singapur. En la NUS Business School, el profesor **Canals**, junto con el director general de la escuela, **Bernard Yeung**, se dirigieron a más de 60 antiguos alumnos y otros invitados. Ambos compartieron sus ideas sobre el liderazgo y **Yeung** impartió una ponencia titulada “El modelo de crecimiento asiático y los desafíos de Asia”.

HONG KONG



TOKIO



SINGAPUR

SHANGHAI

UN APOYO INCONDICIONAL

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

En un contexto económico de ajustes como el actual, muchas empresas siguen apoyando al IESE y apostando por él y otras se unen a la escuela por primera vez este año. El profesor Jordi Canals agradeció su inestimable contribución durante la reunión anual.

El director general del IESE, **Jordi Canals**, inauguró la XXV Reunión Anual de Empresas Patrono, Cátedras y Centros de Investigación del IESE, el 24 de mayo en el campus de Madrid, recordando a los invitados que “aprendemos mucho de vuestras reflexiones y sugerencias”. También agradeció de forma especial la labor de las empresas patrono porque “a pesar de las circunstancias particulares que vive la economía española y las empresas que operan aquí, nos seguís apoyando, estáis cerca del IESE”. En su presentación, el profesor **Canals** repasó la situación económica actual y las perspectivas de futuro, invitando a la “esperanza”.

Seguidamente, se presentaron las nuevas empresas patrono: Altair Management Consultants, Coaliment Granollers, Estates & Wines, the Moët Hennessy Wine Division;

GFT Group; Grupo Logista; Kellogg's España, Mango, Mutua Madrileña; Swarovski. Además, se comunicó la creación de la nueva Cátedra de Eurest, Compass Group.

COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

● El profesor **Juan José Toribio**, destacó durante su intervención sobre “las reformas necesarias” cuáles deberían ser los dos pilares para la recuperación económica a nivel nacional: un incremento de la productividad y de la competitividad.

Para aumentar la competitividad el profesor aseguró que es necesario que se cumplan una serie de factores, políticas e instituciones, como la calidad de las instituciones y de las infraestructuras, la buena salud del entorno macroeconómico, la educación primaria y la salud, como puntales básicos. Así como la eficiencia en los mercados de bienes, la eficacia en el mercado de trabajo, el desarrollo del mercado financiero, la aptitud para aceptar nuevas tecnologías, la amplitud del mercado y la calidad de los negocios.

Finalmente, tomó la palabra el profesor **Josep Valor**, quien analizó la importancia de las redes sociales para las empresas. Según el profesor, “el cambio tecnológico implica un cambio social y si bien la sociedad encabeza la adopción de las tecnologías, y las empresas van a remolque”. Asimismo, advirtió del peligro de no saber gestionar el exceso de tecnología. “Es un error no contar con un informe sobre cómo usar las tecnologías para evitar el copaso informativo y hacer que la gente sea más eficiente”.



1. Tomás Pascual y Javier Colomina, presidente/CEO y CFO del Grupo Leche Pascual, respectivamente y **Carlos Molina**, presidente y CEO de Arteoliva. **2. Domingo Arochena**, administrador de Promotora Imperial y **Enrique Sendagorta**, fundador y presidente honorario de Sener. **3. José Felipe Bertrán de Caralt**, presidente de la Fundación Bertrán. **4. Juan Miguel Villar-Mir**, presidente Grupo Villar-Mir, con el profesor **Jordi Canals**. **5. Juan Gervás**, presidente de Mahou-San Miguel y **Ramón Ajenjo**, consejero y secretario de Damm.



6



7



8



9



10



11



12



13

6. Mauricio García de Quevedo, CEO de Kellogg's España. **7. Juan Ramón Lozano**, presidente de Bodegas Lozano, con su hija **Ágata** y **Natalia Centenera** (IESE). **8. Emilio Cuatrecasas**, socio y presidente de Cuatrecasas Abogados, con **Jaime Alonso** (IESE). **9. Enrique Valer**, *country president* de Schneider Electric para España, Portugal y Sudamérica con **Marcos de Pedro**, presidente para Europa, Oriente Medio y África de Neoris. **10. Mar Raventós**, presidenta del Grupo Codorniu. **11. Prof. Francisco Iniesta** (IESE) y **Enric Casí**, director general de Mango. **12. Tomás Tomeo** (IESE) y **Alfredo Ruiz-Plaza**, director general de Compass Group España. **13. Antonio Garrigues**, presidente de Garrigues Abogados, y **Jaime Alonso** (IESE).



EMPRESAS PATRONO DEL IESE

- ABERTIS
- ACCENTURE
- ACCESO GROUP
- ADECCO TT
- ADP
- AENA
- AF STEELCASE
- AGBAR
- AGROLIMEN
- AIRBUS MILITARY
- AIR LIQUIDE MEDICINAL
- ALCATEL
- ALHAMBRA-EIDOS
- ALLIANZ
- ALPHABET ESPAÑA
- ALTAIR MANAGEMENT CONSULTANTS
- ARBORA & AUSONIA
- ARDANUY INGENIERIA
- ÁREAS
- ARTEOLIVA
- ASCENSORES ERSCE
- ASEPEYO
- A.T. KEARNEY
- ATRIAN
- AYESA ENGINEERING
- BACARDÍ
- BALAGUER-MORERA & ASOCIADOS
- BANC SABADELL
- BANKINTER
- BARCLAYS
- BASF
- BBDO
- BBK
- BBVA

- BP
- CAIXABANK
- CAMBRA DE BARCELONA
- CAPIO SANIDAD
- CAPRABO
- CATALUNYACAIXA
- CEMENTOS MOLINS
- CITI
- COALIMENT GRANOLLERS
- COMSA EMTE
- CORPORACIÓN ASESORA
- COVAP
- CRÉDIT ANDORRA
- CUATRECASAS
- DANONE
- DELOITTE
- DEUTSCHE BANK
- DIAGEO
- DKV
- ENAGÁS
- ENDESA
- EPSON
- ERES RELOCATION
- ERICSSON
- ERMENEGILDO ZEGNA
- ERNST & YOUNG
- ESPÍRITO SANTO INVESTMENT
- ESTATES & WINES
- EUREST
- EVERIS
- EXPERIAN
- FICOSA INTERNATIONAL
- FMC FORET
- FOSTER WHEELER
- FUNDACIÓN BERTRÁN
- FUNDACIÓN HORIZONTE XXII
- FUNDACION M^o. FRANCISCA DE ROVIRALTA
- FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
- GARRIGUES

- GAS NATURAL FENOSA
- GENERAL CABLE
- GENERAL ÓPTICA
- GFT IBERIA SOLUTIONS
- GINMOVIAN
- GRUP CATALANA OCCIDENT
- GRUPO ARICAM
- GRUPO BANCO POPULAR
- GRUPO BARCELÓ
- GRUPO CELSA
- GRUPO CODORNÍU
- GRUPO DAMM
- GRUPO ELOSA
- GRUPO ESTEVE
- GRUPO GESTESA
- GRUPO LECHE PASCUAL
- GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL
- GRUPO NOVARTIS
- GRUPO PARERA
- GRUPO PUIG
- GRUPO SANTANDER
- GRUPO TELEFÓNICA
- GRUPO VILLAR MIR
- GUINEU
- HENKEL
- HEWLETT PACKARD
- HUERTA DEL CARMEN
- IBERDROLA
- IBM
- ICL
- IDOM
- IMS HEALTH
- INDRA
- INFORPRESS
- IN2
- INLANDGEO
- INTERMAS NETS
- INVERSIONES SINFIN HOLDING
- ISS FACILITY SERVICES
- IZASA

- JOHN DEERE
- JOHNSON CONTROLS
- KELLOGG ESPAÑA
- KONSAC
- KPMG
- LABORATORIOS LETI
- LEAR CORPORATION
- LENER
- LOGISTA
- MANGO
- MARTINSA-FADESA
- MECALUX
- MERCAPITAL
- MERQUINSA
- MICRO-BLANC
- MIQUEL Y COSTAS & MIQUEL
- MULTIASISTENCIA
- MUTUA MADRILEÑA
- NEGOCENTER
- NEORIS
- NESTLÉ
- NEXTRET
- NISSAN
- PALEX MEDICAL
- PANRICO
- PENTEO ICT ANALYST
- PEOPLEMATTERS
- PHILIP MORRIS
- PLÁSTICOS TA-TAY
- PORTAVENTURA
- PORT DE BARCELONA
- PPG
- PROSEGUR
- PWC
- RANDSTAD
- RAY HUMAN CAPITAL
- RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA
- REDUR
- REPSOL YPF
- REUTERS
- REYAL URBIS

- RICOH
- ROCA
- ROCHE
- ROLAND BERGER
- SABA
- SAGARDOY ABOGADOS
- SANITAS
- SANOFI AVENTIS
- SCHNEIDER ELECTRIC
- SDL-TRIDION
- SEAT
- SENER INGENIERÍA Y SISTEMAS
- SEUR
- SIEMENS
- SIKA
- SOCIAL TRENDS INSTITUTE
- SOLVAY
- SONY
- STAIG GRUPO INMOBILIARIO
- SWAROVSKI
- SYNTHESIA ESPAÑOLA
- TALDE VENTURE CAPITAL
- TANDBERG
- TECHNO TRENDS
- TETRA PAK
- TEXSA
- THE ROYAL BANK OF SCOTLAND
- TOUS
- TOWERS WATSON
- URALITA
- VALINSA
- VESTAS
- VOCENTO
- WILLIS
- WÜRTH
- ZANINI AUTO GRUP
- ZARDOYA OTIS
- ZURICH

BLOOMBERG, BOWLES Y SIMPSON

EL ESTANCAMIENTO PRESUPUESTARIO EN EE. UU. TOCA A SU FIN

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



En la última década, los ingresos del Gobierno de EE. UU. han aumentado un 15%, pero el gasto federal se ha incrementado un 80%. “No podemos continuar así”, declaró el alcalde de Nueva York, **Michael Bloomberg**, al tiempo que expresaba su apoyo al fin de las rebajas fiscales de la era Bush en una sesión de *The Wall Street Journal Executive Viewpoints Breakfast Series*, patrocinada por el IESE y Boston Consulting Group (BCG), el 29 de marzo.

La sesión moderada por **Alan Murray**, también contó con la pre-

sencia de **Erskine Bowles**, exjefe de gabinete de la Administración Clinton, y **Alan Simpson**, exsenador de Wyoming. Ambos, republicano y demócrata respectivamente, son los autores de un importante plan de recorte del gasto público y de incremento de los impuestos.

Durante la sesión explicaron por qué su plan no ha sido apoyado por el presidente, ni por los legisladores. Su propuesta fue rechazada en marzo por la Cámara, con trescientos ochenta y dos votos en contra y treinta y ocho a favor. Solo dieciséis republicanos y veintidós demócratas lo apoyaron. Según **Simpson**, el presidente **Obama** no respaldó el plan para evitar controversias en un año de elecciones.

UN PLAN CONTROVERTIDO

● El plan Simpson-Bowles ha sido criticado por no incluir partidas suficientes en áreas como educación o infraestructuras, o por no cubrir las necesidades de una población cada vez más envejecida. Pero **Bowles** asegura “que se puede demostrar sin ningún atisbo de duda que las partidas son suficientes”.

En cualquier caso, para que el plan Bowles-Simpson sea eficaz, los legisladores deberán tomar decisiones difíciles con respecto a los recortes. “Los problemas son reales y las soluciones serán dolorosas. No existe un remedio fácil, pero debemos ponerlo todo sobre la mesa” afirmó el exjefe de gabinete de **Clinton**.



Michael Bloomberg



Alan Simpson



Erskine Bowles

Según **Bloomberg**, el gran valor del plan Simpson-Bowles es que es “ponderado” y define prioridades para todo el país, sin favorecer intereses específicos. Considera que este plan marca un momento “único” en el que el presidente podría empezar a introducir gradualmente unos cambios claves en áreas sin financiación, como la Seguridad Social, Medicare o Medicaid. “El presidente debería alzar la voz y decir que esto es algo que nos concierne a todos”, declaró el alcalde de Nueva York.

Las rebajas fiscales de la era Bush vencen en diciembre del 2012 y, según **Bloomberg**, deberían hacerlo para todos los ciudadanos, sean cuales sean sus ingresos. “Aumentar los impues-

tos solo a los ricos no es suficiente para resolver los actuales problemas de renta pública del país. El Gobierno ha de dejar que venzan estos recortes fiscales y subir los impuestos a todos. De este modo, se resolvería la falta de ingresos públicos y se disminuiría paulatinamente el gasto”, explicó **Bloomberg**. “El presidente podría imponer su voluntad y hacer caso omiso del Congreso, pero no suele ejercer esta potestad”, añadió también.

Por su parte, **Murray** destacó que el plan Simpson-Bowles podía tener grandes repercusiones en la ciudad de Nueva York, donde las rentas son elevadas. Por ejemplo, podría limitar los intereses hipotecarios de las grandes viviendas con un valor superior a los

500.000 dólares, lo que significa que sus ganancias de capital podrían desaparecer. “Y la ciudad de Nueva York es la cuna de las ganancias de capital”, añadió **Murray**.

Según **Bowles**, que en 1996 ayudó a negociar los presupuestos del Estado durante la Administración Clinton, los políticos deberían conseguir un mayor grado de confianza mutua para poder alcanzar a un acuerdo presupuestario. Asimismo, cree que el presidente **Obama** hará todo lo necesario para que se apruebe el presupuesto en caso de ser reelegido. EE.UU. se enfrenta a una crisis previsible, pero evitable, y la perspectiva del caos acabará empujando a los legisladores a actuar, concluyó **Bowles**.



NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

COLONIA

1 de marzo

● El profesor **Adrian Done** presentó la sesión “Global Trends”, en un acto que tuvo lugar el 1 de marzo en la ciudad de Colonia. En esta conferencia, describió algunas de las tendencias y los retos a los que nos enfrentaremos en las próximas décadas, basándose en su libro *Global Trends: Facing Up to a Changing World*. Desde la Agrupación se agradece a **Oliver Schoen** (MBA '05) y a Capgemini & Consulting su colaboración en la organización de este evento.

SANTIAGO DE CHILE

3 de mayo

● Un grupo de 100 alumni se reunió en Chile, donde el profesor **Antonio Argandoña** presentó un análisis sobre “¿Por qué la crisis económica es diferente en Europa?” El encuentro tuvo lugar en el auditorio del BCI en Santiago.

VARSOVIA

1 de marzo

● La capital de Polonia acogió la sesión de continuidad

“Fostering Creativity – Lessons from Motion Pictures”, a cargo de **Kandarp Mehta**, colaborador del IESE. La sesión se centró en los aspectos más destacados de la creatividad en los equipos y expluso las tendencias comunes en el contexto económico actual: la necesidad de nuevas ideas para mantenerse a flote y la creciente dependencia del trabajo en equipo. Para ello, **Mehta** ofreció algunas de las lecciones aprendidas en sus investigaciones con equipos de rodaje, centrándolas en los cambios de rol de los individuos a lo largo de un proyecto y en cómo afecta al rendimiento del equipo.

12 de abril

La Agrupación territorial de alumni en Polonia invitó a los antiguos alumnos a la sesión “Empik Digital – Development strategy overview”, a cargo de **Dariusz Stolarczyk** (AMP-Varsovia '10), COO, miembro de la junta en NFI Empik Media & Fashion y managing director en Empik Digital.

ZÚRICH

2 de marzo

Los alumni de la Agrupación territorial de Suiza disfrutaron de su tradicional almuerzo-tertulia en la capital del país.

22 de marzo

La ciudad suiza de Zúrich acogió el encuentro de antiguos alumnos de la Agrupación territorial en el país, quienes atendieron a la ponencia del profesor **Javier Estrada** “Blinded by Growth”. En esta sesión se discutió sobre el crecimiento desde dos puntos de vista, económico y de beneficios, y sobre cómo se relacionan estos con la rentabilidad que obtienen los inversores. La evidencia muestra que es perfectamente posible obtener baja rentabilidad en entornos de alto crecimiento, y alta rentabilidad en entornos de bajo crecimiento.

MÉXICO D.F.

8 de marzo

El profesor **Javier Estrada** participó en un desayuno-coloquio con los antiguos alumnos de la Agrupación territorial en México, donde dirigió una conferencia sobre “Invertir en mercados emergentes: situación actual y perspectivas”. Le acompañó **Begoña de Ros**, directora del Programa SEP New York-Miami. Se agradece a Intergration y a su presidente, **Gérard Schoor** (MBA '91) su colaboración en la organización de este encuentro.



1. Colonia

MONTERREY

9 de marzo

Tras su paso por la capital, el profesor **Javier Estrada** se desplazó a Monterrey para tomar parte en el desayuno-coloquio “Invertir en mercados emergentes: situación actual y perspectivas” organizado en la sede de Heineken de la ciudad, también estuvo acompañado por **Begoña de Ros**.

LOVAINA

16 de marzo

La sesión “Innovation and Entrepreneurship in Flanders”, reunió un panel de emprendedores flamencos compuesto por **Eric van Zele**, CEO de Barco; **Filip Tack**, fundador de Nomadesk; y **Pieter Timmermans**, director general de FEB. Se debatieron algunas cuestiones de la iniciativa emprendedora relativas a la zona de Flandes, culminando la sesión con la presentación de un caso a cargo del profesor **Bruno Cassiman**.

MIAMI

27 de marzo

El fracaso, por doloroso que parezca, es una experiencia más en la vida de un directivo, y hay que aprender a aceptarlo. Este fue el tema de la sesión “Learning to face failure”, que el profesor **Santiago Álvarez de Mon** dirigió a los antiguos alumnos de la costa este estadounidense.

NUEVA YORK

27 de marzo

El profesor **José Luis Bueno** fue el ponente de la sesión “The Consumer of the Future”, que tuvo lugar en el centro del IESE en Nueva York. En ella se analizó el desarrollo de una nueva clase media global en la que convergen, por una parte, una clase media industrial en declive y, por otra, el billón de consumidores provenientes de las economías emergentes.

3 de mayo

Los alumni estadounidenses se dieron cita en el centro del IESE en Nueva York, donde la profesora **Marta Elvira** dirigió la sesión “Flexibility & Sustainable Workplaces”. En el evento también participaron **Kathleen Christensen**, directora del programa de Alfred P. Sloan Foundation, y **Stephanie Voquer**, directora de recursos humanos de MasterCard Worldwide, quienes debatieron sobre las diferentes prácticas de flexibilidad laboral, los diversos modelos de desarrollo de liderazgo y las prácticas que se están llevando a cabo para atraer y retener talento.

8 de mayo

La Agrupación territorial en Estados Unidos reunió a un grupo de antiguos alumnos en el centro del IESE en Nueva York, para atender a la sesión “Dangerous Connections: Hedge Funds,



2



3

2. Amsterdam 3. Lisboa

Brokers and the Emergence of a Consensus Trade". Centrándose en los *hedge funds*, el profesor **Jan Simon** analizó en detalle las estructuras y prácticas sociales a través de las cuales se toman las decisiones de inversión dentro de estas organizaciones.

ÁMSTERDAM

29 de marzo

- Los antiguos alumnos de Holanda
- asistieron el 29 de marzo en la ciudad de Ámsterdam a la sesión del Programa de continuidad "World 3.0: Global prosperity and how to achieve it", basada en el célebre libro *World 3.0* del profesor **Pankaj Ghemawat**.

LISBOA

29 de marzo

- Los antiguos alumnos de la
- Agrupación de miembros de Portugal se reunieron para celebrar su tradicional cena-tertulia bajo el título "Como surgiu e opera a Estrutura de Seguimento do Memorando de Entendimento (ESAME)". En esta ocasión, contaron con la participa-

ción de **Carlos Moedas**, secretario de Estado adjunto del primer ministro portugués y responsable de la coordinación de la Estrutura de Seguimento do Memorando de Entendimento (ESAME), creada por el Gobierno para supervisar el programa de ajuste de la economía portuguesa acordado con la Comisión Europea, el Banco Central Europeo y el FMI.

TOKIO

4 de abril

- La embajada española en Tokio se
- convirtió en el punto de encuentro de los alumni que asistieron a la conferencia "Trends, challenges and opportunities", del profesor **Jan Oosterveld**, en la que se analizaron las principales tendencias actuales y su implicación en la dirección, la innovación, la educación, las políticas públicas y las personas.

LONDRES

18 de abril

- Los antiguos alumnos londinenses celebraron una nueva edición

del Entrepreneurs Breakfast Meeting, bajo el título "Started Up: Works in Progress", organizada, por primera vez, en colaboración con la London Business School. Contaron, en esta ocasión, con la participación del profesor **Rob Johnson**. La Agrupación ha puesto en marcha una serie de desayunos con emprendedores que tendrán lugar una vez al trimestre.

PARÍS

18 de abril

- El profesor **Yih-teen Lee** se
- desplazó hasta París, donde impartió la conferencia "Cross cultural connection in a virtual World", en la que utilizaron el caso "Greg James" para entender los retos de los principales equipos virtuales globales, así como las competencias necesarias para superar las barreras culturales, geográficas y temporales inherentes a la colaboración virtual mundial.

TORONTO

19 de abril

- La ciudad canadiense acogió la
- sesión "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*, **Simon** analizó en detalle las estructuras y prácticas sociales a través de las cuales se toman las decisiones de inversión dentro de estas organizaciones.

OLPE

25 de abril

- El profesor **Christoph Zott** se
- reunió con antiguos alumnos en la ciudad alemana, donde impartió la conferencia "How to Build a Billion-Dollar Company". A través de algunos casos prácticos, el profesor

intentó explicar los secretos del éxito de algunas de las *start-ups* que han conseguido impactar en el mercado y convertirse en compañías globales.

BRUSELAS

7 de mayo

● Bélgica acogió la sesión “Platform Competition” a cargo del profesor **Govert Vroom**. En ella, debatió varios conceptos estratégicos y los marcos en los que se aplican los *network markets*, explorando fenómenos como los mercados *winner-takes-all*, la masa crítica o la competencia de plataformas. Como en muchos mercados –que cada vez están más interconectados–, para conseguir el éxito se deben complementar las estrategias tradicionales con las nuevas.



4



5

4. Londres 5. París

LIMA

11 de mayo

● La sede de la escuela de dirección PAD, de la Universidad de Piura, fue el punto de encuentro de los alumnos en la sesión “Modo de emprender negocios”, a cargo del profesor **Vicente Font**, en la que trabajaron el caso “Aires”.



FRÁNCFORT

15 de mayo

● El profesor **Javier Estrada** presentó la sesión del Programa de continuidad “Blinded by Growth”, donde se discutió el crecimiento desde los puntos de vista económico y de beneficios, y cómo se relacionan estos con la rentabilidad de los inversores.

SAN FRANCISCO

8 de mayo

● La Agrupación territorial de Estados Unidos convocó a los alumnos en San Francisco para asistir a la sesión “A new Challenger for Leadership. A changing skillset”, impartida por el profesor **Paddy Miller**.

SÃO PAULO

18 DE ABRIL

● Las instalaciones de ISE Business School en Brasil acogieron la celebración de los 10 años del AMP Brasil, con un encuentro especial de alumni. El ponente invitado fue **Fábio Barbosa**, presidente de Abril, quien destacó una realidad como el hecho de que construimos empresas y sociedades a partir de actitudes personales concretas. **Barbosa** ha presidido importantes bancos entre 1996 y 2011 (Real/ABN y Santander de Brasil), además de haber sido también presidente de la Federación Brasileña de Bancos (FEBRABAN), del 2007 al 2011. En su exposición,

habló de su país en términos de “el Brasil que queremos construir”. Esta frase fue la base para una exposición basada en valores y actitudes que deben impregnar las decisiones de empresarios y ejecutivos para obtener una sociedad más justa y equilibrada: “Brasil será lo que nosotros hagamos de él... cada uno de nosotros, por acciones y omisiones”. En el acto también participó el director general del ISE, **Paulo Roberto Ferreira**, y **César Beltrán**, director del IESE en Brasil y de los programas Executive Education.

LAS CLAVES DEL NUEVO CONTEXTO EMPRESARIAL

XVIII JORNADA DE LA EMPRESA

El análisis del actual terreno de juego en el que se mueven las empresas centró la XVIII Jornada de la Empresa, celebrada el 22 de marzo en el campus del IESE en Madrid. **Francisco Iniesta**, director del IESE en Madrid, inauguró esta jornada que tenía por objetivo “conocer el nuevo contexto para estar mejor preparados de cara al presente y el futuro”, según afirmó. Porque “solo vemos aquello que conocemos”, aseguró, citando a **Goethe**.

A continuación, **Jordi Canals**, director general del IESE, desgarnó las implicaciones del entorno internacional. Y animó a reconsiderar los efectos que la globalización tiene para las organizaciones. También destacó que es esencial que tanto Gobiernos como empresas sean capaces de combinar austeridad con inversión en el futuro, porque “no son incompatibles”. Y señaló que en los próximos quince

años las relaciones entre empresa y sector público “van a ser muy diferentes” en toda Europa. Desde la empresa, dijo, “hay que exigir al Gobierno políticas sectoriales y empresariales horizontales y consistentes a largo plazo”.

El análisis macroeconómico dio paso a las sesiones de los dos grandes pilares del cambio en España. La reforma del sistema financiero ocupó gran parte de la jornada, aunque, como explicó el profesor **Juan José Toribio**, estos cambios solo tienen sentido si se abscriben a un programa general de saneamiento de la economía española.

La Jornada se centró en analizar el nuevo contexto para estar mejor preparados en el presente y el futuro

El principal reto, añadió, es reanimar el flujo crediticio de la economía.

Por su parte, el profesor **José Luis Suárez** explicó las repercusiones de la reforma bancaria en la financiación empresarial. Señaló que la necesidad de financiación es una consecuencia del escaso crecimiento, de la eficiencia en el uso de los recursos y de la rentabilidad. La necesidad de financiación externa disminuiría con una mejor gestión de los activos de las compañías y un aumento de la rentabilidad. Corresponde al sector público ayudar a las empresas a diversificar las fuentes de fondos propiciando el desarrollo de los mercados de capitales.

Por último, el profesor **Sandalio Gómez** analizó las novedades del mercado laboral. “La reforma actual se basa en el modelo europeo. Sus dos objetivos principales son potenciar el empleo, en especial el de los jóvenes, y mejorar la competitividad a través de la flexibilización de las relaciones laborales dentro de la empresa”.





UNA CELEBRACIÓN MUY ESPECIAL

**LOS QUINQUENIOS DEL PADE-PDG-PDD SE REUNIERON
EN EL CAMPUS DEL IESE EN BARCELONA**

“**E**l IESE es lo que es por todos vosotros, los antiguos alumnos”, afirmó **César Beltrán**, director de Executive Education del IESE, en la sesión de bienvenida de las promociones de los PADE, PDG y PDD de los años 1987, 1992, 1997, 2002 y 2007.

El 22 de marzo se reencontraron en el campus del IESE en Barcelona para celebrar sus quinquenios, arropados por los profesores que les habían acompañado durante su estancia en la escuela.

Durante el evento, la directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos, **Mireia Rius**, les instó a dibujar el futuro entre todos. “Desde vuestras empresas sois los principales agentes que nos permiten seguir avanzando en este país”, apuntó. Y les invitó a participar en la próxima Global Alumni Reunion, que se celebrará este otoño en São Paulo.

Por su parte, el director general del IESE, **Jordi Canals**, impartió una conferencia titulada “El IESE y la dirección de empresas en un entorno volátil”, en la que ofreció algunos recursos para actuar y afrontar los retos que plantea el complicado contexto actual, dejando un lugar para el optimismo.

“A pesar de todo, el mundo está creciendo. África, América Latina y Asia van a crecer. El mundo no está tan mal. Quizá los que estamos mal somos algunos países de la periferia de Europa Occidental”, añadió el profesor **Canals**. “Hay sectores que están avanzando” y destacó



que “también hay empresas que están creciendo en sectores estancados”. Y en ellas puso el acento, destacando tres características comunes a estas: planificación a largo plazo, internacionalización y cuidado de las personas. “Mala es la empresa que deja de invertir en equipamiento, innovación, *know-how*... pero peor es aquella que no invierte en las personas”, concluyó el director general.

Por su parte, el profesor **Josep Valor**, director de Executive Education, recordó los avances del programa con los nuevos PLD y Media AMP, así como las 300 sesiones de continuidad que cada año organiza la Agrupación. “Es hora de que volváis”, arengó.

Finalmente, los antiguos alumnos se dividieron por promociones para asistir a diferentes sesiones académicas.





LOS MBA VUELVEN

**MÁS DE 430 ALUMNI DE 25 NACIONALIDADES
EN LOS QUINQUENIOS DEL MBA**

Las distancias no son una barrera para acudir a una cita con el IESE, algo que quedó demostrado con la presencia de hasta 25 nacionalidades distintas en la reunión anual de los quinquenios del MBA, celebrados el 26 de mayo en el campus del IESE en Barcelona.

Más de 430 antiguos alumnos de las promociones MBA '77, MBA '82, MBA '87, MBA '92, MBA '97, MBA '02 y MBA '07 participaron en la celebración junto a sus familiares, amigos y profesores, que les acompañaron durante el máster.

El director general del IESE, **Jordi Canals**, dio la bienvenida a los miembros de las siete promociones y les agradeció su regreso al IESE. A continuación intervinieron el profesor **Pedro Videla** y la directora de la Alumni Association, **Mireia Rius**,

El 26 de mayo se reunieron los quinquenios del MBA en el campus del IESE en Barcelona

quien dio las gracias especialmente a todos aquellos que viajaron desde el extranjero para la ocasión.

Finalmente, los profesores **Antonio Argandoña**, **Carlos Cavallé**, **Brian Leggett**, **José Antonio Segarra**, **Jorge Soley**, **Julián Villanueva**, y el propio **Pedro Videla**, participaron en distintas sesiones académicas que recordaron a los antiguos alumnos sus días en las aulas. En ellas se trataron cuestiones como la situación económica actual, la seguridad de los ahorros en los bancos españoles, los nuevos medios de comunicación o el futuro del euro.



UNA TARDE DE RECUERDOS

PDD ALUMNI REUNION: UN EVENTO QUE REUNIÓ A MÁS 600 DIRECTIVOS

“**L**o lograr la mejor versión de cada empleado nos permite alcanzar la mejor versión de la compañía”, afirmó **Blanca Gómez**, directora de Recursos Humanos de Microsoft, quien, junto a **Abel Gibert** (PDG '90/PADE '09), socio de Seeliger y Conde, y la especialista en *coaching*, **Marta Gil-Casares** (PDG '01), participó en la mesa redonda titulada “¿Cómo impulsar la carrera actual o cambiar de actividad profesional en tiempos de crisis?”.

A la PDD Alumni Reunion, celebrada el 29 de marzo en el campus del IESE en Madrid, asistieron más de 600 directivos de 92 promociones, incluida la primera, del año 1980.

El profesor **José Ramón Pin** expuso los resultados de algunas en-

cuestas realizadas recientemente sobre los sistemas de reclutamiento más utilizados por las compañías. Los recursos internos son la primera opción, luego el *networking* propio y el reclutamiento *online*. De manera ocasional se acude a los *headhunters*, mientras que los anuncios en prensa apenas se utilizan ya. “Lejos quedan los suplementos dominicales repletos de ofertas laborales”, recordó.

La directora de Recursos Humanos de Microsoft, destacó que las empresas pueden ser facilitadoras del cambio, pero el máximo responsable del desarrollo propio es la persona. “Desde el punto de vista de un empleado, es básico conocerse y saber qué se quiere, formarse de manera continua y estar siempre conectado, construyendo una extensa red de relaciones”.

Por su parte, **Gibert** hizo un repaso por las tareas que realiza habitual-

mente una empresa *executive search* y su modo de trabajar analizando referencias propias, bases de datos públicas como las de las escuelas de dirección y las redes sociales profesionales. El mercado de contratación de directivos es un mercado de oferta porque apenas hay demanda, pero a pesar de la crisis sigue habiendo movimientos, en muchos casos en forma de promoción interna, apuntó.

Gil-Casares hizo un repaso de las distintas fases de la vida laboral comentando las dificultades que el trabajador o el directivo se encuentran en cada una de ellas. La experta en *coaching* profesional puso especial énfasis en la necesidad de diseñar una estrategia personal. “Debemos visualizar dónde queremos estar dentro de diez años y hacer el recorrido a la inversa para crear plataformas paralelas que nos permitan caminar hacia nuestros objetivos”.







REENCUENTRO EN VALENCIA

DE LA AGRUPACIÓN TERRITORIAL DE LEVANTE

El profesor **Luis Manuel Calleja** y el presidente del Grupo Villar Mir y OHL, **Juan Miguel Villar Mir**, protagonizaron el XV Encuentro anual de antiguos alumnos del IESE de la Agrupación territorial de Levante. El acto tuvo lugar en el Palau de la Música de Valencia el 24 de abril, con más de 400 asistentes entre los que se encontraban personalidades de la vida política, empresarial y social valenciana. El encuentro estuvo patrocinado por Access.

Íñigo Parra (MBA '90), presidente de la Agrupación territorial del IESE en Levante, fue el encargado de dar la bienvenida a los asistentes

y presentar el encuentro junto con **César Beltrán**, director de Executive Education del IESE y **Marisa Bombardó**, directora asociada de la Agrupación de antiguos alumnos. Tras su discurso, el profesor **Luis Manuel Calleja** impartió la conferencia “No basta con dirigir y gestionar, hay que gobernar la empresa”.

Finalmente, **Juan Miguel Villar** aseguró en su intervención que “no hay buenos y malos sectores o empresas, sino compañías bien o mal gestionadas”. Asimismo, destacó los criterios necesarios para un buen liderazgo “trabajar mucho, ser emocionalmente estables, basarse más en el análisis que en la intuición, saber comunicar, motivar y asumir riesgos”.



Spring Games 2012:

como un proyecto empresarial

❖ Cerca de 850 estudiantes de ocho escuelas de dirección (LBS, Bocconi, INSEAD, HEC, ESADE, EADE, IEE e IESE) participaron este año en el MBA Spring Games. Durante un fin de semana disfrutaron de torneos deportivos en disciplinas tradicionales como fútbol o voleibol, o en las menos convencionales, como el balón prisionero o la petanca. Los juegos se celebraron entre los días 20 y 22 de abril en Barcelona.

La edición de este año contó con más participación internacional que los anteriores, con estudiantes llegados de escuelas en Londres, Milán, Fontainebleau y París, y una nueva ubicación: la playa. Así, voley-playa y fútbol-playa o Ultimate Frisbee se añadieron a la diversidad de juegos por primera vez, así como la regata, "que terminó convirtiéndose en la protagonista del primer día", según el estudiante organizador **Marcelo Montilla (MBA '12)**.

Montilla explica que "organizar los Spring Games es como gestionar una pequeña empresa. Nuestro equipo de 30 personas se dividió en siete departamentos, dedicándose a coordinar el evento durante meses. Sin duda, nos ha proporcionado unas buenas prácticas para el mundo empresarial real".



SONO

CREATIVIDAD Y TECNOLOGÍA AUDIOVISUAL

Desde 1972
haciendo realidad
las ideas de nuestros clientes



Presentación Audi A6



Roca Madrid Gallery



Centro de visitantes del Gironés



Cornellà Creació Forum



Nestlé - Shopper Experience Centre



IESE

Servicios audiovisuales integrales

Proyectos de ingeniería
y consultoría audiovisual

Instalaciones audiovisuales permanentes

Producción y realización de contenidos

CLAUSURA DE PROGRAMAS EXECUTIVE EDUCATION



PDG-PNA-2012

Presidente: Alberto Madrid Miqueleiz
Secretario: Javier Montes Jiménez



PDD-A-12

Presidente: Ignacio Lago Fernández
Secretaria: Estibaliz Gómez Olea



PADE-A-12

Presidente: José Antonio Alepuz Sánchez • Secretaria: Paloma Elegido Fluiters



PDD-1-2012

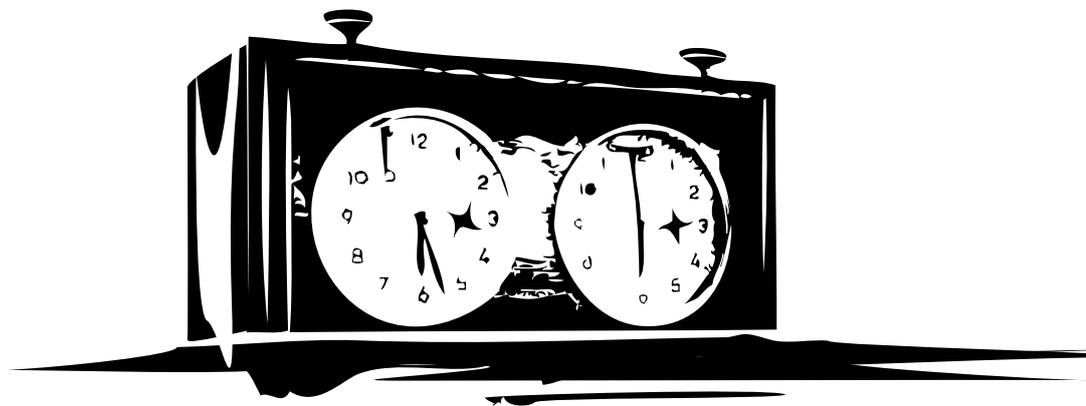
Presidente: Javier González Pérez • Secretario: Antonio Blasco Parrilla



PADE-1-12

Presidente: José María Niella Casas • Secretario: Christophe Canler

MBA A TIEMPO PARCIAL, LÍDER A TIEMPO COMPLETO.



¿CREES QUE ESTÁS DEMASIADO OCUPADO PARA LLEGAR A DONDE QUIERES? PIÉNSALO MEJOR.

El **Executive MBA** es un programa compatible con tu carrera profesional y que te permitirá vivir una **experiencia transformadora**, ganar confianza en ti mismo y crecer como líder.

Una oportunidad para profundizar en conocimientos y **competencias directivas** en un **entorno global** y cambiante y que podrás integrar en tu trabajo desde el primer día. Siempre a través de un aprendizaje dinámico, con casos reales de negocio y de la mano de un **claustró de primer nivel**.

El programa se imparte en los campus de **Barcelona, Madrid y São Paulo** e incluye dos semanas internacionales en **Shangai y Nueva York**.



**DEVELOPING LEADERS
YOU CAN TRUST**
www.iese.edu/emba

Para más información del programa, Open Days y entrevistas contacta:
Barcelona: embabcn@iese.edu | Madrid: emba@iese.edu

Descubriendo el verbo “hacer”



JOSEP TÀPIES

Profesor de Dirección General
y titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE

El verbo “hacer” es uno de los más ricos de nuestra lengua. En el Diccionario de la Lengua Española se incluyen más de cincuenta acepciones para esta entrada. Se trata de un verbo activo, que transforma ideas en realidades. Un verbo emprendedor, que se asocia con la creación de futuro. Un verbo especialmente importante para los empresarios, que se dedican a imaginarlo y a dar forma a una nueva realidad antes inexistente.

Fue precisamente una conferencia impartida en el campus de Barcelona por un destacado empresario y antiguo alumno del IESE la que me hizo descubrir la riqueza de este verbo. “En la vida hay cinco etapas importantes: aprender a hacer, hacer, enseñar a hacer, hacer hacer y, finalmente, dejar hacer”, dijo.

“Aprender a hacer” apela a la responsabilidad de todo individuo respecto a la obligación de formarse antes de pretender ocupar una posición en la empresa. Siempre, pero especialmente en el caso de la empresa familiar, esta fase debe llevarse a cabo respetando la necesaria libertad para que cada miembro de la familia aprenda según su propia vocación, sus afinidades y sus convicciones personales. Además, en el caso de las empresas familiares, se ofrece una oportunidad de aprendizaje adicional, pues las siguientes generaciones pueden vivir muy de cerca la empresa desde pequeños.

Hay que “hacer” las cosas con profesionalidad, lo mejor posible, intentando superarnos un poco cada día y, por supuesto, consiguiendo resultados.

“Enseñar a hacer” es ayudar a las personas a aprovechar sus potencialidades para que se realicen profesionalmente. Un buen directivo es aquel que ayuda a los miembros de su equipo a desarrollarse, les explica el porqué de las cosas, los escucha y los apoya. Solo así las personas pierden el miedo, que les bloquea y les impide aprender y mejorar.

“Hacer hacer” es la esencia del trabajo directivo. No se trata de imponerse, sino de conseguir que los demás hagan las cosas que son convenientes para la empresa por voluntad propia, y para lograrlo son esenciales la comunicación y la persuasión.

La experiencia nos muestra que lo que más cuesta es “dejar hacer”. Retirarse no es fácil. Es una decisión muy valiente pasar el testigo para dejar que otros hagan, y aunque es obvio que resulta imprescindible para que el ciclo del verbo hacer vuelva a comenzar, es precisamente en esta etapa donde se encuentra el principal obstáculo. Ahí es donde se constata la auténtica intención del empresario: si es una persona con sentido de trascendencia en lo que se refiere a la empresa o es de los que piensan “después de mí, el diluvio”.

MÁS INFORMACIÓN: El Blog de la Empresa Familiar <http://blog.iese.edu/empresafamiliar>
El vídeo de la conferencia está disponible en el post “Las cinco etapas del verbo hacer”.

SOLUCIONES DE TELEPRESENCIA, VIDEO Y COLABORACIÓN



TRANSFORME Y MEJORE LA PRODUCTIVIDAD DE SU NEGOCIO

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

902 906 555



**Techno
Trends**

Telepresencia y Colaboración Visual

www.ttrends.es

www.salasdetelepresencia.com

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

Desde 1994 somos especialistas en Telepresencia y Colaboración Visual

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.