IESE

128
REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS

Enero-Marzo 2013
www.iese.edu

Antonio Argadoña
Construir un mundo más justo

Jaume Ribera
Gestión de proyectos: no sin un plan

Marc Sachon y Anthony Benitez
Controla lo que puedas e influye sobre lo incontrolable

Carlos Cavallé
Justicia y caridad, principales virtudes del empresario

Charting paths in a wider world

Gracias a vuestro apoyo este año, más de 1.000 antiguos alumnos del IESE han encontrado y compartido en São Paulo nuevos caminos hacia el cambiante futuro de los negocios globales.

IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

SÃO PAULO 2012

1-3 NOVIEMBRE

IESE Business School
Universidad de Navarra

Platinum Sponsors

EDITORA GLOBO

RICOH
imagine. change.

Gold Sponsors

Ajuntament de Barcelona

Silver Sponsors

Ermenegildo Zegna

fundación abertis

Collaborators

AMERICAN EXPRESS BARCELÓ VIAJES

catenon
ONE PLANET · ONE OFFICE

"la Caixa"

GREAT PLACE TO WORK®

Deloitte.

SINGAPORE AIRLINES
A STAR ALLIANCE MEMBER

MBA&
EDUCACIÓN EJECUTIVA
PARTE DE LA RED AMÉRICAECONOMÍA

Sabadell

MPG media contacts
Leading new thinking.

Extreme Brand Management

Global Web Content Management

Integrated Multi-Channel Publishing

Targeting, Profiling & Personalization

Sucessfully engage with your audiences through multiple websites, in multiple languages, across multiple channels, with multiple brands.

Online Customer Experience Management

www.sdl.com

SDL | Tridion

ÍNDICE

PORTADA

51 IESE GLOBAL ALUMNI REUNION
UN NUEVO HITO EN LA HISTORIA DEL IESE 12

IDEAS

EL DEBER DE LAS EMPRESAS
Construir un mundo más justo
Antonio Argandoña 22

GESTIÓN DE PROYECTOS
No sin un plan
Jaume Ribera 26

CÓMO IMPULSAR EL CAMBIO CON ÉXITO
Controla lo que puedas, e influye sobre lo incontrolable
M. Sachon y A. Benitez 30

40 AÑOS DE LA VISITA DE SANJOSEMARÍA AL IESE
Justicia y caridad, principales virtudes del empresario
Carlos Cavallé 34

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP WEEK

"EL FUTURO DE ESPAÑA PASA POR UNA SOCIEDAD MÁS EMPRENDEDORA"

38

CROSSROADS

XXVII ENCUENTRO DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN
Conducir la competitividad 44

CAREER FORUM
Un impulso en la carrera de los MBA 48

XIX ENCUENTRO DEL SECTOR SANITARIO
La salud, frente a un cambio de paradigma 50

HEALTHCARE MANAGEMENT PROGRAM
Profesionalizar la gestión del sector sanitario 53

FAST FORWARD
Un paso por delante 54

ÍNDICE

IV ENCUENTRO DEL SECTOR QUÍMICO
Romper barreras para ser competitivos 56

GLOBAL CEO PROGRAM
Próxima parada: África 58

YOUNG TALENT PROGRAM
Más cerca del MBA 60

PAN AFRICAN EXCUTIVE MBA
De África al mundo 61

CUSTOM PROGRAM
Faurecia y el IESE: cambiar de marcha 62

GLOBAL FINANCE AND STRATEGY FOR SENIOR EXECUTIVES
Los directores financieros del futuro 64

AGENDA 68

PEOPLE

SHELLY LAZARUS, DE OGILVY & MATHER
Los medios tradicionales ganan a las redes sociales 74

DANIEL CALLAGHAN (MBA '09)
Talento a la carta a través de la red 78

ROSA GARCÍA, PRESIDENTA DE SIEMENS EN ESPAÑA
Liderar con cariño y exigencia 80

SOIS NOTICIA 84

AUTORES 90

LIFE

CHAPTER NEWS 94

ALUMNI EN PAMPLONA
Encuentro de la Agrupación Territorial de Navarra-País Vasco-La Rioja 100

CLAUSURA DE PROGRAMAS 101

IESE & YOU

AGRUPACIONES TERRITORIALES
Siempre a tu lado 102

FINAL

SANDRA SIEBER
Cómo desconectar en un mundo conectado 104

PEOPLE

ENTREVISTA ALUMNI

NÚRIA CABUTÍ (MBA '92) 70

PEOPLE

CARLOS GHOSN, PRESIDENTE Y CEO DE RENAULT-NISSAN

NUEVAS TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA 76

αlfa consulting
Highland Worldwide
Nos mojamos contigo
En αlfa 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

IESE
REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS

128

Enero - Marzo
2013
www.iese.edu/alumni

Índice de Alumni

Abed, Jacqueline (GCP '10) 50
Agramonte, Martín (MBA '99) ... 94
Alarcón, Juan José (AMP '08) 94
Alegre, Hugo (MBA '91) 94
Alemany, Salvador (PDD '74) 12, 83
Alonso, Manuel (EMBA '91) 84
Amaral, Adriano (MBA '94 y AMP '07) 12
Amtmann, Guillermo (SEP '10 y GCP '12) 50
Aranda, Sergio (SEP '11) 12
Banco Supervielle 50
Biosca, Ignasi (MBA '98) 42
Bossi, José Ignacio (MBA '99) ... 94
Bro, Sebastián (PDD '11) 84
Bustamante, Jesús 84
Bütefisch, Timo (MBA '04) .. 40, 84
Cabutí, Núria (MBA '92) 70
Callaghan, Daniel (MBA '09) 78
Carné, Lucas (MBA '99) 40
Carretero, Javier (EMBA '90) 84
Chocarro, Javier (MBA '88) 100
Cool, Hans (MBA '03) 42
Corredoira, Santiago (G-EMBA '11) 94
Dávila, Juan Francisco (MBA '01) 84
Delso, Carlos (PDG '02) 82
Domingo, Eduard (PDG '10) 84
Esteve, Antoni (PDD '87) 50
Faustino, Ángel (PDD '04) 84
Fernández-Ochoa, Paula (PDD '12) 84
Franzini, Mario (MBA '74) 94
García, Juan Carlos (GCP '12) 50
González-Barros, Antonio (PADE '01) 40, 66
Grange, Joatham (EMBA '11) 84
Guinea, Jesús (PDG '02) 56
Hoffmann, Catalina (PDD '07) 40
Iribas, José (PADE '02) 100
Iturrieta, Fernando (PDG '84) 56
James, Jorge (MBA '92) 94
Jansen, Gijs (MBA '03) 42
Knuth, Werner (PDG '77) 50
Labora, Ricardo (EMBA '02) 84
Llorente, Benjamín (AMP '12) ... 84
Mettenheimer (AMP '05) 94
Mondino, Diana (MBA '86) 94
Muñoz, Lucio A. (PDD '09) 92
Olivares, Manuel (GCP '10) 50
Orbe, Carlos de (PDG '10) 84
Pesquera, David (PDD '07) 84
Pi, Carlota (EMBA '09) 84
Piera, Gustavo (PADE '96) 84
Pino, María del (MBA '91) 40
Poyatos, Juan Miguel (EMBA '98) 84
Ramentol, Jordi (GPMD '95) 50
Ramos, Enrique (PADE '96) 84
Raventós, María del Mar (PADE '01) 42
Relats, Javier (MBA '97) 84
Reyna, Elisa (MBA '05) 61
Rigueiro, José Manuel (PDD '08) 84
Rojí, José María (PADE '10) 84
Sacristán, Laura (PDG '11) 84
Sagardoy, Iñigo (PDG '02) 100
Sancho, Esther (PDD '05) 84
Sanfeliu, Josep Lluís (G-EMBA '06) 40
Santorromán, Leopoldo (PDG '91) 100
Schwarz, Markus (MBA '96) 94
Semir, Marc de (PDD '12) 84
Sendagorta, Jorge (PADE '90) ... 12
Supervielle, Patricio (GCP '12) 50
Tous, Rosa (PADE '11) 81
Vayreda, Óscar (PDD '09) 84
Ventós, Carlos (PDG '94) 42
Vicari, Paolo (MBA '11) 48
Villaseca, Rafael (MBA '76) 82
Ybarra, Beltrán (PDD '11) 84

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

En el próximo número

NUEVAS FORMAS DE **EMPRENDER**

Entrevista con Eggert Gudmundsson (MBA '97 y AMP '12), CEO de N1

Prof. Pedro Nueno
Maximice el potencial de su consejo

Prof. Josep Tàpies
EMPRESA FAMILIAR: Cinco claves para perdurar con éxito

Prof. Javier Zamora
BIG DATA: El nuevo petróleo de la economía

Entusiasmo

Porque gracias al acuerdo entre Bankinter y el IESE tienes una Oficina Virtual con unas condiciones únicas y exclusivas.

Un **asesoramiento financiero profesional y personal** poniendo a su disposición un grupo de profesionales que le ayudarán a la hora de gestionar su patrimonio.

Todos los **servicios de nuestra banca a distancia** para que nos tenga a su alcance siempre que lo necesites. Nuestra Oficina Virtual permanecerá abierta siempre, así podrá realizar consultas y operaciones bancarias a cualquier hora del día, desde cualquier lugar, utilizando su teléfono móvil, fijo o por internet.

Acércate a conocer los mejores ofertas en productos y servicios en la **Oficina Virtual de Bankinter en el IESE** en el **901 116 206** o a través del email: **oficinavirtual@bankinter.es**

bankinter.

Índice de empresas

Abertis 12, 83
Actelion 84
Aïta 84
Alucha 42
Amazon 94
American Express 48, 74
Avancar 44
Avinent 42
BASF 56
BBC 12
Bioibérica 50
BNP Paribas 42
BP 74
Bretelsmann 70
Carbures Europe 44
Cepsa 56
Citigroup 48
Coca-Cola 74
Cooltra 38, 84
Copa Holdings 12
Ericsson 12
Eurest 50
Faconauto 44
Faurecia 62
FedeQuim 56
Fiat 22
Ford 44
Gas Natural Fenosa 12, 82
General Motors 44
Gilead Sciences 50
Goldemar Solutions 42
Grupo Alubar 94
Grupo Bimbo 12
Grupo BMW 44
Grupo Codorníu 42
Grupo Estado 12
Grupo Esteve 50
Grupo Lucta 42
Grupo Seat 44
Holaluz.com 84
Horizon Research Consultancy Group 50
Hospital Clínic de Barcelona 12, 84
IAE 94
IBM 74
IDEO 26
Intercom 38
ISE 12
Itaú Securities 12
Jazztel 84
Kia Motors 44
KPMG 44
LVMH 82
Marks & Spencer 48
MBA & Company 78
Mercedes-Benz 44
Morethanlaw 84
Nissan 44
Ogilvy & Mather 74
Oracle 94
Organizaçoes Globo 12
Palex Medical 50
PetitCity.com 84
Petuky 61
Privalia 38
Porsche 44
PSA Peugot Citröen 44
Random House Mondadori 70
Reig Jofré Group 42
Renault-Nissan Alliance 76
Repsol 56
Ricoh 98
Semillas Fitó 42
Siemens 12, 44, 80
StepOne 94
Tailorkit Solutions 84
Telefónica 12
Tous 81
Unísono 38
Universidad de Piura 84
Universitat de Vic 84
Value Management Consulting 84
VIA Motors 44
Vitalia Centros de Día 38
Volvo 44
Whole Foods 22
Ysios Capital 38

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

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

Control de difusión
37.326
Tirada
31.401 (Edición castellana)
5.925 (Edición inglesa)

Director
Antonio Argandoña
Editora
Aïda Rueda
Redactora jefe
Olga Boluda
Edición en inglés
Stephen Burgen
Director de arte
Enric J. Gisbert

Colaboraciones
Cristina Aced, Laia Antúnez, Marisa Bombardó, Mercedes Castelló, Clara Castillejo, Nicholas Corbishley, Edu Ferrer, Alberto de Olano, Alejandro Lavara, Álvaro Lucas, Javier Pampliega, Marta Sardà, Larisa Tatge, Gemma Tonijuan y Miquel Utset

Concepto de portada
Enric J. Gisbert
Luis S. Ruiz

Secretaría de redacción
Alejandra Arrocha

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

Diseño y maquetación
Enric J. Gisbert

Ilustraciones
Luciano Lozano
(www.ilustracionesposibles.blogspot.com)

Corrección de estilo
CAJA ALTA Servicios Editoriales
(www.cajaalta.es)

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

Impresión
Centro Gráfico Anmar

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 Business School
Universidad de Navarra

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

Optimice el mantenimiento y la gestión técnica de sus edificios

Confíe en la empresa líder en servicios de facility management y mantenimiento de edificios

TEYS le ofrece la mejor gestión técnica integral de edificios. Nuestros expertos en facility management y nuestro personal técnico de mantenimiento le aseguran la experiencia y especialización necesaria para que todo esté bajo control.

Optimice el funcionamiento de sus instalaciones y asegúrese del cumplimiento de toda la normativa legal e inspecciones, minimizando al mismo tiempo costes de explotación y consumos energéticos.

Ahorre tiempo, dinero y preocupaciones.

TEYS
TÉCNICAS DE INGENIERÍA Y SUPERVISIÓN S.L.

Líder en ingeniería y gestión de edificios

Llámenos hoy mismo y descubra cómo le podemos ayudar

Ingeniería - Mantenimiento - Energía - Higiene Ambiental

www.teys.es - 900 866 528

TÜVRheinland® CERT ISO 9001

EDITORIAL

IDEAS PARA LA ESPERANZA

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

A estas alturas, no es un secreto para nadie que un buen número de países desarrollados está sufriendo una crisis severa y larga, de final incierto, que también está afectando a otros países, tanto emergentes como desarrollados. Y, naturalmente, todos los países se enfrentan a sus propias incertidumbres: dificultades para mantener la estabilidad macroeconómica ante las perturbaciones que vienen del exterior, envejecimiento de la población, exceso de deuda, crisis del modelo de crecimiento, dudas sobre el futuro de la demanda de primeras materias...

Este número de la *Revista de Antiguos Alumnos del IESE* contiene muchas ideas para hacer frente a estos problemas, no desde el punto de vista de los Gobiernos o de las organizaciones internacionales, sino desde el de las empresas que, a la hora de la verdad, son las que mueven los asuntos económicos del mundo, las que crean empleo e ingresos, las que innovan y las que nos dan esperanza para el futuro. En "Portada" recogemos algunas de las ideas que se pusieron sobre la mesa en la Global Alumni Reunion celebrada en São Paulo en noviembre: la capacidad innovadora de muchos sectores y empresas, las oportunidades de negocio que se abren en un mundo abierto, la necesidad de mirar más allá de las fronteras del propio país, la capacidad competitiva de las empresas que generará confianza y crecimiento...

El artículo sobre la Global Entrepreneurship Week insiste en la función del emprendedor. El Encuentro de automoción vuelve sobre el tema de la competitividad, la cooperación y la innovación, a fin de reinventar un sector maduro; el Encuentro del sector sanitario habla de un cambio de paradigma; el del sector químico, de romper barreras; el Global CEO Program nos abre a África, la próxima parada del crecimiento mundial... ¿Hay motivos para sentirse apocados, arrinconados y sin fuerzas?

Detrás de todo lo anterior están las personas, como siempre. Y las responsabilidades. Precisamente porque estamos ante un mundo cambiante, lleno de retos y de oportunidades, es la hora de los empresarios y directivos que asumirán esa llamada a la excelencia, para crear sociedades más justas y dinámicas. Y esto es lo que nos sacará de la crisis: de la presente, y de todas las que vengan. Gracias por seguirnos a través de la *Revista de Antiguos Alumnos*. No dejéis de hacernos llegar vuestros comentarios y sugerencias, que son los que nos harán crecer.

MULTIPLICA LA COLABORACIÓN.

En un mundo cada vez más complejo y competitivo, donde la creatividad y la innovación son vitales, las personas - por todo el mundo - tienen que trabajar en colaboración. La gama de productos media:scape une a personas, información y tecnología aumentando la interacción entre estos, y por ende, mejorando la productividad.

steelcase.es

Acceda al video sobre la familia media:scape.

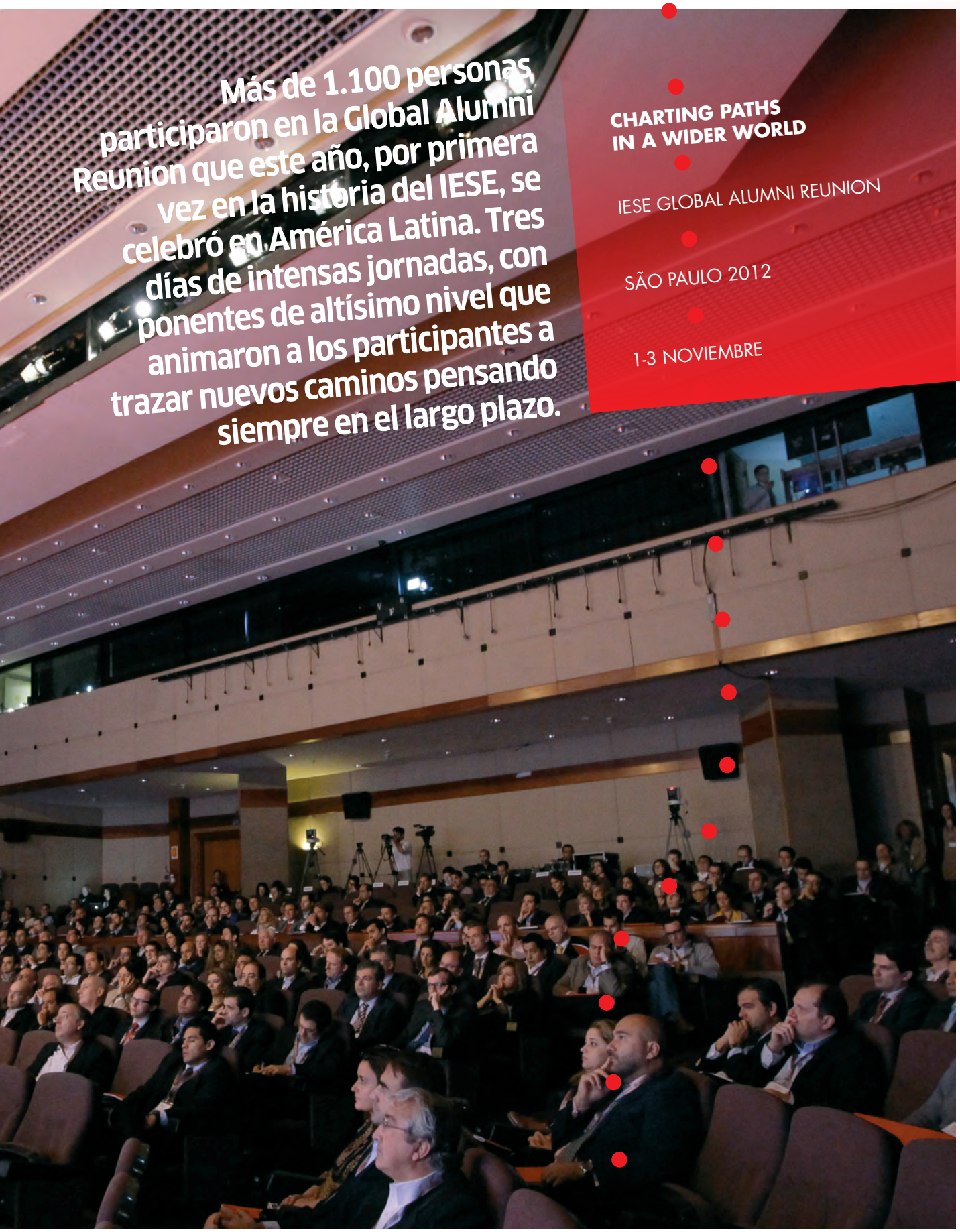
Lider mundial en equipamiento de oficinas

Steelcase

51 IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

UN NUEVO HITO EN LA HISTORIA DEL IESE

STEPHEN BURGEN
AÏDA RUEDA



CHARTING PATHS IN A WIDER WORLD

IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

SÃO PAULO 2012

1-3 NOVIEMBRE

Más de 1.100 personas participaron en la Global Alumni Reunion que este año, por primera vez en la historia del IESE, se celebró en América Latina. Tres días de intensas jornadas, con ponentes de altísimo nivel que animaron a los participantes a trazar nuevos caminos pensando siempre en el largo plazo.

Más de 1.100 antiguos alumnos y amigos del IESE procedentes de 20 países participaron en la 51ª edición de la Global Alumni Reunion que se celebró en São Paulo (Brasil), del 1 al 3 de noviembre del 2012. Por primera vez, un país de América Latina acogió la reunión anual. La experiencia, además de enriquecedora, resultó todo un éxito. Bajo el lema "Charting Paths in a Wider World", el evento giró alrededor de los retos que plantea el entorno global para el mundo de la empresa. Hoy en día, adaptarse a la globalización ya no es suficiente. Es necesario anticiparse, estar un paso por delante, tener amplitud de miras ante los cambios que trae parejos este mundo global. A partir de esta idea se desarrollaron las siete sesiones académicas que tuvieron lugar el día de la clausura, en las que participaron líderes empresariales de todo el mundo.

La reunión arrancó el 1 de noviembre con una recepción en el consulado español de São Paulo. Allí asistieron, entre otros, el gobernador de São Paulo, **Geraldo Alckmin**, y el cónsul general de España en esta ciudad, **José María Matres Manso**. También acudieron a la cita el director general del IESE, **Jordi Canals**, y el director general de la escuela ISE de Brasil, **Paulo Roberto Ferreira**. "Admiramos lo mucho que Brasil ha avanzado en tan poco tiempo", afirmó el profesor **Canals**. Numerosas empresas brasileñas ya han demostrado su capacidad de construir una economía sostenible. En este sentido, Brasil puede ser ejemplo para el resto del mundo, tanto en lo referente a política económica como a sus esfuerzos por erradicar la pobreza y por estimular a los empresarios.

Ferreira destacó la "exitosa y estrecha relación" existente entre el IESE y el ISE. "Esperamos que esta colaboración continúe durante muchos años", añadió. Por su parte, **Alckmin** recordó que España es el segundo país inversor más importante en São Paulo, solo superado por EE.UU. La mayoría de inversiones de empresas españolas se centran en los sectores de las telecomunicaciones, las finanzas, las infraestructuras y los servicios. "Lo que necesitamos son empresarios", insistió el gobernador, quien agradeció los esfuerzos del IESE por contribuir a la iniciativa empresarial.

CRISIS DE CONFIANZA

La Global Alumni Reunion concluyó con las ponencias del programa académico. El presidente del *chapter* de Alumni en Brasil, **Adriano Amaral** (MBA '94 y AMP '07), recibió a los participantes de las sesiones. En su discurso de apertura, el profesor **Canals** destacó los logros conseguidos por Brasil en los últimos años. "Muchos países europeos deberíamos aprender de lo que ha sucedido aquí", remarcó.

1. Paulo Roberto Ferreira y Geraldo Alckmin 2. Jordi Canals
3. Jordi Canals, José María Matres Manso y Geraldo Alckmin 4. Guilherme da Nóbrega, José Manuel González-Páramo y Pedro Videla
5. Adriano Amaral, Mireia Rius, Jorge Sendagorta y Jordi Canals
6. Gerhard Heiberg y Ravi Mattu

El profesor **Canals** también tuvo palabras para la red de escuelas asociadas del IESE en América Latina, y aludió a los programas que se desarrollan en Brasil. "Allí donde esté presente, el IESE intentará tener un impacto transformador y positivo en la sociedad a través de la formación de directivos", afirmó. Por último, definió la crisis actual como "una crisis de confianza y de integridad, que son algo que queremos restaurar".

A continuación, llegó el turno del profesor **Antonio Argandoña**, quien habló sobre el papel de las empresas en la construcción de un mundo más justo y global. "Tienen la responsabilidad de renovar éticamente a la sociedad", sostuvo. Para el profesor **Argandoña**, la dimensión social de las relaciones humanas resulta fundamental en las empresas. "Estas son una comunidad de personas, y todas ellas resultan necesarias. Todas han de estar involucradas. Y todas tienen sus conocimientos y habilidades que deben poner al servicio de los demás", reflexionó (el discurso completo se puede leer en la página 22).

El profesor **Pedro Videla** moderó la siguiente sesión, titulada "Crecimiento y crisis económica en un mundo más amplio". La ponencia versó sobre las lecciones que el mundo empresarial ha aprendido desde la crisis financiera que estalló en 2008. La charla ahondó en los retos, oportunidades y deberes para las empresas que buscan el crecimiento en un mundo más interconectado y complejo.

> **Cuando Europa tiene problemas sistémicos, el mundo sufre"**
>
> **JOSÉ MANUEL GONZÁLEZ-PÁRAMO,**
> PROFESOR DEL IESE

EL FUTURO DEL EURO

El profesor del IESE **José Manuel González-Páramo** admitió que "cuando Europa tiene problemas sistémicos, el mundo sufre". Pese a todo, se mostró optimista respecto a ello. "Europa continúa siendo una de las fuentes de riesgo del mundo económico, pero si comparamos la situación actual con la del año pasado, vemos que estamos algo mejor", sostuvo. "El escepticismo alemán sobre por qué los 'pecadores' deben ser rescatados se compensa gracias a su sentimiento profundamente proeuropeo", confirmó. El profesor **González- Páramo** apoyó la moneda única para la zona euro: "Todos podemos aprender de lo que está pasando con el euro, no ser complacientes y olvidarnos del proteccionismo. A largo plazo, veremos un crecimiento positivo de esta moneda".

> Las claves para mejorar la salud pública son una buena gestión e invertir en las personas que pueden ofrecer ese conocimiento"
>
> **GIOVANNI CERRI,** SECRETARIO DE SALUD DEL ESTADO DE SÃO PAULO

7. Detalle de los asistentes en el auditorio durante el transcurso de los paneles
8. Giovanni Cerri, Lluís Donoso y Núria Mas 9. Presentación del Museo de la Universidad de Navarra
10, 11 y 12. Distintos momentos de los *workshops*

En la misma ponencia, **Guilherme da Nóbrega**, economista jefe de Itaú Securities, afirmó que la senda del crecimiento "ha regresado" a la economía de Brasil, negó que exista una burbuja en su país, y advirtió: "Hemos de tener cuidado con los bancos públicos en Brasil".

EL LEGADO DE LOS JJ.OO.

Brasil será la sede del próximo Mundial de fútbol en 2014, y de los Juegos Olímpicos 2016. Precisamente, la tercera sesión se centró en el valor y los riesgos de los países que se enfrentan a la celebración de este tipo de eventos emblemáticos. **Ferreira** moderó la ponencia. Las cifras demuestran que el coste que implican estas celebraciones es muy elevado. El presidente de la Comisión de Marketing del COI y miembro del International Advisory Board del IESE, **Gerhard Heiberg**, enfatizó que la institución olímpica otorga cada vez más importancia al legado que los Juegos dejarán en la ciudad después de su celebración, y puso el ejemplo de Barcelona: "Sus autoridades planearon qué querían hacer después de los JJ.OO., y la imagen de la ciudad a nivel internacional mejoró muchísimo tras la cita olímpica". En opinión de **Heiberg**, los Juegos también tuvieron un efecto positivo en China y en Londres, aunque en Atenas no fue así.

Mientras, **Ravi Mattu**, editor de la sección "Business Life" *Financial Times*, reconoció que los británicos se mostraron algo pesimistas antes de que arrancaran los Juegos de Londres, pero que todo cambió en cuanto comenzaron. **Mattu** elogió cómo la capital británica utilizó sus instalaciones, así como las transmisiones en directo que hizo la BBC. "Estos grandes eventos centran la atención del mundo en el país anfitrión. Ahora es el turno de Brasil", dijo.

INNOVACIÓN EN LA SALUD

En la última sesión de la mañana se habló sobre el liderazgo científico y la innovación para mejorar la calidad de vida. La profesora del IESE **Núria Mas**, que moderó la ponencia, destacó los beneficios que conlleva el aumento de la esperanza de vida, pero también los nuevos retos que implica para los sistemas de salud, que deben adaptarse a esta nueva realidad. En su intervención, el secretario de Salud del estado de São Paulo, **Giovanni Cerri**, apuntó que una de las claves para mejorar la salud pública "es una buena gestión, y por eso tenemos que invertir en las personas que pueden ofrecer ese conocimiento". Destacó, asimismo, que las nuevas tecnologías deben estar "a disposición de todos los ciudadanos", por lo que las administraciones tienen que "estudiar sus posibles costes antes de adoptarlas y aprobarlas".

Mientras, el doctor **Luis Donoso**, director de diagnóstico por imagen del Hospital Clínic de Barcelona, expuso que, cada 10 o 15 años, desarrolla una "nueva tecnología de obtención de imágenes". Esto implica que los profesiona-

OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN BRASIL

En el segundo día, la atención se centró en el ISE, escuela asociada al IESE en São Paulo, donde expertos de diversos sectores participaron en cinco sesiones de trabajo sobre retos económicos y empresariales en Brasil:

● **"Oportunidades de inversión y capital de riesgo en Brasil"**, patrocinado por Bertelsmann y moderado por el profesor **Juan Roure**. Durante el *workshop*, **Richard Lapper**, director de *Brazil Confidential Financial Times* afirmó que Brasil "es interesante para los inversores por sus ventajas comparativas gracias a la variedad de recursos que tiene, el auge del mercado de consumo y el gasto en infraestructuras; no todo está relacionado con los Juegos Olímpicos y el Mundial de futbol". "Tiene un papel crucial que desempeñar en la economía mundial como proveedor de alimentos y energía", agregó **Roberto Giannetti da Fonseca**, presidente de Kaduna Consultoria. "Las principales preocupaciones son cómo controlar la deuda y evitar la inflación, pero los bancos son sólidos y el sistema financiero no está en riesgo", afirmó **Pedro Vasconcellos**, director ejecutivo de Bertelsmann Brasil, y añadió que las leyes laborales inflexibles y el sistema fiscal "son una carga para las empresas". Mientras que **Eric Acher,** socio fundador de Monashees Capital, aseguró que "esta ola durará otros 10 años y no se vislumbran todavía las empresas del mañana. Tenemos que pensar 100 años por delante, para crear una cultura empresarial necesitamos historias de éxito".

● La sesión **"Construyendo un entorno laboral excelente"** reunió a **José Tolovi**, presidente de Great Place to Work Institute, para quien las claves de un buen entorno laboral son "la confianza entre directivos y empleados, el sentirse parte de un proyecto común y la camaradería". **Ruy Shiozawa**, CEO de Great Place to Work Brasil, remarcó la importancia de "no tratar a las personas como números". **Guilherme Cavalieri**, director de desarrollo humano en Serasa Experian, comentó que sin un buen líder "es imposible crear un espíritu de trabajo en equipo". Mientras que, **Ricardo Loureiro**, presidente de Serasa Experian, afirmó que la creación de una cultura centrada en el individuo ha sido crucial para el éxito de su empresa.

● En la sesión de **"Global Talent"** moderada por **Howard P. Schneider**, corresponsal de economía internacional de *The Washington Post*, se analizó la necesidad de que los empleados sientan un vínculo con la empresa. "Hay que tener un alto compromiso emocional en los equipos y en la empresa", señaló **Anjaney Borwankar**, director general de Cátenon Worldwide Executive Search en Asia. **Iñaki Saltor Camero**, director general de Cátenon en Brasil, dijo que se necesita "una metodología para comparar y analizar a los candidatos con objetividad". Y la profesora **Nuria Chinchilla** agregó que no hay una crisis de valores, "sino una crisis de evaluación. Estos se mantienen, pero la gente no los pone en el centro de sus actividades y de su vida".

● **"Excelencia en la gestión empresarial"** fue el título de otra de las sesiones que estuvo moderada por el profesor **Juan José Toribio**. En ella, **Jairo Martins da Silva**, superintendente general de FNQ, afirmó que "las reglas que funcionaron bien en la era industrial no prevalecerán más y por eso es necesario innovar". Por su parte, **Pedro Melo**, presidente de KPMG Brasil, comentó que la generación actual de directivos brasileños "posee una amplia gama de habilidades porque nunca han rehuido un desafío".

● El profesor **José Ramón Pin** moderó la sesión **"Aprendiendo del empresariado social en Brasil"**, en la que **Leonardo Letelier**, director general de Sitawi, aseguró que su misión era generar un impacto social y que por eso creó la organización. "El empresariado social es cada vez más sostenible", añadió. Por su parte, **Antonio Moraes Neto**, cofundador de Vo Capital, comentó que la inversión de impacto "es prácticamente inexistente en Brasil y que, a pesar de las mejoras, sigue siendo el décimo país más desigual del mundo y por ello la inversión de impacto es tan necesaria".

13. Francisco Mesquina, Jorge Nóbrega, Eduardo Ricotta, Santiago Fernández Valbuena y Joseph Leahy 14. Stanley Motta y Pankaj Ghemawat 15. Daniel Servitje y Kees J. Storm 16. Salvador Alemany, Sergio Aranda, Paulo Ricardo Stark y Eduardo Martínez Abascal

les dispondrán de una medicina personalizada que evitará diagnósticos erróneos y tratamientos innecesarios.

Otra novedad en este campo es la telemedicina. "Se basa en el intercambio de conocimientos y en un uso más eficiente de los recursos, ya que no es necesario trasladar a los pacientes. Los hospitales pequeños pueden aprovecharse de la experiencia de los grandes centros", señaló **Donoso**.

LA ERA DIGITAL

La tarde comenzó con una sesión en la que se analizó la conexión entre tecnología, estrategia y los nuevos modelos de negocio. La ponencia fue moderada por **Joseph Leahy**, responsable de la delegación en Brasil de *Financial Times*. **Santiago Fernández Valbuena**, director general de Telefónica Brasil, comentó que las TIC cambian "cada tres o cuatro años, por lo que hay muy poco margen de tiempo para recuperar la inversión". Este experto situó las mayores oportunidades de negocio digital en el almacenamiento de servicios financieros y de datos, y en el área de la salud.

"Los medios digitales están obligando a los periódicos a cambiar su modelo de negocio. Una compañía de medios de comunicación tiene que entregar el contenido a través de una amplia gama de plataformas", comentó en el mismo debate **Francisco Mesquita**, presidente ejecutivo de Grupo Estado. Pese a la crisis que vive el periodismo, **Mesquita** afirmó que "el futuro para las empresas de información es excelente". El desafío radica en hacer de forma correcta "la transición hacia la multiplataforma". "Debemos crear una nueva cultura para trabajar con los nuevos medios", manifestó.

En la misma línea se pronunció **Jorge Nóbrega**, vicepresidente corporativo de Organizaçoes Globo, la mayor compañía de medios del mundo de habla portuguesa. Para este ponente, el debate no se basa solo en elegir entre el papel y el digital, "sino de definir el cambio de todo tu producto". "Cuando todo está conectado, el mundo se transforma", dijo a continuación **Eduardo Ricotta**, vicepresidente de Ericsson para América Latina. "La conectividad da más poder a los individuos y trae nuevas oportunidades de negocio. En una sociedad en red, el usuario es quien tiene el poder. Tenemos que encontrar un sistema que funcione para todos: el consumidor, los proveedores y las compañías telefónicas", reflexionó.

PARTÍCIPES DE LA GLOBALIZACIÓN

La penúltima sesión abordó el tema de la conectividad a nivel global. La sesión fue moderada por el profesor del IESE **Pankaj Ghemawat**, quien aportó pruebas para demostrar que ni los países ni las empresas están tan globalizados como la mayoría de la gente cree. "Mientras actúes

con los demás como te gustaría que lo hiciesen contigo, todo restante es puro comentario", recordó el presidente de Copa Holdings, **Stanley Motta**. "En cualquier tipo de negocio, uno debe preguntarse cuál es su propósito. Si lo tiene claro, los números saldrán", añadió.

Por su parte, **Daniel Servitje**, director general de Grupo Bimbo, sostuvo que, ante la globalización, "no se puede ser un simple espectador". "O participas en ella o te conviertes en una víctima", matizó. Y resaltó que la filosofía de su empresa ha sido, además de lograr beneficios económicos, la de contribuir al desarrollo social. Mientras, **Kees J. Storm**, presidente de AB InBev y miembro del IAB del IESE aseveró que "los grandes jugadores ya no son empresas nacionales. Tienen que actuar con responsabilidad dondequiera que operen".

INFRAESTRUCTURAS Y COMPETITIVIDAD

La última sesión giró en torno al desafío y las oportunidades que representan las nuevas infraestructuras. El debate estuvo moderado por el profesor del IESE y director académico de la Global Alumni Reunion, **Eduardo Martínez Abascal**. Durante la misma, **Salvador Alemany**, presidente de Abertis, afirmó que "las infraestructuras generan externalidades positivas, aumentan el PIB y no pueden ser reubicadas. Crean un círculo de la demanda". En su opinión, "la falta de infraestructuras socava la competitividad".

"Tenemos que ser selectivos en las inversiones y necesitamos confianza mutua, honestidad, perseverancia, capacidad de recuperación y una alineación entre el sector público y el privado para alcanzar el éxito", insistió. **Alemany** hizo especial hincapié en la necesidad de crear una "relación honesta y de mutua confianza" entre los sectores público y privado. "Es indispensable esta colaboración", dijo. Para ello, se debe crear un marco legal y regulatorio, a largo plazo, con criterios de visión, y un modelo de financiación homogénea.

Por su parte, **Sergio Aranda** (SEP-Latin America '11), director general de Gas Natural Fenosa para América Latina, incidió en que la inversión en infraestructuras precisa de "una visión a largo plazo, un marco normativo claro, una inversión responsable y empresas comprometidas que quieran no solo especular, sino ayudar a los países a evolucionar y a desarrollarse".

Paulo Ricardo Stark, presidente y CEO de Siemens Brasil, recordó la necesidad de abordar las cuestiones medioambientales. "Debemos educar a los consumidores y a naciones enteras sobre cómo consumir, y cómo utilizar los productos y soluciones que pueden ayudar a mejorar la situación ambiental del planeta", concluyó.

BARCELONA, LA PRÓXIMA SEDE

Jordi Canals no quiso concluir la reunión sin agradecer a todos los participantes su asistencia. "La energía proviene de vosotros, que sois los que marcáis la diferencia y nos ayudáis a pensar en cómo podemos servir mejor a la empresa y a la sociedad", les dijo. "Cuando reflexionamos sobre el camino a seguir, hay que pensar a largo plazo, porque así saldremos beneficiados nosotros y el resto de la sociedad", sostuvo el profesor **Canals**.

Finalmente, **Jorge Sendagorta**, presidente de la Asociación de Antiguos Alumnos, lanzó un mensaje a todos los presentes: "No vale estar parados. Los ejecutivos son hombres de acción" y la directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos, **Mireia Rius**, anunció la fecha de la próxima Global Alumni Reunion: "Nos vemos en Barcelona, el 8 de noviembre del próximo año".

VISITA CULTURAL

Durante el 2 de noviembre, además de las sesiones de trabajo, los antiguos alumnos asistieron a la presentación del Museo de la Universidad de Navarra, a cargo de Miguel López-Remiro, director de esta institución. El edificio es obra del arquitecto Rafael Moneo, cuyos proyectos incluyen la ampliación al Museo Prado en Madrid. Por la tarde, los alumni pudieron conocer el Parque de Ibirapuera, el distrito de Jardim y el centro histórico de la ciudad.

LA SANTA MISA

Como cada año, durante la Global Alumni Reunion hubo un momento de recuerdo para los antiguos alumnos fallecidos, con una misa, el sábado 4 de noviembre. Una ceremonia celebrada en el marco incomparable de la Paróquia Nossa Senhora do Brasil.

PARA SABER MÁS:
Todas las entrevistas de los ponentes en:
www.iese.edu/videos

IESE
IESE
IESE
Business School

Sao Paulo is not
the destination

EL DEBER DE LAS EMPRESAS

CONSTRUIR UN MUNDO MÁS JUSTO

ANTONIO ARGANDOÑA
Profesor Ordinario de Economía, titular de la Cátedra de 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE

Las empresas son un factor de transformación de la sociedad y los empresarios y directivos tienen la responsabilidad de llevar a cabo este cambio.En estas páginas se reproduce la conferencia en la que queda claro por qué las empresas son un instrumento de transformación de la sociedad, impartida por el profesor Argandoña el 3 de noviembre en la Global Alumni Reunion.

ÉTICA EMPRESARIAL • LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS• RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El juicio que muchas personas tienen hoy acerca de la empresa, sobre todo en algunos países occidentales avanzados, es muy crítico. Ese juicio se basa, a menudo, en argumentos circunstanciales: sus directivos cometieron errores de estrategia; llevaron a cabo inversiones demasiado arriesgadas; la gestión de riesgos fue inapropiada, y tomaron decisiones poco éticas, dejándose arrastrar por la codicia, el orgullo, la prepotencia, la falta de transparencia o el oportunismo, entre otros vicios. Pero otras veces las razones que se aducen son más de fondo: por ejemplo, cuando se atribuye a las empresas en general un objetivo que se estima perjudicial para la sociedad, como la maximización del valor para los accionistas en el corto plazo.

Aunque comparto estas críticas, en mayor o menor medida, me parece que es de justicia reivindicar también otros muchos caracteres positivos de la empresa moderna. Si hiciésemos un listado de instituciones dignas de elogio, incluiríamos, probablemente, a hospitales, escuelas, universidades, organizaciones sin fines de lucro... Pues bien, me parece que la empresa se compara con ellas muy favorablemente, porque, en efecto, procura satisfacer un amplio abanico de necesidades humanas; crea riqueza y puestos de trabajo; forma, capacita y motiva a sus empleados; moviliza recursos materiales y humanos en dimensiones increíbles para proyectos de gran envergadura e impacto social; actúa con eficiencia y fomenta la eficiencia en la sociedad; innova, es flexible, se adapta y es capaz de recrearse en entornos muy cambiantes para asegurar su continuidad.

Sin duda, la empresa está siendo un factor de transformación, un motor de cambio y mejora de la sociedad. Con dificultades, con retrocesos, con errores, como toda obra humana, pero con grandes posibilidades, que hemos de conocer y desarrollar.

El corolario inmediato de esta tesis es que sobre vosotros, empresarios y directivos, recae la responsabilidad de llevar a cabo esa transformación. No podemos esperar esto de los gobernantes, los políticos, los filósofos, los pensadores, los economistas o los profesores de las escuelas de dirección, aunque, eso sí, tenéis derecho a pedir que os ayudemos en esta tarea.

¿Cómo y por qué es la empresa ese instrumento formidable de transformación de la sociedad? Para responder a esta pregunta, necesitamos pararnos a pensar qué es la empresa.

QUÉ ES LA EMPRESA

Traeré aquí a colación una definición de empresa, que leí hace años y que me gustó, quizá porque no se debe a un académico, sino a un hombre de acción: **Giovanni Agne-**

lli, el que fuera CEO de Fiat. Para él una empresa es una comunidad de personas con intereses, ilusiones, objetivos personales y motivaciones distintas, de las que se espera un milagro: el milagro de trabajar juntas, en un proyecto común, con un propósito común que interesa a todas ellas aunque, como hemos visto, por razones distintas. Y han de lograr ese objetivo común con eficacia, porque, como dice **Agnelli**, los resultados de la empresa han de ser los adecuados. Hoy y mañana, porque la empresa tiene vocación de continuidad: no eternidad porque, como toda obra humana, es transitoria; pero sí con deseo, con propósito, de autocontinuidad.

La definición de **Agnelli** lleva implícita la definición de la tarea de dirigir. El profesor **Juan Antonio Pérez López** la describía de manera sencilla pero clara: "dirigir es conducir equipos humanos para la acción, para cambiar la realidad, obteniendo resultados". El directivo, en efecto, es el hombre o la mujer –más frecuentemente, un equipo de mujeres y de hombres– al que corresponde tomar esos motivos de muchas personas –propietarios, directivos, empleados y, a menudo, también clientes y proveedores–, e interesarlos en la tarea común, que debe desarrollarse con eficacia, porque se trata de "cambiar la realidad, obteniendo resultados". Resultados externos, porque el mundo será distinto después de que haya pasado por él una empresa para cambiar la realidad. Y resultados internos: porque la empresa transformará también a las personas que colaboran en esa tarea común.

LA DIMENSIÓN ECONÓMICA ES IMPRESCINDIBLE

Y esto tiene varios requerimientos. En primer lugar, económicos: el valor de lo producido no debe ser inferior al valor de los recursos empleados y, si es posible, debe ser mayor, mucho mayor, como muestra de que satisface necesidades y usa los recursos con eficiencia. La dimensión económica es imprescindible, porque la empresa es una institución económica, es decir, que se hace responsable de una gran parte de los recursos productivos del planeta para usarlos de manera eficiente en beneficio de todos.

LA EMPRESA ES UN LUGAR DE CONVIVENCIA PROFESIONAL

En segundo lugar, un requerimiento que podríamos llamar "social". Más allá de la generación de riqueza y de la satisfacción de las necesidades de los consumidores y clientes, la empresa es una red de relaciones humanas donde los empleados pueden encontrar no solo una remuneración adecuada, sino también la satisfacción por la tarea que en ella llevan a cabo, y el desarrollo de los conocimientos, capacidades, actitudes y valores que, como personas, necesitan. Con palabras del profesor **Antonio Valero**, que fue el primer director general del IESE, la empresa es un lugar de convivencia profesional, en que "cada individuo sea responsable del nivel de aplicación de sus propias capacidades a su trabajo y pueda alcanzar sus propias metas en el marco de las finalidades de la empresa".

Esto importa mucho porque esos conocimientos, capacidades, actitudes y valores son los que crean las capacidades distintivas de la empresa, algo que solo ella sabrá hacer de esa manera, y que no depende de las máquinas, de la tecnología o de los recursos financieros, sino de las personas.

APRENDER A CONFIAR EN LA EMPRESA

Y esto nos lleva a la tercera dimensión: la ética. Porque las personas aprendemos conocimientos, actitudes y valores en nuestras acciones y, sobre todo, en las interacciones que desarrollamos con los demás. Aprendemos a colaborar con ellos, a apreciarlos y respetarlos, o a ignorarlos y a hacerles daño. Aprendemos a servir a los clientes, o a actuar egoístamente frente a ellos. Hacemos nuestros los objetivos de la empresa, y aprendemos a confiar en ella, pero esto lo haremos solo si nos

DIRIGIR ES CONDUCIR EQUIPOS HUMANOS PARA LA ACCIÓN, PARA CAMBIAR LA REALIDAD, OBTENIENDO RESULTADOS

LA EMPRESA ES UN EQUIPO DE PERSONAS. TODAS SON NECESARIAS, TODAS DEBEN PARTICIPAR, HAY QUE INVOLUCRARLAS A TODAS. Y AHÍ RADICA UNA DE SUS PRINCIPALES FORTALEZAS

parece que, llegado el caso, serán capaces –los accionistas– de poner los legítimos intereses de los clientes, de los empleados y de la comunidad por delante de la cotización de sus acciones los accionistas, y de los bonus los directivos. Porque sin confianza no se crearán capacidades distintivas y no habrá una empresa con futuro.

La empresa es un equipo de personas. Todas son necesarias, todas deben participar, hay que involucrarlas a todas. Y ahí radica una de sus principales fortalezas. Porque cada uno tiene sus propios conocimientos y capacidades, que debe poner al servicio de los demás. Y conseguirlo forma parte de las tareas del directivo.

Me viene ahora a la memoria una anécdota que leí hace tiempo. En una empresa norteamericana nombraron un nuevo presidente, que empezó a visitar las distintas factorías. A la puerta de una le esperaba el gerente que, al entrar, le sugirió: "vamos a saludar a la recepcionista". El presidente le miró, extrañado por la propuesta, y el gerente le explicó: "Señor presidente: usted y yo hablamos cada día con... ¿cuántos clientes? ¿Diez, veinte...? Ella habla cada día con cientos de personas; ella es la voz de la empresa, la que transmite la primera impresión sobre nosotros. Vamos, salúdela, hágale sentir la importancia de su trabajo, pregúntele por sus hijos y por los problemas del tráfico con los que se encuentra cada mañana...".

El consejo es bueno, aunque la motivación no es la más adecuada: a la recepcionista hay que tratarla con simpatía e interesarse por sus problemas personales, no porque esto mejore la imagen de la empresa, la fidelidad de sus clientes y, en última instancia, el beneficio, sino porque es una persona que merece todo el respeto y todo el aprecio. Pero, en todo caso, lo que yo pretendía traer a colación aquí es que la empresa, como comunidad de personas, la formamos todos, desde el presidente hasta la recepcionista, y hay que contar con todos. Y todos estarán más dispuestos a colaborar si saben que son apreciados, que los intereses de los clientes están muy altos en las prioridades de la organización, que se dedican los recursos necesarios para proteger el medioambiente y que la comunidad local valora a la empresa como un "buen ciudadano". En palabras de **John Mackey**, fundador de Whole Foods: "Business is simple. Management's job is to take care of employees. The employees' job is to take care of the customers. Happy customers take care of the shareholders. It's a virtuous circle". Organizar, coordinar, motivar, hacer participar a todos forman parte de la tarea del directivo. Él no puede llegar a todo, pero a él le corresponde la tarea más importante: dar unidad a esa acción de todos.

EL PAPEL DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD

No me he alejado del tema que nos ocupa: la capacidad transformadora de la empresa en la sociedad. Porque, en definitiva, el listado de impactos, de responsabilidades y de capacidades de la empresa para llevar a cabo esa transformación se reduce a las tres dimensiones de la empresa a la que me he referido antes.

Primero, la económica: producir y vender bienes y servicios que puedan satisfacer necesidades de los consumidores. Con eficiencia, que significa creando valor, que luego se deberá repartir con justicia. De este modo, la empresa contribuye decisivamente al uso eficiente de los recursos de la sociedad, en beneficio de todos: empresas prósperas crean sociedades prósperas.

Luego, la dimensión social, esforzándose por hacer de la empresa un lugar en que los empleados y directivos puedan desarrollar relaciones satisfactorias y generar aprendizajes que les mejoren como personas, al tiempo que contribuyen a la creación de las competencias distintivas de la organización. Y, como antes, la empresa debe estar en condiciones de ofrecer esto, aunque no esté segura de si lo alcanzará o no. La empresa no puede garantizar, por ejemplo, un puesto de trabajo "con sentido", pero sí un marco organizativo y de relacio-

nes humanas que haga posible que las personas encuentren, libremente, el sentido de su tarea, cada uno el que mejor cuadre con sus objetivos. Un buen ejemplo es aquella vieja historieta de tres picapedreros a los que, en la Edad Media, alguien preguntó qué hacían. Uno contestó: "pico piedra"; otro, "estoy ganando el sustento para mi familia", y el tercero, "estoy construyendo una catedral".

Y, finalmente, la dimensión ética. Porque la empresa puede tener un gran papel como creadora de actitudes, valores y virtudes en la sociedad. Puede tenerlo, aunque no siempre lo tiene.

LA EMPRESA, CREADORA DE UN MUNDO JUSTO Y EFICIENTE

Así que me gustaría señalar tres implicaciones importantes:

Las empresas tienen una responsabilidad en la renovación ética de la sociedad –en definitiva, esa responsabilidad recae sobre todos nosotros, porque nadie está dispensado de hacer fructificar sus talentos–.

La sociedad no facilita esa renovación, pero las empresas no pueden dejar de llevarla a cabo, no por razones altruistas, sino porque se juegan en ello su propia razón de ser y su supervivencia.

No sirve cualquier ética para esa regeneración. Debe ser una ética que tenga en cuenta el desarrollo completo de la persona en una organización cuyos bienes comunes todos deben compartir y, por tanto, cuya ética deben contribuir a desarrollar. Sin olvidar que, a menudo, ha sido la propia empresa la que ha propiciado aquellos comportamientos éticos inadecuados. Por ejemplo, pedimos lealtad, dedicación e iniciativa a nuestros directivos y empleados, pero, eso sí, anunciándoles que, en nombre de la flexibilidad, prescindiremos de sus servicios en cuanto la cuenta de resultados lo justifique. O hemos convertido al CEO en un ser brillante, un líder único, capaz de obtener cualquier resultado por su cuenta, pero sin contar con su equipo, que queda así desligado de su responsabilidad y del reconocimiento de su labor. O hemos aligerado la estructura cuando los beneficios se contraían, para encontrarnos después con que habíamos dilapidado el capital humano de la empresa, que era lo que la hacía única. Y así con otros muchos errores.

Pero dirigir bien no se limita a añadir responsabilidades sociales y éticas a las económicas. Dirigir es una tarea única, con tres dimensiones, económica, social y ética, y no puede haber una buena dirección si falla alguna de ellas. La función transformadora de la empresa y del directivo de empresa no es otra cosa que la función de dirigir bien.

Esa tarea, a su vez, admite toda una gradación de objetivos y esfuerzos. Nunca se podrá dar por concluida: es un camino, no un resultado –aunque debe dar resultados, que servirán como indicadores de la calidad de la misión de la organización y de la persona del directivo.

Lo que os propongo no es tanto la aplicación de una teoría o un modelo, sino el resultado de una reflexión que todo empresario y directivo debe llevar a cabo acerca de qué es la empresa, qué es su empresa, qué pretende que sea su empresa; cuál es su misión externa, es decir, qué necesidades de qué personas trata de satisfacer, y cuál es su misión interna, o sea, qué necesidades de sus directivos y empleados pretende satisfacer al tiempo que ellos se identifican con la misión externa y asumen la atención de las necesidades de los clientes y consumidores –porque, como ya dije, esa es una tarea de todos.

Y esto implica también que la definición del propósito y de la misión de la organización no es competencia exclusiva del presidente o del CEO, sino que debe contar con la participación de todos, participación que no se agota en mecanismos formales, sino que empieza reconociendo la dignidad de todos, admitiendo que todos tienen algo que aportar, pidiéndoles que lo hagan, y dándoles formación, autonomía y responsabilidad para que lo hagan. No hay otra forma de gestionar una comunidad de personas que colaboran libre, voluntaria y creativamente en un propósito común.

DIRIGIR ES UNA TAREA ÚNICA, CON TRES DIMENSIONES ECONÓMICA, SOCIAL Y ÉTICA, Y NO PUEDE HABER UNA BUENA DIRECCIÓN SI FALLA ALGUNA DE ESAS DIMENSIONES

PARA SABER MÁS:
Sigue el blog del profesor
blog.iese.edu/antonioargandona

GESTIÓN DE PROYECTOS

NO SIN UN PLAN

JAUME RIBERA
Profesor Ordinario, Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, IESE

¿Cómo acertar en la gestión de un proyecto? Este análisis detallado de todas las premisas a tener en cuenta en la elaboración y gestión de un proyecto empresarial es un plan de ruta que garantiza una alta tasa de éxito.

ANÁLISIS DE DECISIONES • PLANIFICACIÓN • DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El éxito de un proyecto es muy difícil de medir, sobre todo si se tiene en cuenta que es un concepto complejo de definir. A menudo se confunde con el éxito del producto o proceso que el proyecto contribuye a crear, en vez de enfocar el éxito en la consecución de este producto o proceso, que es el objetivo propio del proyecto.

Tomemos como ejemplo el caso de un proyecto que un partido político encargó a una agencia de comunicación en las últimas elecciones de Estados Unidos. El objetivo era lanzar una campaña publicitaria destinada a veinte millones de personas de un determinado estado, para transmitir una información sobre una candidata en particular. Cabría decir que el proyecto tuvo éxito si el mensaje llegó al número de personas previsto, pero es probable que dicho mensaje no las persuadiera a todas para votar por esa candidata, y, por lo tanto, esta podía perder las elecciones. En tal caso, ¿consideraría ella que el proyecto había tenido éxito? Y, de todos modos, ¿a qué proyecto se estaría refiriendo, al de ganar las elecciones o al de transmitir el mensaje?

Incluso aquellos estudios que analizan proyectos cuyo éxito es más fácil de definir concluyen que los tres parámetros básicos de valoración (cumplir los objetivos según las especificaciones, de manera puntual y con arreglo al presupuesto) suelen obtener unos resultados muy deficientes. Y estas estadísticas se basan solo en proyectos realizados por las empresas para clientes externos, sin incluir aquellos proyectos internos llevados a cabo por las compañías para implementar sus propias estrategias, donde un mayor conocimiento de las restricciones corporativas puede generar una mayor empatía con los problemas del director de proyectos. En estos casos, los resultados son todavía peores.

Pero no tiene por qué ser siempre así. En los últimos años, hemos recopilado una amplia información, de directivos y empresas, acerca de las causas subyacentes en la falta de éxito de la gestión de proyectos, y curiosamente, los fallos se concentran en unas pocas áreas generales. Gracias a este estudio, hemos podido focalizar mejor la temática de nuestros cursos, tanto en los MBA como en los programas de perfeccionamiento directivo y en los *in-company*. En este artículo hacemos un repaso de las principales lecciones aprendidas de este trabajo de investigación.

IDENTIFICAR LAS SEMILLAS DEL FRACASO

Empezaremos por la fase de selección y definición de un proyecto, dado que las semillas del fracaso, a menudo, se siembran en esta etapa. Por ejemplo, un primer error es intentar

ES MEJOR QUE UN PLAN DE PROYECTO TENGA EN CUENTA PROBABILIDADES DE FRACASO TEMPRANAS, EN LUGAR DE DEJARLAS AL AZAR

que un proyecto tenga éxito cuando el proyecto realmente no existe como tal.

Se considera que un proyecto no existe si los objetivos no están claros, si no se ha definido un marco temporal o si no se han precisado las responsabilidades de las distintas partes implicadas. Otra razón del fracaso, en la fase inicial, consiste en lanzar proyectos que tengan tantos objetivos y definiciones de resultados como partes implicadas. En otras palabras, no tener un objetivo claro o tener demasiados y conflictivos es una fuente probable de futuros problemas.

Los gestores más experimentados saben que en un proyecto más vale prevenir que curar, es decir, merece la pena dedicar tiempo a esclarecer y consensuar sus objetivos en la fase inicial en lugar de tener que arreglar después posibles malentendidos o expectativas erróneas.

Otra causa muy habitual de fracaso es no ser consciente de los recursos necesarios para ejecutarlo, o no tener en cuenta que dichos recursos están asignados a otro proyecto o al día a día del negocio. Si este proyecto no recibe la atención necesaria de la dirección de la empresa, jamás dispondrá de los recursos necesarios para despegar.

LA FASE DE PLANIFICACIÓN

Una vez seleccionado y definido el proyecto, la siguiente etapa crítica es la fase de planificación. Como bien decía **Eisenhower**, "los planes son inútiles para preparar la batalla, pero la planificación es indispensable". En esta etapa, las personas implicadas en el proyecto deben trabajar en equipo, comentar y clarificar todas las actividades hasta llegar a un consenso y comprometerse con su ejecución.

Según las técnicas tradicionales de gestión de proyectos, es posible planificar al detalle antes de su realización. Esta es la visión *stage-gate* (etapa-puerta) que propone el Project Management Institute (PMI), la asociación profesional más grande e influyente del sector.

Un proyecto puede clasificarse de acuerdo con dos dimensiones: en función de si se sabe lo que prevé conseguir *know-what* y cómo conseguirlo *know-how*. Únicamente los *know-what* y *know-how* pueden seguir una cascada lineal de ejecución dividida en varias fases temporales.

En este tipo de proyectos se indica el objetivo, el "qué", y se planifican las actividades necesarias para conseguirlo, el "cómo". Las responsabilidades principales del director consisten en garantizar la puntual disponibilidad de los recursos para llevar a cabo las actividades, así como en obtener los resultados definidos para cada una de ellas.

En el caso de aquellos más estratégicos que solo disponen de una visión general y de unos objetivos difusos, es preferible aplicar un enfoque basado en iteraciones, en la experimentación y en la formulación de hipótesis, o incluso en un enfoque basado en actividades paralelas redundantes. En estos proyectos, la gestión no solo es una herramienta de implementación de estrategias, sino también un recurso que ayuda a definir y a desarrollar las estrategias en función de los resultados y de la experimentación realizada durante el mismo.

Según algunos estudios recientes de varios investigadores, la gestión de proyectos basada en un enfoque *lean* o interactivo aumenta en un 40% la tasa de éxito en comparación con el tradicional enfoque lineal.

Hay otros dos aspectos interesantes que cabe tener en cuenta en la fase de planificación: la gestión de la incertidumbre y la necesidad de planificar verificaciones de integración a lo largo del proyecto.

Todo plan está sujeto a incertidumbres técnicas, científicas, organizativas y políticas. Estas se dividen en "variaciones" y "riesgos". Las variaciones son incertidumbres cuyas causas individuales no es necesario dilucidar en detalle, sino que basta con calcular los límites de la variabilidad. Por ejemplo, cuando calculamos el tiempo necesario para trasladarnos de la oficina al aeropuerto, nos basta con saber que son entre 20 y 45 minutos; no necesitamos conocer las causas individuales de la incertidumbre. En un proyecto, las variaciones se gestionan mediante cuatro amortiguadores de:

• **Tiempo:** se calcula un tiempo adicional de ejecución del proyecto para compensar la incertidumbre temporal de algunas actividades.
• **Presupuesto:** se compensan las variaciones de coste de algunas actividades del proyecto.
• **Funciones:** se determinan las funciones del proyecto que son indispensables y aquellas de las que se puede prescindir si este topa con problemas importantes.
• **Recursos:** debe comprobarse que los principales recursos asignados a un proyecto no están sobrecargados y que, si fuera necesario, pueden realizar un esfuerzo adicional para compensar una variación de proyecto.

Si no se analizan bien las posibles variaciones en la fase de planificación de un proyecto, es posible que las estimaciones usadas ya incorporen ciertos amortiguadores, pero estos son arbitarios, injustificados o imposibles de gestionar o puede que las estimaciones sean demasiado optimistas.

Algunos directores de proyectos prefieren no incluir amortiguadores de tiempo –o tener en cuenta muy pocos– en la fase de planificación porque afirman que la presión de tiempo ayuda al equipo a centrarse en él y a no malgastar esfuerzos en cosas innecesarias. Cabe destacar que este enfoque solo funciona si los miembros del equipo no comparten demasiados proyectos en común y si existen determinados amortiguadores para los recursos (por ejemplo, la posibilidad de trabajar horas extras durante varios días si el proyecto lo requiere).

IDENTIFICAR Y VALORAR LOS RIESGOS

Los riesgos se asocian a eventos más importantes que son identificables y cuya probabilidad y repercusión pueden calcularse. Por regla general, un riesgo se gestiona con un plan de contingencia.

El error más habitual a la hora de gestionarlos es no tenerlos en cuenta y, por lo tanto, no trazar un plan de recuperación adecuado. Las lecciones aprendidas al final de un proyecto deben aprovecharse para identificar los riesgos detectados y garantizar que se cuenta con ellos en la fase de planificación de los futuros proyectos que se lleven a cabo en el futuro. Las empresas descubren, con demasiada frecuencia, que las lecciones aprendidas al finalizar un proyecto se asemejan demasiado a las aprendidas supuestamente en los proyectos anteriores.

Otra manera de facilitar la detección de los riesgos consiste en diseñar un plan que incluya frecuentes verificaciones de integración. Si se compone de varios grupos de actividades paralelos que generan componentes que al final se integran entre sí, una práctica segura sería incluir estas verificaciones para los prototipos desarrollados por los diferentes grupos. El axioma "fracasa rápido para tener éxito antes" atribuido a **David Keller**, fundador de IDEO, también es aplicable aquí. Es mejor que un plan de proyecto tenga en cuenta probabilidades de fracaso tempranas (por ejemplo, descubrir riesgos desconocidos), en lugar de dejarlas al azar.

LA FASE DE EJECUCIÓN

Un error habitual en la fase de ejecución es que, si la realidad se desvía del plan, el equipo del proyecto abandone el plan y empiece a improvisar. Sin embargo, este siempre debería existir en un plan consensuado, aunque ello signifique tener que rehacerlo cada vez que suceda algo importante o se produzca un riesgo imprevisto que no se había anticipado en la fase de planificación inicial.

Finalmente, otra causa de fracaso recurrente durante la fase de ejecución es la "tendencia a crecer" del proyecto, es decir, que tiende a ir ampliando su alcance y acaba siendo mucho mayor y necesitando muchos más recursos de los previstos inicialmente. Ello se debe a un error en la fase de definición del mismo, donde es importante consensuar y delimitar claramente el alcance. Para evitar que este se dispare y crezca sin control, es recomendable implantar un procedimiento de cambios sistemático que requiera una autorización formal para la introducción de cualquier modificación significativa de alcanze.

UN PROYECTO SIEMPRE DEBERÍA BASARSE EN UN PLAN CONSENSUADO, AUNQUE ELLO SIGNIFIQUE TENER QUE REHACERLO CADA VEZ QUE SUCEDA ALGO IMPORTANTE O SE PRODUZCA UN IMPREVISTO NO ANTICIPADO EN LA FASE DE PLANIFICACIÓN

PARA SABER MÁS:
Programa Enfocado: **"Cómo convertir las oportunidades de negocio en proyectos manejables con una alta tasa de éxito"**, del 12 al 14 de junio, en Barcelona.
www.iese.edu/MbP

CÓMO IMPULSAR EL CAMBIO CON ÉXITO

CONTROLA LO QUE PUEDAS, E INFLUYE SOBRE LO INCONTROLABLE

MARC SACHON
Profesor Ordinario, Dirección de Producción,Tecnología y Operaciones, IESE

ANTHONY BENITEZ
CEO y socio, de Ascension Management Consulting

Aunque muchos directivos son expertos en desarrollar estrategias empresariales, a menudo, les faltan habilidades para implantar con éxito y de forma sostenible grandes iniciativas corporativas.

OPERACIONES • INNOVACIÓN Y CAMBIO • DIRECCIÓN ESTRATÉGICA • DIVERSIFICACIÓN

Según los antiguos filósofos griegos, "todo fluye y nada permanece", una afirmación que, a principios del siglo XXI, es aplicable, más que nunca, al ámbito de los negocios, donde empresas de todo el mundo se dedican a revaluar sus propuestas de venta, a modificar sus cadenas de valor y a internacionalizar sus plantillas de forma constante, a la vez que tratan de minimizar el impacto de la gran incertidumbre que reina en los mercados financieros. Y para implantar estas iniciativas, es necesario realizar cambios en las empresas.

Sin embargo, la mayoría de las personas tienen aversión al cambio y prefieren que las cosas se queden como están. En este sentido, muchos directivos no comprenden la importancia de "impulsar el cambio con éxito" para garantizar la eficacia duradera de cualquier iniciativa. De hecho, un gran número de directivos no son conscientes de ello, porque piensan que lo único que se necesita para implantar un cambio es un buen plan, que debe ser ejecutado por los empleados del modo correspondiente. También son muchos los que piensan que todas las partes implicadas en una nueva iniciativa de cambio son conocedoras de sus objetivos y resultados y de su repercusión sobre sus funciones individuales y sobre la cultura, las estructuras y los procesos corporativos. Lo mismo que piensan que todas las partes implicadas estarán de acuerdo con los resultados previstos y emocionalmente comprometidas con el proceso dado que, al fin y al cabo, el proyecto, es la conclusión lógica de una fase de pensamiento racional.

MINIMIZAR LOS RIESGOS

Por desgracia, este tipo de sincronización no es habitual en un proyecto de cambio, y, si se produce, ¿por qué arriesgarse a una posible falta de alineación de los objetivos? ¿Por qué no asegurarse de que el proyecto incluya hitos y actividades específicos que hagan referencia a la gestión del cambio? Tras numerosos años de experiencia en la formación de directivos y en la gestión de cambios, creemos que la respuesta radica en el hecho de que muchos directivos carecen del tiempo necesario para desarrollar las habilidades requeridas para impulsar con éxito el cambio. A pesar de ser expertos en desarrollar estra-

SI NO SE DISPONE DE UN MAPA BIEN TRAZADO, SERÁ DIFÍCIL RECORRER EL CAMINO DEL CAMBIO, PERO ESTE MAPA ESTARÁ SUJETO A CONTINUAS MODIFICACIONES DERIVADAS DEL DINAMISMO QUE IMPERA EN EL ACTUAL MUNDO EMPRESARIAL

tegias para reducir costes, aumentar las ventas o entrar en nuevos mercados, a menudo tienen problemas para implantar con éxito y de una forma sostenible grandes iniciativas corporativas.

¿Por qué sucede esto? La implantación con éxito de una nueva iniciativa, ya sea de crecimiento, excelencia operativa, diversificación o innovación, supone la necesidad de movilizar a todos los empleados de la empresa, implicar a diversos grupos internos y externos de profesionales, examinar la cultura y las subculturas corporativas existentes, modificar los actuales modelos operativos y estructuras organizativas, y revaluar los principales procesos de la empresa en toda la cadena de valor.

No cabe duda de que un proyecto que supone tanta complejidad es abrumador ni de que puede generar cierta sensación de miedo o angustia en las personas implicadas. La complejidad se debe al número de personas involucradas y a la influencia que pueden ejercer durante el proyecto; a los beneficios esperados en función de la inversión inicial; y a la inevitable presión a la que estarán sujetos los directivos y equipos del proyecto para cumplir los objetivos dentro del plazo y el presupuesto fijados. Como resultado de todo ello, las partes implicadas en este tipo de proyectos suelen percibirlos como algo negativo en lugar de positivo. No es de extrañar, por lo tanto, que muchas iniciativas empresariales fallen por el motivo equivocado: no porque el proyecto sea malo, sino porque se ha gestionado mal.

TRES CUESTIONES BÁSICAS

Para superar este problema, los directivos deben reflexionar sobre varias cuestiones básicas. En primer lugar, deben entender la necesidad que tienen las personas implicadas en el proyecto de "comprender" los motivos del cambio. En segundo lugar, deben analizar el "impacto" del proyecto, es decir, las repercusiones que tendrá el cambio y a qué nivel es realmente necesario. Finalmente, deben impulsar una "ejecución" del proyecto en la que se defina el cambio requerido y cómo implantarlo.

Sin duda, aprender a desarrollarlo y gestionarlo en el actual entorno empresarial no es una tarea fácil. No obstante, si se comprende el tipo de cambio que se requiere (por ejemplo, un desarrollo, una transición o una transformación) y se seleccionan las estrategias adecuadas, el proceso será infinitamente menos complejo ¡y, quizá, hasta divertido!

UN MAPA A SEGUIR

Un elemento crucial para conseguir una actitud más positiva y armónica frente al cambio consiste en comprender el papel del agente del cambio. ¿Cuáles son las habilidades que se necesitan para implementar y ejecutar la estrategia de cambio? ¿Qué patrones de conducta apoyan este proceso? Tener la capacidad de responder a estas preguntas es importante, pero es solo el primer paso. El desarrollo y la implementación de un cambio en una empresa siempre están plagados de problemas, y, en muchos casos, se trata de un terreno desconocido para muchos líderes y directivos. Por lo tanto, si no se dispone de un mapa bien trazado, será difícil recorrer el camino del cambio. Y aun así, este estará sujeto a continuas modificaciones derivadas del dinamismo que impera en el actual mundo empresarial.

Otro elemento que, a menudo, no se tiene en cuenta al emprender el camino del cambio es el hecho de que, hoy en día, las medianas y grandes empresas suelen ser organizaciones multiculturales, pero la gestión multicultural no es una asignatura habitual en los planes de estudio de las escuelas de dirección, a diferencia de las asignaturas sobre finanzas, marketing u operaciones.

Los mejores líderes son aquellos que son plenamente conscientes de su entorno y saben transmitir emociones positivas sin perder de vista la meta; son aquellos que avanzan hacia su objetivo estratégico haciendo que las cosas cambien a su paso, tanto desde una dimensión analítica como conductual.

PARA SABER MÁS:

Con el objetivo de proporcionar a los directivos un entorno en el que puedan aprender y poner a prueba sus habilidades de desarrollo e implementación de iniciativas estratégicas en el sector de los servicios, se ha desarrollado el Programa Enfocado: **"Cómo Impulsar el Cambio con Éxito"**, del 19 al 22 de marzo, en Barcelona. www.iese.edu/drivingchanges

Blog del profesor Sachon: blog.iese.edu/auto/

TALENTO Y ESFUERZO

El camino hacia el éxito profesional empieza en la UIC.

GRADOS. Arquitectura / Periodismo / Publicidad y RR.PP. / Comunicación Audiovisual / Humanidades y Estudios Culturales / Ciencia Política y Gestión Pública / Educación Infantil / Educación Primaria / Derecho / ADE - Administración y Dirección de Empresas / ADE - English Program / ADE + Ingeniería de Organización / Medicina / Enfermería / Fisioterapia / Odontología

DOBLES TITULACIONES. Derecho + Ciencia Política y Gestión Pública / Humanidades y Estudios Culturales + Ciencia Política y Gestión Pública / Educación Primaria + Humanidades y Estudios Culturales / Educación Infantil + Educación Primaria

Universitat Internacional de Catalunya

www.uic.es
932 541 800

www.talentoyesfuerzo.com

40 AÑOS DE LA TERTULIA DE SAN JOSEMARÍA EN EL IESE

JUSTICIA Y CARIDAD, PRINCIPALES VIRTUDES DEL EMPRESARIO

CARLOS CAVALLÉ
Profesor emérito
y director general
del IESE (1984-2001)

El profesor Cavallé rememora, cuarenta años después, la visita de San Josemaría Escrivá de Balaguer al campus del IESE en Barcelona y confirma que sus enseñanzas y valores siguen siendo hoy, más que nunca, vigentes.

JUSTICIA • CARIDAD • ÉTICA EMPRESARIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El 27 de noviembre se cumplieron 40 años de la visita que **San Josemaría Escrivá de Balaguer**, fundador de la Universidad de Navarra, realizó al campus del IESE en Barcelona, en 1972. En aquella ocasión, se reunió con empresarios y directivos participantes en programas, profesores y personal de la escuela, en un encuentro que supuso una gran tertulia por su tono familiar. Muchos de los asistentes pudieron intercambiar impresiones directamente con **San Josemaría**, pero pienso que aquella cita será recordada, sobre todo, por sus enseñanzas en torno a la grandeza y trascendencia de la profesión de empresarios y directivos.

Personalmente, tengo excelentes recuerdos de aquella reunión. Tanto por el acto en sí mismo, como por el contexto del momento en que se produjo. Con la perspectiva que da el paso del tiempo, ahora veo que las palabras de **San Josemaría** ofrecieron a los empresarios maneras concretas de vivir desde su profesión las indicaciones de la encíclica *Populorum Progresio*, publicada por el **papa Pablo VI** pocos años antes, en 1967. Como se recordará, la encíclica ofrecía una excelente e interesante perspectiva de los problemas y objetivos del desarrollo económico y social de todos los pueblos del mundo. La enseñanzas de **San Josemaría** también resultaron oportunas cuando, unos meses después, tuvo lugar el comienzo de la primera crisis mundial del petróleo, que, como es sabido, fue una crisis que cambió el mundo y que produjo un sensible impacto, no solo económico sino también social.

En aquella tertulia, **San Josemaría** nos habló de la importancia de nuestra profesión de empresarios. Nos hizo ver que la grandeza de esta viene dada por el hecho de que tanto en su trabajo cotidiano como en los planes de desarrollo futuro, si se realizan dentro de un sentido cristiano de la vida, los empresarios contribuyen de forma decisiva al desarrollo económico y social de todos los componentes de las empresas y, a través de ellos, de toda la sociedad, o por lo menos de gran parte de ella.

San Josemaría, con los evangelios en mano, nos hizo ver que la transformación de la sociedad y el progreso social al que puede contribuir la empresa, pasan necesariamente por el que empresarios y directivos se esmeren en ejercitar una

serie de valores y virtudes de gran trascendencia como son la lealtad, la justicia y la caridad. Un planteamiento que 40 años más tarde comprobamos que sigue estando vigente y continúa siendo necesario.

También recuerdo que, en una época en la que se hablaba mucho de justicia social, y contestando a la pregunta de uno de los asistentes, **San Josemaría** nos dejó claro que, la justicia por sí sola no basta; " debe ir siempre acompañada y precedida de la caridad", nos decía. Son estos unos principios fundamentales en el mundo económico y social y que han sido recogidos especialmente en las encíclicas sociales de **Juan Pablo II** y, más recientemente, por **Benedicto XVI** en *Caritas in Veritate*; y que en aquel momento dejaron un profundo impacto en la vida personal y profesional de muchos de los asistentes.

Y es que en la medida que uno pasa años en esta profesión, se va dando cuenta, a veces con demasiada lentitud, de la fortuna que representa poder gestionar una organización, con todos sus problemas y conflictos, desde un sentido cristiano de la vida (en expresión de **San Josemaría**). Recordemos que este sentido cristiano, además de constituir una legítima opción personal, ha sido y sigue siendo reconocido como un pilar fundamental de la cultura occidental.

Y ¿qué trascendencia pueden tener estas enseñanzas para la empresa de hoy? En el libro *Conversaciones* (1968) **San Josemaría** responde en el punto número 10 que "lo que he enseñado siempre desde hace cuarenta años es que todo trabajo humano honesto, intelectual o manual debe ser realizado por el cristiano con la mejor perfección posible: con perfección humana (competencia profesional) y con perfección cristiana (por amor a la voluntad de Dios y en servicio de los hombres)".

Ambas dimensiones –la perfección humana y la perfección cristiana– trascienden el paso del tiempo y encierran en sí mismas un fuerte sentido social. A mi entender, podría considerarse como un resumen lo que pudimos ver y oír en la reunión del año 1972. Por ello, la tertulia dejó un impacto en todos los que pudimos asistir y que recordamos con especial agradecimiento en su cuarenta aniversario.

IESE Insight Utilícese en caso de crisis

Escándalos financieros, catástrofes naturales, intoxicaciones, secuestros de directivos, productos defectuosos, conductas impropias... Las crisis golpean a cualquier empresa cuando menos se espera, por lo que deben integrarse como un elemento más de su gestión diaria.

El nuevo número de la revista ha preparado un plan para que su empresa esté a la altura de las circunstancias. Antes de que estalle una crisis, hay que estar atento a los indicios previos, ya que eso condicionará su capacidad de respuesta. Claus Rerup propone un modelo de "triangulación de la atención" que ayuda a captar las señales de alarma y Alfonso González Herrero describe a fondo el proceso de prevención.

Pero incluso cuando se planifica, las crisis ocurren. Y es en esos momentos cuando se descubren los grandes líderes. José Ramón Pin explora los requisitos del liderazgo bajo presión. Mark Schwartz, Wesley Cragg y Michael Hoffman analizan a fondo la crisis de BP por el vertido en el golfo de México para demostrar que prescindir de la ética al enfrentarse a un problema grave es inmoral y ruinoso.

Además, esta edición de contiene artículos sobre creatividad en las negociaciones, el impacto de las redes informales en la innovación, la huelga de controladores españoles de 2010 y las lecciones aprendidas de un secuestro.

PARA SUSCRIBIRSE A LA REVISTA:
www.ieseinsight.com/suscripcion

El caso Loewe: producir o distribuir

PHILIP G. MOSCOSO Y MARINA DUQUE

La firma de productos de moda y marroquinería de lujo llevaba 150 años operando con un sistema de producción artesanal cuando fue adquirida por el grupo internacional LVMH. Entonces, Loewe se planteó, nuevas formas de organizar su producción. Esta disyuntiva entre dos caminos totalmente opuestos se recoge en el caso "Grupo Loewe: nuevo modelo industrial y apuesta por el *lean management*".

Dos caminos a elegir

- La primera opción consistía en abandonar completamente la fabricación de productos para centrar todos los esfuerzos en el diseño y desarrollo de los mismos, verdadera especialidad de la firma.
- La segunda era apostar por la producción propia y llevarla a las cotas de excelencia que ya había conseguido la firma en el diseño y desarrollo de artículos de piel.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Servicios y operaciones

MÁS VOZ PARA LOS ACCIONISTAS

VICENTE CUÑAT, MIREIA GINÉ Y MARÍA GUADALUPE

La aprobación o el bloqueo de una propuesta relacionada con el gobierno corporativo por los accionistas depende, a menudo, de un solo voto. Una investigación muestra cómo afectan las mejoras en el gobierno corporativo al valor para los accionistas a partir de lo sucedido en empresas estadounidenses a lo largo de 10 años. Los autores analizan algunas de las votaciones más reñidas, cuyo resultado era difícil de prever por el mercado, para calcular el impacto del gobierno corporativo en el valor de la acción y los resultados a largo plazo. Las conclusiones del estudio apuntan varias consecuencias positivas de este tipo de medidas de buen gobierno: el mercado las premia y el valor de la acción aumenta; al mejorar la gobernanza, la toma de decisiones ejecutivas cambia; existe una mayor comprensión de los efectos del buen gobierno; y a más democracia más valor.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Gobierno corporativo

LA FÓRMULA IDEAL PARA CALCULAR LAS SINERGIAS DE UNA FUSIÓN

MIGUEL CANTILLO Y CARLES VERGARA

Una nota técnica en la que se estudian tres métodos útiles para estimar el valor de las sinergias de una fusión:

- Análisis de la reacción del mercado.
- Valoración por múltiplos de empresas y transacciones similares.
- Estudio de los flujos de caja sinergísticos.

Son tres herramientas útiles y, aunque ninguna sea perfecta ni definitiva, las tres –explicadas con todo detalle a partir del ejemplo real de la compra de Altadis por Imperial Tobacco– arrojan luz sobre la naturaleza de las sinergias y su impacto en el valor de las compañías que se ven inmersas en un proceso de integración. Pese a que las tres formas de calcular las sinergias dan valores distintos, los autores proponen usar todas ellas para poder ponderar mejor la decisión, sin olvidar que son aproximaciones.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Finanzas

Innovación con beneficios

BRUNO CASSIMAN Y STIJN VANORMELINGEN

La innovación es un elemento crucial en el proceso de creación de valor de una empresa. Sin embargo, su impacto real en los resultados de la compañía genera mucha confusión. Si las firmas no pueden prever cuánto valor obtendrán de sus esfuerzos en innovación, hay razones para creer que no innovan tanto como podrían o deberían hacerlo.

En su estudio, " Innovation and Markups: Firm Level Evidence", el profesor Bruno Cassiman y Stijn Vanormelingen, de HU Brussels y KU Leuven investigan operaciones a nivel microeconómico. En lugar de volcarse en la productividad pura y dura, como hacen la mayoría de los estudios, los autores exploran la relación entre la innovación de proceso y la del producto, para averiguar el aumento de los márgenes de beneficio registrados tras aplicar una determinada innovación.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight/ Innovación y cambio

SISTEMAS DE CONTROL MÁS EQUITATIVOS

NATÀLIA CUGUERÓ-ESCOFET Y JOSEP MARIA ROSANAS

La crisis financiera ha puesto en evidencia las decisiones de los ejecutivos de la banca. Pero, ¿qué falló, las reglas del juego o el comportamiento de quienes debían respetarlas? Con el objetivo de generar un debate constructivo, los autores analizan el papel que desempeñan los sistemas de control de la gestión, cómo afectan al comportamiento corporativo y su relación con la justicia organizacional.

Existen cuatro combinaciones de diseño y uso de estos sistemas, pero la ideal es aquella en que ambos elementos se consideran justos. En este caso, funcionan tanto la justicia formal (oficial) como la informal (no reglada). Así se logra un alineamiento óptimo del comportamiento de los empleados y los objetivos de la organización, pero, para alcanzar el nivel máximo de afinidad y un rendimiento superior, los miembros han de centrarse en un uso justo del sistema de control de la gestión. Si este es percibido como tal en su organización, no es aconsejable adoptar más normas.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Contabilidad y control

Marruecos, un destino estratégico para vender en África desde Europa

JOSÉ RAMÓN PIN, PILAR GARCÍA Y ANDREU PEIRÓ

La situación geoestratégica de Marruecos, su estabilidad política y su liberalización económica lo convierten en un atractivo punto estratégico desde el que las empresas pueden abordar tanto el mercado europeo como el africano. Pero es importante conocer las oportunidades y los lastres de su economía antes de invertir o escogerlo como destino laboral, y el informe "Destino: Marruecos" se postula como una estupenda guía.

La apertura de la economía marroquí ha propiciado la entrada de capital extranjero e importantes procesos de reconversión y reestructuración, con nuevas oportunidades en sectores como el de tratamiento y distribución de agua, gestión de residuos, energía, automoción, infraestructuras y construcción, agroindustria, turismo, textil, minería u *offshoring*. Sin embargo, algunos factores siguen mermando su crecimiento, y no pueden subestimarse, como la corrupción, la inseguridad jurídica, un elevado índice de pobreza y analfabetismo, una baja cualificación de la población activa o un sector público sobredimensionado.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Economía

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP WEEK

"El futuro de España pasa por una sociedad más emprendedora"

Don Felipe de Borbón presidió el acto central de la Global Entrepreneurship Week 2012, que en España organiza y coordina el IESE.

"El espíritu emprendedor es sinónimo de creatividad y de oportunidades, y asegura un camino certero hacia el empleo y la creación de riqueza, lo cual, a su vez, garantiza, un aumento del bienestar y un mejor futuro para nuestro país". Estas palabras las pronunció el príncipe don **Felipe de Borbón**, el 15 de noviembre en el campus del IESE en Madrid durante el acto central de la Global Entrepreneurship Week (GEW) en España.

El príncipe de Asturias hizo hincapié en que el espíritu emprendedor y los valores que lleva consigo como "la capacidad de asumir riesgos, de innovar y de contribuir al bien común de la sociedad", resultan absolutamente necesarios "para

1. *Brainstorming* en el campus del IESE en Madrid.
2. De izquierda derecha, su alteza real el príncipe de Asturias; Victor Calvo-Sotelo; Jordi Canals; Francisco Iniesta, Mireia Rius y Juan Antonio Galán
3. Don Felipe de Borbón saludando a su llegada al campus del IESE en Madrid

afrontar los retos de la competitividad y el progreso social a los que se enfrenta España". Para don **Felipe**, es preciso que los empresarios y emprendedores de éxito tengan una "visibilidad adecuada", ya que así podrán servir como "modelos de emulación" e inspirarán a los jóvenes españoles "en lo mejor de su dinamismo y creatividad. Las sociedades más dinámicas del mundo y con mayor capacidad de hacer frente a los desafíos de la nueva economía global son aquellas que saben crear un entorno institucional y de valores que fomentan la actividad empresarial". Y citó los pilares sobre los que se sustenta la actividad emprendedora: "la innovación, la iniciativa y el compromiso".

Durante su discurso, don **Felipe de Borbón** señaló la educación como el "aspecto fundamental" sobre el que trabajar e impulsar el emprendimiento. Pese a los esfuerzos y los resultados logrados en este campo, el príncipe recordó que todavía "queda mucho camino por recorrer para salir de la actual crisis económica. El mejor futuro de España pasa por una sociedad más emprendedora. Esa es nuestra responsabilidad: contribuir a crear una sociedad más ágil y más conectada con las tendencias mundiales; más consciente de nuestras fortalezas y virtudes. En definitiva, más volcada hacia el futuro y más próspera en todos los sentidos", incidió.

RECONOCIMIENTO AL IESE

El príncipe de Asturias tuvo palabras de reconocimiento y elogio a la labor de la escuela por su contribución en el terreno del emprendimiento. "Desde el IESE habéis entendido siempre que el emprendimiento crece y se perfecciona a través de una formación que aborda diversas facetas, desde las más técnicas hasta las más centradas en los principios y en los sentimientos", remarcó. Agradeció también que la GEW 2012 suponga "una forma de abrirse al mundo", y afirmó que es "una necesidad en una economía cada vez más internacionalizada y globalizada como la nuestra. España, gracias al esfuerzo realiza-

1. Don Felipe saludando a algunos de los organizadores de la GEW
2. Mathieu Carenzo
3. Lucas Carné
4. Timo Buetefisch, Catalina Hoffmann, el profesor Francisco Iniesta, María del Pino Velázquez, Antonio González-Barros y Josep Lluís Sanfeliu
5. Su alteza real el príncipe de Asturias con los alumnos del EMBA de Madrid

do desde el 2008 por el IESE, es uno de los países líderes de este movimiento".

Antes de intervenir en este evento, el príncipe **Felipe** participó en un *brainstorming* con emprendedores y profesores del IESE sobre cómo acelerar la iniciativa emprendedora en España.

Durante la sesión, el director general del IESE, **Jordi Canals**, insistió en que este tipo de iniciativa "es uno de los motores de las sociedades dinámicas". "Los retos de la globalización han supuesto un cambio de escenario en la Unión Europea y en España. En este nuevo marco, son necesarias las políticas de contención del gasto, pero además se debe establecer un escenario que estimule el crecimiento", reflexionó.

En este sentido, el profesor **Canals** afirmó que los emprendedores "nacen, pero también se hacen". Y recordó que el 30% de los alumnos que terminan un MBA en el IESE se embarcan en una aventura emprendedora en un plazo de siete años. "Estamos ante un reto adicional: conseguir que esta necesidad que tenemos de emprendedores se convierta en una oportunidad para nuestro país", señaló. Para ello, una condición esencial es "la educación en este campo. Solo así una sociedad podrá hacer frente a los retos derivados de la globalización y a la creación de oportunidades profesionales de las nuevas generaciones", concluyó.

En la misma línea se manifestó **Mathieu Carenzo**, director del Centro Iniciativa Emprendedora e Innovación del IESE, quien aseguró que los tres pilares de esta iniciativa son integrar a todos los agentes del círculo virtuoso de la iniciativa emprendedora, poner de relieve los valores de los emprendedores y reconocer su trayectoria para convertirlos en modelos de la sociedad.

"ACTITUD CONTAGIOSA"

Por último, el embajador de la GEW 2012, el emprendedor **Lucas Carné** (MBA '99), cofundador de Priva-

6

"SI SOLO VOY A ACERTAR EN UNO DE CADA DIEZ PROYECTOS, MEJOR QUE INVIERTA EN DIEZ"

Así se pronunciaba **Jaime García Murillo** (PADE '10), durante el Foro de la Red de Inversores y Family Offices del IESE, presidido por el profesor **Juan Roure**. Un Foro que tuvo lugar el dia 13 de noviembre en el campus del IESE en Madrid coincidiendo con la GEW y que pudo seguirse desde Barcelona por videoconferencia.

Durante la primera mesa redonda, **García Murillo**, de Padeinvest, una red de inversión formada por 35 antiguos alumnos del PADE '10 del IESE y que centra su actividad en negocios *online*, y **José Martín Cabiedes** (MBA '96), de Cabiedes & Partners, relataron su experiencia inversora con la empresa Habitissimo y ofrecieron algunos consejos para inversores y emprendedores. "Lo más importante es la persona, el vendedor. Yo pongo el foco en la ejecución, que está relacionada con el equipo vendedor", explicó **García Murillo**. En el Foro, además, se presentaron un total de siete proyectos. Asimismo, **Salvador Maneu** y **David Pascual**, de la Fundación Príncipe de Girona, se encargaron de la sesión "Emprender es posible", de la propia Fundación.

Finalmente, se organizó una mesa redonda formada por los ganadores del concurso Impulsa 2012 y 2011: **Javier Agüera**, de Geeksphone, y **Marc Bonavia**, de Sitmobile, respectivamente.

lia, explicó que el emprendimiento es una actitud "que se contagia. La única forma de crear empleo y prosperidad es generando beneficios empresariales con empresas que tengan éxito. Y el contagio es la única forma de plantar semillas", sentenció.

El profesor y director general del IESE en Madrid, **Francisco Iniesta**, moderó el panel "Cómo acelerar la iniciativa emprendedora en España", que contó con las intervenciones de cinco emprendedores que explicaron sus experiencias a la hora de crear sus respectivas empresas y animaron a los asistentes, entre ellos los alumnos del EMBA de Madrid, a la conferencia a poner en marcha sus proyectos.

"Todo emprendedor debe tener en su ADN la capacidad de asumir riesgos. Debe ser optimista y apostar por el esfuerzo, porque sin ello, no tendrá éxito en su empresa", afirmó **María del Pino Velázquez** (MBA '91), fundadora de Unísono. Para **Antonio González-Barros** (PADE '01), presidente de Intercom, "las personas son el motor del emprendimiento", y enumeró las cinco virtudes básicas que debe tener todo emprendedor: "honestidad, sentido común, tenacidad, pasión y capacidad de disfrutar con lo que hace". Mientras, **Catalina Hoffmann** (PDD '07), directora general de Vitalia Centros de Día, reiteró que, "con tesón, las cosas se consiguen. No podemos dejar que nos digan que no se puede hacer. Todo el mundo puede intentarlo. Soy de las que piensan que una sola persona puede cambiar el mundo", opinó. Por su parte, **Timo Buetefisch** (MBA '04), fundador y presidente de Cooltra, "remarcó que el emprendedor debe tener un espíritu muy abierto". Y **Josep Lluís Sanfeliu** (G-EMBA '06), *partner* de Ysios Capital, concluyó que "toda crisis conlleva un momento de oportunidades".

PARA SABER MÁS:
www.gewspain.es
www.iese.edu/eic
www.iese.edu/videos

Emprendedores que apuestan por la tecnología

La GEW atrajo a un gran número de emprendedores en busca de financiación, ideas o socios que participaron en las numerosas actividades que se realizaron en los campus de Barcelona y Madrid entre los días 12 y 18 de noviembre.

"Antes que nada, debéis estar seguros de que el mercado necesita vuestra innovación", recomendó **Gijs Jansen** (MBA '03), cofundador y CEO de Alucha. **Jansen** fue uno de los participantes del coloquio "Cómo transferir innovación tecnológica al mercado", de la Entrepreneurial Tech Fair, una de las actividades principales, celebrada el primer día de la GEW y moderada por **Mathieu Carenzo**, director del Centro Iniciativa Emprendedora e Innovación del IESE.

Junto a **Jansen** se encontraba su colega fundacional de Alucha, **Hans Cool** (MBA '03), CFO de la empresa. Ambos aportaron consejos a los emprendedores: "cuando innoves, cree en ti mismo", advirtieron, en referencia a las posibles interferencias externas que pueden provocar los malos consejos. Asimismo, recomendaron aliarse con un socio industrial y, sobre todo, aprovechar la publicidad que aportan los premios, factores valorados por socios, inversores y clientes.

Por su parte, **Ernest Mendoza**, fundador y director general de Goldemar Solutions, indicó que "la tecnología es muy importante, pero hay dos cosas que lo son más: el entorno y el equipo". También participó en la sesión **Albert Giralt**, fundador y director general de Avinent, quien repasó el pasado, presente y futuro de su empresa.

UNA PLATAFORMA PARA LOS NUEVOS PROYECTOS

Este año se presentaron seis proyectos de base tecnológica desarrollados en Cataluña en busca de colaboraciones con alumnos y alumni del IESE. La primera empresa en presentarse fue Modpow, especializada en el diseño e industrialización de productos para la monitorización inalámbrica, que ha desarrollado un sistema formado por unos dispositivos que envían información hasta una web customizable. Le siguió Betterways, que ofrece soluciones en el ámbito de las *smart cities* para gestión de tráfico y logística urbana.

Colostage expuso también su proyecto: un examen diagnóstico basado en una novedosa firma genética, capaz de ofrecer pronósticos mucho más rigurosos que los actuales sobre el cáncer de colon y que permite mayor individualización en su tratamiento. Siguiendo en el ámbito médico, Imacat propone soluciones para reducir el número de falsos positivos en las mamografías, reduciendo los costes que supone para el sistema sanitario. Posteriormente, Oxolutia, presentó una tecnología eléctrica capaz de reducir los costes de fabricación al tiempo que aporta nuevas formas de mejorar el rendimiento. Sus cintas superconductoras permiten la construcción de mecanismos más eficientes para que las redes eléctricas puedan afrontar los grandes retos del presente y el futuro. Y, por último, Omicron Lighting explicó su idea de negocio basada en una familia de productos que engloban soluciones con fuentes de luz capaces de registrar, procesar y reproducir espectros de luz en tiempo real.

El acto estuvo organizado por el EIC del IESE junto con ACC1Ó, con la colaboración del IRB Barcelona, la Fundació Bosch i Gimpera de la UB, la Universitat Politècnica de Catalunya, La Salle de la Universitat Ramon Llull, la Universitat Autònoma de Barcelona y FINAVES.

INCENTIVAR LA CULTURA EMPRENDEDORA

Los cuatro seleccionados por Cataluña al premio emprendedor del año 2012 de Ernst & Young fueron **Ignasi Biosca** (MBA '98), CEO de Reig Jofré Group; **Jaime Fitó**, copropietario y CEO de Semillas Fitó; **María del Mar Raventós** (PADE '01), presidenta del Grupo Codorníu; y **Carlos Ventós** (PDG '94), CEO del Grupo Lucta. Los nominados acudirán a la final nacional del 14 de febrero en Madrid. El evento, organizado Ernst & Young en colaboración con el IESE y BNP Paribas, estuvo moderado por el profesor **Juan Roure**, quien mostró su satisfacción por "celebrar en el contexto actual un evento de estas características que reconoce la excelencia empresarial".

De izquierda a derecha, Jaime Fitó, María del Mar Raventós, Carlos Ventós e Ignasi Biosca

XIRRUS®

High Performance Wireless Networks

IESE Business School
Universidad de Navarra

IESE Business School ha elegido a XIRRUS como proveedor tecnológico, para implantar la nueva Red Inalámbrica de alta capacidad en los Campus de Barcelona y Madrid.

XIRRUS, el lider mundial en redes inalámbricas de alta capacidad

4 veces más cobertura
8 veces más ancho de banda
8 veces más usuarios simultáneos
75% menos infraestructura de red

Consulte nuestros Casos de Éxito:
http://www.xirrus.com/Resources/Case-Studies.aspx

edomo
WWW.EDOMO.NET

DOMO INFORMÁTICA APLICADA
http://xirrus.edomo.net
xirrus@edomo.net
937 894 206

XIRRUS
Platinum Certified
PARTNER

XXVII ENCUENTRO DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN

CONDUCIR LA COMPETITIVIDAD

El objetivo fundamental del sector en España es recuperar la competitividad utilizando todos los medios posibles: la innovación, la mejora del tejido industrial, la colaboración entre todos los actores o las políticas orientadas al desarrollo son algunos de ellos.

"Movimientos tectónicos" sacuden la automoción, tal y como reza el lema del Encuentro del sector, celebrado los días 6 y 7 de noviembre del 2012 en el campus del IESE en Barcelona. Un evento organizado por el profesor **Marc Sachon** y por los presidentes fundadores, el profesor **Pedro Nueno** y **Juan Llorens**.

Es el momento del cambio: nuevos hábitos de los consumidores, actores, mercados, sistemas de movilidad... Es hora de reinventarse. "Nos encontramos ante un proceso clave de transformación y desarrollo que va a definir la automoción los próximos años", así lo afirmó **Francisco Roger**, socio responsable del sector de automoción de KPMG España y coorganizador del evento.

QUÉ DICTAN LAS TENDENCIAS

Cuatro son las tendencias que marcarán el futuro, según **Mathieu Meyer**, socio responsable mundial del sector de automoción de KPMG Alemania: "Nuevos modelos de financiación, los coches autoconducidos, la electromovilidad y la irrupción de las TIC en el automóvil". En ese sentido, coincidió con **Antonio Romero-Haupold**, presidente de Faconauto: "No sé si eléctrico o híbrido, pero lo que sí sé es que el coche del futuro va a estar interconectado", anunció. En Estados Unidos, incluso existe una red social para coches.

Alan Perriton, presidente de VIA Motors, explicó cómo en su empresa pretenden convertir el vehículo en "una central energética móvil" mediante sus nuevos motores, mientras que **Josep Sala**, director general de Avancar, identificó el *car-sharing* como un modelo de negocio en crecimiento. "Este sistema evita la necesidad de poseer un vehículo con todos los costes que ello conlleva", subrayó.

Otras empresas, como Mercedes-Benz, han decidido dar un giro a su estrategia y abrirse a nuevos consumidores. Así

FORO DE REFERENCIA

- Asistieron 162 directivos y empresarios
- Participaron 33 ponentes
- Cubrieron el evento 15 medios de comunicación

José Manuel Machado

lo explicó su presidente y CEO en España, **José Luis López-Schümmer**, con el ejemplo de su nuevo Clase A, un vehículo diseñado para un consumidor más joven que el habitual. Para llegar a los nuevos clientes, formaron a sus distribuidores, abrieron la puerta a patrocinios en nuevos espacios y rediseñaron sus campañas publicitarias, entre otras estrategias.

Por su parte, **Germán López Madrid**, presidente de Volvo Car España, recomendó algunas estrategias de cara a la comunicación con el cliente: aumentar el marketing de posventa, fomentar una comunicación intensiva con la base de clientes, focalizar aquella y explorar las plataformas digitales.

En su intervención, el profesor **Sachon** presentó las conclusiones del estudio "El concesionario del siglo XXI en Europa", basado en una encuesta a más de 1.000 personas de Barcelona y Madrid y en un proyecto realizado entre los estudiantes del MBA '13. Las encuestas reflejaron una satisfacción general con el servicio de los concesionarios en este momento: la mayoría de encuestados se mostraron "contentos o muy contentos", aunque coincidieron en señalar que deberán mejorar aún más este servicio en el futuro.

El profesor subrayó también el hecho de que el *car-sharing* tiene más peso en personas que se ven obligadas a aparcar lejos de casa.

Los principales fabricantes de componentes para la industria del automóvil instalados en España auguraron que el futuro de esta industria auxiliar pasa por ofrecer soluciones tecnológicas que mejoren la competitividad y por trabajar con nuevos materiales, más ligeros y versátiles.

José María Tarragó, vicepresidente ejecutivo de Carbures Europe, aseguró que uno de los principales retos de futuro de la industria auxiliar serán los materiales. También destacó las posibilidades, a pesar de su mayor coste, que ofrecen la fibra de carbono y otras materias que incorporen componentes cerámicos, con la reducción del peso como objetivo.

El cambio es total, y los concesionarios no van a ser menos. Según **Romero-Haupold**, el del futuro será "más grande, no tan financiero, con menos estándares y multimarca". La decisión de compra "ya se toma en Internet", por lo que también estará totalmente abierto a la Red.

PATROCINADORES:

- Empresa coorganizadora: KPMG
- Empresas colaboradoras: *La Vanguardia*, Russell Reynolds Associates y Fundación STA

LAS TENDENCIAS QUE MARCARÁN EL FUTURO SON: NUEVOS MODELOS DE FINANCIACIÓN, LOS COCHES AUTOCONDUCIDOS, LA ELECTROMOVILIDAD Y LA IRRUPCIÓN DE LAS TIC EN EL AUTOMÓVIL"

Mathieu Meyer
Socio responsable mundial del sector de automoción de KPMG Alemania

SE ABREN NUEVOS MERCADOS

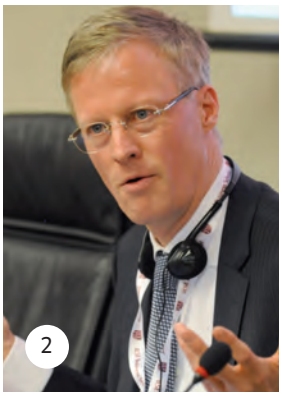
El aumento del poder adquisitivo y de la clase media de países como Marruecos o Brasil han hecho que estos se conviertan en el nuevo escenario para el desarrollo de la industria. Sobre las oportunidades del norte de África habló **Rafael Prieto**, CEO y vicepresidente ejecutivo de PSA Peugeot Citröen Ibérica. "España tiene la gran oportunidad de pasar de ser la esquina occidental de la industria europea a convertirse en el centro industrial del eje Francia-Italia-norte de África", argumentó. En ese sentido, **Brandon Yea**, presidente de Kia Motors Europe, señaló tres factores clave en los que centrarse para crecer con éxito: la calidad, el diseño y el producto.

Por su parte, **Antonio J. Cobo**, director general de General Motors España, definió Brasil como "un gigante que espera su turno. Va a ser el nuevo jugador del panorama global, ofrece una oportunidad única a las empresas españolas y, en especial, a la industria de la automoción". El aumento de la demanda, la expansión del crédito y la economía creciente lo convierten en un suculento objetivo.

CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS

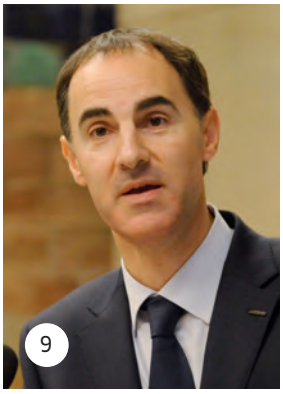
Mientras el profesor **Antonio Argandoña** reclamaba "políticas mucho más orientadas al aumento de la productividad y del consumo", **Manuel Valle**, director general de Industria y Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Energía y Turismo del Gobierno de España, explicó que este está desarrollando un plan de reindus-

1


2

3

4


9

10

11

trialización, algo imprescindible para la competitividad del sector industrial español.

"Es necesario el diálogo permanente entre Gobierno, empresas y sindicatos, enfocados en la competitividad", aseguró **Frank Torres**, CEO, director general y vicepresidente de Operaciones Industriales de Nissan España. Se mostró convencido de que "la clave es continuar mejorando la competitividad y potenciando el talento y la innovación para conseguir un crecimiento sostenible". En este sentido, la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones (Anfac) también busca nuevas salidas. "Necesitamos una nueva Anfac", sentenció su presidente, **José Manuel Machado**, también presidente de Ford España. El directivo aseguró que manejan un "plan muy sólido que generará actividad económica, impactará en el empleo y producirá crecimiento y confianza industrial".

Por su parte, **Jaap Timmer**, presidente de ECD, criticó a la Unión Europea, lamentando que "no tiene ni visión, ni estrategia, y eso es justamente lo que necesitamos para el sector".

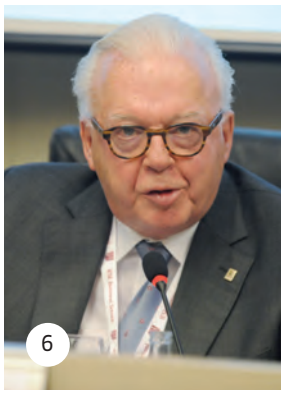
El ámbito sindical estuvo representado por **Matías Carnero**, representante del Grupo SEAT en la presidencia del Comité Mundial y en el Comité Europeo del Grupo Volkswagen, acompañado por el vicepresidente ejecutivo de Recursos Humanos de Seat, **Josef Schelchshorn**. Ambos destacaron que hubo una buena colaboración en el diseño del nuevo acuerdo laboral de Seat.

En una comparación del movimiento sindical en Alemania y España, **Carnero** lamentó la baja densidad sindical en España en contraste el país germano: un 18% de los trabajadores españoles frente al 90% alemán están afiliados a algún sindicato. "Este hecho también supone un factor de competitividad", recordó. **Schelchshorn** destacó que "en momentos críticos, los socios de negociación en Alemania piensan más en el largo plazo".

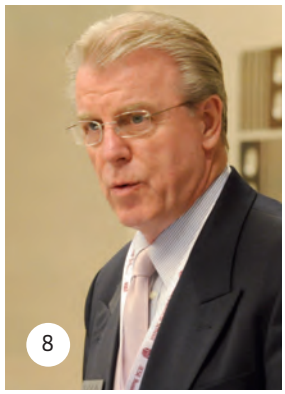
La clausura corrió a cargo de **Josep Moragas**, CEO de ACC1Ó, quien advirtió del gran coste de oportunidad que supone no priorizar el sector del automóvil, "una parte fundamental de nuestra industria y de su historia industrial". También participaron en el encuentro **Franz Cremer**, exdirector de Recursos Humanos de Altos Ejecutivos del Grupo BMW; **Jens Sulek**, director de Marketing de Porsche en Europa; **Henning Wallentowitz**, catedrático emérito de Ingeniería de Automoción de la RWTH Aachen University, Alemania, y ZF Friedrichshafen; **Takashi Shirakawa**, vicepresidente de I+D Nissan Technical Centre Europe en España; el profesor del IESE **Jaume Ribera**; **Juan José Díaz**, presidente de JJ Díaz Ruiz & Partners; **Paul McVeigh**, jefe de redacción de *Automotive News Europe*; **Mario Armero**, vicepresidente ejecutivo de Anfac; **Pascual Dedios**, CEO de Siemens Industria; **Francisco J. Riberas**, presidente y CEO de Gestamp, y **Jean Marc Gales**, CEO de la Asociación Europea de Proveedores de Automoción (CLEPA, por sus siglas en francés).

PARA SABER MÁS:
Blog del profesor Sachon: blog.iese.edu/auto
www.iese.edu/videos

5


6

7


8

12

1. Francisco Roger
2. Mathieu Meyer
3. Franz Cremer
4. Antonio Romero-Haupold
5. Joseph Schelchsorn
6. Jaap Timmer
7. Takashi Shirakawa
8. Alain Perriton
9. Frank Torres
10. Brandon Yea
11. Juan Llorens y el profesor Pedro Nueno
12. El profesor Marc Sachon, José Luis López-Schümmer y Germán López Madrid

UN IMPULSO EN LA CARRERA DE LOS MBA

En febrero, el IESE organizará, por primera vez, un segundo Career Forum en un mismo curso, para acomodar la elevada demanda de empresas interesadas.

Docenas de banderas, *foams* y pósteres redecorando el campus del IESE en Barcelona; cientos de alumnos que abandonan por unos días las camisetas y los vaqueros para lucir, algo nerviosos y entusiasmados, trajes y corbatas impecables; decenas de *recruiters* de las mejores empresas del mundo ocupando por completo el enorme *hall* del edificio principal del campus norte, en busca de los profesionales más cualificados; entrevistas, charlas, sonrisas, llamadas de última hora, abrazos, carreras por los pasillos, multitud de presentaciones espectaculares...; miles de *emails*; y, sobre todo, un equipo totalmente volcado en lograr un evento perfecto.

Este ambiente inolvidable, que el IESE ya está acostumbrado a vivir durante tres intensas jornadas cada mes de octubre, volverá a invadir la vida de la escuela los próximos días 4 y 5 de febrero. ¿Y por qué? Para **Javier Muñoz**, director de Career Services, las razones son evidentes: "El factor que más ha contribuido a que organicemos un segundo Career Forum en febrero es la enorme calidad de nuestros alumnos, en cuanto a la experiencia que poseen, las universidades de las que proceden y su internacionalidad. Este conjunto atrae la atención de muchas empresas de sectores muy diferentes; tantas que, a principios de curso, decidimos crear un segundo encuentro para acomodar a todos los clientes y corporaciones que no podíamos acoger en un solo evento".

En cuanto a las especificaciones de este segundo certamen, destaca el hecho de que los alumnos asistirán a pocos

PATROCINADORES PLATINO

BCG The Boston Consulting Group
citi
syngenta
BARCLAYS

PATROCINADORES ORO

Bank of America Merrill Lynch
NOMURA
Morgan Stanley
Roland Berger Strategy Consultants
PHILIP MORRIS INTERNATIONAL

meses de su graduación y, por tanto, optarán a puestos a tiempo completo de contratación prácticamente inmediata, una opción fundamental en un momento decisivo de sus carreras profesionales.

Javier Muñoz también nos ayuda a dibujar un mapa sobre qué encontraremos en el Career Forum. "En los últimos años, hemos tenido empresas procedentes de áreas geográficas muy concretas, menos presentes en el pasado, especialmente de Asia, EE. UU. y América Latina. En cuanto a los sectores, hoy en día destacan el farmacéutico, el tecnológico y el de bienes de consumo, áreas que son relativamente nuevas en el IESE, pero que trabajan de forma muy activa y en contacto permanente con los clubs de los alumnos del MBA", apunta.

TALENTO CON EL SELLO IESE

Esta nueva aventura viene precedida por el éxito cosechado en ediciones anteriores y, más recientemente, en la celebración del Career Forum 2012, los días 22, 23 y 24 de octubre en Barcelona. Una cita que fue muy fructífera tanto para alumnos como para empresas, pero, especialmente, para aquellos que han visto las dos caras de la moneda.

Los *recruiters* **Paolo Vicari** (MBA '11) y **Sofia Martins**, alumna de segundo año, volvieron a la escuela para dotar a sus actuales empresas –Marks & Spencer y American Express– de un talento que consideran muy especial. "Como *recruiter*, es muy interesante ver el panorama desde el otro lado y darse cuenta del tremendo interés que tienen los alumnos del MBA. Son muy genuinos, quieren saber muchas cosas, se preparan a fondo las entrevistas y el nivel de sus preguntas es muy elevado", comenta **Vicari**. Para **Martins**, es muy interesante hablar con los alumnos y "explicarles mi historia para que pueda guiarles, compartir con ellos todo lo que he aprendido y vivido, y contarles cómo funciona toda esta transición".

Francisco Ybarra explica que su empresa, Citigroup, acude al Career Forum en busca de candidatos con "un fuerte *background* académico, potencial para crecer, versatilidad y capacidad para evolucionar como *managers*. Nos interesa que puedan desarrollarse en un ámbito más general de la empresa, y en el IESE encontramos ese potencial". Por otro lado, el enfoque europeo es algo fundamental para **Rob Weston**, *recruiter* también de Marks & Spencer. "Es un evento fantástico para una compañía que quiere expandirse en Europa. Puede encontrar una gran diversidad de talento, y hay algunos alumni que ya han trabajado con nosotros y que han tenido actuaciones brillantes", destaca.

Los alumnos valoran la experiencia del Career Forum como una oportunidad única. "El año pasado asistí buscando un puesto para el verano y pude contactar con el Banco Santander. Este verano he hecho mi *internship* con ellos en Nueva York, y ahora he vuelto buscando opciones a tiempo completo. El hecho de poder conocer tantas empresas, tan importantes, y acceder a ellas en tan poco tiempo, es sencillamente algo que no te puedes perder", comenta **Gonzalo Bataller**, alumno de segundo curso.

Ho Mu Wang también está cursando su segundo año de máster, y es originario de Taiwán. Para él son importantes las posibilidades que ofrece el IESE a la hora de redireccionar la carrera profesional de sus estudiantes: "Aunque mi experiencia está relacionada con la banca, aquí puedo explorar otros sectores y áreas que son igualmente interesantes y que ofrecen muy buenas oportunidades. Además, es muy enriquecedor poder establecer contactos tan personales con estas empresas y sus *recruiters*. Es una experiencia totalmente única", señala.

Cuando el 6 de febrero el campus de Barcelona haya recuperado de nuevo su aspecto de serenidad habitual y ya no se oiga el murmullo de una multitud pendiente de su futuro más inmediato, el IESE habrá aportado un granito más de arena al desarrollo de la carrera personal y profesional de sus alumnos.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/CareerForum

LA SALUD, FRENTE A UN CAMBIO DE PARADIGMA

"Añadir y compartir valor" fue el lema del Encuentro del sector sanitario en el que se reflexionó sobre los cambios estructurales que necesita un sector que, más allá de los recortes, afronta una reinvención completa.

"Los costes sanitarios desempeñarán un papel fundamental en las economías avanzadas y de rápido crecimiento durante los próximos años. La expansión de la clase media mundial, sobre todo en Asia y América Latina, anuncia una mayor esperanza de vida en todo el mundo, así como una mejor calidad. Pero el enorme reto al que se enfrentan muchos países, sobre todo ante la crisis de la deuda, es cómo facilitar una atención sanitaria de calidad a un coste asequible", explicó la profesora **Núria Mas** durante el XIX Encuentro del sector sanitario. Un evento que tuvo lugar en el campus del IESE en Barcelona los días 2 y 3 de octubre, patrocinado por BCG, con la colaboración de Adelas Segur Caixa, Eurest y *La Vanguardia*.

¿QUÉ TENDENCIAS SE PERFILAN EN EL HORIZONTE?

"Estamos frente a un cambio estructural de un sector que actualmente representa el 10% del PIB español y cuanto antes reaccionemos ante ello, mejor," afirmó la profesora **Mas**, copresidenta del encuentro junto al profesor **Pedro Nueno**, quien hizo especial hincapié en el hecho de que debemos tener en consideración que la esperanza de vida va en aumento, que "en un futuro podemos llegar a vivir 120 años y esa longevidad significa más atención sanitaria, por lo que debemos plantearnos cómo la sanidad va a enfrentarse a ese escenario".

Roberto Úrbez, Werner Knuth, la profesora Núria Mas, José Escaich, Antoni Esteve, Jordi Ramentol y el profesor Pedro Nueno

> EL ENORME RETO AL QUE SE ENFRENTAN MUCHOS PAÍSES, SOBRE TODO ANTE LA CRISIS DE LA DEUDA, ES CÓMO FACILITAR UNA ATENCIÓN SANITARIA DE CALIDAD A UN COSTE ASEQUIBLE"
>
> **Núria Mas,** coopresidenta del encuentro

Por su parte, la profesora **Mas** advirtió que "nos enfrentamos a un paradigma en continuo cambio y tenemos que modificar la manera en que creamos y compartimos valor". Las cinco tendencias que transformarán el sector para conseguir esta mejora de la calidad a menor coste, según la profesora son:

- **Transparencia.** Es necesario que seamos más claros. Solo comparando el rendimiento podemos saber qué es lo que funciona y, todavía más importante, por qué funciona.
- **Involucrar al paciente.** En la actualidad, se está incrementado el número de pacientes que se interesan por los asuntos sanitarios a través de Internet, pero tienen que involucrarse aún más en todo el proceso, como un agente más del sistema. El paciente debe ser, también, responsable de cómo mejorar la prevención y el tratamiento y formar parte de la toma de decisiones.
- **La innovación es la clave**, tanto en la gestión como en la creación de nuevos productos para poder enfrentarnos a un entorno que va a ser muy distinto con, por ejemplo, la aparición de enfermedades crónicas. Hemos de pensar que las necesidades del sistema van a ser muy diferentes.
- **Creación de partenariados**, no solo entre el sector público y el privado, sino también buscando agentes que en un principio no eran los *partners* tradicionales, como por ejemplo, la figura del farmacéutico como agente que puede actuar de puente entre la farmacia, los médicos y el paciente.
- **Hay que compartir riesgos e incentivos.** Tendemos hacia unos modelos que van a ser distintos de los actuales, en los que va a pesar la importancia de un entorno que sea poco volátil y donde haya unas reglas claras que todos conozcamos.

SOLUCIONES PARA ESPAÑA

Altos directivos de la industria española coincidieron en que la innovación debe ser la ruta a seguir durante los próximos años, pero es imprescindible disponer de un marco legal mucho más estable y una mayor colaboración entre todos los agentes.

"Hay una importante falta de recursos en la Administración y, además, se ha subido el listón de la innovación, ya que cuesta mucho más que antes que se aprueben nuevos medicamentos", comentó **Antoni Esteve** (PDD '87), presidente del Grupo Esteve. "Para convivir con esta ecuación, hay que cambiar la manera de pensar de la industria. Debemos ser más activos y buscar aliados en las universi-

dades, en la sociedad y en la Administración para implicarnos todos en el cambio que el sistema necesita", afirmó **Esteve**. Por su parte, **Jordi Ramentol** (GPMD '95), presidente de Farmaindustria, consideró que el marco legal debe ser la base sobre la cual articular un nuevo escenario. "Tenemos que definir qué sistema sanitario queremos y qué sistema podemos pagar. Sin unas reglas claras, no podemos invertir a 10 años vista para poder innovar". A lo que **Werner Knuth** (PDG '77) , presidente de honor de Palex Medical, añadió que "España está a la cola de la Unión Europea en inversión en sanidad con un 9% del PIB. Pero lo más importante es cómo se gestionan estos recursos". Desde la industria, siempre vemos que los presupuestos no se cumplen, siempre son deficitarios. Y encima, se opta por bajarlos al año siguiente, en lugar de subirlos y buscar maneras de ser más eficientes, que sería lo lógico".

Para **Roberto Úrbez**, vicepresidente para el sur de Europa y Oriente Medio de Gilead Sciences, valorar cuánto cuesta la innovación es fundamental. "Debemos implantar unas reglas claras para medirla en los fármacos y servicios médicos. En materia de salud, tan importante es el precio que marquemos como el acceso del paciente", afirmó **Úrbez**. Mientras que **José Escaich**, director general de Bioibérica, comentó que la innovación es un reto que va mucho más allá. "Yo, en 20 años, espero ser tratado con células y no con fármacos", vaticinó. "Los fármacos, que hoy en día no cubren las necesidades de todos los pacientes, irán perdiendo mercado a medida que las terapias avanzadas de desarrollen. Estamos ante un futuro apasionante, en el que funcionarán estrategias de nicho muy concretas y nuevos modelos de gestión y comercialización", aseguró.

LA VISIÓN INTERNACIONAL

Por su parte, **Gregg Meyer**, director clínico y vicepresidente ejecutivo de salud de la población en Dartmouth-Hitchcock Health System, comentó, durante el encuentro, que el sistema sanitario en los Estados Unidos está atravesando también transformaciones fundamentales. **Meyer**, que trabajó en la reforma sanitaria en la Administración del presidente **Clinton** en los noventa, argumentó que los sistemas regionales en su país están experimentando, en un corto periodo de tiempo, profundos cambios. Esta transformación se debe a la enorme cantidad de datos ya disponible para los consumidores y para las empresas, a cambios culturales en la sociedad y a la crisis financiera mundial. En el sector privado, los costes crecientes de los seguros de los empleados ponen de relieve la importancia de la atención médica en la economía, así como la necesidad de tener una población más sana. Starbucks gasta más en atención sanitaria para sus empleados que en granos de café, lo que significa que "si eres el director general de Starbucks, debes centrarte tanto en la salud como en el precio de tus productos".

Por su parte, **William Looney**, jefe de redacción de *Pharmaceutical Executive Magazine*, explicó que "la industria farmacéutica produce un bien público, pero también es un negocio," y citó los retos y las vulnerabilidades a los que se enfrenta en la mejora de su reputación industrial. "Pocos sectores están sujetos a una regulación tan intensa por parte del Gobierno. Los CEO tienen cada vez más responsabilidad ante las malas prácticas". Y explicó que la gente piensa que una compañía farmacéutica debería ser una empresa de soluciones en lugar de una empresa de medicamentos, pero todavía existe un vacío entre el enfoque de soluciones para la salud y la manera en que las empresas farmacéuticas comercializan sus productos. Añadió también que "los ciudadanos tiene nociones erróneas en cuanto al porcentaje de gastos sanitarios que corresponde a los fármacos, y que realmente representa mucho menos de lo que se supone".

> "EN EL SECTOR PRIVADO, LOS COSTES CRECIENTES DE LOS SEGUROS DE LOS EMPLEADOS PONEN DE RELIEVE LA IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN MÉDICA EN LA ECONOMÍA Y LA NECESIDAD DE TENER UNA POBLACIÓN MÁS SANA"
>
> **Gregg Meyer**, Dartmouth-Hitchcock Health System

Por su parte, **Victor Yuan Yue**, presidente de Horizon Research Consultancy Group, describió el sistema sanitario en China. Contó que, en 1997, el país había implementado un importante programa sanitario con el respaldo del Gobierno, principalmente dirigido a los residentes de las zonas urbanas. Desde entonces, se han ampliado las inversiones y los esfuerzos para proporcionar servicios a la población en general, con el objetivo de proteger a todos los ciudadanos durante los próximos seis años.

Actualmente, la porción del PIB de China y los gastos personales en servicios sanitarios son inferiores al promedio mundial, pero están en crecimiento. En 2011, el Gobierno de China dedicó 5,1 % de su PIB al sistema sanitario, un porcentaje ligeramente superior al destinado a educación. Además, las encuestas muestran que la salud figura entre las principales preocupaciones de los ciudadanos, aseguró **Yuan Yue**.

HEALTHCARE MANAGEMENT PROGRAM

Profesionalizar la gestión del sector sanitario

El IESE apuesta fuerte por un sector en plena evolución como el sanitario y aspira a contribuir a la profesionalización de la gestión a través de las últimas tendencias de dirección sanitaria. Por ello, se inició en abril el Healthcare Management Program (HMP), un programa que reúne a profesionales de diferentes ámbitos y nacionalidades con el objetivo de debatir conjuntamente cómo aprovechar las innovaciones tecnológicas y de gestión para conseguir una sanidad de calidad a un coste asequible. Todo ello bajo la tutela de un profesorado que "lleva más de 20 años dedicado a la investigación de temas relacionados con la sanidad, por lo que tiene una visión muy clara de las ideas que deben analizarse", afirma **Beatriz Muñoz-Seca**, directora académica del programa. "Queremos ayudar a los participantes a estar preparados para la revolución que debe atravesar la sanidad. Por eso, el Healthcare Management Program está dirigido a directivos y a funcionarios públicos del sector, puesto que consideramos que es necesario que estos últimos comprendan las necesidades de los primeros y entiendan cómo deben implementarse los cambios", añade la profesora.

El HMP consta de tres módulos de una semana que se imparten en los campus del IESE en Madrid y Barcelona, con un enfoque muy resolutivo y que aúna conceptos innovadores con otros más clásicos. Durante el programa, además, cada participante debe presentar un problema específico que se revisa con los otros participantes, ayudando a desentrañar los problemas asociados y aplantear posibles maneras de encontrar soluciones.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/hmp

"SI DESEAMOS OFRECER A LOS PACIENTES UNA MEJOR ATENCIÓN SANITARIA, DEBEMOS SABER MÁS SOBRE LA GESTIÓN"

Rossana Alloni, cirujana y directora médica adjunta de la Università Campus Bio-Medico de Roma (Italia)

"EN MI PAÍS TENEMOS PROBLEMAS CON LOS RECURSOS SANITARIOS, PERO EL PROGRAMA ME HA ENSEÑADO A APROVECHAR MEJOR ALGUNOS DE ELLOS"

Adolphe Ndarabu, director general del Centre Hospitalier Monkole (República Democrática del Congo)

"EL PROGRAMA ES INSPIRADOR POR EL MÉTODO DE ESTUDIO Y PORQUE LOS PARTICIPANTES PARTIMOS DE ENFOQUES, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS MUY DIFERENTES"

Tomás Uvízl, director general de Stredomoravska Nemocnicni (República Checa)

"VINE CON LA EXPECTATIVA DE APRENDER ACERCA DE TEMAS DE DIRECCIÓN SANITARIA, PERO EL IESE ME HA DADO MUCHO MÁS"

Cristiane De Marins, customer service director de Amil Assistência Médica Internacional (Brasil)

FAST FORWARD, NUEVO PROGRAMA

UN PASO POR DELANTE

El filósofo **Isaiah Berlin** afirmó en un famoso ensayo: "El zorro sabe muchas cosas, pero el erizo conoce una importante". Sin duda, en un mundo como el actual, sumamente interconectado, que avanza vertiginosamente, no se puede ser erizo. En la actualidad, los directivos deben actuar como el zorro y estar al día de todo, aunque no resulte fácil. La tecnología cambia rápidamente, podemos verlo en ejemplos como el del iPad, que en poco más de dos años de vida está en todas partes. Sin embargo, aunque cualquier cambio es en sí apasionante, siempre va acompañado de incertidumbre y, en estos tiempos donde la rapidez es clave, el proceso de toma de decisiones está más plagado de dudas que nunca. Por todo ello, los directivos buscan adquirir la confianza necesaria para tomar decisiones que les permitan competir en el mercado de una forma más efectiva. Y la manera de conseguirlo es estar a la última en tendencias del *management*.

¿El auge del *impact investing* modificará el perfil de los accionistas en los próximos diez años? ¿Cómo afectarán las redes sociales a los negocios? ¿Cómo pueden ayudar los últimos datos de neuromarketing a comercializar mejor los productos? ¿Hay que anticipar las tendencias que afectarán a los negocio en el futuro? Descubrir las respuestas a algunas de estas preguntas es hoy necesario para sobrevivir. El nuevo programa "Fast Forward: Building Tomorrow's Business World", que tendrá lugar del 27 al 31 de mayo, en el campus del IESE en Barcelona, dará respuesta a estas y otras preguntas vitales para el desarrollo directivo y el crecimiento empresarial.

Cinco días de programa que "permitirá a los participantes identificar futuras oportunidades de crecimiento y aumentar su competitividad, así como inspirarlos y motivarlos", explica **Idunn Jónsdóttir**, directora de International Open Programs del IESE. El programa incluye sesiones de todas las áreas del *management* e itinerarios multidisciplinares. Los participantes deberán elegir entre cuatro itinerarios académicos: retos y oportunidades de los mercados emergentes, reinventar un proyecto empresarial, aplicar las nuevas tecnologías digitales a la empresa y el marketing para el consumidor del futuro. Además tendrán lugar sesiones paralelas sobre diversas investigaciones y los profesores **Pedro Videla, Paddy Miller, Miguel Ángel Ariño** y **Sandra Sieber** impartirán las sesiones plenarias de economía internacional, liderazgo en la innovación, toma de decisiones en momentos de incertidumbre y TIC, respectivamente.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/fastforward

KEYNOTE SPEAKERS

PANKAJ GHEMAWAT

Arroja el guante a los que afirman que la globalización ha dado lugar a un mundo plano y presenta pruebas que demuestran que vivimos y comerciamos en un mundo mucho más localizado de lo que tradicionalmente se cree. En 1991 se convirtió en el docente más joven de la historia de la Harvard Business School. Actualmente es profesor de Estrategia Global en el centro Anselmo Rubiralta del IESE. Su libro *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It* ganó el premio 50 Thinkers Book Award al mejor libro empresarial del 2010-2011.

ROBIN SHARMA

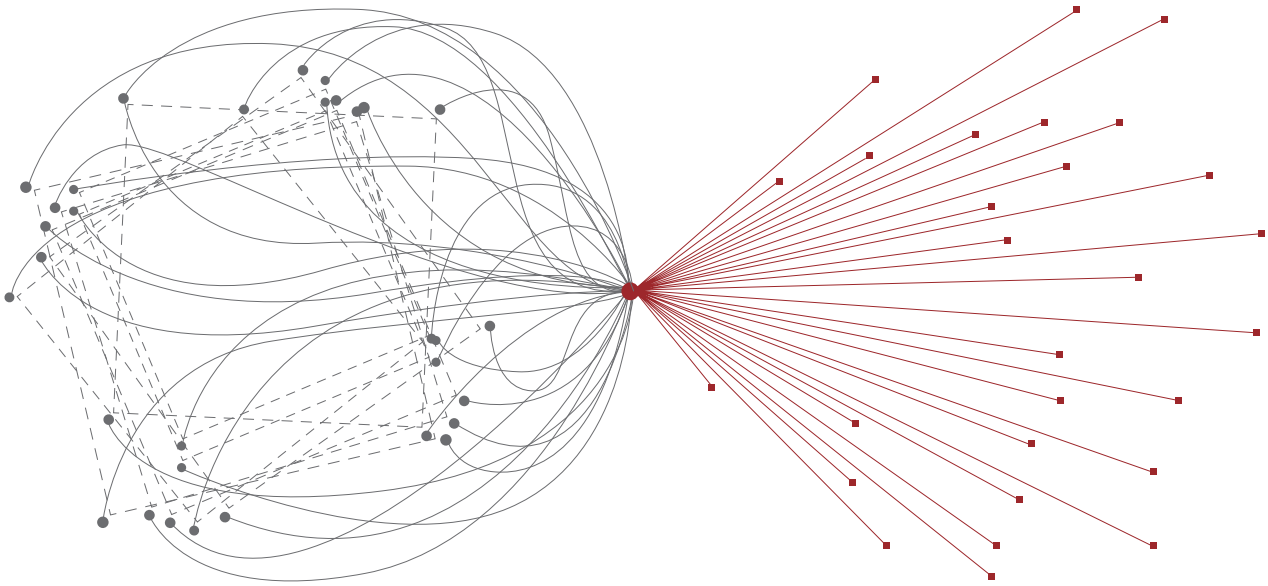
Es el fundador de Sharma Leadership International, prestigiosa empresa de formación en liderazgo global con clientes como Starbucks, The Coca-Cola Company o Microsoft. Es también el famoso autor de once *best sellers* en liderazgo, entre los que se encuentra *El líder que no tenía cargo*. Saltó a la fama con *El monje que vendió su Ferrari*, que se colocó en los primeros puestos de las listas internacionales de los libros más vendidos. Su obra ha sido publicada en más de 60 países y es una autoridad en cómo desarrollar el liderazgo en todos los niveles de la organización.

IESE Business School
Universidad de Navarra

Executive MBA

DEVELOPING LEADERS YOU CAN TRUST

TRANSFORMA TU CARRERA IMPULSA TU LIDERAZGO



APÚNTATE A UN OPEN DAY Y VIVE POR UN DÍA LA EXPERIENCIA DEL IESE

El Executive MBA del IESE es un **programa a tiempo parcial** en el que afrontarás tu formación desde la perspectiva de la **dirección general** de la empresa. El programa te permitirá crecer hacia un **liderazgo global**, proporcionándote un **desarrollo excepcional a nivel personal y profesional.**

www.iese.edu/emba
embabcn@iese.edu (Barcelona)
emba@iese.edu (Madrid)

#1 BUSINESS SCHOOL IN THE WORLD FOR EXECUTIVE EDUCATION
Financial Times, May 2012

IV ENCUENTRO DEL SECTOR QUÍMICO

Romper barreras para ser competitivos

Debate sobre los obstáculos que merman el desarrollo de un sector líder en exportación e innovación.

El sector químico es el primer inversor privado en I+D+i y el segundo mayor exportador de la economía española. Pero estas características, grandes asignaturas pendientes en otros sectores, no aseguran la competitividad de la industria a nivel internacional. Barreras como la falta de unidad de mercado en Europa, unas condiciones de coste desventajosas respecto al resto de la eurozona, cargas administrativas excesivas o la falta de infraestructuras que permitan mayor conexión con Europa impiden el pleno desarrollo de esta industria, según se puso de manifiesto en el encuentro, dirigido por el profesor **Juan Roure** y celebrado el 10 de octubre en el campus del IESE en Barcelona, en el que se presentó el estudio "Industria Química Española: visión 2020", elaborado conjuntamente con FEIQUE y presentado por su presidente **Luis Serrano**.

Fernando Iturrieta, Jesús Guinea, Antonio Zabalza, Luis Serrano, Antón Valero, Erwin Rauhe y el profesor Juan Roure

COLABORACIÓN Y UNIDAD

Uno de los problemas que se debatieron es la falta de vocación industrial de los sucesivos Gobiernos españoles, "insuficiente", según **Antón Valero**, presidente y director general de Dow Chemical Ibérica. Por ejemplo, los de Alemania, Inglaterra y Francia aplicaron compensaciones a las empresas que cumplieran con las restricciones sobre las emisiones de CO_2, conscientes de que las sanciones podrían provocar deslocalizaciones. "En España se ha hecho muy poco en este sentido", aseguró **Antonio Zabalza**, presidente de FedeQuim y de Ercros. Otra de las palancas es la escasa unidad de mercado europeo, como comentó **Fernando Iturrieta** (PDG '84), CEO de Cepsa Química, con un marco legislativo inestable y cargas administrativas que considera "excesivas", hecho que puede provocar una mayor deslocalización.

Por su parte, **Jesús Guinea** (PDG '02), director ejecutivo de Repsol Química, señaló que "la industria química debe trabajar para que el marco regulatorio no afecte a la competitividad de estas empresas". El objetivo, a su parecer, debe centrarse en avanzar hacia un "sistema de suministro energético europeo. Somos los que más investigamos y los que menos comercializamos", apuntó **Antón Valero**. La conexión con Europa es otro de los puntos calientes. En este sentido, **Guinea** aseguró que hay que desarrollar terminales de ferrocarril "competitivas e interconectadas con los puertos y los servicios adecuados", y recordó que es básico mantener esas redes y esforzarse por mejorarlas, pues "el gran mercado químico europeo está en el centro". La internacionalización es fundamental. "Si tenemos esa capacidad exportadora significa que también tenemos capacidad de ser competitivos en algunos mercados y productos", manifestó **Erwin Rauhe**, vicepresidente y CEO de BASF Española y responsable de BASF para el sur de Europa. **Josu Jon Imaz**, director general de Industria y Nuevas Energías de Repsol y presidente de Petronor, advirtió de que "tenemos que adaptar las políticas europeas para mejorar la competitividad. Si no lo hacemos, podría derivar en que Europa pierda competitividad, industria, empleo y finalmente no pueda mantener el nivel de bienestar de los ciudadanos. Para la industria, el reto es escapar de los productos considerados *commodities*, que se van a fabricar fundamentalmente en Asia u Oriente Medio. Y para eso solo hay una receta: tecnología. Apostar por el valor añadido, por la innovación, para obtener productos más diferenciados y un servicio más cercano al cliente".

El reto es apostar por el valor añadido, para obtener productos más diferenciados y acercarse al cliente

El encuentro estuvo coorganizado por FEIQUE y contó con la colaboración de *La Vanguardia* y FedeQuim.

RANKING ANUAL DE *THE ECONOMIST*

El MBA del IESE, el primero de Europa

La revista prestigiosa británica *The Economist* publicó en octubre su *ranking* anual sobre programas MBA, en el que destacaba la presencia del IESE Business School como el mejor clasificado en la lista de escuelas de dirección de empresas europeas.

El IESE ha quedado, en esta ocasión, por delante de otras instituciones de prestigio como London Business School, HEC Paris, IMD, ESADE, INSEAD, IE y Bath.

El *ranking* elaborado por *The Economist* se basa en encuestas realizadas a más de 19.000 alumnos y graduados de programas MBA. Además, para su elaboración también se tienen en cuenta los datos facilitados por las distintas escuelas de dirección, así como los resultados obtenidos en las anteriores ediciones del estudio, otorgando especial importancia a cuatro factores: la creación de nuevas oportunidades de carrera, el desarrollo profesional y la experiencia educativa, el incremento de salarios y la creación de una sólida red de contactos.

El MBA *full time* del IESE nació en 1964 y fue el primer programa MBA de dos años de duración impartido en Europa.

Hoy en día es un programa global que cuenta con cerca de 600 alumnos de distintas procedencia, hasta 60 países, un 80% de los cuales son de fuera de España.

La escuela, puntera en un mundo sin cables

El IESE ha renovado recientemente su infraestructura de red inalámbrica (wifi) en todos los edificios de sus campus de Barcelona y Madrid.

Esta nueva apuesta tecnológica en redes wifi de alta densidad va en la línea de dotar a la escuela de la mejor infraestructura para su utilización, ya sea en sus programas de formación de directivos, como para el uso particular de los alumnos de los distintos dispositivos móviles (*smartphones*, tabletas...) que van apareciendo en el mercado. Estos dispositivos se utilizan cada vez más en las escuelas, llegando a saturar, en muchos casos, las redes wifi convencionales.

El proyecto ha sido posible gracias al acuerdo que el IESE ha suscrito con la empresa americana XIRRUS (www.xirrus.com) especializada en soluciones wifi de alta densidad y su socio local, Domo Informática.

XIRRUS ya ha llevado a cabo con éxito, despliegues similares en muchas universidades, centros docentes y escuelas americanas, así como para numerosos organismos y empresas en donde la conectividad wifi a gran escala se hace necesaria.

La nueva red inalámbrica está preparada para trabajar en un entorno BYOD (Bring-Your-Own-Device) facilitando así el acceso a todo tipo de usuarios, dispositivos del mercado y equipos portátiles, iPhones, iPads, Android, Blackberry o Windows. Se pueden conectar aplicaciones, recursos y usuarios, independientemente del dispositivo, con más seguridad, fiabilidad y transparencia.

La tecnología *Wireless High Performance,* de XIRRUS, permite dar conexión y servicio wifi a grandes grupos de usuarios simultáneamente, sin perder conectividad y ancho de banda, pudiendo de esta forma utilizar la red wifi a las mismas velocidades e idénticos usos que una red cableada convencional.

GLOBAL CEO PROGRAM

Próxima parada: África

Un programa consolidado que inicia este año un viaje transformacional, culminando, por primera vez, con un módulo opcional en Ciudad del Cabo y Accra.

Comprender las distintas tendencias planetarias, desde la escasez de agua y alimentos hasta los cambios demográficos o los problemas de suministro energético, es uno más de los retos que deben tener presentes los CEO si desean que sus empresas prosperen en un mundo cada vez más interconectado.

El Global CEO Program se diseñó, precisamente, para ayudar a los directivos a vislumbrar, comprender y gestionar mejor estas realidades. Se trata de un programa muy práctico que brinda a los participantes la oportunidad de interactuar y compartir experiencias con líderes empresariales en los tres continentes donde tiene lugar. Este año, los módulos se celebrarán, de nuevo, en São Paulo, Filadelfia y Shanghái. Sin embargo, en esta edición, el programa que organizan, de forma conjunta, el IESE, Wharton y CEIBS presenta una dimensión adicional: un módulo opcional en Ciudad del Cabo (Sudáfrica) y Accra (Ghana). La incorporación de este tercer continente pone de manifiesto el papel, cada vez más importante, que va a desempeñar en la economía mundial.

"África necesita al mundo desarrollado, pero los países desarrollados también necesitan a África. Y a pesar de que las disparidades existentes en el continente africano pueden plantear diversos desafíos, también pueden interpretarse como un factor mitigador del riesgo. Por ejemplo, en el norte existen oportunidades, en países como Marruecos, que vive una situación estable, disfruta de un crecimiento del 10% y tiene una actitud proempresarial. También hay otros países, como Sudáfrica, Nigeria o Ghana, que están experimentando un crecimiento sólido. África presenta también muchas oportunidades en el sector primario (por ejemplo, en la construcción, la alimentación, la minería o la fundición), así como en el área de infraestructuras y en las industrias médica y farmacéutica", confirma el profesor **Pedro Nueno**, miembro del *faculty* de este programa.

¿POR QUÉ UN MÓDULO EN ÁFRICA?

"El objetivo es que el programa se convierta en un viaje transformacional para los participantes", explica **Carlos P. Hornstein**, director asociado de International Education. "Tras haber pasado por América y Asia, ahora la siguiente parada es África, cuya economía más importante e internacional es Sudáfrica, mientras que Ghana se ha escogido por representar a un país emergente con una alta tasa de crecimiento".

Según **Hornstein**, existe un interés creciente por África debido al potencial que presenta su mercado, su crecimiento y sus recursos naturales. "Además de sentirse atraídos por estos factores 'externos', los participantes desean

Antonio Gallart (GCP '13)

Antoni Esteve y Joao Paulo Nogueira, ambos (GCP '13)

Mohammad Ahmad Husain y John Nwosu, ambos (GCP '13)

Andreas Seitz, Ibukun Awosika y Vivek Agrawal, todos (GCP '13)

conocer mejor el continente, porque el intercambio de experiencias con los representantes africanos les han abierto los ojos sobre lo que pueden ofrecer algunos mercados", y añade también: "Este módulo africano complementa los anteriores y comparte su mismo propósito: buscar oportunidades de crecimiento rentable en un mundo complejo en el que reina la incertidumbre".

Jacqueline Abed (GCP '10), directora general de Micronext en México, se ha inscrito en el módulo opcional porque considera que "es importante explorar este continente que suministra gas y petróleo al mundo y cuyo principal socio comercial es China, seguida de Brasil. África puede ofrecer grandes oportunidades de negocio en servicios financieros y telecomunicaciones. Creo que me permitirá entender la manera en que está cambiando el mundo y cómo debemos reaccionar ante ello".

"Mi objetivo principal es retomar el contacto con la gente tan extraordinaria que conocí en el último Global CEO", explica **Patricio Supervielle** (GCP '12), *board member* del Banco Supervielle, de Argentina. "El tema de la gestión de la innovación y el cambio me parece, además, muy interesante. África se ha integrado en la economía mundial como productor de *commodities*, pero, si logra invertir más en educación y fortalecer sus instituciones, desempeñará un papel muy importante en el panorama mundial de los próximos 25 años".

A **Juan Carlos García Centeno** (GCP '12), presidente y socio director de Sigrun Partners, en Madrid, le gusta especialmente el hecho de que combine las dos principales áreas de crecimiento de África: el sur y el oeste. "Ambas regiones ofrecen enormes oportunidades a cualquier empresario o inversor. Si deseas que tu empresa tenga una relevancia global en el futuro, necesitas desarrollar una estrategia y un plan de acción para África. Ha llegado el momento de fijarse en este continente y tomar las decisiones oportunas".

Por su parte, **Manuel Olivares Rossetti** (GCP '10), gerente general de BBVA Chile, destaca varias razones para participar en este modulo, "la posibilidad encontrarme con mis antiguos compañeros, la experiencia y el prestigio del IESE organizando este tipo de programas y la necesidad personal de aprender un poco más acerca de este fascinante continente (incluida su gente) que empieza a jugar un importante rol en la economía del siglo XXI". Mientras que **Guillermo Amtmann**, presidente y CEO de Gamma Holdings (SEP Miami '10 y GCP '12), afirma que "África es tan importante como cualquier otro bloque económico y debe ser considerada en todos nuestros negocios como una oportunidad de expansión".

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/gcp

YOUNG TALENT PROGRAM (YTP)

Más cerca del MBA

34 jóvenes talentos de todo el mundo participaron en el Next Step Seminar de este año, un paso más antes de acceder al máster del IESE.

El programa, ideado con el objetivo de impulsar la trayectoria profesional de jóvenes talentos universitarios de todo el mundo, identifica a alumnos con un gran potencial y, al término de su carrera, les ofrece una preadmisión para el MBA *full-time*, a la vez que adquieren experiencia profesional en multinacionales. Durante este periodo, el IESE ofrece un seguimiento personalizado y una formación específica anual los meses de verano: el seminario Next Step Seminar. En concreto, este año, los participantes que asistieron tenían una media académica de ocho sobre diez y provenían, principalmente, de cursar carreras de dirección de empresas o de ingeniería. Hasta 14 nacionalidades conformaron el perfil internacional de los futuros másteres que compartieron experiencias en el campus del IESE durante su semana de formación estival.

Pedro José Aguas, Elitsa Dermendzhiyska, Amin Aznizan y Amit Gujar

PREPARÁNDOSE PARA EL FUTURO

En el seminario se abordaron toda una serie de habilidades que son importantes en el día a día de la empresa y se potenció el trabajo en equipo. Ese fue precisamente uno de los aspectos que más interesaron a **Pedro José Aguas**, el enriquecimiento que le supuso trabajar en un grupo tan heterogéneo. Mientras que **Elitsa Dermendzhiyska**, de Bulgaria, valoró positivamente la forma en que está planteado el seminario para encontrar soluciones a través del trabajo conjunto. "Como matemática, veo alternativas que alguien proveniente del mundo de los negocios me diría que no son prácticas". Y apuntó que "lo mejor ha sido la combinación entre el trabajo en grupo y el estudio de casos. Te hace consciente de cómo te relacionas culturalmente con otras personas y te obliga a pensar más rápido".

Por su parte, **Amin Aznizan**, de Malasia, destacó que "los profesores te proporcionan los conocimientos y las herramientas de formación durante las clases y el método del caso te da una aproximación práctica para encontrar soluciones empresariales". Mientras que **Amit Gujar**, de Bombay, remarcó que "a pesar de provenir de disciplinas distintas, te sientes muy conectado con la gente. Es un aspecto que considero muy importante".

14 nacionalidades conformaron el perfil internacional de los participantes del seminario

Gujar espera comenzar su MBA en el 2013 y nos confesó que la experiencia le ha confirmado que fue "una buena elección escoger el IESE". Al igual que **Gujar,** a todos los participantes del YTP cuando finalizan su carrera se les ofrece una preadmisión al MBA, al tiempo que se les ayuda a encontrar salidas profesionales. Para ello, durante el último curso de universidad deben presentar una solicitud para el YTP, y tras licenciarse realizan el seminario y pasan los siguientes dos o tres años adquiriendo experiencia profesional en una empresa multinacional. Finalizado este periodo, podrán cursar el máster.

Uno de los profesores que ha impartido el seminario los dos últimos años, **Anindya Ghosh,** destacó el nivel de los participantes. "Van a la par con los MBA a los que he enseñado en términos de preparación y excelencia. Pensativos, talentosos y trabajadores, les auguro un brillante futuro".

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/youngtalentprogram

De izquierda a derecha Henry Uti, Isaak Ibrahim, Thelma Opara y Margaret Gitonga

PAN AFRICAN EXECUTIVE MBA

De África al mundo

"La globalización es una oportunidad para que mercados emergentes como Nigeria puedan industrializarse, ponerse al nivel del resto del mundo y crear empleo. No obstante, la cultura africana es colectivista y si las empresas que vienen a nuestro país no lo comprenden, su negocio no prosperará. Los africanos se sienten muy orgullosos de sus tradiciones y no desean importar culturas extranjeras al por mayor", explica **Henry Uti**, uno de los participantes de Nigeria que, junto a otros empresarios de su país y de Kenia, asistieron al módulo del Pan African Executive MBA, dirigido por el profesor **Lluís G. Renart**. Los 98 participantes que visitaron el campus de Barcelona, los días 17 y 21 de septiembre, provenían de las escuelas asociadas al IESE: Strathmore Business School de Kenia (SBS) y Lagos Business School de Nigeria (LBS).

Los países emergentes tienen una perspectiva de la globalización distinta de los desarrollados. **Thelma Opara**, de la LBS, asegura que "la globalización es solo un paso más para las economías desarrolladas, las cuales, no han de demostrar nada, mientras que una economía en vías de desarrollo, como la nuestra, debe justificar que es tan buena como las demás. Aunque el hecho de que Nigeria fuera colonia británica influye en que tengamos similitudes en temas de gestión. Sin embargo, desde un punto de vista cultural, compartimos la visión de los asiáticos, que representan lo que nosotros deseamos ser. Que China haya sido capaz de dar un salto tan grande la convierte en nuestro referente".

OPORTUNIDADES EMPRESARIALES

Para **Isaak Ibrahim,** de la SBS, la globalización no es la única cuestión: "En África también hay muchas oportunidades para el comercio interafricano y para el desarrollo de negocios en la base de la pirámide. Además, existe la posibilidad de emular a los chinos y crear marcas globales. En cuanto a la cultura empresarial, llevamos mucho tiempo siguiendo más o menos el modelo occidental, por lo que no podemos cambiar de golpe al asiático". **Ibrahim** añade que la tecnología digital está ayudando a este continente a superar su falta de infraestructuras, no solo en comunicaciones, sino también en bienes de consumo y servicios financieros. Por su parte, **Margaret Gitonga**, de la SBS, confirma que los puntos en común entre los africanos pesan más que sus diferencias, y que las empresas que deseen operar allí "deben adaptarse a nuestra manera de hacer y contratar a gente local si desean crecer".

Finaves IV Participa en la financiación de Petuky

FINAVES IV, fondo de capital semilla del IESE, ha comprometido un total de 300.000 € para invertir en Petuky, distribuidora, mayorista y minorista, de productos veterinarios y de mascotas. Esta cantidad se destinará a financiar su plan de desarrollo y a incrementar su oferta de productos y servicios.

Petuky, que aspira a convertirse en un grupo líder en el mercado europeo de distribución de este tipo de productos, a través de un modelo de franquicia libre, fue fundado en el 2009 por **Elisa Reyna** (MBA '05). Hoy la empresa es la mayor central de compras del sector de España y Portugal, y ya cuenta con más de 700 clientes, que suponen unos ingresos de más de 3,5 millones de euros. Petuky proporciona también herramientas de gestión a sus clientes que mejoran el rendimiento de su negocio, optimizando sus inventarios, compras, acciones de marketing y ventas. A través de su red social y plataforma *online* ofrece, además, otro canal de distribución a sus miembros afiliados con un fuerte potencial de crecimiento.

ÚLTIMOS LOGROS

Entre sus últimos logros destaca la concesión del Plan Avanza, que se destinará al desarrollo de una solución tecnológica de geolocalización de animales domésticos, y tiene prevista su expansión geográfica a otros países de Europa. La inversión realizada por FINAVES se destinará a la consolidación de la base de clientes de Petuky en España, y a la expansión geográfica de la compañía a nivel nacional y europeo. La empresa tiene asimismo como objetivo incrementar su catálogo de productos y servicios a clientes y desarrollar una línea de productos de marca propia.

CUSTOM PROGRAMS

FAURECIA Y EL IESE:
Cambiar de marcha

Faurecia invierte en formación para mejorar su organización interna y afrontar los retos actuales del mercado.

La crisis económica mundial está castigando duramente al sector del automóvil, pero mientras muchos fabricantes y proveedores reducen gastos y recortan sus programas de formación y desarrollo con la esperanza de sobrevivir a estos tiempos difíciles, "Faurecia ha decidido tomar un camino más innovador", comenta **David Zorn**, director ejecutivo del programa de Custom Programs. "El sector del automóvil ha cambiado para siempre y solo sobrevivirán los proveedores que inviertan en su gente", afirma **Zorn**.

Para afrontar los retos actuales, la empresa de automoción se dirigió al IESE a mediados del 2012 para que preparara un *custom program* destinado a los directivos de la firma. El objetivo del "Faurecia Global Leadership Program" era ayudar a los directivos, que deben asumir una mayor responsabilidad, a ampliar sus conocimientos sobre globalización, y enfatizaba también en la necesidad de cambiar de actitud para facilitar el logro de los objetivos a corto y medio plazo. El resultado fue un programa de una semana de duración que presenta y analiza los temas que más influyen en la sostenibilidad de la empresa. A través de casos prácticos, juegos de roles y simulaciones, los participantes aprenden con la práctica y tienen la oportunidad de poner a prueba los nuevos conocimientos adquiridos y desarrollar previsiones a partir de condiciones probables.

UN ENTORNO COLABORATIVO

Este programa reunió a directivos de Faurecia de todo el mundo, en el campus del IESE en Barcelona, con el objetivo de que compartieran un entorno colaborativo que les permitiera entablar relaciones y fortalecer el conocimiento global de la empresa. Los participantes procedían de Francia, Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, China, la India, Alemania, Chile o México, entre otros países.

Bajo la dirección académica del profesor **Mike Rosenberg,** el programa se centró en los retos actuales de la empresa a través de un enfoque práctico: cada directivo debía elaborar un plan de acción personal y aplicarlo en un plazo de cien días a partir de la finalización del curso con la ayuda del equipo del IESE.

Las sesiones impartidas corrieron a cargo de profesores del IESE como **Adrian Done**, **Núria Mas**, **Ahmad Rahnema**, **Sebastian Reiche**, **Mike Rosenberg**, **Frederic Sabriá**, **Marco Tortoriello** y **Govert Vroom**, enfocadas cada día a un tema específico: contexto, estrategia, finanzas y operaciones, cultura, cambio... Los participantes elaboraron también un diario para registrar los procesos, analizar las decisiones y evaluar las expectativas de cambio. El carácter dinámico de estos ejercicios generó un proceso de evaluación y análisis continuo para la mejora de las políticas y gestión de su empresa.

Con este programa personalizado, el IESE ayudó a Faurecia a modificar sus cimientos organizativos en el marco de un mercado en plena evolución.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/custom

XXV ANNUAL CONFERENCE OF THE EUROPEAN BUSINESS ETHICS NETWORK (EBEN)

La ética económica a examen

Cuando algo ha fallado tan estrepitosamente como nuestro actual sistema económico, debemos examinar las cuestiones éticas para encontrar la raíz del problema. Esta fue una de las ideas expuestas en la conferencia del EBEN, organizada por el Center for Business in Society del IESE, entre el 20 y el 22 de septiembre, en el campus de la escuela en Barcelona, y dirigida por el profesor **Joan Fontrodona**.

Durante el evento, uno de los participantes explicó que la ética "debe ser bilingüe, debe hablar el lenguaje de la filosofía y de los negocios". Lejos de perder relevancia, la ética consolida las reglas a la hora de crear negocios y sus estructuras, así como de contribuir a la regeneración moral.

El objetivo de la conferencia es ofrecer un espacio de reflexión acerca del concepto del trabajo desde una perspectiva humanística. El trabajo, además de ser una herramienta fundamental para la producción de bienes y servicios, también proporciona una oportunidad para aprender y desarrollarse desde un punto de vista físico, emocional, intelectual y ético mediante la combinación de habilidades y virtudes. "Nuestra identidad y autoestima están estrechamente ligadas al trabajo", apuntó **Alois Stutzer**, profesor de Elección Pública y Economía Pública en la Universidad de Basilea.

Por su parte, **Heidi von Weltzien Hoivik**, del centro de ética de la BI Norweigan Business School, recordó que "la ética debe hacerse cargo de cuestiones difíciles, como si nuestro sistema económico es justo o qué estamos haciendo para erradicar la pobreza".

"El reto principal consiste en desarrollar el carácter ético correcto", señaló **Alejo Sison**, presidente de la EBEN y profesor de Filosofía en la Universidad de Navarra. "Necesitamos saber cómo afecta la ética de los negocios al desarrollo de los acontecimientos".

PARA SABER MÁS:
Blog.iese.edu/antonioargandona
www.iese.edu/videos

Los *lobbies* pueden ayudar a la democracia

Debate sobre los grupos de presión en Europa y EE.UU.

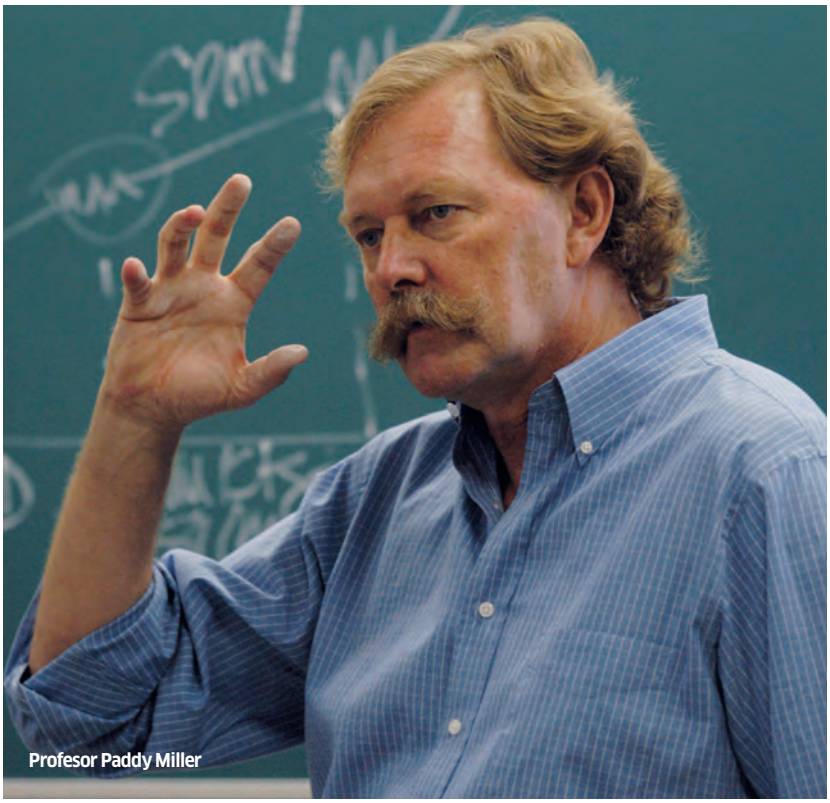
"Debido a las duras críticas y a las impresiones negativas propagadas por los medios, algunos grupos de presión se hacen llamar "estrategas políticos". Y mientras que los funcionarios del Gobierno entienden la importancia de los *lobbies*, los ciudadanos a menudo se olvidan de que están representados por grupos a los que pertenecen y sus *lobbies*: grupos medioambientales, sindicatos, grupos militares, etc", explicó **Wright H. Andrews**, presidente de la American League of Lobbysts.

Las diferencias entre Estados Unidos y Europa sobre sus puntos de vista sobre los *lobbies* focalizaron el Foro de Asuntos Públicos para la Empresa. "Los *lobbies* participan en muchas actividades de las cuales el público no se da cuenta, que incluyen la investigación o el desarrollo de estrategias", apuntó **Andrews,** y pidió una mayor regulación y transparencia, señalando que están sometidos a un código ético, leyes contra el soborno, leyes locales y federales y otras regulaciones. Por su parte, al analizar el proceso en Europa, **Carlo Casini**, miembro del Parlamento Europeo y portavoz para el EU Lobby Register, destacó que estos grupos contribuyen al bien común.

El encuentro se celebró en el campus del IESE en Madrid los días 25 y 26 de septiembre, y estuvo organizado conjuntamente con la Cátedra José Felipe Bertrán, de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública, y por Llorente & Cuenca.

Los directores financieros del futuro

Un nuevo programa internacional que aborda los retos y estrategias de los directores financieros ante el contexto actual.


Profesor Paddy Miller

Frente a la persistente crisis del sector financiero, a los altos directivos les preocupa, cada vez más, cómo mantenerse un paso por delante. ¿A cuántos no les inquieta perderse oportunidades en esta época de cambios?, o incluso, ¿cuántos no temen un posible colapso financiero?

Con el fin de resolver estas inquietudes, el IESE y la NYU Stern School of Business han puesto en marcha el "Global Finance and Strategy for Senior Executives". Se trata de un programa internacional de alto nivel, centrado en desarrollar un pensamiento empresarial que abarque temas de finanzas y estrategia. El temario contempla, a su vez, aquellos enfoques que necesitan los directivos de organizaciones mundiales para fomentar un éxito sostenible más allá de sus fronteras.

NUEVAS REGLAS

Cada día hay más regulaciones, tanto locales como regionales o internacionales. Esto unido a la consecuente presión económica, hace que los directivos se vean obligados a revaluar los modelos empresariales establecidos y a estudiar innovadoras maneras de crear una rentabilidad sostenible. "Nos encontramos ante un nuevo juego, con nuevas reglas y nuevas formas de conseguir rentabilidad", comenta el profesor **Paddy Miller**, director académico del programa. "Aunque la mayoría de las organizaciones han aplicado sofisticados sistemas de control, es probable que no les ofrezcan la perspectiva estratégica necesaria para sobrevivir en la coyuntura actual. Por consiguiente, puede que les falte una perspectiva financiera más amplia, que les ayudaría a enfrentarse a los cambios en este voluble entorno".

"La cuestión es conseguir una mayor interconectividad", apunta **Miller**."Los directivos deben ser más expertos a la hora de identificar interdependencias, entender sus implicaciones y poder crear valor. Y es una ardua tarea porque todo está relacionado y muchas veces, se presentan consecuencias inesperadas que se han de manejar a tiempo". Por su parte, **George David Smith**, Director Académico de la NYU Stern School of Business, opina que el programa está "diseñado para sumergir a los altos directivos en la complejidad de los asuntos estratégicos y financieros, en un mundo de rápidos cambios y cada vez más interdependiente".

MÓDULOS EN TRES CONTINENTES

El programa, que se iniciará a mediados de abril, consiste en tres módulos residenciales de una semana, impartidos en tres continentes durante un periodo de seis meses. El primer módulo, que tiene lugar en Barcelona, está enfocado al contexto global. Por su parte, el segundo –Nueva York– constituye un estudio profundo de la globalización y los mercados financieros. En el módulo final de Shanghái, los participantes interactúan con directivos chinos y participan en debates, dirigidos por los docentes; todo ello, les proporciona una comprensión matizada de lo que significa hacer negocios en China y otros mercados emergentes.

El profesor **Miller** destaca también que el punto fuerte del IESE y de la NYU reside en su capacidad de abordar temas de *management* con altos directivos. "Durante muchos años de mutua colaboración, hemos aprendido a estructurar entornos de aprendizaje con actividades interesantes cara a cara".

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/globalfinance

FORO INTERALIMENTARIO

Trabajar *para* el cliente, pero también *con* el cliente

"Los proveedores deberían trabajar de forma conjunta con el cliente para lograr una mayor satisfacción", afirmó el profesor **Jaume Llopis** en la primera de las sesiones del Foro Interalimentario, que tuvo lugar en el campus del IESE en Barcelona, el 22 de octubre, bajo el lema "Una nueva relación proveedor-cliente: *stop selling, start partnering*".

Durante la sesión, **Ramón Calbet**, director general del grupo Cunicarn y primer presidente y sociofundador del Foro Interalimentario, explicó los orígenes y la misión de la asociación. Por su parte, **Ricardo Cabedo**, director de relaciones empresariales de Mercadona, habló de "coinnovación": un concepto transversal de la innovación en tecnología, procesos, concepto y producto, que han desarrollado en su empresa. "Se trata de canales de comunicación con el cliente, como los 200 monitores que recogen información sobre él en los distintos supermercados de la cadena, o unos innovadores centros que han desarrollado para evaluar in situ su comportamiento en distintas situaciones".

Daniel Ramón Vidal, director general de Biopolis y miembro del comité científico del Foro Interalimentario, recomendó fervientemente innovar en el ámbito de la alimentación funcional, "un sector con un futuro floreciente, según todos los indicadores", y enumeró también los problemas que merman el desarrollo de la innovación en España.

Finalmente, **José Ignacio Arranz**, director general del Foro Interalimentario, destacó las inversiones de este destinadas a la innovación y algunas de sus acciones dirigidas a desmentir mitos y falacias sobre la cadena de valor agroalimentaria. Asimismo, defendió un nuevo modelo de cadena de valor, desde la demanda y no desde la oferta, que favorezca la comunicación entre los agentes, con un modelo de alianzas que parta desde el sector primario.

BCG
The Boston Consulting Group

Shaping the Future.
Together.

The world has changed since 1963.
So have we.
But one thing hasn't changed: our commitment
to help you shape the future – to change the game.

Alcalá 95
Madrid 28009
Tel: +34 91 520 61 00

Avda. Diagonal 640
Barcelona 08017
Tel: +34 93 363 47 00

BCG 2013
SHAPING THE FUTURE. TOGETHER.
50 YEARS

3.ª JORNADA DEL CLUB IFREI

Responsabilidad familiar corporativa (RFC)

Flexibilidad, conciliación, compromiso y satisfacción fueron los conceptos más repetidos en la jornada del Club IFREI que, en esta ocasión, planteó una nueva reflexión sobre la importancia de la RFC (la RSC interna) desde dos puntos de vista distintos: el de la alta dirección y el de los directores de personas.

"Lo hicimos de una manera natural, nunca implantamos nada. Sencillamente, tratamos a las personas con las que nos relacionamos de la misma manera que nos gustaría que nos tratasen a nosotros", comentó Antonio González-Barros (PADE '01), presidente fundador del Grupo Intercom, en respuesta a cuál había sido su estrategia para implantar la RFC en su empresa. Una visión compartida también por Vicente Ruiz, presidente de RNB. Por su parte, Enrique Valer (PDG '02), presidente de Zona Ibérica y vicepresidente ejecutivo de América del Sur de Schneider Electric, comentó que: "lo más importante para la empresa son los clientes. Pero los trabajadores son los que hacen la compañía diferente a los ojos de los clientes". Mientras que, Joaquim Borràs, presidente ejecutivo de ISS Integrated Facility Services, recordó que "estas políticas aportan diferenciación delante de la competencia y de los trabajadores".

El segundo panel lo integraron directores de personas, que gestionan y hacen real la RFC desde "el ADN de la empresa". Entre ellos Aurea Benito, directora de RRHH de ISDIN quien afirmó que la flexibilidad "se entiende como un valor", opinión a la que se sumó el director de Personas y Organización de Gaes, Manel Giménez (PDD '05).

La jornada tuvo lugar el 28 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona y estuvo organizada por las profesoras Nuria Chinchilla y Mireia Las Heras, del Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF).

EL PROF. PEDRO NUENO, EN EL JURADO

La innovación se premia

Un código para pantallas táctiles se lleva el máximo reconocimiento en los premios anuales de innovación tecnológica del *Wall Street Journal*

El tratamiento de la tuberculosis en la India, un termostato que se programa a sí mismo y una barrera para tsunamis que se despliega automáticamente cuando se acercan olas destructivas. Estos fueron algunos de los proyectos premiados en los Wall Street Journal Technology Innovation Awards 2012.

Un equipo de editores eligió, entre 536 participantes de más de una docena de países, de los cuales 170 pasaron al panel de jueces, entre los que se encontraba el profesor **Pedro Nueno**.

El jurado eligió un total de 37 ganadores y finalistas en 18 categorías. El primer premio fue para Printechnologics, por desarrollar una nueva tecnología llamada Touchcode. Se trata de una herramienta que permite incluir códigos invisibles en elementos impresos que se pueden leer de forma instantánea en cualquier dispositivo con pantalla táctil.

Los jueces aplicaron diversos criterios para evaluar las aplicaciones, como por ejemplo si la innovación rompe con los procesos convencionales en su campo, si va más allá de la mejora marginal y si tendrá un gran impacto.

JORNADA SANOFI-IESE

Evaluar correctamente los nuevos fármacos

Prestigiosos expertos y profesionales sanitarios de diferentes comunidades autónomas destacaron la necesidad de evaluar correctamente los nuevos fármacos en el actual contexto de crisis y afirmaron que lo más importante es el valor real que estos medicamentos aportan a los pacientes y a la práctica clínica.

Magda Rosenmöller, directora académica del Center for Research in Healthcare Innovation Management del IESE, resaltó la importancia de evaluar y financiar la innovación sanitaria, así como de gestionarla correctamente atendiendo también a su impacto económico. Indicó que es necesario hacerla más colaborativa con la participación de instituciones y universidades, y la involucración de profesionales y pacientes.

Ana Ortega, especialista del Servicio de Farmacia de la Clínica Universidad de Navarra, explicó que el proceso de selección de medicamentos se ha venido realizando tradicionalmente en cada centro hospitalario de forma independiente, "existen pocas experiencias de colaboración entre centros", y reclamó "una mayor coordinación" entre los hospitales. Para ello, explicó, se ha impulsado un grupo de trabajo y evaluación de novedades denominado Génesis.

Estos y otros profesionales participaron en la jornada "Evaluar y financiar la innovación sanitaria: retos y expectativas en un contexto de crisis", celebrada en el campus del IESE en Madrid el 28 de noviembre, en colaboración con SANOFI.

CICLO DE ÉTICA Y RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

Reforzar valores para dirigir la empresa

La globalización, las telecomunicaciones, la financiarización de la economía y determinados cambios culturales son los cuatro factores que rodean el contexto actual de la empresa. Todos ellos tienen sus aspectos positivos y negativos, que se encargó de destacar el profesor **Domènec Melé** en la sesión "Contexto actual de la empresa y valores permanentes: ¿hacia dónde vamos?", el 19 de octubre, enmarcada en el Ciclo de Ética y Responsabilidad Empresarial.

El profesor **Melé** propuso una serie de valores permanentes que hay que reforzar: la centralidad y la primacía de las personas en la empresa; su orientación hacia el bien común; la visión de aquella como una comunidad de personas dentro de la sociedad, y el desarrollo de actitudes y competencias morales en el liderazgo.

Por su parte, el profesor **Alfredo Pastor** definió la crisis como "la consecuencia del incumplimiento de una ley natural". De entre los errores cometidos, destacó, como de costumbre, el orgullo de pensar que los mercados eran una construcción sin fallos, y la codicia. Pero quiso destacar, sobre todo, que esos dos defectos se dan en un contexto en el que el individualismo desempeña un papel central. "Si la crisis es tan profunda es porque hemos olvidado que el hombre forma parte de una comunidad", explicó. "Parece que el sentimiento de solidaridad ha llegado a su límite; solo con solidaridad no se construye una sociedad", advirtió. Asimismo, destacó que la crisis de la familia es un problema mayor del que se cree, ya que en su seno es donde se aprende el sentimiento de fraternidad, que tan útil resulta en momentos de crisis. "Por supuesto que esta no es la causa de la crisis, pero sí la razón de que sea tan profunda", recalcó.

El acto se celebró en el campus del IESE en Barcelona, organizado por la Cátedra de Ética Empresarial y de los Negocios, la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo y la Cátedra Banco Sabadell de Economías Emergentes.

"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.

Doble ración de Career Forum

CAREER FORUM BARCELONA, 4 Y 5 DE FEBRERO

El campus del IESE en Barcelona acogerá la segunda edición del Career Forum que se celebra este curso. Una nueva oportunidad para poner en contacto a las empresas con los alumnos, a solo cuatro meses de su graduación, cuando están más cerca de tomar las decisiones acerca de su futuro y de sus prácticas.

SHORT FOCUSED PROGRAMS

High Performance Negotiator
Barcelona, 28, 29 y 30 de enero

Business Transformation in the Digital Age
Barcelona, 5, 6 y 7 de marzo

Create Effective Virtual Teams
Barcelona, 12 y 13 de marzo

Driving Change Successfully
Barcelona, 19, 20, 21 y 22 de marzo

Strategic Management for Leaders of Non-Governmental Organizations
Madrid, 26, 27, 28, 29 y 30 de marzo

Graduaciones

PLD BARCELONA
La clausura tendrá lugar el 15 de febrero

SEP NEW YORK-MIAMI
El último módulo concluye el 8 de marzo

AMP MUNICH-BARCELONA
La fecha de graduación es el 8 de marzo

PADE BARCELONA
El programa finaliza el 18 de marzo

Fomentar la responsabilidad

"DOING GOOD AND DOING WELL"
BARCELONA, 22 Y 23 DE FEBRERO

La conferencia anual "Doing Good and Doing Well" llega a su décima edición. Este evento de dos días incluirá, como cada año, paneles de debate interactivos y conferencias con ponentes de primer nivel sobre temas clave para las empresas socialmente responsables.

Encuentros sectoriales

El primer trimestre del año 2013 se presenta repleto de actividades, entre las cuales destaca el intenso programa de encuentros sectoriales que se desarrollarán en estas fechas.
Los sectores energético, turístico y de marcas de prestigio se verán representados por numerosos expertos en sus respectivos ámbitos, que pondrán a debate el presente y el futuro de cada uno de ellos.

X ENCUENTRO DEL SECTOR ENERGÉTICO
Madrid, 14 de febrero

IV ENCUENTRO INTERNACIONAL DE TURISMO
Barcelona, 1 de marzo

XV ENCUENTRO DE EMPRESARIOS DE MARCAS DE PRESTIGIO
Barcelona, 14 y 15 de marzo

Reencuentro en el IESE

QUINQUENIOS DEL PADE, PDG Y PDD, BARCELONA, 20 DE MARZO

Una oportunidad única para volver a las aulas del IESE y reencontrar a los colegas de promoción.

PROGRAMAS ENFOCADOS

Reestructurando y relanzando el negocio
Barcelona, 22 y 23 de enero

Comunicar con eficacia y persuasión
Madrid, 22, 23 y 24 de enero

Mujeres en consejos de admnistración
Madrid, 29 y 30 de enero y, 26 y 27 de febrero

Gestión de instituciones culturales
Madrid, 4, 5, 6 y 7 de febrero

Las grandes cuentas. Estrategia y plan de acción
Barcelona, 5, 6 y 7 de febrero

Contabilidad y finanzas para directivos no financieros
Madrid, 7, 14, 21 y, 28 de febrero, 7 y 14 de marzo

Gestión de Equipos de Alto Rendimiento (GEAR)
Barcelona, 12, 13 y 14 de febrero

Gestión eficaz del tiempo
Madrid, 12, 13 de febrero y 13 de marzo

Finanzas corporativas
Barcelona, 14, 21 y 28 de febrero y 7, 14 y 21 de marzo

Internacionalizar con éxito
Barcelona, 26, 27 y 28 de febrero

Orientar la organización al cliente. Clave para competir con éxito
Madrid, 5, 6 y 7 de marzo

Traducir la creatividad y la innovación en resultados
Madrid, 12, 13 y 14 de marzo

La Correcta toma de decisiones
Barcelona, 9, 10 y 11 de abril

MANAGEMENT PROGRAMS

PLD Barcelona
El primer módulo dará comienzo el 4 de marzo

PLD New York
El programa se inaugura el 11 de marzo

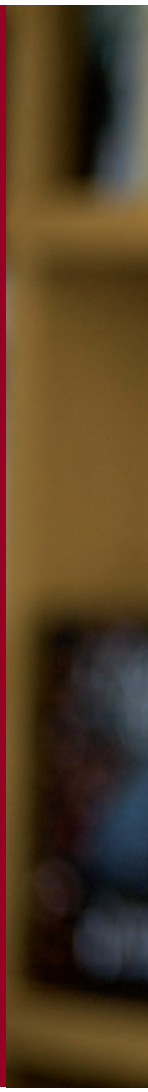
AMP Barcelona
La fecha de inicio del primer módulo es el 11 de marzo

Global CEO Program for China
Dará comienzo el 7 de abril en Shanghái

XX SIMPOSIO ANUAL DEL CIF
Madrid, 21 de marzo

Núria Cabutí (MBA '92)

"Cada libro es un aprendizaje"



MARTA SARDÀ

Pocos días antes de que en Barcelona comenzaran los Juegos Olímpicos, el 25 de julio de 1992, **Núria Cabutí** inició su olimpiada particular en Random House Mondadori (RHM). Han sido, hasta ahora, 20 años como corredora de fondo, acompañados de reconocidos premios al esfuerzo y al trabajo bien hecho. El último: asumir la responsabilidad de todas las actividades y operaciones de RHM para España y América Latina.

Núria Cabutí desembarcó en el mundo editorial en 1992, con tan solo 25 años, como adjunta a la dirección general de Plaça y Janés. Tras la creación de Random House Mondadori en el 2001, una *joint venture* al 50% entre Bertelsmann y Mondadori, fue nombrada directora de marketing y comunicación, y tan solo dos años más tarde asumió el cargo de directora editorial de la división infantil y juvenil. Desde 2010 es CEO y directora general del grupo, cargo que ocupa también en la actualidad tras la adquisición, a finales del 2012, del 100 % de la propiedad por parte de Bertelsmann. La suya es toda una vida profesional dedicada al mundo de la edición y ella misma, una fiel testigo de los cambios que vive el sector.

¿Cómo ha percibido la evolución de la industria en España y en el entorno europeo?

España es un país con un índice de lectura bajo, comparado con otros países europeos, pero, aunque parezca contradictorio, es también un gran productor de libros. Mientras que en otras zonas de Europa se han implantado cadenas

de librerías, en España tenemos muchísima capilaridad. En nuestro país todavía existe un importante número de librerías pequeñas y medianas, algo de lo que nos sentimos orgullosos porque denota que hay mucha vida cultural.

¿Qué supone, para el editor, esta capilaridad?
Implica unos sistemas de distribución más sofisticados porque tenemos que llegar a más lugares. Por lo tanto, nuestra red de distribución es más compleja que la europea. Y, además, esta capilaridad aporta mucha más riqueza al fondo editorial, puesto que las librerías especializadas nos permiten mostrar mucho mejor nuestros títulos.

Cuando la nombraron responsable de todas las actividades y operaciones de RHM para España y América Latina, el 1 de enero del 2010, ya llevaba a sus espaldas seis años dirigiendo diferentes áreas editoriales dentro de la empresa. ¿Qué significó para usted la nueva responsabilidad?
Por un lado, fue el reconocimiento al trabajo bien hecho y, por otro, una apuesta de futuro. Desde mi nueva posición, he podido diseñar y participar en la estrategia editorial para España y América Latina, hecho que me ha permitido conocer con mayor profundidad el mercado latinoamericano y desarrollar tareas de liderazgo con equipos globales, de distintas nacionalidades, algo realmente apasionante. Por mi cargo, también formo parte del *board* de Random House a nivel internacional y, en estos momentos tan decisivos y tan claves para la transformación de nuestro modelo de negocio, está siendo muy importante poder participar en la estrategia. El liderazgo, en este entorno, también resulta muy apasionante.

A menudo menciona que el ejemplo de su padre la inspiró para adentrarse en el mundo empresarial. ¿Cómo sucedió?
Todos necesitamos modelos o personas que te inspiren confianza y dedicación, y mi padre, que también estaba inmerso en el mundo empresarial, me transmitió una serie de valores que me han ayudado en la vida personal y profesional. Me refiero a la constancia, la dedicación, el trabajo bien hecho, la cultura del esfuerzo –muy necesaria en estos momentos– y, sobre todo, la ética empresarial, la discre-

> LO FUNDAMENTAL DE MI PASO POR LA ESCUELA, ADEMÁS DE –EVIDENTEMENTE– LOS CONOCIMIENTOS, SON LOS VALORES QUE ADQUIRÍ, VITALES PARA LA VIDA PROFESIONAL. ASÍ COMO LA DEDICACIÓN A UN TRABAJO BIEN HECHO, LA CONSTANCIA, LA OBJETIVIDAD Y LA ÉTICA EMPRESARIAL

ción y la tolerancia, porque es importante saber respetar la opinión de los demás, escucharla e incorporarla. Él era un gran modelo de todos estos valores y fue la combinación de todos ellos la que me motivó para tomar la decisión de adentrarme en el mundo empresarial.

¿Qué ha significado para su carrera el paso por el IESE? ¿La formación recibida en la escuela le ha influido en su manera de ejercer la dirección?
Valoro muy positivamente la formación recibida en el IESE porque, por un lado, tiene un claustro de profesores excelente que transmiten un amplio abanico de conocimientos actualizados y, por otro, utilizan una metodología muy práctica y que te ayuda muchísimo en tu desarrollo como directivo. A nivel personal, lo fundamental de mi paso por la escuela, además de –evidentemente– los conocimientos, son los valores que adquirí, vitales para la vida profesional; así como la dedicación a un trabajo bien hecho, la constancia, la objetividad y la ética empresarial.

¿Qué recuerda de aquella época?
Recuerdo mucho las clases, sobre todo la importancia de combinar globalización y localización. Valoro en especial el hecho de que sea una escuela que ofrezce una visión internacional, pero a la vez se muestra muy preocupada por las cuestiones locales. Además, de aquella época de estudiante tengo muchas amistades y siempre que nos encontramos recordamos nuestro paso por el IESE. De hecho, mantengo el contacto con la escuela porque formo parte del grupo que gestiona la Agrupación de Antiguos Alumnos.

Las mujeres directivas son una mínima expresión en muchísimos sectores. En cambio, el mundo editorial es casi un ejemplo de lo contrario. ¿Cómo se explica?
Somos muchas las mujeres ejecutivas en el sector editorial, pero también la mayoría de compradores de libros, alrededor de un 60%, lo son. Nosotras no compramos solamente para autoconsumo sino que adquirimos libros para los hijos, para la familia, para regalar... Somos las mujeres las que tomamos la mayoría de decisiones de compra, así que este sería un primer factor a tener en cuenta. También es verdad que el sector editorial necesita una dosis de sensibilidad para acompañar el nacimiento de un libro, imaginar que pasará con él cuando ya esté en el punto de venta, qué portada elegiremos o cómo lo promocionaremos. Existe una dosis de creatividad importante. Quizá estos son los motivos por los que hay un buen número de mujeres, aunque hay un factor que creo que influye especialmente, es la dedicación a los autores. La ejecutiva del mundo editorial acompaña a los autores durante toda su vida profesional con el objetivo de que se desarrollen y obtengan reconocimiento. Estas son unas cualidades que, tal vez, el género femenino tiene más desarrolladas.

RHM es líder mundial en ediciones de libros en lengua española, con doce sellos editoriales y casi 15.400 autores. ¿Cuál ha sido y está siendo la clave del éxito de la compañía que dirige?
La clave del éxito es disponer de un amplio abanico de publicaciones, tanto comerciales como literarias. Por ejemplo, somos la editorial con más premios nobel en lengua española en el mercado, con un total de 15 en nuestro catálogo, que combinamos con otros contenidos muy comerciales que gustan a todos los públicos. Por otro lado, también ha sido clave poner al alcance del lector obras en formato económico a través del libro de bolsillo. Hemos impulsado esta área y nos hemos convertido en líderes en España y América Latina. Todo ello, combinado con muy buenas técnicas de promoción y distribución y un foco muy claro en el desarrollo de nuestros autores, es lo que nos diferencia en el sector y lo que ha generado muy buenos resultados. Me refiero a escritores como **Ildefonso Falcones**, **Julia Navarro** o **Albert Espinosa**, **Chufo Lloréns**, que hemos impul-

sado y dado a conocer a nivel internacional. Otra característica de RHM es ser también agentes literarios de algunos de nuestros autores a nivel mundial y, en ocasiones, hemos conseguido traducir sus obras a 30 o 40 lenguas diferentes.

Continúa la pugna entre defensores y detractores del libro digital. ¿Qué les diría a unos y a otros?
Pues que es absurdo negar la evidencia. Creo que se ha de ser proactivo e incluso impulsar este cambio, y así lo estamos haciendo en RHM. Para nosotros, lo importante es el contenido y este va más allá del soporte de lectura.

¿El soporte digital ha llegado para quedarse?
Ha llegado para ser una revolución. Lo que todavía no está claro es el porcentaje de lectura que se realizará en un soporte u otro. Personalmente, creo que el físico perdurará para siempre, porque hay libros que quieres mantener, tocar, regalar o guardar. La tendencia del soporte físico camina hacia ediciones más sofisticadas, más atractivas, más cuidadas, pero a la vez se está incrementando el número de personas que optan por leer en formato digital, porque permite transformar cualquier momento en una ocasión de lectura.
Al final, lo importante es que la obra se encuentre al alcance de su público, con un precio correcto y a través de los máximos dispositivos posibles.

¿Qué destacaría como principal inconveniente de las ediciones digitales?
Creo que lo realmente preocupante en el área digital es la piratería. Si queremos tener un tejido cultural e intelectual de autores que puedan dedicarse a crear sus obras para vivir de ellas, necesitamos respetar la propiedad intelectual. Y en este país, este es un tema muy descuidado. Necesitamos leyes que los protejan y una educación social que tiene que iniciarse en las escuelas. Se ha de saber respetar a un escritor y su obra, de la misma manera que respetamos un cuadro o una escultura en una plaza pública; sobre todo, porque los autores tienen que poder vivir de sus libros.

RHM incrementó su cuota de mercado el año pasado, pese a la recesión. ¿Cuáles son los objetivos del grupo para este año?
El año pasado fue difícil. El mercado caía en picado y, sin embargo, conseguimos aumentar nuestra cuota de mercado, gracias a un buen trabajo en equipo, a una estrategia muy meditada, a unos libros que nos dieron muy buenos resultados y, también, al mercado de América Latina.
Estamos combatiendo la bajada del consumo con campañas muy creativas, a través de las redes sociales y del marketing *online*, para captar todas las audiencias. Soy positiva y creo este año también tendremos cifras muy correctas.

¿Qué tiene RHM que la retiene tantos años?
Este es un sector muy apasionante porque combina la gestión empresarial con muchísima creatividad, de manera que cada libro es un aprendizaje. Y dentro del mundo editorial, RHM es un grupo que ofrece mucha autonomía, con unos accionistas muy comprometidos y volcados en el mundo del libro, que impulsan la estrategia de grupo, pero que, paralelamente, respetan que abracemos y cuidemos la cultura local. La combinación de estos dos elementos te permite ser, a la vez, emprendedor. Este es un valor importantísimo, que hace que todos nos sintamos muy comprometidos con el proyecto.

Shelly Lazarus, de Ogilvy & Mather, habla para el IESE en Nueva York

LOS MEDIOS TRADICIONALES GANAN A LAS REDES SOCIALES

"La radio, la televisión y los medios impresos y digitales son más efectivos, a la hora de promover una marca, que las redes sociales como Facebook o Twitter", afirmó **Shelly Lazarus**, presidenta honoraria de Ogilvy & Mather, en la inauguración del Business Leaders Conversations, organizado en el centro del IESE en Nueva York y moderado por **Alan Murray**, subdirector de *The Wall Street Journal* y director ejecutivo de su edición *online*. **Lazarus** comentó que "si bien las redes sociales presentan un gran potencial, todavía no se han explotado plenamente como herramienta de marketing. Deben, primero, aprender a aprovechar su influencia de forma efectiva, y, mientras no lo hagan, los medios tradicionales seguirán siendo los predilectos para la promoción de una marca".

Lazarus se incorporó a Ogilvy & Mather en 1971, y fue desarrollándose dentro de la empresa hasta ser nombrada CEO en 1996 y presidenta en 1997. Bajo su liderazgo, Ogilvy & Mather se convirtió en una de las firmas de publicidad más importantes y respetadas del sector, con clientes de la talla de American Express, Coca-Cola, IBM, BP, Motorola y Unilever.

En su intervención, **Lazarus,** además de valorar los nuevos canales de comunicación como vehículo publicitario, hizo hincapié en la importancia de establecer una cultura corporativa fuerte que se base en los valores de una empresa, así como en los retos que deben superar las mujeres que ocupan puestos de liderazgo. Según ella, "no hay nada tan potente como una marca, y una marca fuerte actúa como principio organizativo de una empresa". No obstante, esta no puede crear una gran marca solo a través de la publicidad. La fuerza de una firma radica en

SHELLY LAZARUS: LAS IDEAS SON LO QUE IMPORTA

- Aunque en la actualidad hay multitud de formas nuevas de hacer publicidad, para impactar, las empresas todavía necesitan una idea y un aspecto diferencial que la gente pueda entender y en el que puedan creer.
- Los estudios de mercado no siempre reflejan lo que harán los ciudadanos. La cuestión más importante es: ¿qué va a pasar como consecuencia de este anuncio o de este comunicado?
- Es necesario plantear una hipótesis acerca de los pasos a seguir para fidelizar al cliente: cómo convertir un producto o servicio desconocido en otro en el que la gente crea.
- La tecnología ha hecho la comunicación menos formal y abierta, en particular entre los jóvenes. Pero estos todavía quieren trabajar para empresas en las que crean y donde su trabajo marque una diferencia.
- En un mundo lleno de distracciones y dificultades para captar la atención, las empresas deben encontrar nuevas formas de crear impacto. Los medios de comunicación han abierto múltiples maneras de conseguirlo.

Estas son algunas de las declaraciones de la entrevista con el profesor del IESE **Luis Cabral**. En ella, **Shelly Lazarus** compartió confidencias sobre los nuevos medios de comunicación, las claves para fidelizar al cliente y la importancia de escuchar a las nuevas generaciones.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/videos

los valores y principios de una empresa y en su capacidad para cumplir sus promesas. "Si la compañía atraviesa una crisis de reputación, no debe usar la publicidad para solucionarla. Hace poco rechacé la propuesta de un cliente que pretendía precisamante eso", explicó **Lazarus**. "Le dije: Es inútil. Resuelve el problema". Y, como ejemplo contrario, citó el caso de BP, otra empresa cuya reputación se vio afectada por el vertido de petróleo hace unos años, pero que ha sabido gestionar con éxito la esencia del problema.

LA PRESENCIA FEMENINA

En lo que respecta a la presencia de la mujer en puestos de liderazgo, la presidenta honoraria de Ogilvy & Mater, opinó que "las mujeres siguen enfrentándose al gran desafío de intentar conciliar la vida laboral con la familiar. En este sentido, hizo un llamamiento a favor de una mayor flexibilidad laboral e instó a todas las directivas a exponer en sus empresas sus necesidades y preferencias reales.

Por su parte, **Murray** mencionó que, según los datos publicados a mediados de julio por la revista *Fortune*, solo 20 de los 500 CEO de la lista Fortune 500 son mujeres, y preguntó a **Lazarus** el motivo por el cual piensa que la cifra sigue siendo tan baja en las cúpulas directivas de las empresas.

Según **Lazarus**, las mujeres se muestran reticentes a solicitar un horario distinto del tradicional porque tienen la sensación de estar pidiendo un "trato especial". "De hecho, muchas directivas dejaron su agencia porque consideraban que su mayor flexibilidad horaria era injusta para el resto de los empleados. Afortunadamente, esta percepción está cambiando en la actualidad, y los horarios flexibles están cada vez mejor vistos por la sociedad", concluyó **Lazarus**.

PRESIDENTE Y CEO DE RENAULT-NISSAN

CARLOS GHOSN

Mientras vemos como se desplaza el centro de gravedad de la industria automovilística, los expertos auguran un futuro que dependerá tanto de la innovación como de su capacidad para crear alianzas.

“El centro de gravedad de la industria automovilística está cambiando de “norte a sur y de oeste a este”, observó **Carlos Ghosn**, presidente y CEO de la Renault-Nissan Alliance. El directivo respondió a preguntas de los alumni y alumnos del IESE en la sesión especial “Nuevas tendencias en la industria automovilística”, que tuvo lugar en el campus del IESE en Madrid, el 22 de octubre.

“Este sector, basado hasta ahora en los motores de gasolina y en el acero, se está dirigiendo hacia otras fuentes energéticas y otros materiales”, apuntó. Al mismo tiempo, la atención de los conductores se ha desplazado de la carretera. Por ello, las empresas tecnológicas están luchando para incorporar sus aplicaciones a los automóviles “y mantener al conductor ocupado, no solo en la conducción”, señaló **Ghosn**.

LAS NUEVAS TENDENCIAS

También habló de las tres tendencias principales que afectan actualmente al sector automovilístico: los cambios geográficos en el mercado, el crecimiento de alianzas y el aumento de la innovación.

“Un exceso de capacidad en los mercados avanzados debe equilibrarse con un descenso en los emergentes”, declaró. Hace apenas una década, un 20% del mercado automovilístico se hallaba en los países en desarrollo y un 80% en los desarrollados. En la actualidad, la ratio es notablemente distinta, exactamente 50/50, y dentro de 5 años se espera que represente un 30% en los países desarrollados y un 70% en los emergentes.

Las alianzas y la cooperación entre las empresas se han convertido en los factores determinantes del éxito, mientras los fabricantes de automóviles buscan las maneras de lograr el mayor rendimiento al menor coste. En el pasado, la colaboración entre empresas era temporal y mínima. Hoy “incluso

los competidores principales están aplicando las mismas plataformas y compartiendo tecnologías", aseguró **Ghosn**. A modo de ejemplo, citó la colaboración de Renault-Nissan, Daimler y Ford en un proyecto de células de combustible, actualmente en marcha.

"La innovación desempeñará un papel crucial en la industria. No será una innovación como la de *Star Wars*, pero sí hay ciertas cosas que comienzan a vislumbrarse en el mercado y que se observarán más a menudo", –enfatizó también el directivo–. "La electrificación y los coches sin conductor son tendencias que se han hecho realidad gracias a las nuevas tecnologías. El impulso hacia lo eléctrico continuará sin cesar entre los gobiernos y las ciudades", –recalcó– "porque el público está preocupado por la limitada disponibilidad del petróleo, los elevados precios del carburante y el calentamiento global".

"Fabricar coches que se puedan conducir sin petróleo es el sueño de todos los ingenieros que trabajan en la industria", señaló **Ghosn,** y esbozó los orígenes de la fabricación de automóviles, describiendo cómo en un principio se diseñaron para funcionar con energía eléctrica y, finalmente, este tipo de motor fue abandonado en favor del de combustión, que es más complejo. Hoy en día, se ha desarrollado una nueva serie de sistemas sostenibles, como los motores híbridos y las pilas de combustible de hidrógeno.

LOS MERCADOS EMERGENTES

Los miembros de la creciente clase media de los países emergentes consideran que los automóviles son una compra deseable, pero los precios siguen siendo prohibitivos para mucha gente. Además, los elevados impuestos contribuyen a su encarecimiento en países como Brasil. Por este motivo, Renault-Nissan está trabajando para poder bajar el precio de los modelos que tienen en venta.

Cuando se le preguntó acerca del progreso de los fabricantes de automóviles chinos, **Ghosn** reconoció que todavía les queda un largo camino por recorrer antes de poder competir con líderes como General Motors, Volkswagen o Nissan. Estas tres empresas siguen disfrutando de una importante cuota de mercado en ese país. Las compañías chinas "no pueden salir al extranjero si no son competitivas en sus propios mercados, pero podrían ganar fuerza a nivel global a través de las adquisiciones de empresas europeas".

LECCIONES DE *MANAGEMENT*

Para concluir, **Ghosn** ofreció tres lecciones clave para un directivo, que afirmó haber aprendido a lo largo de su carrera:

- **Cada problema tiene su solución**, pero los líderes empresariales deben prepararse para pagar el precio que la acompaña, sea personal o colectivo.
- **Las cosas tienen que empeorar antes de que se puedan mejorar**. "Es más fácil mejorar una empresa en dificultades que una empresa con un rendimiento medio", subrayó.
- **La dirección se aprende practicando** y nada resulta más instructivo que las situaciones estresantes. "Cuando uno se enfrenta a la adversidad, muchas veces no puede ni dormir ni comer" –indicó–, "pero al final, son estas situaciones las que más enseñan a los directivos".

El director general del IESE, **Jordi Canals**, destacó durante la sesión, moderada por el profesor **Pedro Nueno**, los numerosos logros del directivo y remarcó su visión sobre la importancia de las personas en las organizaciones. Recordó también el éxito de **Ghosn** en la dirección de la fusión transfronteriza de dos empresas líderes en sus países. Antes de la fusión, "mucha gente pensaba que sería imposible, pero se ha logrado y con mucho éxito", aseguró el profesor **Canals**. Por su parte, el profesor **Nueno** confesó ser "admirador de **Carlos Ghosn**" rememorando que en el 2005 había tenido el honor de entregarle el premio de la International Academy of Management.

PARA SABER MÁS:
Pueden consultar la entrevista íntegra con el profesor Pedro Nueno, en el nº 15 de la revista *IESE Insight*

DANIEL CALLAGHAN (MBA '09)

TALENTO A LA CARTA a través de la red

MBA & Company encuentra a los mejores profesionales del mundo para proyectos de consultoría a través de su plataforma *online*.

Daniel Callaghan (MBA '09) concibió su plan de negocio para MBA & Company cuando todavía estaba en el IESE, donde era presidente del Club de Emprendedores.

Se trata de una plataforma *online* a través de la cual las empresas publican proyectos de consultoría e investigación de corta duración por los que pujan los mejores profesionales del mundo. El cliente especifica el trabajo, el sector, el mercado, el presupuesto y los plazos y contacta con aquellos candidatos que mejor encajan con el perfil buscado. "No se trata de *crowdsourcing*, porque al final solo hay una persona trabajando en el proyecto", aclara **Callaghan**.

Para suscribirse a esta red, el candidato debe tener una experiencia mínima de cinco años y un título de posgrado concedido por una de las 50 primeras escuelas de dirección del mundo. El cliente paga un porcentaje fijo al término del trabajo. "El año pasado, el proyecto más pequeño fue de 100 £ (160 $) y el mayor de 250.000 £, mientras que la retribución mínima pagada por un trabajo fue de 250 £ y la mayor de 4.000 £".

Callaghan habló con el profesor **Pedro Nueno,** del IESE, y su plan de negocio se presentó a FINAVES. "En aquel momento, el proyecto contaba con 200 candidatos suscritos y, aunque les gustó la idea, me dijeron que volviera cuando estuviera más desarrollada porque todavía se encontraba en una fase muy incipiente", relata **Callaghan**. "El plan que elaboré en el IESE fue seleccionado como uno de los mejores de Europa y recibió un premio en el Reino Unido, entre otros países. Todo ello supuso una muy buena cobertura en publicaciones como *Business Week* y *The Economist*". Y, aunque la publicidad no atrajo a los inversores, aportó credibilidad a un proyecto que había empezado con un capital inicial de solo 1.000 £. Finalmente, en octubre del 2010, FINAVES se unió a MBA & Company y en el 2011 el proyecto se relanzó con un completo equipo profesional detrás. "Hasta entonces, me había dedicado al proyecto durante mi tiempo libre, pero la inversión de FINAVES aceleró el desarrollo de las cosas y en el primer año pasamos de una facturación de apenas 100.000 dólares a casi 2.000.000", comenta **Callaghan**.

Un buen equipo de relaciones públicas y unos estrechos lazos con las escuelas de dirección más importantes del mundo le han ayudado a crecer. También se han llevado a cabo campañas en Facebook y LinkedIn, pero, según **Callaghan**, lo que realmente hace que funcione el negocio es el boca a boca. Actualmente, la plataforma cuenta con 15.000 miembros en más de 100 países y tiene previsto expandirse por Europa y Estados Unidos.

"Queremos convertirnos en un puente que permita a empresas de todo el mundo contratar a profesionales, consultores e investigadores de alta calidad sin las cargas ni los costes que se asocian normalmente a esta actividad", declara **Callaghan**.

PARA SABER MÁS:
www.mbaandco.com

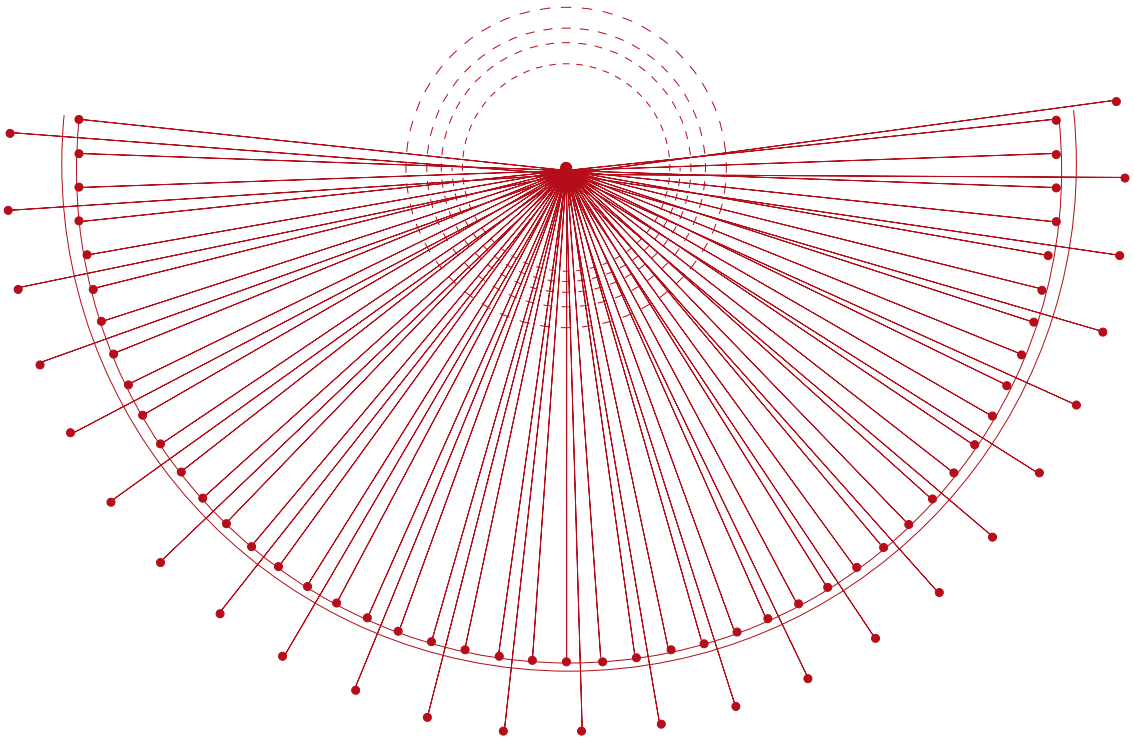
Daniel Callaghan (MBA '09) "La inversión FINAVES aceleró nuestro negocio. Pasamos de una facturación de apenas 100.000 dólares a casi 2.000.000 en nuestro primer año"

IESE Business School
University of Navarra | EXECUTIVE EDUCATION

DEVELOPING LEADERS YOU CAN TRUST

VISIÓN GLOBAL IMPACTO POSITIVO

PROGRAMAS PDD, PDG Y PADE



APÚNTATE A UN OPEN DAY Y VIVE POR UN DÍA LA EXPERIENCIA DEL IESE

Los Programas de Perfeccionamiento Directivo del IESE están destinados a directivos experimentados en alta dirección, así como directores generales y funcionales que buscan perfeccionar su liderazgo y aplicarlo de una manera activa a un entorno cada vez más variable y exigente.

El Open Day te permitirá vivir la experiencia IESE y comprobar la calidad y eficacia de nuestros programas ejecutivos. Durante unas horas, podrás asistir a una sesión con un profesor del IESE en la que se discutirá un caso real del programa. Además, podrás conocer el testimonio de otros profesionales, Antiguos Alumnos, que te aportarán su propia experiencia y puntos de vista.

Los Programas de Perfeccionamiento Directivo se imparten en Barcelona, Bilbao, Madrid, Palma de Mallorca, Pamplona, Santiago de Compostela, Valencia y Zaragoza.

Barcelona
exedbcn@iese.edu
T. 93 253 42 00

Madrid
exedmad@iese.edu
T. 91 211 32 32

www.iese.edu/ppOpenDay

#1 BUSINESS SCHOOL IN THE WORLD FOR EXECUTIVE EDUCATION
Financial Times, May 2012

ROSA GARCÍA, PRESIDENTA DE SIEMENS ESPAÑA

Liderar con cariño y exigencia

"Uno de mis mayores errores profesionales lo cometí cuando llevaba seis años como presidenta de Microsoft en España y me ofrecieron ser la representante de la firma a nivel europeo. No me gustaba, ni me ilusionaba el puesto, ya que se trataba de un trabajo intermedio, más amplio del terreno en el que me siento cómoda, pero lo acepté para quedar bien entre mis compañeros. Me ganó el ego, y aquello casi acaba con mi carrera y con mi vida personal". Con sentencias tan sinceras como esta, **Rosa García**, presidenta de Siemens España desde hace poco más de un año, se dirigió el 28 de noviembre a los asistentes al desayuno de actualidad "Liderazgo en tiempos de incertidumbre", organizado en el campus del IESE en Barcelona, con la colaboración de la Cámara de Comercio Alemana para España, y moderado por el profesor **Santiago Álvarez de Mon**. La charla, que giró en torno a la trayectoria de la directiva, dio pie a numerosas reflexiones acerca de la figura del líder, destacando los errores más habituales, los aprendizajes más intensos y las actitudes más adecuadas para guiar a las organizaciones en tiempos inestables como los actuales.

Rosa García

LA CERTEZA NO EXISTE Y EL FRACASO ES HUMANO

Tanto el profesor **Álvarez de Mon** como la propia **García** señalaron que uno de los problemas más frecuentes es una aversión casi incurable al fracaso. "Es imposible que haya innovación y desarrollo en las empresas si no tenemos una relación natural y honesta con el error", aseguró el profesor. Para **García** es fundamental "fomentar una cultura de emprendimiento en las organizaciones, para lo que es primordial que puedan decirnos en qué nos hemos equivocado y que la gente no tenga miedo a fallar y a aprender de los errores. Sin riesgo, tampoco podremos crecer. A veces se gana, y a veces se aprende". En definitiva, el error debería dejar de asociarse con el fracaso personal y entenderse como un elemento más de la vida profesional.

Otro de los aspectos que remarcaron ambos fue la necesidad que tiene el líder de saber leer las claves del mundo en el que vive y aprender a adaptarse, rodeándose del mejor equipo posible, siempre con una actitud positiva. Según **García**, "no es posible que el directivo tenga siempre las respuestas a los problemas, pero debe ser el entrenador que plantee a sus trabajadores todas las preguntas y convencerles de que forman parte de un mismo proyecto, en el que tienen gran parte de responsabilidad. Es importante también ayudar a nuestra empresa a cambiar, en otras palabras, a afrontar el miedo al cambio, a olvidar hábitos y a entrar en nuevos mundos".

> "Sin riesgo tampoco podremos crecer. A veces se gana, y a veces se aprende"

PERSONAS Y VALORES

De su padre aprendió que el éxito se alcanza trabajando con entusiasmo y sacrificio, y que el trabajo que desempeñas define el tipo de persona que eres. De su madre, a ser pragmatica, su empatía y su humildad, y que las personas solo progresan si se les permite caerse y volverse a levantar. De estas enseñanzas proviene, en parte, la filosofía que **García** defiende al hablar de personas, de empleados: "Los directivos deben ser personas firmes y con carácter, para pedir el máximo a sus equipos. Pero, a la vez, una empresa que aspira a proporcionar valor a la sociedad debe ofrecer el mejor ambiente posible en el que trabajar. Solo con una misión, unos valores claros y un trato cariñoso, se consigue que la gente acuda cada mañana con ganas de estar en el mismo barco. Y es así como se logra que las empresas perduren durante décadas", aseguró.

ROSA ORIOL Y ROSA TOUS EN EL IESE ALUMNAE BREAKFAST

Compaginar familia y empresa

La tercera edición del IESE Alumnae Breakfast, celebrada el 27 de noviembre, vino con sorpresa incluida. A **Rosa Oriol**, vicepresidenta y directora creativa de Tous, le acompañaba su hija **Rosa Tous** (PADE '11), directora de Relaciones Internacionales de la firma.

Oriol, casada desde hace 47 años con **Salvador Tous**, levantó con él la "empresa del osito". Una firma de joyería que factura 326 millones de euros anuales, de los que prácticamente la mitad proceden del negocio internacional. Se casó muy joven y, aunque nunca dejó de trabajar en la joyería familiar, ni siquiera cuando tuvo a sus cuatro hijas, no fue hasta que estas crecieron que se volcó por completo en el negocio y en su expansión.

Al principio, confiesa, la asistencia a ferias internacionales y los viajes por el mundo le intimidaban tanto como la atraían. Explica que no tenía experiencia ni conocimientos de idiomas. Sin embargo, también vio claro que "había un mundo aparte, fuera de Manresa. Y había que conquistarlo". Y eso hicieron.

Rosa Tous y Rosa Oriol

Lo primero fue abrir una segunda tienda, en Lleida, a la que después sumaron la apertura en Barcelona, en el Bulevard Rosa de Pedralbes. En esa época, madre e hija recuerdan que celebraban la Nochebuena juntos... pero a las tantas de la noche. "Una venía de Barcelona, la otra de LLeida... y las tiendas cerraban muy tarde". Sin embargo, empresa y familia nunca han dejado de caminar juntas, tal y como suele ocurrir en la mayoría de empresas familiares.

Tous afirma que "lo importante es sentirse bien". Y eso ella lo tiene. Mantiene viva la ilusión por su trabajo, que le encanta. Dice disfrutar tanto que ni siquiera le parece que esté trabajando. "Si lo haces con ilusión, la mitad de los problemas ni los ves".

Prof. Magda Rosenmöller y Prof. Jaume Ribera

RECONOCIMIENTO AL IESE

Compromiso con la salud

El Center for Research on Healthcare Innovation Management (CRHIM) del IESE fue seleccionado en noviembre como uno de los proyectos de "Las mejores ideas de la sanidad 2012", que organiza cada año el semanario *Diario Médico*.

El centro, dirigido por **Jaume Ribera** y **Magda Rosenmöller,** e inaugurado en febrero de 2012, busca nuevas vías de investigación en el ámbito de la gestión sanitaria, con el objetivo de profesionalizar, innovar y hacer más eficiente al sector.

Esta iniciativa, que cuenta además con la participación de otros profesores expertos en sanidad como **Natalia Yankovic** y **Núria Mas**, se inscribe en el impulso que el IESE quiere dar a todos los temas relativos a la gestión sanitaria, que también agrupa actividades como el encuentro anual del sector sanitario o diversos programas. De esta forma, el IESE asume un papel de liderazgo en la investigación y el desarrollo del conocimiento en el área de innovación en salud.

EL PROFESOR XAVIER VIVES PREMIADO POR EL INSTITUT D'ESTUDIS FINANCERS

Reconocimiento a su trayectoria profesional

El profesor y director académico del Public-Private Sector Research Center del IESE, **Xavier Vives**, fue galardonado con el Premio 2012 a la Excelencia Financiera por su contribución a la docencia y su dilatada labor académica, de investigación y de asesoría pública y privada en el campo de la economía y las finanzas. El premio, otorgado por el Institut d'Estudis Financers y que celebra su V edición, se entregó el 12 de diciembre en Barcelona.

El profesor **Vives** es uno de los economistas españoles con mayor presencia, proyección y experiencia internacional, siendo sus áreas de interés y dedicación muy extensas pero siempre con altísima vinculación a los efectos sobre el funcionamiento de los mercados y las instituciones. Su labor divulgativa es también excepcional y ha sido reconocido con números premios profesionales.

GALARDONADOS EN ANTERIORES EDICIONES

El premio tiene como objetivo reconocer la trayectoria profesional y académica a la implicación en la divulgación y la formación financiera, así como a la transparencia en la comunicación corporativa. Los profesores del IESE **José Manuel González-Páramo** y **Antonio Argandoña** recibieron dicho galardón en el 2010 y el 2008, respectivamente.

CARLOS DELSO, CON LOS EMBA DEL IESE

REPASO A UNA BRILLANTE TRAYECTORIA

"Una empresa no es solo producto y estrategia, la cultura es fundamental" afirmaba **Carlos Delso** (PDG '02), y director general en España, Portugal y Marruecos de LVMH el 16 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona. **Delso** repasó los puntos claves de su carrera en una sesión de las Global Leadership Series. Una brillante trayectoria en la que, con tan solo 32 años, fue nombrado director de ventas de Johnson & Johnson, cargo tras el cual inició el proyecto Xfera Móviles que, aunque no llegó a salir al mercado, sentó las bases de lo que hoy conocemos como Yoigo. Finalmente, llegó la oportunidad de trabajar en una marca de prestigio como LVMH. Una carrera tan vertiginosa que se sostiene, según palabras del propio directivo, "gracias a una buena agenda, de la que no me separo nunca y con la que consigo encajar familia, trabajo, docencia y deporte. Y, sobre todo, encontrar momentos para desconectar sin dejar de pensar".

RAFAEL VILLASECA, CEO DE GAS NATURAL FENOSA

"De las crisis siempre se sale más fuerte"

"El fortalecimiento del balance a través de la reducción de la deuda y el mantenimiento de la fortaleza financiera; la optimización para generar más valor; y la captura del crecimiento, a través del fuerte potencial de crecimiento orgánico de los negocios actuales, aprovechando las oportunidades adicionales en negocios y mercados clave" son las líneas estratégicas de Gas Natural Fenosa tras su fusión, tal y como señalaba **Rafael Villaseca**. El CEO de la compañía asistió a una sesión de las EMBA Global Leadership Series, el 23 de noviembre, en el campus del IESE en Barcelona, donde afirmó que la fusión con Unión Fenosa fue una integración completada "con más sinergias de las esperadas".

SALVADOR ALEMANY, PRESIDENTE DE ABERTIS

"Hicimos de la necesidad, una virtud"

A finales de los noventa, la empresa dirigida por **Salvador Alemany** (PDD '74) no podía invertir más en el ámbito de las autopistas. Tenía la opción de aguantar hasta que en el 2006 caducaran las concesiones y desaparecer, o aprovechar el flujo monetario y el equipo para abrirse. Así comenzó su expansión geográfica y funcional, una transformación que se recoge en un caso donde se refleja la empresa como organización emprendedora. "Hicimos de la necesidad, una virtud", resumió **Alemany** en la sesión celebrada el 26 de octubre en el campus del IESE en Barcelona, enmarcada en las Global Leadership Series del EMBA, en la que presentó, junto al profesor **Juan Roure**, el caso de Abertis.

El directivo valoró el éxito restando protagonismo a la suerte y habló de los retos de desarrollar la empresa desde una operadora de autopistas a ser líder mundial en infraestructuras: "En todo lo que nos pasa hay factores exógenos, pero la suerte no es el *driver*, lo son la capacidad de arriesgarse y la voluntad".

MAREK BELKA, PRESIDENTE DEL BANCO NACIONAL DE POLONIA

Mejor fuera que dentro

"Es un error centrar tanto la atención en la deuda soberana. No deberíamos mirar solo la deuda pública, sino la total. La crisis nos ha enseñado que la deuda privada, tarde o temprano, se convierte en deuda pública", opinaba el presidente del Banco Nacional de Polonia, **Marek Belka**. Asimismo, recordó que su país no ha sido golpeado tan duramente por la crisis, y que un crecimiento económico equilibrado lo ha convertido en más resistente a los desajustes. "Un tipo de cambio flexible también es un buen amortiguador", admitió. **Belka** impartió la sesión del Programa de Continuidad "The Eurozone Crisis: A View from Poland", celebrada en septiembre en Barcelona junto con el profesor **Xavier Vives** y organizada en colaboración con el Public-Private Sector Research Center del IESE.

PEDRO NUENO, PROFESOR DEL IESE

Homenaje al acercamiento España–China

El profesor del IESE y presidente de la CEIBS (China Europe International Business School), Pedro Nueno, recibió el Premio de la Fundación Consejo España-China. Este galardón, entregado también al profesor Zhu Xiaoming, presidente ejecutivo de la escuela china, les ha sido otorgado en reconocimiento a su gran contribución al desarrollo de las relaciones entre ambos países.

El profesor Nueno ha sido el principal estratega y representante de la parte europea de la CEIBS. Gracias a su capacidad para entender el papel que podrían jugar el IESE, España y Europa en la formación del empresariado de la nueva economía de mercado chino, ha conseguido que la CEIBS sea reconocida como una de las principales escuelas de dirección del mundo. Por su parte, el profesor Xiaoming ha desempeñado un papel fundamental en la colaboración España-China en el ámbito educativo de posgrado de excelencia.

SOIS NOTICIA

¿ERES NOTICIA?
Nos interesa todo lo que quieras contarnos. Envíanos tus comentarios revista@iese.edu

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

PADE-1-03. Los antiguos alumnos de la promoción volvieron al campus del IESE en Barcelona para asistir a la conferencia "Crisis de la eurozona y perspectivas de la economía española", dirigida por el profesor **Jordi Gual.**

EMBA '90

Javier Carretero es el nuevo director general del Consejo Superior de Cámaras de Comercio.

EMBA '91

Schiller International University nombró a **Manuel Alonso** vicepresidente para Europa. Durante varios años, **Alonso** fue director de Programas en el IESE.

MBA '81

Algunos de los miembros de la promoción se reencontraron en Valencia el 13 de octubre.

MBA '01

Juan Francisco Dávila, docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, resultó ganador del XII Premio Internacional Sexto Continente de Poesía Amorosa de España. Fue seleccionado entre 279 participantes llegados de 22 países.

PADE-1-10

José María Rojí se incorporó como socio al CMS Albiñana Suárez de Lezo, con la responsabilidad de liderar la oficina de Barcelona.

PADE-1-12

La promoción se reunió en el campus del IESE en Barcelona el 18 de septiembre.

PDD-1-08

José Manuel Rigueiro fue nombrado director general de Actelion en España. Anteriormente había desempeñado el puesto de director de la Unidad de Especialistas en Merck

PDD-3-04

Ángel Faustino publicó en septiembre el libro, *Todo lo que tu banco debería contarte antes de invertir* (Gestión 2000, 2012), dirigido "al inversor particular y a todos los que tienen productos de ahorro y alguna inquietud sobre su situación financiera futura". Según el autor, "el enfoque de la obra es global: no es específico de bolsa, ni de productos financieros, ni de teoría, aunque tiene toda y más; es de práctica y de opinión. He intentado dar los mejores consejos y pautas de inversión adquiridos tras 25 años de ejercicio profesional".

Sharp & Dhome, y más recientemente la dirección general de Iberia en Hospira.

———

PDD-1-12

Irene Félez se incorporó al Grupo Tecnológico PowerData como directora corporativa de Recursos Humanos para Europa y América.

———

PDD-2-12

Tras más de diez años al frente de la dirección de Comunicación del grupo Hospital Clínic de Barcelona **Marc de Semir** se incorporó a la Universitat de Vic como director de Comunicación Corporativa y Mecenazgo.

———

PDD-3-11

El 22 de octubre fue la fecha elegida para celebrar una cena informal y conmemorar su primer año como alumni.

———

PDD-5-10

La promoción celebró su segunda reunión anual el 21 de octubre con una cena informal.

———

PDD-A-12

Los miembros de esta promoción se reunieron en el campus del IESE en Madrid el 18 de octubre.

———

PADE-1-96. Un grupo de compañeros de promoción celebró un encuentro, el 19 de octubre, en el campus del IESE en Barcelona. En esta ocasión organizaron una sesión académica autogestionada sobre sus experiencias vitales en los últimos quince años, a cargo de **Gustavo Piera** y **Enrique Ramos**.

PADE-I-01. El 2 de octubre celebraron un encuentro en el IESE en Barcelona. El profesor **Antonio Argandoña** impartió la sesión "La economía española: ¿de qué mal vamos a morir?".

PDD-1-01. El profesor **Luis Palencia** fue el ponente invitado a la reunión de la promoción e impartió la charla "Diagnóstico de problemas".

PDD-III-89. Los miembros de la promoción celebraron su 24.º encuentro anual visitando las ruinas de la ciudad romana de Baetulo, situadas en el subsuelo del Museu de Badalona, acompañados por **Ferran Falcó**, diputado del Parlament de Catalunya y presidente del grupo municipal de CiU en el Ayuntamiento de Badalona.

PDD-1-05. Los representantes del grupo convocaron a sus compañeros el 27 de septiembre. En las aulas del IESE aprendieron conceptos básicos de primeros auxilios con **Esther Sancho**, titulada por la Cruz Roja e integrante de la promoción.

PDD-I-82. Un grupo de antiguos alumnos de esta promoción se reencontraron en las aulas del IESE en Barcelona para una ocasión ciertamente especial: su 30 aniversario. Les acompañó el profesor **Juan Carlos Vázquez-Dodero**, que les impartió la sesión "¿Qué pasa después de los 60?".

EMBA-98 y EMBA-02. Convocados por sus presidentes, **Juan Miguel Poyatos** y **Ricardo Lobera** respectivamente, estas promociones se reunieron en el campus del IESE en Madrid el 10 de octubre.

PDD-B-11

Convocados por **Sebastián Bro** y **Beltrán Ybarra**, los miembros de esta promoción se reencontraron en el IESE el 29 de octubre.

PDD-C-09

Jesús Bustamante fue nombrado gerente de la Unidad de Negocio Móvil de Jazztel.

PDD-C-10

El 27 de noviembre, convocados por sus representantes, los miembros de esta promoción asistieron a la sesión del Programa de Continuidad "Cambios en el paradigma del marketing", impartida por el profesor **Julián Villanueva** en el campus del IESE en Madrid.

EMPRENDEDORES

AMP '12

Tras dieciocho años trabajando en diferentes puestos de dirección en multinacionales del sector de la automoción, **Benjamín Llorente** decidió cambiar de rumbo y fundó su propia consultoría: Value Management Consulting. Se trata de una firma especializada en gestión del valor y en sistemas de reducción de costes por mejoras de producto. Asimismo, fue nombrado miembro del Centro para la Gestión del Valor (CGV), y vocal del Comité Técnico de Normalización de AENOR AEN/CTN 144.

EMBA '09

Holaluz.com, empresa fundada por **Carlota Pi**, fue la ganadora del primer premio del concurso organizado durante el Womenalia StartUp Day.

EMBA '11 Y PDD-4-09

Joatham Grange y **Óscar Vayreda**, EMBA y PDD respectivamente, pusieron en marcha recientemente una nueva empresa junto con dos socios más: Tailorkit Solutions. Esta ofrece soluciones para viviendas unifamiliares y pequeñas empresas en los ámbitos de la eficiencia energética, el agua, la seguridad y las comunicaciones. Como su nombre indica, son soluciones en forma de "kits" hechos a medida según las necesidades del cliente.

MBA '04

El mes de octubre, Cooltra, empresa creada por **Timo Bütefisch** y que contó con la participación de Finaves, celebró el acto de presentación de su proyecto de movilidad eléctrica conjuntamente con el Ayuntamiento de Barcelona. Con esta iniciativa, Cooltra y la ciudad de Barcelona se convierten en pioneras en el ámbito de movilidad urbana sostenible poniendo en circulación el mayor número de motocicletas eléctricas a nivel europeo.

MBA '97. Aïta, cadena especialista en complementos de mujer y liderada por **Javier Relats**, ha iniciado su expansión internacional con la apertura de cuatro tiendas en Colombia (Medellín y Bogotá) en el último trimestre del 2012. A inicios del 2013 iniciará su actividad en Kuwait, Catar y Baréin con la apertura de tres tiendas más.

PDG-1-09. Jorge Mas, consejero delegado de Mas Gourmets, recibió el premio Joven Empresario 2011 en su decimonovena edición, que otorga la Asociación Independiente de Jóvenes Empresarios de Cataluña (Aijec).

PDD-2-12

Paula Fernández-Ochoa, presidenta de su promoción, ha puesto en marcha un nuevo proyecto, Morethanlaw, cuya actividad principal es la consultoría y formación a firmas y profesionales del sector legal. Paralelamente, asumió el cargo de Manager of Business Development & Communications y Community Manager de Roca Junyent.

PDG-2-10

Eduard Domingo, CEO y cofundador de PetitCity.com -una plataforma *online* especialmente diseñada para facilitar la vida a las familias con niños-, nos informa de que ha recibido el Premi Pime 2012 al Emprendimiento.

PDG-1-10. Los Alumni de la promoción se reencontraron en las aulas del IESE en Barcelona, donde disfrutaron de una sesión académica a cargo del profesor **Carlos Sánchez-Runde.**

PDD-E-07

David Pesquera reunió a su promoción el 27 de septiembre en el campus del IESE en Madrid, donde rememoraron sus días en la escuela con una sesión académica.

PDG-A-11

Laura Sacristán, que se incorporó a Saxo Bank a principios del 2012 como directora general de la oficina de Panamá, ha sido nombrada recientemente directora de Negocio Institucional para toda América Latina.

PDG-B-10

Respondiendo a la convocatoria de **Carlos de Orbe**, los miembros de esta promoción se reunieron el 14 de noviembre. En esta ocasión, contaron con la presencia especial de **Michiel Van Vliet**, socio principal de Empresa para EMEA de Microsoft.

PDG-I-73. La promoción celebró du 40 aniversario en el campus del IESE en Barcelona, con un almuerzo y una sesión a cargo del profesor **Carlos Cavallé.**

PDD-3-09. El 16 de octubre se reunieron en el campus del IESE en Barcelona, donde **Javier Fernández Montolí**, director general de Cinesa, les explicó cómo afronta el sector del cine los cambios vividos en los últimos años.

VIII TORNEO DE GOLF IESE ALUMNI MADRID

El sábado 29 de septiembre se celebró la VIII edición del Torneo de Golf IESE Alumni Madrid, que contó con 62 participantes que disfrutaron de un estupendo día dedicado a este deporte. Los ganadores, por categoría, fueron: Scratch, **Dionisio Canomanuel** (PDG '06); Damas, **Laura Fernández Cobo** (Summer Program); 1er clasificado-1ª Categoría: **Francisco Javier Antolín** (EMBA '89); 2º Clasificado-1ª Categoría: **José Antonio López** (PDD '02); 1er Clasificado-2ª Categoría: **Cosme Muñoz** (EMBA '95); 2º Clasificado-2ª Categoría: **Francisco Fontán** (EMBA '12); Drive más largo, **Laura Fernández**; Bola más cercana, **Manuel Gimeno**. El IESE quiere agradecer su participación a los patrocinadores del torneo: BMW, DNV Business Asurance, eDreams y Yamimoto; así como a todas las empresas que han colaborado con sus regalos: Hotel ABAMA Golf & Spa Resort, Mutua Madrileña, Frinsa, Ramodin, Shiseido y I Love Jamón.

Economics, Leadership & Governance

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

» INTERNATIONAL DEGREE IN ECONOMICS (GRADO OFICIAL)
» PROGRAM IN LEADERSHIP & GOVERNANCE » 5 AÑOS
» BILINGÜE » 2 INTERCAMBIOS » 2 INTERNATIONAL SEMINARS
» TERCER IDIOMA

+ INFORMACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE NAVARRA
T +34 948 425 600

Universidad de Navarra

PERDER NO ES FRACASAR

La potencia didáctica de la derrota

SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON

Aprendiendo a perder
PLATAFORMA EDITORIAL, 2012

El profesor Álvarez de Mon firma un libro positivo, realista y pedagógico en el que anima a conocer el sabor de la pérdida y a afrontarla con entereza.

"Hay mucho de sabiduría, autenticidad, humildad y libertad encerrado en la desoladora experiencia de la pérdida", escribe el profesor **Santiago Álvarez de Mon** en el libro *Aprendiendo a perder: las dos caras de la vida*.

A través de sus reflexiones y ejemplos prácticos, invita a ver la derrota como una "lección imperecedera y crítica", sin la cual toda experiencia vital se convierte en un "suspenso anticipado".

El libro propone descubrir una mayor fortaleza en esta fragilidad, y anima a ver la vida como algo más que una mera competición, exhibición o negociación con visos de triunfo.

Para entender mejor el concepto de la pérdida, la obra se apoya en multitud de testimonios de algunas personas que todavía no han valorado la potencia didáctica de la derrota, y de otras a las que perder ya no les asusta, porque se han dado cuenta de lo que perdían "cuando solo valía ganar".

El autor insiste en valorar cada tropiezo en su justa medida, sin interpretar el error como un fracaso, ya que, en muchas ocasiones, pasamos del "me he equivocado al soy un fracasado, del acontecimiento a la etiqueta descalificante, de la circunstancia adversa a la seña de identidad".

El autor invita a ver la derrota como una "lección imperecedera y crítica"

VIVIR NO ES COMPETIR

Inherente al concepto de perder o ganar, está el de competir. Pero, como señala el autor, "la vida es algo más que un torneo apetecible, que una partida de cartas, que una batalla dialéctica, que una negociación enconada, que una tribuna donde exhibirse, que una confrontación con la que abrumar al contrincante". Para persuadir y comprometer al otro hay que escucharle. Además, la principal arma ha de ser la humildad. "Se gana visibilidad y ascendencia cuando se cede espacio a los demás. El crecimiento de uno pasa por el desarrollo de los demás", afirma **Santiago Álvarez de Mon**.

Sabiendo que el enemigo está uno mismo, que "vive dentro, acurrucado en los pliegues más hondos de nuestra conciencia", el cambio pasa por modificar conductas que se transforman en hábitos nuevos, y estos desplazan y sustituyen a otros, viejos y nocivos.

FIJARSE EN EL CAMINO, NO EN LAS METAS

La vida no consiste en cruzar metas impuestas y reconocidas por los demás, sino en reconocer y conquistar nuestra esencia. Por eso, el profesor afirma que aprender a perder es una prueba irreemplazable. "Hasta los más listos de la clase se acaban dando cuenta. Más vale tarde que nunca".

"¡Ganar, perder, quién sabe, caminar es lo que importa! Y a lo largo del trayecto, despertar, respirar, pensar, sentir, conversar, aprender, cooperar, meditar, fluir, servir y amar. Son los verbos preferidos de una buena vida", asegura el profesor **Álvarez de Mon**.

PARA SABER MÁS:
E-conference sobre la sesión en la que se presentó el libro en www.iese.edu/alumni

Humanismo en la empresa

DOMÈNEC MELÉ Y CLAUS DIERKSMEIER

Human Development in Business. Values and Humanistic Management in the Encyclical *'Caritas in Veritate'*
PALGRAVE MACMILLAN, 2012

Human Development in Business está escrito en respuesta a los retos planteados por **Benedicto XVI** en su última encíclica en el que presenta sugerentes ideas para una "nueva síntesis humanista" para la actividad económica. La obra que reúne las reflexiones de economistas, teóricos y especialistas en la ética empresarial de diversos países, entre los que se incluyen los profesores del IESE **Domènec Melé** –coeditor de la obra– y **Antonio Argandoña**. Los autores ofrecen un diálogo interdisciplinario en doce capítulos divididos en dos partes. La primera, más teórica, se centra en la relación entre la ética y la economía para avanzar hacia una visión holística del mundo de los negocios y la actividad directiva. La segunda, se orienta hacia aspectos más específicos de la dirección de empresas, donde se explica cómo desarrollar formas más humanistas de gestión.

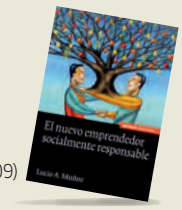
El libro abre con un capítulo en el que se critica el paradigma económico neoclásico, seguido de una crítica a la reciente evolución de los mercados financieros y una mención a la necesidad de recuperar la sustancia antropológica y moral de la actividad financiera. A continuación se incluye una reflexión sobre la necesidad de una ética orientada hacia la persona, a fin de lograr un dinamismo económico correcto.

La primera parte propone argumentos para una racionalidad más amplia que la puramente económica y una interesante perspectiva para reformular las responsabilidades sociales corporativas. La segunda, está dedicada al desarrollo humano a través del *management* humanista. Incluye, entre otros temas, un comentario sobre el papel del trabajo en el desarrollo humano y el trabajo de las mujeres-madres, una discusión sobre el perfil del hombre de empresa humanista y sobre cómo esta disciplina puede contribuir a una gestión eficaz y humanista.

Emprender y devolver a la sociedad

Lucio A. Muñoz (PDD '09) presenta su segundo trabajo, *El nuevo emprendedor socialmente responsable*, en el que se explica cómo dirigir de forma sostenible todas y cada una de las áreas de gestión de una empresa. El autor transmite a los emprendedores "la necesidad que tiene actualmente la sociedad de contar con empresas de última generación que posean una clara vocación o función social". La consecución de beneficios económicos y la función social corporativa, son objetivos unidireccionales y perfectamente compatibles entre sí, asegura. "¿Es posible tratar en un mismo libro tantos asuntos y tan relevantes para el éxito de una empresa –los intríngulis propios del acto de emprender; los compromisos, prácticas y beneficios derivados de la RSC, etc.– sin que el resultado desmerezca tal empeño? Lucio me ha demostrado que sí", afirma el profesor Jaume Llopis en el prólogo.

El nuevo emprendedor socialmente responsable
—
Lucio A. Muñoz (PDD '09)
EUNSA, 2012



Armonía entre ciencia y religión

Oráculos de la ciencia
—
Karl Giberson y Mariano Artigas
Ediciones Encuentro, 2012

***Oráculos de la ciencia. Científicos famosos contra Dios y la religión* constituye una aportación de primer nivel al campo de las relaciones entre ciencia y religión, y no solo, ni principalmente, por la cuidada, completa y ajustada presentación de los seis científicos cuyo pensamiento expone (los biólogos Stephen Jay Gould, Richard Dawkins y Edward O. Wilson; y los físicos Carl Sagan, Stephen Hawking y Steven Weinberg), sino porque los autores han conseguido dar una fórmula novedosa para discutir las connotaciones religiosas de la ciencia. En este sentido es un trabajo modélico. El prestigio científico y la elocuencia literaria de los seis científicos se combinan hasta transformarlos en lo que podemos llamar "oráculos de la ciencia". Estos no han articulado una nueva visión que proporcione sentido a la experiencia humana. Lo más cercano a lo que han llegado es a la sugerencia de que hay algo que debe ser admirado en la cosmovisión evolutiva.**

LECCIONES DE *MANAGEMENT*

Buenas prácticas directivas

JAUME LLOPIS Y JOAN ENRIC RICART

Qué hacen los buenos directivos
PEARSON, 2012

Un exhaustivo trabajo de investigación que ofrece un retrato sobre cómo piensan, cómo trabajan y cuáles son las prioridades de los directivos de hoy.

Las continuas transformaciones que azotan la actual sociedad y a las que se enfrentan las empresas están modificando las funciones del directivo, además de la manera de afrontar los cambios. Los profesores **Jaume LLopis** y **Joan Enric Ricart** recogen esta realidad y presentan un trabajo fruto de ocho años de investigación en el curso TRADI del MBA del IESE, sobre los estilos de dirección, las prioridades y las características comunes de los directivos de éxito en el siglo XXI.

Para la elaboración del libro, los profesores del IESE han realizado entrevistas a más de 200 altos directivos de distintas empresas. "El interés por el tema y una acumulación cada vez mayor de información, recopilada en las ponencias de los directivos invitados, nos animó a ir avanzando en la investigación, visitándoles en sus respectivas empresas, adentrándonos en sus despachos y en sus agendas y profundizando en su trabajo cotidiano. Además, también hemos recurrido a material escrito y audiovisual de casos del IESE y Harvard de diferentes empresas y hemos enriquecido todo con más de 2.000 trabajos de los alumnos del curso TRADI que imparto en el último trimestre del segundo año del *full time* MBA", explica el profesor **Llopis**.

Profesor Jaume Llopis

Profesor Joan Enric Ricart

En la primera parte del libro, hacen referencia a los trabajos desarrollados por los clásicos del *management*, **Drucker**, **Kotter**, **Mintzberg**, **Bartlett** y **Ghoshal**, sobre las tareas del directivo.

Mientras que en la segunda, los autores han seleccionado a quince protagonistas del total de la muestra para que expliquen en primera persona qué hacen, cómo piensan, cómo desarrollan su trabajo cotidiano, cuáles son sus principales preocupaciones y sus prioridades. Son los CEO de Ikea, Vodafone, Ficosa, Merck, Microsoft, ING, Nestlé, Fnac, Unilever, Coca Cola, La Fageda, Codorníu, Telefónica, Estates & Wines (LVMH), Finconsum y Caixa-Renting ("la Caixa").

La tercera, recoge las conclusiones sobre las características comunes de todos ellos, su estilo de dirección, su comportamiento y su día a día. "En definitiva, todos están preocupados por crear un futuro para su empresa y comunicarlo. Adecuan constantemente el modelo de negocio, tienen al equipo, a las personas, como centro de la organización y lo integran todo bajo el paraguas de una estrategia institucional, que consta de grandes líneas sobre los principios y valores organizativos, los propósitos de la empresa y la filosofía de funcionamiento", asegura el profesor **Llopis,** y acaba analizando qué caracteriza personalmente a estos directivos y directivas de éxito .

Al final de las entrevistas se incluyen *links* y códigos QR que permiten al lector acceder a vídeos de algunas intervenciones significativas. Asimismo, han reunido todos los vídeos en la propia web del libro.

Un cliente feliz genera empresas felices

No ha sido hasta este año 2012, que los gestores de clientes, los departamentos comerciales, o los estrategas del marketing han encontrado un referencial internacional con el que alinear su trabajo y encontrar un reconocimiento independiente a su muchas veces ingrata gestión.

Nos referimos a las recientes normas de gestión de satisfacción de cliente de la familia ISO 10001-2-3-4, que proporcionan un marco integrado para la gestión y mejora de la satisfacción de los clientes.

- **ISO 10001 – código de conducta.** Este código de conducta ético regula los compromisos de entrega de productos/servicios, retiradas de producto o reclamaciones, gestión de datos personales de clientes, publicidad y obligaciones sobre atributos particulares de un producto/servicio.
- **ISO 10002 – procesos de gestión de reclamaciones.** Guía sobre el diseño e implantación de procesos para todo tipo de actividades sean o no comerciales, incluyendo el comercio electrónico.
- **ISO 10003 – resolución de conflictos externos.** Trata de la resolución de reclamaciones relacionadas con productos/ servicios que no han sido resueltas por la organización.
- **ISO 10004 – seguimiento y medición.** Guía de cómo se debe seguir y medir el desempeño de la satisfacción del cliente en su organización.

Las normas son plenamente compatibles con ISO 9001, la norma de Sistemas de Gestión de la Calidad, integrando absolutamente los elementos relacionados con el enfoque al cliente, gestión de recursos, satisfacción del cliente, análisis de datos, gestión de reclamaciones y comunicación con el cliente.

DNV realiza las evaluaciones de la serie ISO10000 con un "scoring" que posibilita medir la efectividad alcanzada, cuantifica porcentualmente los riesgos y oportunidades para la mejora, y facilita el establecimiento objetivo de sistemas de retribución variable asociada a la gestión de clientes.

carlos.navarro@dnv.com
Director comercial DNV Business Assurance Iberia

DNV BUSINESS ASSURANCE

NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

BUENOS AIRES

30 de agosto

La capital argentina acogió la sesión del Programa de Continuidad "Modo de emprender negocios", impartida por el profesor **Vicente Font** y basada en el caso "Aires". El IESE agradece la colaboración de **José Ignacio Bossi** (MBA '99), **Diana Mondino** (MBA '86) y UCEMA Business School en la organización de este encuentro.

26 de septiembre

El encuentro anual de alumni del IESE de la Agrupación Territorial de Argentina-Uruguay se celebró en las instalaciones del IAE Business School en Buenos Aires, donde los ponentes compartieron su experiencia y conocimientos en el ámbito empresarial, poniendo el foco en el desarrollo de negocios y oportunidades que ofrece el país vecino, Brasil.

Los participantes fueron **José María Barale,** presidente del Grupo Alubar; **Eduardo Faracchia**, director del área académica de Economía del IAE, y **Jorge Forteza**, presidente del Consejo de Administración de la Universidad de San Andrés. El acto fue inaugurado por el presidente saliente de la Agrupación Territorial de Argentina-Uruguay, **Mario Franzini** (MBA '74), y **Eduardo Faracchia**, acompañados por **Sylvia Johansson**, responsable de los *chapters* en latinoamérica.

ZÚRICH

1 de septiembre

Un año más, la Agrupación Territorial de Alumni en Suiza celebró su tradicional barbacoa veraniega, que en esta ocasión tuvo lugar en la sede de la Limmat Foundation gracias a la colaboración del antiguo alumno **Juan José Alarcón** (AMP '08).

JOHANNESBURGO

4 de septiembre

La sede de Dimension Data en la capital sudafricana acogió la primera sesión del Programa de Continuidad celebrada en Johannesburgo, "The Hidden Competency of Leader-

ship: Innovation", a cargo del profesor **Paddy Miller**. Le acompañó el director ejecutivo de Business Development del IESE, **Carlos P. Hornstein**. Se agradece la colaboración de Dimension Data.

NUEVA YORK

5 de septiembre

Una nueva edición del Bar of the Month reunió a un grupo de antiguos alumnos del IESE en una de las famosas azoteas de la Gran Manzana. En esta ocasión, los MBA acompañaron a los alumni en su cita mensual.

13 de septiembre

El centro del IESE en Nueva York fue el punto de encuentro para los alumni que asistieron a la conferencia "The 4+1 Challenges to Employee Innovation". En esta sesión, el profesor **Paddy Miller** destacó las ventajas y los retos de fomentar la iniciativa emprendedora dentro de la empresa basándose en investigaciones recientes llevadas a cabo por el IESE.

3 de octubre

"La edad no debería ser un impedimento a la hora de emprender", indicó **Santiago Corredoira Jack** (G-EMBA '11), CEO de StepOne, en la sesión del Programa de Continuidad "Starting over after 40. How to Succeed at Being an Entrepreneur". El directivo preside una empresa de consultoría en Silicon Valley, dirige el Spain Tech Center en San Francisco y ha desarrollado algunas empresas en el sector del entretenimiento móvil. Los estudiantes del EMBA también participaron en esta sesión.

SÃO PAULO

5 de septiembre

La sede de la ISE Business School acogió la conferencia "Challenges of Managing Global Mobility", a cargo del profesor **Sebastian Reiche**. El profesor del IESE debatió acerca de los mitos que rodean el segmento de la movilidad global, e identificó un conjunto de recomendaciones que pueden ayudar a mejorar su gestión y al desarrollo de una fuerza laboral multicultural.

1. **Buenos Aires.** 2. **São Paulo.**

27 de septiembre

De nuevo, la ISE Business School cedió sus instalaciones para celebrar la sesión del Programa de Continuidad "Moving to the cloud is not just another IT project, it represents a transformation of the business", a cargo de **Carlos Eduardo Calegari**, analista sénior en IDC; **Maria Alice Frontini**, directora senior de Industry Insight & Strategy en Oracle, y **José Papo Evangelista**, técnico de AWS en Amazon. Durante la conferencia, se enfatizó el importante paso que supone la migración de la empresa a la "nube", y se animó a no tomarlo como un proceso más.

MÚNICH

10 de septiembre

El profesor **Pedro Videla** se desplazó hasta Múnich para dirigir la conferencia "E Pluribus Euro, What Happened?", en la que analizó la crisis del euro y los problemas que amenazan su supervivencia. Esta sesión se celebró gracias a la colaboración de **Alexander Mettenheimer** (AMP '05), vicepresidente de la junta de Bayerische Landesbank, la sede que acogió el acto.

SEÚL

18 de septiembre

Los alumni de la capital surcoreana recibieron la visita del profesor **Bernardo Villegas**, quien les impartió la sesión del Programa

LONDRES

20 DE SEPTIEMBRE

Alan Giles, *chairman* de Fat Face y antiguo CEO de HMV Group fue el ponente invitado a la sesión del Programa de Continuidad "Never mind the quality, feel the loyalty points: the future of retailing", acompañado por el profesor **Philip Moscoso**. **Giles** analizó el panorama de la distribución en Gran Bretaña, así como la oleada de cambios que está viviendo un sector cada vez más cercano al consumidor.

16 DE NOVIEMBRE

El IESE y la London Business School celebraron un nuevo Entrepreneurs Breakfast Meetings bajo el título "Small Data, More Opportunity to Innovate than Big Data?".
Los participantes fueron **Justin Basini**, de Allow, una empresa que ayuda a las personas a controlar su privacidad y sus datos; **Marcus Evans**, de Norton Rose, compañía que asesora sobre los aspectos legales de la protección de datos; **William Heath**, de Mydex Community Interest Company, también dedicada a la protección y al control de datos; y **Rich Radka**, de Claro Partners, que asesora a las empresas sobre la mejor forma de dar sentido a los grandes cambios en los negocios y la sociedad con el fin de desarrollar innovaciones centradas en el consumidor.

de Continuidad "The ASEAN as a Market and Investment Site for South Korean Business". El acto se celebró en las instalaciones del Sangnam Institute of Management de la Yonsei University.

OPORTO

20 de septiembre

Los alumni portugueses celebraron una de sus tradicionales cenas-tertulia. En esta ocasión el acto tuvo lugar en la ciudad de Oporto, donde contaron con la participación especial de **Rui de Carvalho de Araújo Moreira**, presidente de la Asociación Comercial de Oporto.

VARSOVIA

24 de septiembre

Los problemas económicos de la eurozona y las posibilidades de supervivencia de la moneda única centraron el debate en la sesión del Programa de Continuidad "The Eurozone Economic Problems: Will the Euro Survive?", impartida por el profesor **Juan José Toribio** a los antiguos alumnos polacos. El acto fue patrocinado por la empresa PZU.

VIENA

25 de septiembre

La sexta edición de los almuerzos de alumni que se celebran periódicamente entre los antiguos alumnos austríacos contó, en esta ocasión, con la presencia del profesor del IESE **Heinrich Liechtenstein**.

23 de noviembre

La sesión del Programa de Continuidad "Multiple Intelligences in Leadership", impartida por el profesor **Alberto Ribera**, reunió a un numeroso grupo de antiguos alumnos en la sede de Egon Zehnder International en Viena, gracias a la colaboración de **Markus Schwarz** (MBA '96).

COLONIA

30 de septiembre

La localidad de Euskirchen, cercana a Colonia, fue el punto de encuentro para el Alumni Family Day celebrado en Alemania, donde los antiguos alumnos atendieron a la ponencia "Relationships Between Colleagues", a cargo del profesor **Alberto Ribera**.

SANTIAGO DE CHILE

1 de octubre

El primero de octubre se celebró la reunión anual de los alumni del IESE en Chile, donde se impartió la sesión "Gestión del tiempo personal y profesional", a cargo de la profesora **Núria Chinchilla**. En este encuentro, la Agrupación Territorial hizo entrega a la profesora del premio anual Profesor Destacado 2011. Asimismo, los más de 100 alumni presentes en el acto votaron al merecedor de esta distinción para el 2012, siendo escogido el profesor **Pablo Fernández**. Esta sesión estuvo basada en el libro *Dueños de nuestro destino*, del que la profesora es coautora. Durante la misma, se analizaron cuestiones sobre cómo mejorar el rendimiento de nuestro tiempo personal y profesional, y estuvo acompañada

3. **Santiago de Chile.**

por **Sylvia Johansson**, responsable de los *chapters* en Latinoamérica.

UTRECHT

4 de octubre

En un evento organizado por la Cámara de Comercio de España en Holanda y al que fueron invitados los antiguos alumnos, **David Luengo**, International Institutional Relations Manager de Indra, explicó "The International experience of Indra".

PARÍS

1 de octubre

Los alumni parisinos celebraron una nueva edición de sus ya tradicionales Dîner du Premier Lundi.

8 de octubre

Atendiendo a la invitación de la Kellogg Alumni Association, los antiguos alumnos de varias escuelas de dirección, incluyendo el IESE, se reunieron en París para compartir sus experiencias profesionales y académicas. Algunas de las otras escuelas fueron Berkeley, Bocconi, Cambridge, Columnia, INSEAD, Harvard, LBS, MIT u Oxford.

19 de octubre

La Agrupación Territorial de Alumni en Francia organizó para sus antiguos alumnos la conferencia "Platform Competition", impartida por el profesor **Govert Vroom**. En esta sesión, el profesor **Vroom** debatió varios conceptos estratégicos y los marcos en los que se aplican los *network markets* (negocios *online*, por ejemplo), 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 otras nuevas.

GINEBRA

7 de noviembre

Los alumni suizos disfrutaron de una nueva edición del Bar of the Month el 7 de noviembre.

SHANGHÁI

14 de noviembre

El profesor **Pedro Videla** viajó a Shanghái para reunirse con los alumni de la zona y analizar la situación económica mundial con la sesión del Programa de Continuidad "Global Economy Outlook". La conferencia se celebró en el Lujiazui International Finance Research Center de la CEIBS.

TOKIO

19 de noviembre

Tras su paso por Shanghái, el profesor **Pedro Videla** se desplazó hasta la capital japonesa para analizar y debatir con los alumni el panorama económico global en la Globis University.

CAMBIOS EN LAS PRESIDENCIAS DE LAS JUNTAS TERRITORIALES

Argentina-Uruguay

Durante el Encuentro anual de alumni del IESE de la Agrupación Territorial de Argentina-Uruguay, celebrado en septiembre, se anunció que **Martín Agramonte** (MBA '99), director general de Easy, sucederá a **Mario Franzini** (MBA '74) como presidente de esta Agrupación Territorial. Sobre el nuevo presidente, **Franzini** destacó que se trata de "una gran persona a la vez que un gran profesional y buen amigo". Asimismo, se mostró "convencido que hará un gran papel liderando la Junta Territorial" y le deseó "lo mejor" en esta nueva responsabilidad.

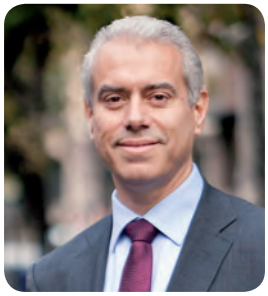
Perú

Hugo Alegre (MBA '91), director de RTM Consulting, es el nuevo presidente de la Agrupación Territorial de Alumni del IESE en Perú, relevando a **Jorge James** (MBA '92) tras tres años en el cargo. En su mensaje de despedida, el expresidente se mostró agradecido por la confianza recibida, "particularmente a todos los miembros del IESE que siempre dieron lo mejor de sí para que todo saliera bien".

PUBLI-REPORTAJE

IMAGINAR PARA CAMBIAR:
LA APUESTA DE FUTURO DE RICOH

La rápida evolución de las tecnologías de la información, gracias en gran parte a la innovación que promueven empresas como Ricoh, influirá en el concepto actual de oficina y en todo lo que la rodea.



Enrique Calabuig,
presidente y CEO de Ricoh en España y CEO en Francia

Ramón Martín,
COO y director general en España

RICOH es *partner* tecnológico del IESE desde el año 2010, cuando se hizo cargo de la gestión de los servicios documentales del campus de Barcelona. La escuela de dirección eligió a RICOH por su capacidad de optimizar los procesos de gestión documental con el uso de la tecnología más avanzada, la cuál aporta un nivel de funcionalidad superior para su parque de dispositivos de impresión y por su modelo de servicios gestionados que garantizan la transformación, el gobierno y la optimización continua del servicio (denominados MDS: Managed Document Services). El acuerdo no solo designaba a RICOH como proveedor tecnológico del IESE sino que también la convertía en empresa patrono.

Tras realizar un análisis específico de los sistemas de la escuela y diseñar una solución optimizada a medida, RICOH implantó la tecnología más avanzada en equipos multifunción, acompañados por soluciones de *software* que aportan funciones adicionales como el control del uso de color y la distribución centralizada de los procesos documentales; todo ello, bajo la premisa de máxima seguridad y eficiencia. Las soluciones tecnológicas de RICOH iban acompañadas del enfoque de servicios gestionados MDS: desde el análisis de la situación actual, pasando por el diseño del nuevo modelo tecnológico y de procesos más optimizados, la transformación del modelo, del gobierno de la solución y del servicio, hasta la optimización continuada en el tiempo. Los resultados han sido concluyentes: una reducción del parque de dispositivos de más del 50%, una destacada mejora en la calidad y tiempo del servicio, y un ahorro del 20% en costes del servicio de gestión documental prestado en los campus de Barcelona y Madrid.

RICOH fundamenta su propuesta de valor global en la innovación tecnológica, su enfoque de servicios de calidad excelente, su dilatada experiencia en la gestión del documento y su compromiso medioambiental. Sin duda, es una marca que goza de un gran prestigio, el cual se ha ganado a pulso. Y es que RICOH transforma la forma de trabajar de sus clientes, desplegando la última tecnología y acompañándoles en el largo plazo. El nuevo concepto de marca "imagine.change" comunicado recientemente, resume perfectamente su estrategia y filosofía. A través de ella, RICOH lanza su declaración de intenciones y plasma su deseo de mirar siempre hacia delante. Cada concepto es un desafío, una invitación y una llamada a la acción.

UNA HISTORIA DE ÉXITOS

Fundada en Japón en 1936, RICOH no tardó en alcanzar las primeras posiciones en la industria tecnológica, primero en el segmento de las cámaras fotográficas, y más tarde en el sector informático con fotocopiadoras, faxes, impresoras y escáneres, hasta convertirse en la primera compañía en comercializar equipos multifunción. Esta herencia continúa más viva que nunca y se traduce en productos de última generación que la compañía sigue lanzando al mercado. RICOH posee un destacado liderazgo en el segmento de los equipos multifunción, donde es el número uno mundial, ostentando en España el 30% de la cuota de mercado.

Pero las aspiraciones de RICOH van mucho más allá. En los últimos años, ha iniciado una diversificación hacia el negocio de servicios, tanto tecnológicos como de *outsourcing*. "La venta de *hardware* seguirá siendo importante, pero nuestras verdaderas oportunidades de negocio se encuentran en el campo de los servicios. Nuestro compromiso se mantiene intacto: proporcionar a nuestros clientes las herramientas necesarias para crecer en competitividad, ahorrar costes y optimizar la eficiencia en los procesos de trabajo, todo ello bajo un enfoque profundamente respetuoso con el medio ambiente", explica **Enrique Calabuig**, presidente y CEO de RICOH España.

Este nuevo enfoque de la empresa se sostiene en varios pilares. Uno de ellos es el Managed Document Services™ (MDS), un servicio integral que la compañía pone a disposición de sus clientes con el objetivo de optimizar la gestión de todos sus procesos documentales. Se trata de ser un *partner* tecnológico en el que puedan depositar su entera confianza. "Una óptima gestión de los procesos documentales, sin duda, reporta grandes beneficios a una compañía como son el incremento de la productividad, de la seguridad, de la eficiencia y del ahorro de costes", afirma **Ramon Martín**, director general y COO de RICOH España. Uno de los frentes en los que está siendo pionero en la actualidad es la implantación de la factura electrónica, además de la digitalización de otros procesos, lo que puede suponer hasta un 30% de ahorro en el consumo de papel. "Evidentemente, esto también supone una potente reducción en el impacto medioambiental de la compañía. La sostenibilidad marcará la evolución tecnológica de los próximos años, y en RICOH luchamos por inculcar esta responsabilidad hacia el entorno a nuestros socios", añade **Martín**.

Otro de los proyectos pioneros impulsados por la empresa es la creación de una plataforma *cloud* a escala europea. "El *cloud computing* revolucionará el entorno de trabajo del futuro, ya que permitirá a las compañías ser mucho más móviles y flexibles que nunca. Se podrá acceder a la información desde cualquier lugar y en cualquier momento, pero siempre con un alto nivel de seguridad", asegura **Enrique Calabuig**. RICOH cuenta ya con una plataforma *cloud* para la gestión de documentos desplegada en Europa que está facilitando la optimización de los procesos documentales a sus clientes, a la vez que contribuyendo a preservar el medio ambiente, ya que reduce la emisión de miles de toneladas de CO_2.

El rumbo de RICOH hacia sus objetivos de futuro se mantiene firme. Cada año, la compañía destina un 5% de su facturación a inversiones en I+D+I, y cuenta con Centros de Tecnología en países como Gran Bretaña, Japón, Singapur, China y EEUU, donde investiga y desarrolla las innovaciones que protagonizará y facilitarán los procesos empresariales de los próximos años. La estrategia es clara: imaginar para cambiar.

UNA TARDE DE RECUERDOS

LOS ALUMNI DE LA AGRUPACIÓN DE NAVARRA-PAÍS VASCO-LA RIOJA SE REÚNEN EN PAMPLONA

La Universidad de Navarra fue el punto de reunión para los cerca de 150 alumni que participaron en el XVII Encuentro de la Agrupación Territorial de Navarra-País Vasco-La Rioja, celebrado el 15 de octubre.

El acto de bienvenida contó con las ponencias de **José Iribas** (PADE '02), consejero de Educación del Gobierno de Navarra; **Iciar Astiasarán**, vicerrectora de Investigación de la Universidad de Navarra; **Javier Chocarro** (MBA '88), presidente de la Agrupación Territorial de Navarra-País Vasco-La Rioja; **Mireia Rius**, directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos; y **Leopoldo Santorromán** (PDG '91), vocal de la Agrupación Territorial de Navarra-País Vasco-La Rioja. Durante la jornada, el profesor **Santiago Álvarez de Mon** impartió una conferencia sobre cómo mantener el equilibrio personal en un contexto de incertidumbre como el actual e **Iñigo Sagardoy** (PDG '02), socio y gerente de Sagardoy Abogados, compartió sus reflexiones sobre la reforma laboral.

El acto de clausura estuvo presidido por **Ana Elizalde**, teniente de alcalde del Ayuntamiento de Pamplona; **Juan Manuel Mora**, vicerrector de Comunicación Institucional de la Universidad de Navarra; **Javier Chocarro**, **Mireia Rius** y **Leopoldo Santorromán**.

La reunión concluyó al anochecer con un aperitivo en el que los antiguos alumnos compartieron sus experiencias laborales y personales.

CLAUSURA DE PROGRAMAS EXECUTIVE EDUCATION

PDD-Zaragoza-2012

Presidente: Christian Lapetra Loren • Secretario: Javier Antonio Orús Lacort

PDD-4-2012

Presidente: Santiago Fernández Soriano • Secretario: Juan Ignacio Utrillo Sentis

PDG-2-2012

Presidente: Enrique Urreta Álvarez • Secretario: Ramon Ramon Real

PADE-B-12

Presidente: Francisco Chiclana Actis • Secretaria: María Lafita Zubiaga

AGRUPACIONES TERRITORIALES:

SIEMPRE A TU LADO

Las agrupaciones territoriales son el eje vertebrador de la Agrupación de Miembros del IESE. Gracias a su apoyo, la Asociación de Antiguos Alumnos llega a **todos los rincones del mundo**. Estés donde estés, busca tu agrupación territorial más cercana y **anímate a participar activamente**.

Propón, colabora, contribuye; crea y fortalece los vínculos con otros miembros de la comunidad IESE; actualiza tus conocimientos; potencia tu *networking*.

Únete a esta comunidad internacional de **más de 40.000 alumni de 109 nacionalidades**. Hay 34 agrupaciones: ¿Cuál es la tuya?

¿SABÍAS QUE... ?

- En Europa, los *chapters* del **Reino Unido y Alemania son los más numerosos.**
- En el continente americano, las agrupaciones con más miembros son las de **Estados Unidos y Brasil.**
- El ***chapter* de China** es el más numeroso de Asia.
- **La agrupación más joven** es la de Singapur-Hong Kong, que se creó en diciembre.
- Dentro de España el primer *chapter* se formó en **Cataluña, en 1959.**
- Y en el extranjero, el primero se formó en **Argentina, en 1986.**
- Las agrupaciones **organizan diversas actividades:** sesiones de continuidad, almuerzos, encuentros de *networking*, conferencias...

Cada agrupación territorial tiene su propia **PÁGINA WEB** en IESE Alumni www.iese.edu/alumni **¡VISÍTALA!**

FINAL

Cómo desconectar en un mundo conectado

SANDRA SIEBER
Profesora, Sistemas de Información, IESE

En un artículo publicado recientemente en esta revista, mi colega **Juan Carlos Vázquez Dodero** reflexionaba sobre la necesidad de reevaluar nuestro sentido del tiempo. Con sus palabras nos invitaba a ralentizar el ritmo de nuestras vidas y a reaprender a esperar, tal y como solíamos hacer antes de estar conectados de forma constante. Nuestras vidas profesionales y personales se han acelerado a una velocidad vertiginosa. Las innovaciones en tecnología y comunicación nos han dado acceso a una mayor cantidad de información, lo cual nos permite, en teoría, tomar decisiones más eficientes.

No obstante, con las prisas por unirnos a este movimiento de la era de la información, hemos obviado un importante detalle: la sobrecarga de información. Cuando enviar un correo electrónico se vuelve algo tan sencillo y poco costoso, se produce de forma natural un uso excesivo y un abuso de la información. La abundancia es el enemigo de la calidad. Y ello plantea una pregunta crítica: ¿cómo podemos priorizar la información que realmente merece nuestra atención? En la actualidad, ser conscientes y dar sentido a la información relevante es una cuestión importante que no se puede obviar, ni en las empresas, ni en nuestras vidas. ¿Cómo podemos decidir cuál es la información que realmente nos aporta valor? La respuesta no es sencilla y requiere tiempo, pero es importante buscar ese tiempo y espacio para decidir en qué elemento de nuestras saturadas agendas debemos centrarnos. Necesitamos tiempo para desconectar, pensar, procesar y poder actuar sobre la información realmente importante.

Desconectar es difícil, y cada vez más. Ahora que el mundo móvil ha elevado la conectividad a una nueva dimensión, disponemos de un acceso instantáneo a todo tipo de información en cualquier momento. Hemos entrado en una era de completa integración con todo el entorno de información. Estamos conectados al correo electrónico, a las bases de datos, a Internet y a toda nuestra red social de amigos y conocidos. ¿Acaso podemos desconectar cuando comemos en familia o con amigos, escalamos una montaña, asistimos a una reunión o desarrollamos un importante plan de acción?

Como directivos, debemos aprender a gestionar la desconexión, no solo la nuestra, sino también la de nuestro personal. Debemos permitirles separar su vida profesional de la personal y que trabajen según sus propias prioridades, no las prioridades dictadas por un mundo que está conectado de forma permanente a todos nosotros.

No se trata de una tarea fácil, pero algunos pequeños pasos pueden ayudarnos a tomar la dirección correcta. Por ejemplo, si los principales directivos de una empresa envían correos electrónicos durante el fin de semana, están promoviendo un ambiente en el que las personas se sienten obligadas a estar conectadas durante ese periodo, fuera del horario laboral. Por ello, algunas empresas están fomentando la norma "fines de semana sin *e-mails*", mientras que otras indican de forma expresa que cuentan con que los correos sean respondidos antes de 24 horas (como norma general), dado que si se trata de un tema urgente, consideran que deben emplearse otras herramientas de comunicación. En lo que respecta al uso de los teléfonos (e incluso ordenadores), la necesidad de desconectar es también evidente. Algunas empresas aplican la regla "reuniones sin móviles", porque una reunión bien planificada merece la plena atención de todos los participantes. En otras palabras, las interrupciones telefónicas son consideradas cada vez más inaceptables e incluso de mala educación.

Estas pequeñas normas facilitan la vida de los empleados y los directivos porque crean espacios de desconexión. Todos deberíamos pensar en ellas y añadir algunas más con el fin de concedernos unos breves instantes de distanciamiento de la sobrecarga de información que fluye a nuestro alrededor.

PARA SABER MÁS:
blog.iese.edu/faceit

RICOH
imagine. change.

Un día RICOH se imaginó colaborar con las escuelas de negocio más prestigiosas del mundo. Imaginó que los alumnos de estos centros pudieran acceder a la información necesaria en el momento adecuado y el lugar oportuno. Imaginó un servicio excelente para los directivos del futuro.
Y lo consiguió.

IESE Business School
Universidad de Navarra

Un día RICOH imaginó el cambio.

/ricohspain

900 818 302

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