

Philip G. Moscoso y Alejandro Lago

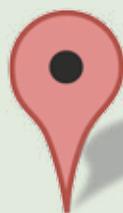
Ponga al cliente en el centro
del escenario

Gaizka Ormazabal

Agencias de calificación crediticia
¿Son realmente culpables?

Los Príncipes de Asturias

visitan el centro del IESE
en Nueva York



**AMÉRICA
LATINA:**

EL

FUTURO

LLEGÓ

Una ocasión única. Un momento y un lugar perfectos para aprender y compartir con más de 1000 Antiguos Alumnos del IESE. Brasil nos invita a escuchar a los protagonistas que dibujan el futuro de la empresa y explorar nuevas fronteras profesionales. Juntos, en una de las ciudades más dinámicas del planeta: São Paulo.

Fija tu rumbo hacia el futuro, en la Global Alumni Reunion del 1 al 3 de noviembre.

www.iese.edu/globalalumnireunion



PLATINUM SPONSORS



GOLD SPONSORS



SILVER SPONSORS

Ermenegildo Zegna



Fija tu rumbo hacia el lugar perfecto en el momento oportuno

CHARTING PATHS
IN A WIDER WORLD

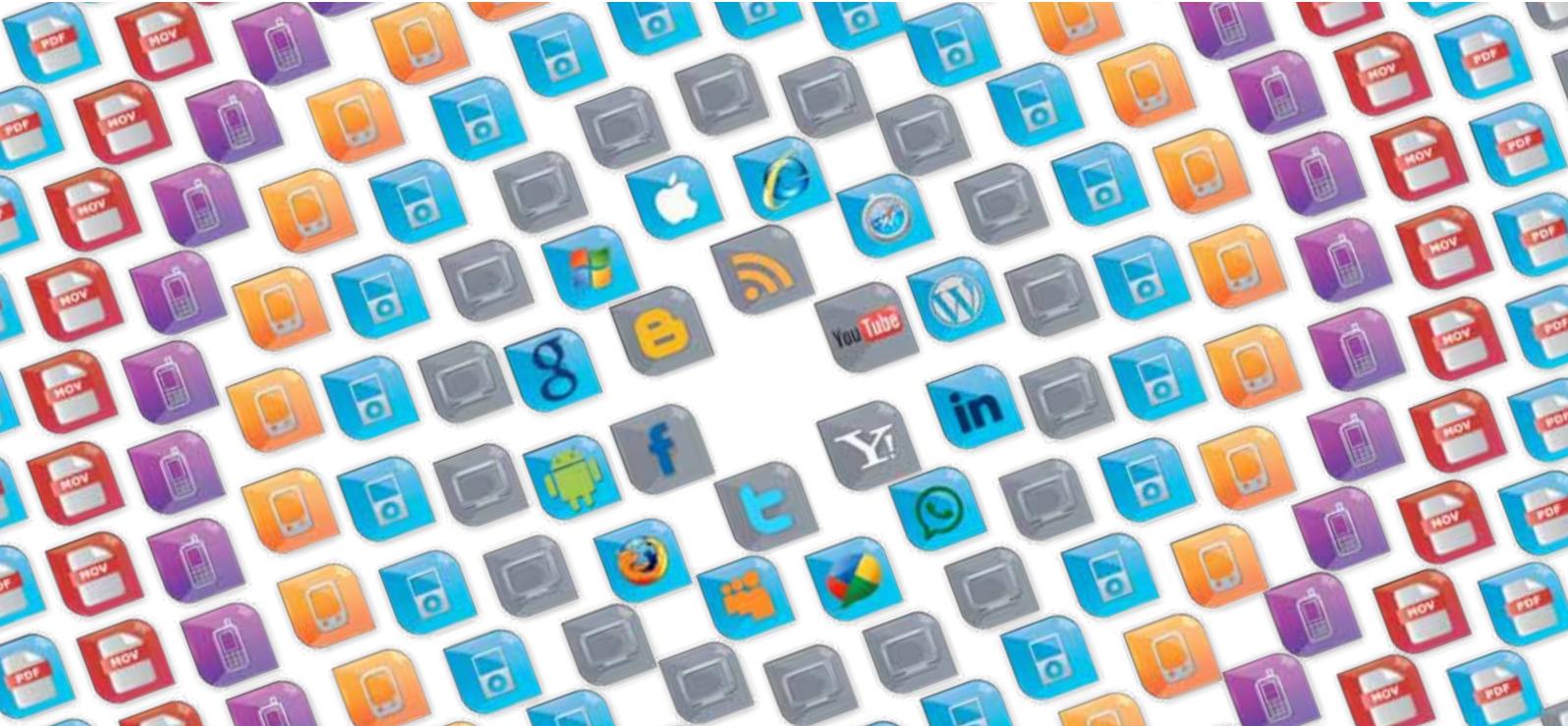
IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

SÃO PAULO 2012

1-3 NOVIEMBRE

COLLABORATORS



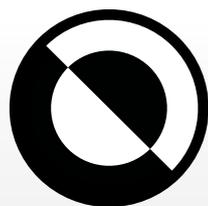


SI SU ORGANIZACIÓN TIENE UN MULTI-RETO EN EL MUNDO ONLINE...

...USTED GANARÁ CON SDL TRIDION.

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

SDL | Tridion



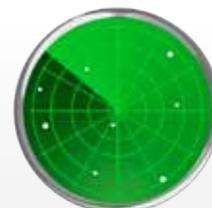
Gestión superior
de la marca



Gestión de
contenidos
web global



Diversos
canales
integrados



Targeting, creación
de perfiles y
personalización

Gane en el mundo online,
cuente con SDL Tridion.

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

www.sdl.com/es/wcm

SDL  Your Content
Their Language

PORTADA

12

AMÉRICA LATINA:
EL FUTURO
LLEGÓ



IDEAS



SERVICIOS Y OPERACIONES

Ponga al cliente en el centro del escenario

Philip G. Moscoso y Alejandro Lago

22

AGENCIAS DE CALIFICACIÓN CREDITICIA

¿Son realmente culpables?

Gaizka Ormazabal

26

IDEAS BREVES

30

LOS PRÍNCIPES
DE ASTURIAS

VISITAN

EL CENTRO DEL IESE EN

NUEVA YORK



32

CROSSROADS

MBA

Compromiso a largo plazo

38

CAREER SERVICES

En busca de oportunidades

42



49ª REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR
HARVARD-IESE

Formando mejores directivos

44

XVI ENCUENTRO DEL SECTOR
DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

Hambre de innovación
y colaboración

46

PROGRAMA DE CONTINUIDAD

La eurozona:
aprendiendo a vivir juntos

48

XVIII ENCUENTRO DEL SECTOR DE LAS
TELECOMUNICACIONES Y LA SOCIEDAD DE
LA INFORMACIÓN

La era de las TIC

50

AGENDA

62

ÍNDICE

PEOPLE



TOMÁS GARCÍA MADRID (MBA '88)
"Debemos comprometernos con el futuro y con las siguientes generaciones" **64**

EL MBA
Un gran desafío **70**

ALUMNAE CONFERENCE
El siglo femenino **74**

EYAL GERBER (MBA '12)
Adiós a las lágrimas por la bilirrubina **76**

ENTREPRENEURS BREAKFAST MEETING
Lecciones de emprendedores **78**

SOIS NOTICIA **84**

LIFE

EMBA ALUMNI REUNION
200 alumni, más de 30 promociones **88**

ANA BOTELLA EN EL DÍA DEL ALUMNI EN MADRID
Impulsar a los emprendedores **90**

V ENCUENTRO DE ALUMNI DE LA AGRUPACIÓN TERRITORIAL DE GALICIA
Lecciones para esquivar la crisis **92**

ENCUENTRO DE ANTIGUOS ALUMNOS DEL IESE EN BALEARES
Intercambio de experiencias en Mallorca **93**

CHAPTER NEWS **96**

CLAUSURA DE PROGRAMAS **100**

IESE & YOU

GLOBAL ALUMNI REUNION 2012
12 preguntas que resolverás en São Paulo **102**

FINAL

MIGUEL ÁNGEL ARIÑO
Imaginación al poder **104**

PEOPLE

LUIS DE GUINDOS

"HAY QUE COMPARTIR LA CARGA DE LOS AJUSTES" **68**



LIFE

SWEENEY Y GHOSH

PREVER Y ADAPTARSE AL FUTURO **94**





Alfa consulting
Highland Worldwide

Nos mojamos contigo

En Alfa consulting sabemos por experiencia que implicarse es obtener resultados. Porque somos la consultora líder en la implementación de cambios que aseguran la mejora continua en la gestión de sus operaciones. La clave de nuestro servicio es la colaboración en la base de las diferentes áreas de su organización garantizando así el compromiso con los resultados de su empresa.

Barcelona Madrid Lisboa Sao Paulo y más de 45 oficinas en todo el mundo
www.alfaconsulting.com

Índice de Alumni

Alonso, Fernando (EMBA '97) ...12	Gallo, Juan Antonio (PDD '05)...84	Palau, Montse (PADE '04).....84
Antón, Pedro (EMBA '91).....84	Garcés, José Miguel (PDD '89)... 84	Percovich, Jorge (MBA '99)12
Arana, Lourdes (EMBA '92).....12	García, Alfredo (MBA '93).....84	Pereda, Luis José (MBA '82).....60
Argüelles, José Miguel (MBA '83).....82	García, José Manuel (ST/MBA '04).....84	Pérez, Gonzalo (PDD '02)46
Asenjo, Susana (PDD '04)84	García, Tomás (MBA '88).....64	Perrier-Chatelâin, Gloria (EMBA '93 / AMP '10)72
Ausió, Glòria (PDD '98).....84	Gerber, Eyal (MBA '12).....76	Powell, Evan (G-EMBA '08).....96
Aznar, Rafael (PADE '09).....84	Gil-Casares, Marta (PDG '01)88	Pulín, Fernando (AMP '09)12
Bautista, Francisco (PDG '04) ...84	Gleser, Amos (MBA '12).....70	Quiroga, Luis Fernando (PADE '83)92
Becerra, Jorge (MBA '88).....12	Gómez-Cayoso, Rafael (PDD '07).....84	Rábago, Jaime de (PDG '06)84
Boado, Leopoldo (PDG '09).....84	González, Raúl (MBA '86)92	Requejo, Antonio (EMBA '08) ...84
Botto, Gabriel (G-EMBA '07)96	Gutiérrez, José Luis (MBA '88)..46	Restrepo de Tobon, Clemencia (MBA '76 / SEP '09)72
Boyter, Erik (G-EMBA '05)96	Ijichi, Ryota (MBA '13).....82	Riva, Albert de la (MBA '09)84
Calvo, Susana (PDD '98).....84	Jolín, Julio (MBA '01)46	Rosell, Rafael (PDD '06)84
Carcasona, Rafael (PDD '06).....92	Jong, Jaap de (MBA '92)12	Sacristán, Emiliano (PDD '08) ...84
Casanovas, Andreu (PDD '11) ...84	Kelly, Patrick (MBA '01)78	Salas, Antonio (PDD '09).....84
Cazorla, María (SEP '12).....12	Knudsen, Martin N. (MBA '05)...96	Schwarz, Markus (MBA '96).....96
Colás, Juan (Global CEO '10).....12	Laymon, Pere (ST/ADECA '10)...46	Sekito, Soichiro (MBA '12).....82
Coll, Joan (PDD '89)84	Linde, Raquel (PDD '10)84	Shakra, Ayham (MBA '12).....70
Colomer, Carlos (PDG '73)55	Lobera, Ricardo (EMBA '02).....84	Suárez, Ernesto (MBA '98).....78
Colón, Cristóbal (PDG '98)46	Manabe, Masayuki (MBA '13) ...82	Torrens, José María (MBA '89) ..84
Conde, Agustín (EMBA '00)84	Martínez, Alfonso (PDD '01)84	Trabado, Xavier (PDG '02).....84
Contreras, Nacho (MBA '10)84	Martínez-Arribas, Fernando (G-EMBA '08)84	Valentí, Albert (MBA '12).... 70, 82
Cosentino, Tania (AMP '12)12	Meesters, Maurice (MBA '85)96	Valero, José Luis (PADE '59).....84
Ezquerria, Enric (PDD '96).....46	Morales, Fernando (PDG '09)84	Vanshelboim, Vitaly (AMP '11)..96
Farfán, Edgar (MBA '95).....12	Morral, Jordi (PDD '94).....46	Vázquez, Santiago (PDD '03)92
Favieres, Adolfo (EMBA '00).....84	Okutani, Naoki (MBA '13)82	Velarde, Mario (PDG '94)84
Fernández, Pedro (PDD '91)84	Olivé, Toni (PADE '04).....84	Vinelli, Agustín (MBA '03)96
Fischer, Kristen (MBA '10).....96	Olmos, Pascual (PADE '99)12	Vila, Anna (PDG '02).....84
Folch, Imma (PADE '05).....84	Oñate, Virgilio (EMBA '03)88	Vila-Bleda, Joaquín (PDG '79)...84
Franzini, Mario (MBA '74) .. 12, 96	Orbe, Rafael (PDG '04).....84	Yarur, Luis Enrique (MBA '75)...12
Galindo, José Manuel (PADE '98)60		

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

*En el próximo
número*

GLOBAL ALUMNI REUNION
CHARTING PATHS IN A WIDER WORLD

Prof. Javier Zamora
"Big data"

Prof. Josep Tàpies
Factores clave en las empresas
familiares

Entrevista con Núria Cabutí
(MBA '92), CEO de Random
House Mondadori para España
y América Latina

Los negocios se basan en la toma de decisiones.

El éxito consiste en tomar las acertadas.



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

Corporate Performance Management
y Business Intelligence.

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

Todo en Uno

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

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

www.board.com

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

LOS LÍDERES CONFÍAN EN BOARD:

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



Índice de empresas

Abertis Telecom..... 50	Entelgy..... 84	New York PBS
Accenture..... 46	Ercros..... 61	Station WNET..... 32
Aernnova..... 80	Ernst & Young..... 50	Odigeo..... 84
Akzo Nobel..... 12	Europapress..... 58	Ono..... 50
Aldeasa..... 12	Europastry..... 46	Oracle..... 84
Altair Management	Fastvínic..... 46	Orange..... 50
Consultants..... 84	GAES..... 84	PepsiCo..... 46
Áreas Europa..... 46	General Electric..... 32	Philips..... 84
Asprima..... 60	Gerium Medical..... 76	Prinzipal
Avon..... 12	Gil-Casares	Partners..... 84
Banco Popular..... 60	Executive	RASA..... 84
Banco Sabadell..... 61	Search..... 88	Renault-Nissan
Banco	Grupo Barrabés..... 46	Alliance..... 94
Santander..... 12, 55	Grupo Bimbo..... 46	Repsol YPF..... 12, 84
BCI..... 12	Grupo Freixenet..... 46	Rotterdam
Binaurality.com..... 84	Grupo ISS..... 55	School of
BlackRock..... 48	Grupo Lar..... 60	Management..... 80
Boston Consulting	Grupo Prisa..... 84	S2 Grupo..... 84
Group..... 12, 94	Grupo Revenga..... 84	SAP..... 72
Campofrío Food	Grupo Villar Mir..... 64	Schneider..... 12
Group..... 46	Gucci..... 42	Seeliger y Conde.... 12
Carrefour..... 46	Harvard Business	Sellbytel..... 46
Caviar Nacarii..... 46	School..... 44, 54	Servebase..... 78
CEIBS..... 54	Havas Media..... 12	SES Astra Ibérica... 50
Cetarsa..... 84	iCarHire Insurance... 78	SURA..... 12
Cilsa..... 84	ICT Security..... 84	Telefónica..... 50
Cisco Systems..... 50	Indomina Group..... 58	United
Compact Response	ING Direct..... 30	Talent Agency.... 58
Group..... 46	Insead..... 80	Universitat
Condis	Kellogg's..... 46	Pompeu Fabra... 61
Supermercats..... 46	La Fageda..... 46	Univision
Cooperativa	Lapithus	Communications 58
de Guissona..... 46	Servicing..... 84	Veka..... 84
Crédit Andorrà..... 78	LF Channel..... 84	Vestas Wind..... 84
Danone..... 46	Loews	Visa..... 50
Deutsche Bank..... 84	Corporation..... 32	Vodafone..... 50
Disney/ABC	MCTR..... 72	Websense..... 84
Television	Meridia Capital..... 61	Wharton
Group..... 94	Miquel	University..... 80
EduClick..... 84	Alimentació..... 46	Wikipedia..... 50
Egmont..... 96	Nae..... 50	Worldcom
Electric City	Navantia..... 84	PR Group..... 84
Entertainment.... 58	Nestlé España..... 46	Yoigo..... 50

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



Control de difusión

37.326

Tirada

31.401 (Edición castellana)

5.925 (Edición inglesa)

Director

Antonio Argandoña

Editora

Aída Rueda

Redactora jefe

Olga Boluda

Edición en inglés

Stephen Burgen

Director de arte

Belén Sanz

Colaboraciones

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

Concepto de portada

Enric J. Gisbert

Luis S. Ruiz

Secretaría de redacción

Alejandra Arrocha

Fotografía

Javier Arias

Jordi Casañas

Jordi Estruch

Miquel Llonch

Pili Martínez

Roger Rovira

Fotomobil.com

Diseño y maquetación

Enric J. Gisbert

Infografía

Sandra Villar

Ilustraciones

Luciano Lozano

(www.ilustracionesposibles.blogspot.com)

Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales

(www.cajaalta.es)

Publicidad

M&N Consulting - Antonio Moré

Tel.: 93 253 42 00

Impresión

mccgraphics

Edita

Estudios y Ediciones IESE, S.L.

Depósito legal: B.23.746-1963

ISSN: 1138/2333

La responsabilidad por las opiniones emitidas en los artículos publicados corresponde exclusivamente a sus autores.



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 este 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



COMPAÑEROS DE VIAJE



**ANTONIO
ARGANDOÑA**

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

“El futuro llegó”. En un momento en el que Europa está en recesión, Estados Unidos necesita estímulos monetarios adicionales y China muestra síntomas de debilidad, los ojos de todos están puestos en América Latina. Aunque por supuesto el continente tiene también sus problemas, ahora sí, ahora parece que va en serio, que los distintos países están en condiciones de conseguir ese crecimiento sostenido que se ha frustrado ya varias veces en las últimas décadas. Y el IESE está presente en ese despegue, a través de sus propios programas, de las escuelas de dirección con las que tiene especiales vínculos, de sus antiguos alumnos y de numerosas iniciativas que se han ido poniendo en marcha a lo largo de los años. Y para mostrarlo, este año la Global Alumni Reunion se celebra en Brasil. Porque, como explica **Mireia Rius**, directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos, “la Global Alumni Reunion es una excusa perfecta para visitar un país repleto de oportunidades y el escaparate ideal para hacer negocios”. Os esperamos, pues, en São Paulo, del 1 al 3 de noviembre.

Como siempre, la *Revista de Antiguos Alumnos* viene cargada de mensajes y noticias. Los artículos de la sección de “Ideas” son esta vez de **Philip Moscoso** y **Alejandro Lago**, sobre la centralidad de los clientes en las operaciones y de **Gaizka Ormazabal**, sobre las agencias de calificación crediticia; todos ellos contienen numerosas ideas útiles para nuestros negocios. Revisamos también el potencial del MBA; pasamos revista a diversos sectores como alimentación, TIC, inmobiliario y *media*; nos enfrentamos al reto de compartir trabajo en equipo con potenciales enemigos políticos; y discutimos las oportunidades de los emprendedores, entre otros temas de interés. Y, como siempre, esperamos vuestros comentarios y sugerencias para que la *Revista* sea, cada vez más, vuestra.

Servicio Pronto Pago Pymes

El proveedor cobra al contado: la empresa paga al vencimiento

A partir de ahora, las pymes pueden **acceder con más facilidad a los descuentos por pronto pago**, sin necesidad de abonar las facturas al contado.

Con el **servicio de pago inmediato**, Banco Sabadell se encarga de **abonar al contado las facturas a sus proveedores**. Su empresa paga al vencimiento, obteniendo interesantes ventajas:

- La **capacidad real de negociar descuentos por pronto pago** con sus proveedores.

- Una **gestión de tesorería más sencilla**.

- **Ahorro de costes administrativos**, al externalizar la gestión de pagos.

Además, este nuevo servicio garantiza a su empresa el cumplimiento de **los plazos máximos regulados por ley** en los pagos a proveedores.

Infórmese en su oficina habitual, llámenos al **902 323 000** o entre en **bancosabadell.com**

“**O futuro chegou**”, dicen en Brasil. La celebración de la Global Alumni Reunion (GAR) 2012 en el gigante latinoamericano es el reconocimiento del IESE hacia un país que ha pasado de ser el eterno proyecto de futuro a un país de presente. Y es que, al igual que Brasil, Latinoamérica se ha convertido en un **mercado lleno de oportunidades** en sectores como la construcción, las telecomunicaciones, el ocio, el consumo, la restauración o la educación. Se trata de **países muy ricos en recursos** minerales y agrícolas, y cuya economía **no para de crecer**. Por tanto, no es de extrañar que empresas y directivos de todo el mundo vean **grandes posibilidades** y retos en esta tierra. Antiguos alumnos que trabajan allí y profesores del IESE comparten con nosotros sus experiencias.

CRISTINA
ACED

América Latina: EL FUTURO LLEGÓ



El mundo está cambiando y los ejes de desarrollo pasan, sin duda, por los países emergentes de Latinoamérica. Una inmensa área geográfica formada por más de 20 Estados y con una población que ronda los 600 millones de habitantes, hoy día Latinoamérica representa el 30% de los países emergentes, y la influencia de Brasil en la región es muy importante. “Por eso a nadie le sorprende que el IESE haya escogido este país para celebrar su próxima Global Alumni Reunion”, afirma **Fernando Pulín** (AMP Brasil ‘09).

Desde el 2006 **Pulín** dirige Developing Incorporadora, una promotora inmobiliaria brasileña que ofrece productos residenciales y empresariales. El sector inmobiliario es uno de los que más están creciendo, gracias a la evolución de la actividad económica, a la redistribución de la renta de las familias y a unas perspectivas de futuro muy positivas. El gran reto, apunta **Pulín**, está en interpretar las necesidades correctamente y en generar todo lo necesario para cubrirlas, en unos países donde la capacidad constructiva (en el sentido de cantidad de constructoras no de calidad de las mismas) y el crédito evolucionan en la dirección correcta pero todavía están lejos de satisfacer estas necesidades. En general, en todos los países de Latinoamérica hay mucha necesidad de construir, así que las empresas de este sector tienen una buena oportunidad: se necesitan profesionales con experiencia, señala el profesor **Vicente Font**.

Otros sectores en auge son el de las telecomunicaciones; los relacionados con el ocio, como la restauración; el consumo; la ropa; y la educación. “Y no hay que olvidar –explica el profesor **José Ramón Pin**–, las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías, que permiten establecer centros tecnológicos en zonas francas (como la de Montevideo) y exportar servicios (como *call centers*) o productos de *software*”.

Pulín asegura que el crédito inmobiliario ha crecido en los últimos años, pero que los bancos son bastante conservadores, porque buscan un desarrollo sostenible del sector que evite que se produzca una burbuja, como ha sucedido en muchos países europeos.

“Nos encontramos en un escenario atípico para nuestra memoria económica”, comenta **Jorge Becerra** (MBA ‘88), *senior partner* y *managing director* de Boston Consulting Group en Latinoamérica. Por un lado, están los mercados desarrollados, en profunda recesión y sin una ruta clara de recuperación y crecimiento, y por otro, los mercados emergentes, y Latinoamérica en particular, donde se observa un abanico amplio, variado y sostenible de crecimiento, con sistemas cada vez más abiertos a la inversión directa internacional.

Destaca a Chile, Colombia y Perú, “los tres andinos”, como “el motor de crecimiento de Latinoamérica”. El PIB combinado de estas tres economías equivale al 65% del de México, y se prevé que crezca más rápido que el país azteca y Brasil en los próximos cinco años, en parte, debido al mayor flujo de inversión extranjera. Por eso, “estos tres países ocupan un lugar prominente en la planificación estratégica de las empresas globales y están siendo considerados como

LATINOAMÉRICA OFRECE GRANDES OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL. AUNQUE EL GRADO DE EVOLUCIÓN, FACILIDAD Y ESTABILIDAD VARÍA MUCHO SEGÚN LA ZONA

un bloque económico que sirve como una nueva fuente de dinamismo regional”, explica.

De hecho, Chile es el destino latinoamericano más atractivo para el capital riesgo y el capital privado de este año, según el IESE’s Global Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index, que desde el 2010 codirige el profesor **Heinrich Liechtenstein**. Ocupa el puesto 27 de los 116 países que contempla el estudio. Brasil, México, Colombia y Argentina también se sitúan en la mitad superior del *ranking*. Estados Unidos, por su parte, sigue encabezando el índice, aunque las economías emergentes resultan cada vez más atractivas a ojos de los inversores.

En este contexto de desarrollo económico, al que se suma el proceso de internacionalización de las compañías latinoamericanas, la profesionalización creciente del sector empresarial y los amplios programas de modernización que están poniendo en marcha los Gobiernos de la mayoría de países, las consultoras estratégicas tienen un papel clave. “Pueden acompañar a las empresas en este proceso de modernización e innovación”, afirma **Becerra**.

SE BUSCA TALENTO DIRECTIVO

● Como vemos, Latinoamérica ofrece grandes oportunidades de inversión y desarrollo empresarial. Aunque el grado de evolución, facilidad y estabilidad varía mucho según la zona, todos los países están viviendo un momento de gran crecimiento (cercano al 10% a nivel regional) en comparación con otras regiones del mundo, pero existe la incertidumbre de cómo repercutirá la situación económica de Europa en la confianza del consumidor, pues ello acaba afectando también a la confianza de las marcas y a la inversión publicitaria, explica **Jorge Percovich** (MBA ‘99), CEO de Havas Media en Colombia, Venezuela, Ecuador y Panamá.

Añade que las oportunidades del sector publicitario pasan, precisamente, por desarrollar nuevos productos y servicios que respondan a los cambios del consumidor y

ENFOCADOS A LATINOAMÉRICA

El papel tradicional de Latinoamérica como proveedor de materias primas lo hace vulnerable a las fluctuaciones de la demanda y los precios de las materias primas. Sin embargo, sus economías han sabido resurgir de la pobreza y crear un mercado en expansión de bienes de consumo y servicios financieros.



a su interacción con los medios y las marcas. Y augura un futuro “prometedor” para las empresas latinoamericanas, que cada vez más “miran más hacia afuera”. Ya no se conforman con su mercado de origen, sino que quieren explorar, crecer y, por qué no, dominar ciertos sectores en otras regiones del mundo.

Percovich trabaja con muchos expatriados en Colombia, un país que abre las puertas a los profesionales extranjeros porque “contribuyen al crecimiento del país y ayudan a cambiar la imagen negativa de la región que se tenía hace unos años”. La presencia de ejecutivos de otras partes del mundo es cada vez más habitual, pues se necesitan más de los que estos países son capaces de producir, aunque el talento directivo en Latinoamérica ha mejorado mucho en los últimos años, gracias a los programas de formación que imparten las universidades de la región, según explica **Mario Franzini** (MBA '74), gerente de Seeliger y Conde en Buenos Aires.

Franzini destaca el papel de los jóvenes con vocación emprendedora, “dispuestos a invertir en su formación y muy comprometidos con su trayectoria profesional”, hace hincapié en el peso creciente que tienen las mujeres en el ámbito profesional y señala que también “hay oportunidades para directivos mayores”.

Como presidente del Chapter de IESE Alumni en Argentina y Uruguay, **Franzini** explica que están a disposición de cualquier antiguo alumno del IESE que esté de paso o tenga previsto quedarse. “Siempre podremos orientarlo y darle algunos contactos”. Por otra parte, la escasez en la oferta de talento y la fuerte demanda han disparado los sueldos en algunos países, como recoge el informe “Destino: Brasil” de el profesor **Pin, Pilar García Lombardía y Ángela Gallifa**.

Expatriarse puede ser, cada vez más, una opción para los directivos extranjeros, y no tiene por qué ser para siempre. Por ejemplo, **Pascual Olmos** (PADE '99) trabajó cuatro años en Repsol YPF para Latinoamérica y luego volvió a España como director ejecutivo del Área Comercial de Repsol. Aceptó el reto porque era una oportunidad profesional y porque contaba con el apoyo de la familia, que le acompañó. Recomienda desplazarse con esta y pactar bien las condiciones con la empresa antes de emprender la aventura. El tema de la seguridad es otro aspecto crítico a tener en cuenta, dependiendo del país al que se vaya.

En su caso, acordaron una estancia de cuatro años y, tras ese periodo, volvieron a España. “Creímos que más tiempo supondría un desarraigo para mis hijos”. De su estancia destaca el calor humano con el que le acogieron y que allí encontró “más entusiasmo y más flexibilidad” por parte de los trabajadores.

María Cazorla (SEP Miami-NY '12) coincide en que trabajar con personas de diferentes partes del mundo es “muy enriquecedor” y te ayuda a ser más flexible. Dirige el departamento de Financial Planning and Analysis en las oficinas centrales de Avon en Nueva York y explica que el latinoamericano es su mayor mercado. “La oportunidad del sector de los cosméticos es enorme, tanto por el crecimiento que experimentan estos países como a nivel cultural, en el que el mundo de la belleza juega un papel muy importante”.

¿CÓMO ES EL CONSUMIDOR EN AMÉRICA LATINA?

Cabe hacerse esta pregunta si se quiere acertar al invertir en un mercado. ¿A quién nos dirigimos? ¿Qué interesa? ¿Qué necesidades existen? Hay que conocer los países, sus usos y costumbres, sus gentes... y no actuar con prepotencia. Si se hace así, las oportunidades de negocio son enormes en el subcontinente. La sesión extraordinaria del Programa de Continuidad “El consumidor en América Latina” reunió el 19 de junio en el campus del IESE en Barcelona a ocho profesores de escuelas asociadas del IESE que, moderados por el profesor **Julián Villanueva**, expusieron brevemente la situación y tendencias de consumo en sus respectivos países.

“LOS RETOS DEL SECTOR DE CONSUMO SON LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS, LA GESTIÓN DE TALENTO Y LA APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA”

Edgar Farfán (MBA '95)



• “**Argentina** es un país estimulante y curioso, con un consumidor orientado al precio (solo el 15% está dispuesto a pagar un poco más), pero que cuando consume quiere que se note: es marquista, es decir, compra marcas, un posible mercado interesante para el inversor”.

Guillermo D’Andrea (IAE, Argentina).



• “**Chile** es un país con facilidad para hacer negocios, sofisticado y abierto a la tecnología con grandes oportunidades en el sector de la automoción, que crece más que el PIB”.

Guillermo Armelini (ESE, Chile).



• “**Colombia** es un país volcado en los tratados internacionales cuyo principal cliente es Estados Unidos, totalmente abierto a la inversión extranjera, y con un problema, más que de inseguridad, de percepción de inseguridad”.

Luis Fernando Jaramillo (INALDE, Colombia).



• “El consumidor en **México** es reflexivo, activo e inteligente, influido por el entorno pero leal a la marca, y acostumbrado a la tecnología”.

Martha Rivera (IPADE, México).



• “El nuevo consumidor de **Uruguay** es menos prudente y apocado que antaño, dispone de varias tarjetas de crédito, está acostumbrado a comprar *online*... y sobre todo, es más atrevido. Al fin y al cabo, Uruguay siempre ha sido “la Suiza de América”.

Carlos Folle (IEEM, Uruguay).



• “Con tres millones de emigrantes, **Ecuador** depende fuertemente de las remesas de sus expatriados, y tiene algunos problemas de seguridad y de desempleo; es un mercado en construcción, aún tradicional”.

Raúl Moncayo (IDE, Ecuador).



• “Las tendencias de consumo actuales en **Perú** son el acceso a nuevos productos y servicios como los automóviles o la vivienda, y los nuevos roles que asume la mujer, que es quien toma la decisión de compra en el 90% de los casos”.

Raúl Gonzales (PAD, Perú).



• “En **Brasil** el consumidor es orgulloso, social y gran usuario del pago a crédito, sea cual sea su nivel social, lo que ha dado pie a un sistema bancario eficaz”.

Paulo Rocha e Oliveira, profesor del IESE, sobre su país.

Latinoamérica ofrece grandes posibilidades, en especial para los directivos y empresarios españoles, que comparten el idioma y muchas afinidades culturales con la mayoría de países. Esto facilita mucho las negociaciones, aunque, como advierte el profesor **José Antonio Segarra**, se trata de un continente muy diverso y cada país tiene particularidades muy acusadas que es esencial tener en cuenta para no fracasar. “No es válido el ‘café para todos’”, insiste. Además, conviene tener en cuenta que algunos países, como Brasil, están muy regulados, y que la legislación fiscal y laboral varía mucho de unos a otros, advierte el profesor **Pin**.

OTRA FORMA DE TRABAJAR

● **Tania Cosentino** (AMP ‘12) nació en São Paulo y ahora es la *country manager* de Schneider Electric, empresa especialista en gestión de la energía y que cuenta con más de 140.000 empleados en todo el mundo. La compañía no es nueva en Brasil; opera allí desde hace 65 años.

“Desde el punto de vista ejecutivo, es un país difícil”, reconoce. “Hemos tenido altos y bajos enormes en la economía en los últimos 40 años, pero somos una tierra de oportunidades”. Más de 40 millones de personas han subido a la clase media en los últimos años. “Brasil es una tierra de contrastes. Tenemos favelas sin acceso seguro a la energía, sin agua potable ni tratamiento de residuos y con inseguridad, entre otros problemas básicos, pero también tenemos zonas de lujo con las mejores marcas y la mayor flota de helicópteros del mundo”. Explica que hacer negocios en Brasil es impredecible.

“Sin embargo, somos más optimistas que las personas de otras regiones. También estamos más acostumbrados a reaccionar ante las crisis económicas que los estadounidenses y los europeos. Hemos aprendido de la experiencia”.

Los directivos recién llegados deben tomarse un tiempo para entender la forma de hacer negocios y la complejidad del país. “Lo más importante es cuidar de tu gente, escucharles, formarles, ayudarles a crecer”, aconseja **Cosentino**. “No te puedes imaginar el nivel de compromiso que pueden llegar a tener si dedicas parte de tu tiempo a ello. Y los colaboradores comprometidos respetarán y atenderán mejor a los clientes”.

Jaap de Jong (MBA ‘92) coincide en que la clave para hacer negocios en Brasil es asegurarse de desarrollar buenas relaciones con la gente. Es el director regional para América Latina y el Country Director para Brasil de Akzo Nobel, empresa de pinturas y recubrimientos. Tras haber trabajado en Colombia y en toda la región durante cinco años, desde hace unos meses vive en Brasil. Afirma que este país presenta algunas particularidades: la burocracia, un sistema tributario muy complejo, infraestructuras deficientes y, en algunas zonas, dificultad para encontrar mano de obra de calidad. Al otro lado de la balanza encontramos que “los brasileños son muy buenos haciendo negocios y muy pragmáticos. Sus procesos de decisión a veces pueden llevar mucho tiempo y, en otras ocasiones, ser muy ágiles”, comenta.

De Jong destaca que en Brasil “la gente siempre es optimista sobre el futuro. Disfrutan cada día y quieren trabajar

EL IESE EN LATINOAMÉRICA

NUEVE ESCUELAS ASOCIADAS

La relación del IESE con América Latina se remonta a 1967 con el establecimiento de la escuela IPADE, en Ciudad de México. IPADE fue creada cuando varios académicos y hombres de empresa mexicanos pidieron ayuda al IESE para constituir una escuela de dirección en México. IPADE es ahora una de las principales escuelas de este país en la docencia de la dirección de empresas. Después de IPADE vino IAE en Argentina, PAD en Perú, INALDE en Colombia, IEEM en Uruguay, IDE en Ecuador, UNIS en Guatemala, ISE en Brasil y ESE en Chile. Hasta nueve escuelas asociadas tiene el IESE en América Latina con las que colabora en el diseño e implementación de actividades docentes.

CINCO PROGRAMAS PROPIOS

- **Senior Executive Program (SEP) - Miami**, que está dirigido a los altos ejecutivos con intereses específicos en la región.
www.iese.edu/sep
- **Global CEO Program**, programa para altos directivos que se organiza junto con Wharton y CEIBS, y que se imparte en Shanghai, Nueva York y São Paulo.
www.iese.edu/gcp
- **Advanced Management Program (AMP)** programa para la alta dirección que se imparte en Brasil desde 2002.
www.iese.edu/ampbrazil
- **Program for Management Development (PMD)** impartido en São Paulo el programa está enfocado al desarrollo directivo.
www.iese.edu/pmdbrazil
- **Executive MBA Brasil**, un programa a tiempo parcial, de 19 meses de duración, que se imparte en inglés, portugués y español.
www.ise.org.br/emba

Y por supuesto, también se diseñan programas a medida, **Custom Programs**, para las empresas latinoamericanas o que trabajan en ese mercado.
www.iese.edu/custom

duro para tener una vida mejor con sus familias”. Además, “aprenden rápido y tienen una mentalidad abierta”.

Este entusiasmo y “escaso miedo al fracaso”, debido a que son países jóvenes con ganas de mejorar, es lo que más valora **Juan Colás** (Global CEO Program '10). Trabajó varios años en Argentina y Brasil como responsable de Global Banking and Markets del Banco Santander. Ahora ha vuelto a España, aunque sigue en contacto profesional con la región. Asegura que los principios básicos a la hora de hacer negocios son los mismos en Latinoamérica y en España, pero que es esencial tener en cuenta las particularidades culturales. “En general, el latino es menos directo que el español y el europeo”, confirma.

A quien tenga previsto irse a trabajar allí, le recomienda que vaya con la mente abierta, sin prejuicios, con humildad y ganas de aprender. Y, por supuesto, “que intente relacionarse con la gente del país y no se encierre en el pequeño grupo de expatriados”.

A la recomendación de no pecar de prepotente, el profesor **Vicente Font** suma otro consejo: tener un socio en el país en el que se confíe plenamente. Explica que si hace unas décadas fueron las grandes empresas españolas las que se desplazaron hasta Latinoamérica y se llevaron de la mano a sus proveedores, hoy son los empresarios y los directivos los que se van por su propio pie. Mejor ir, eso sí, con un contrato de trabajo que con las manos vacías, recomiendan varios entrevistados.

Así lo hizo **Fernando Alonso** (EMBA '97). Su empresa le propuso replicar en Brasil un modelo de negocio que estaba funcionando muy bien en España y no se lo pensó dos veces. Desde hace cinco años trabaja allí como director de ventas de Derivados para Corporate y SM&S en el Banco Santander.

Reconoce que hay mucho por hacer en Brasil y en Latinoamérica en general, pero desmiente el mito de que esté todo por hacer. “Es cierto que los márgenes y las oportunidades son mayores en estos mercados –y también los riesgos–, pero eso no significa que los clientes y las empresas de la competencia estén poco preparados”. Nos cuenta la experiencia de un colega de Madrid que fue a trabajar unos meses a São Paulo y llegó convencido de que tendría que empezar todo desde cero, pero cuatro meses después había cambiado de opinión.

César Beltrán, director del IESE en Brasil, comparte este punto de vista y ejemplifica “Brasil es una potencia mundial en la exportación de automóviles y cuenta con la tercera empresa de fabricación de aviones a nivel mundial. Es decir, que tienen capacidad para hacerlo”.

UNA BANCARIZACIÓN CRECIENTE

● La clase media en Latinoamérica está creciendo y la mejora de los salarios ha permitido el acceso a productos como cuentas bancarias, tarjetas de crédito y préstamos, antes reservados solo a unos pocos. El sector bancario presenta oportunidades “extraordinarias”, apunta **Alonso**, y aunque la bancarización siempre ha sido muy baja en toda Latinoamérica, lo que imposibilitaba el acceso al crédito al consumo, esta situación ha empezado a cambiar, explican los

profesores **Mario Capizzani** y **Paulo Rocha** en el estudio “Consumer Credit in Latin America: Trends and Opportunities in Credit and Store Cards”.

En Argentina, por ejemplo, ha aumentado el acceso al crédito gracias a la reducción de los tipos de interés. Esto, junto con un marketing agresivo, ha hecho florecer la financiación a plazos. En el 2010 se registró un incremento del 38% en los créditos al consumo con tarjeta.

En Brasil, los pequeños comercios fueron los primeros en popularizar el crédito al consumo con los préstamos informales: si los clientes no tenían suficiente dinero para pagar su compra, podían saldar la diferencia en su próxima visita. Con el tiempo, esto dio paso a los *cartões de loja*, unas tarjetas que registraban los pagos y las cantidades a deber que después han evolucionado hacia la tarjeta de pago. De hecho, la mayoría de cadenas de tiendas y supermercados han creado sus propios servicios financieros o se han asociado con bancos para emitir tarjetas de crédito. El sistema bancario chileno es uno de los más “modernos, solventes y tecnológicamente desarrollados del mundo”, asegura **Luis Enrique Yarur** (MBA ‘75), presidente del Banco de Crédito Internacional (BCI). Aunque considera que aún puede mejorar, e insta al sector a aumentar la bancarización de la población de forma eficiente y a ser lo suficientemente flexible para adaptarse (e incluso adelantarse) a los cambios que demanden los clientes. Los retos pasan por mantener los índices de solvencia actuales en un mercado que crece con rapidez y saber controlar efectivamente los riesgos de crédito, operacionales y financieros. El sector también ha de hacer frente a una creciente y “a veces exagerada” regulación y mejorar su imagen ante la opinión pública, cada vez más exigente, según **Yarur**. Solo así el sistema podrá aprovechar sus capacidades para lograr una mayor internacionalización.

En México, más del 60% de la población se encuentra en la base de la pirámide económica, explica **Lourdes Arana** (EMBA ‘92). Este segmento de la población tiene unos ingresos insuficientes para cubrir sus necesidades básicas y, por tanto, su acceso a los servicios financieros es escaso, añade.

Concretamente, la penetración de productos en el sector de seguros y pensiones es muy inferior a la que se da en países europeos o de Norteamérica, por lo que existe un gran potencial de crecimiento. Por ejemplo, en México, las primas de seguros solo representan el 1,8% del PIB, y en Chile, el país con mayor penetración, solo alcanzan el 4% del PIB.

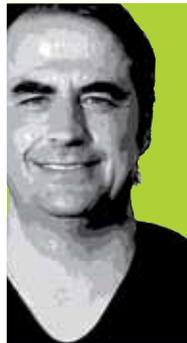
Arana conoce muy bien este sector, pues trabaja para SURA México, organización especializada en inversiones, donde actualmente es la directora ejecutiva de pensiones y nuevos negocios. “El futuro en este ámbito es alentador, –señala–, pues a medida que la esperanza de vida crece, la demanda de productos de vida y rentas vitalicias se incrementará”.

BUENOS CONTACTOS

● Por su parte, **Alonso** comenta que está en contacto con ● antiguos alumnos del IESE que viven en Brasil y está ayudando a varios compañeros de promoción que quieren hacer negocios en la zona porque, “contar con el apoyo de personas

“HAY QUE TENER UN SOCIO EN EL PAÍS EN EL QUE SE CONFÍE PLENAMENTE. SI HACE UNAS DÉCADAS FUERON LAS GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS LAS QUE SE DESPLAZARON HASTA LATINOAMÉRICA Y SE LLEVARON DE LA MANO A SUS PROVEEDORES, HOY SON LOS EMPRESARIOS Y LOS DIRECTIVOS LOS QUE SE VAN POR SU PROPIO PIE”

Prof. Vicente Font



De arriba a abajo, de izquierda a derecha:
Fernando Alonso
Lourdes Arana
Jorge Becerra
María Cazoria
Juan Colás
Tania Cosentino
Edgar Farfán
Mario Franzini
Pascual Olmos
Jorge Percovich
Fernando Pulín
Luis Enrique Yarur

que estén trabajando ya sobre el terreno es casi imprescindible para poner en marcha una empresa”.

Se puede empezar con un equipo de dirección del país de origen de la empresa, explica el profesor **Segarra**, pero hay que evolucionar con determinación hacia los equipos locales. “No tienes el negocio consolidado hasta que cuentas con un equipo de dirección autóctono, y eso lleva su tiempo”. Advierte, además, de que “no sale casi nunca bien a la primera” pero hay que insistir hasta alcanzar el éxito.

El sector de consumo está experimentando un enorme crecimiento. Solo en Perú, este año se inaugurarán 15 centros comerciales, explica **Edgar Farfán** (MBA '95), director general de Aldeasa. En el año 2000 había siete centros comerciales en Perú, a finales del 2011 había 45 y está previsto que en 2015 haya más de 80 en toda la región. Todo un cambio de modelo puesto que, tradicionalmente, el pequeño comercio ha cubierto las necesidades de la mayoría de los consumidores latinoamericanos, como explican los profesores del IESE **Mario Capizzani** y **Paulo Rocha e Oliveira** en el artículo “Retail in Latin America: Trends, Challenges and Opportunities”.

Los retos del sector, según **Farfán**, son la formación y la profesionalización de los servicios, la gestión del talento y la aplicación de la tecnología en los procesos empresariales, desde la logística a la gestión de la información del cliente.

Explica que el sector *retail* (distribución minorista) está experimentando tal crecimiento que se requiere talento en las áreas operativas y en los cargos ejecutivos. Las empresas chilenas de *retail* salieron hace más de quince años a conquistar la región y ya tienen una importante presencia en muchos países. Asegura que “la internacionalización y la generación de marcas regionales, e incluso globales, será otro escenario clave para las empresas latinoamericanas”. Pone como ejemplo a la empresa peruana Kola Real, del grupo Añaños, que salió de los Andes para conquistar la capital y ahora está presente en varios países del sur asiático.

El aumento de los ingresos de las familias y un acceso más fácil al crédito han incrementado la inversión en consumo. Otro factor decisivo del crecimiento de la distribución minorista en Latinoamérica es el cambio del estatus y poder adquisitivo de las mujeres, según los profesores **Capizzani** y **Rocha**.

¿UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE?

● “Espero que este crecimiento se mantenga en el futuro”, comenta **Farfán**, aunque advierte de que hay que ser conscientes de la crisis que está viviendo Europa y saber que si China disminuye sus compras de materia prima esto va a afectar directamente a Latinoamérica.

Existe una fuerte dependencia del gigante asiático. “Mientras China siga comprando materias primas, estos países seguirán creciendo”, asegura el profesor **Font**. Aunque hay mucha distancia entre ellos, están bien conectados por mar, lo que facilita las relaciones comerciales. La relación con China se basa en la exportación de materias pri-

FIJA TU RUMBO HACIA EL LUGAR PERFECTO EN EL MOMENTO OPORTUNO GLOBAL ALUMNI REUNION EN BRASIL

Latinoamérica es un mercado lleno de posibilidades y la Global Alumni Reunion es la excusa perfecta para conocerlas. Los días 1, 2 y 3 de noviembre en São Paulo los antiguos alumnos del IESE “tienen la oportunidad de visitar un país lleno de oportunidades y la asamblea será el escaparate ideal para hacer negocios”, explica **Mireia Rius**, directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos. Se eligió Brasil porque el IESE lleva 10 años trabajando allí activamente y es el país más grande de América Latina y el quinto del mundo. Además, São Paulo es una ciudad “muy cosmopolita”.

“Desde que la reunión de antiguos alumnos se celebrara por primera vez fuera de España, en 1999, el IESE intenta convocar la asamblea en un lugar donde haya una comunidad con una fuerte presencia de alumni”, explica **Eduardo Martínez Abascal**, director académico de la asamblea de este año. Y añade, el director del IESE en Brasil, **César Beltrán**: “Nuestra ilusión es que la Global Alumni Reunion sirva para entender mejor este admirable país, y Latinoamérica en general”.

TODO SOBRE LA GLOBAL ALUMNI REUNION:

www.iese.edu/globalalumniunion

blog.iese.edu/chartingpaths

IESE & YOU, en las páginas 102 y 103 de esta revista

mas y alimentos. En este sentido, hay expertos que alertan de los riesgos que tiene centrar esta relación en recursos finitos, pero al profesor **Eduardo Martínez Abascal** no le sorprende que un país con un gran crecimiento interno exporte pocos productos manufacturados. “Vender fuera es más caro y más difícil que vender en un mercado que conoces de primera mano”, aclara.

Muchos países latinoamericanos están viviendo sus mejores años: presentan buenos datos de crecimiento y están mejorando sus infraestructuras y reduciendo las desigualdades sociales. Algunos, como Brasil, cuentan además con la oportunidad de mostrarse al mundo con la organización de grandes eventos como el Mundial de fútbol del 2014, la Copa de América del 2014 y los Juegos Olímpicos del 2016. Sin embargo, las empresas que tengan intención de instalarse en Latinoamérica deberían hacerlo pensando en el largo plazo y no para aprovechar una oportunidad coyuntural, recomienda el profesor **Martínez Abascal**.

La libertad se instala “a pasos agigantados” en América Latina, explica el profesor **Pin**, y añade que para que se consolide es “indispensable” la libre empresa. El Estado tiene un papel clave en este proceso, pero sin duda las protagonistas son las propias empresas. “El ascenso de las clases bajas al sector medio y alto exigirá que la empresa se convierta en un canal de desarrollo, no solo profesional, sino también personal”. Esto obliga a los empresarios a tomarse en serio su papel de dinamizadores de la sociedad, dice. Y asegura que “Latinoamérica será, al final del siglo XXI, lo que sus empresarios hayan querido que sea”.

“LAS EMPRESAS QUE
TENGAN INTENCIÓN
DE INSTALARSE EN
LATINOAMÉRICA
DEBERÍAN HACERLO
PENSANDO EN EL
LARGO PLAZO Y NO
PARA APROVECHAR
UNA OPORTUNIDAD
COYUNTURAL”

Prof. Eduardo Martínez Abascal

SERVICIOS Y OPERACIONES

PONGA AL CLIENTE EN EL CENTRO DEL ESCENARIO

**PHILIP G. MOSCOSO**

Profesor Agregado,
Dirección de Producción
Tecnología y Operaciones,
IESE

**ALEJANDRO LAGO**

Profesor Agregado,
Dirección de Producción
Tecnología y Operaciones,
IESE

Un análisis detallado de los elementos a tener en cuenta para conseguir ofrecer un servicio excepcional y, en base a ello, un crecimiento rentable.

Una competencia más fuerte y unos clientes más exigentes obligan a las empresas a prestar un servicio excepcional y a ofrecer propuestas de valor diferenciadas de forma eficiente. Para lograrlo, estas necesitan innovar y mejorar continuamente sus modelos de servicios, pero con una visión de conjunto que asegure la coherencia entre la estrategia y las operaciones, así como entre las necesidades de los clientes y las de los empleados.

UN RETO A ALCANZAR

- Prestar un buen servicio es fundamental para la mayoría de las empresas, pero es difícil de conseguir y tarda un tiempo en dar sus frutos. Por “servicio”, entendemos el conjunto de la experiencia mediante la cual satisfacemos las necesidades de los clientes y creamos valor para ellos. Esta experiencia incluye no solo el producto que ofrecemos, sino también todo el proceso de la prestación del servicio, que el cliente participa de forma activa.

En primer lugar, hay que destacar tres factores en la prestación:

- Esta consta de una combinación de elementos tangibles (los que son objetivos y medibles por el cliente) y otros intangibles y subjetivos.
- El cliente participa de un modo directo e interactivo en el proceso de producción de los servicios.
- La producción y el consumo de los servicios casi siempre tienen lugar de

forma simultánea o inmediata en el tiempo y el espacio.

EL DISEÑO DE LOS SERVICIOS: DESARROLLO DE UN MODELO SÓLIDO

- La gráfica 1 (adaptada de Heskett, 1987) resume los pasos básicos propuestos para el desarrollo de un modelo de servicios sólido:

- Definir los clientes objetivo del servicio o producto que se ofrece.
- Especificar una propuesta de valor para estos clientes objetivo.
- Definir cómo vamos a ganar dinero vendiendo nuestra propuesta de valor a nuestros clientes objetivo, es decir, decidir cómo generar valor para los *stakeholders* (grupos de interés para la empresa) de forma eficiente.
- El último paso se centra en el diseño del sistema de prestación del servicio, propiamente dicho.

Portanto, es importante definir cuidadosamente los clientes a los que deseamos prestar nuestro servicio. Para ello, hemos de partir de que hay diferentes tipos de clientes; y un buen diseño del servicio requiere una segmentación adecuada, teniendo en cuenta que cuanto más amplio sea nuestro mercado objetivo, más difícil nos resultará prestar un servicio excelente, ya que las necesidades y valoraciones de estos serán muy dispares e, incluso, contradictorias. A este respecto, es fundamental llevar a cabo la segmentación no solo en términos comerciales o de marketing, sino también poniendo atención al sistema de prestación del servicio. También es recomendable preguntarse a quiénes no queremos como clientes, ya que ello nos obliga a

hacer una primera gran segmentación. Además, cuando se diseñe el modelo, deben tenerse en cuenta las características más relevantes de los segmentos del mercado objetivo (por ejemplo, tamaño, perfiles psicodemográficos...), así como las experiencias y expectativas del servicio ofrecidas a cada uno de los segmentos escogidos.

Una vez identificado el mercado objetivo y esbozadas sus características, el siguiente paso es diseñar la propuesta de valor. A la hora de gestionar los distintos elementos que crean valor para los clientes, es importante entender que sus valoraciones estarán determinadas por sus expectativas y por su percepción del servicio recibido. Su satisfacción solo será positiva si su percepción supera sus expectativas. En los estudios relacionados con la gestión de los servicios, esta relación es conocida como “Primera Ley de los Servicios” y puede expresarse del siguiente modo:

$$\text{SATISFACCIÓN} = \text{VALOR PERCIBIDO} - \text{EXPECTATIVAS}$$

Es preciso señalar que tanto la percepción como las expectativas son subjetivas y dependen, en gran medida, del individuo, así como de las propuestas de los competidores. Por ejemplo, cada visitante suele tener una impresión previa de los parques temáticos de Disney. Aunque no haya tenido una experiencia directa propia, los comentarios de amigos y conocidos o la información leída en la prensa, en guías o en los foros de internet, le habrán generado una impresión previa. La ecuación anterior también refleja un peligro común: para atraer a los clientes, las organizaciones tienden a generar las expectativas más altas posibles, pero luego tienen que satisfacer o superar esas expectativas con la prestación real del servicio (algo similar a lo que sucede con los tráileres y las películas).

Incluso cuando el servicio prestado sea siempre exactamente el mismo, el valor percibido variará en función de cada cliente, ya que las percepciones son siempre bastante personales. Y éstas pueden basarse en aspectos objetivos, como el tiempo de espera para ser atendido, pero no es el valor objeti-



PASOS CLAVE PARA UN MODELO ESTRATÉGICO



Gráfica 1. Fuente: Adaptación de Heskett, J.L.: "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, 1987.

LA ESTRATEGIA OPERATIVA SE CENTRA EN LA PREGUNTA DE CÓMO OBTENER BENEFICIOS VENDIENDO NUESTRA PROPUESTA DE VALOR A LOS CLIENTES OBJETIVO, ES DECIR, CÓMO GENERAR MÁS VALOR DE LO QUE CUESTA DAR LA PRESTACIÓN

vo (10 minutos) lo que cuenta, sino el subjetivo (si la espera ha parecido larga o no). El administrador del servicio puede, y debe, gestionar activamente estos factores subjetivos (percepciones y expectativas) y prestarles una atención especial a la hora de diseñar y controlar la interfaz del servicio.

Para reflejar los aspectos que añaden y restan valor para el cliente y que, por tanto, afectan a su percepción, podemos utilizar la siguiente ecuación del valor: en el numerador estaría todo lo que el cliente “recibe”, es decir, las cosas que, desde su perspectiva, le añaden valor. Conceptualmente, esto puede dividirse en tres elementos: en primer lugar, los resultados que el cliente espera conseguir con el consumo del servicio (por ejemplo, que reparen su coche); en segundo lugar, los aspectos positivos del proceso de prestación del servicio (por ejemplo, en el caso de un taller de reparaciones, podrían ser los tiempos de espera, la información facilitada, la limpieza, etc.); por último, los aspectos emocionales que se dan en algunos entornos, asociados al valor del servicio, (por ejemplo, cuando la marca o la ocasión de consumo son importantes, o cuando la salud está en juego).

En el denominador estarían los aspectos en los que el cliente “incurre en un coste” para poder disfrutar del servicio: primero, obviamente, el precio; segundo, las incomodidades y otros costes personales, surgidos del proceso del servicio; y, tercero, las incertidumbres del cliente.

Las incomodidades son todas las circunstancias que acarrear un coste personal para el cliente a fin de acceder y disfrutar del servicio, excluido el precio (por ejemplo, el trayecto, el aparcamiento, recabar información sobre el servicio, la espera, etc).

Las incertidumbres, por otro lado, son el “coste” que supone para el cliente no saber si va a recibir exactamente lo que desea (como en el caso de ir al cine a ver una película). Por eso, las garantías de reembolso son atractivas para algunos clientes: reducen la incertidumbre al ofrecer una compensación económica. En resumen, consumir un servicio suele acarrear costes impor-

tantes no monetarios para el cliente, los cuales deberían tenerse en cuenta a la hora de diseñar un servicio.

Una vez definido el mercado objetivo de nuestro servicio y especificados los elementos de la propuesta de valor, los dos pasos siguientes se centran en la visión interna de este: la definición de la estrategia operativa y el diseño del sistema de prestación.

LA ESTRATEGIA OPERATIVA

● De una forma simplificada, puede decirse que esta se centra en la pregunta de cómo obtener beneficios vendiendo nuestra propuesta de valor a los clientes objetivo, es decir, cómo generar más valor de lo que cuesta dar la prestación. Obviamente, esta cuestión está relacionada con el modo en que planeamos competir con otras propuestas del mercado, ya que el que sigue una organización siempre estará influido, de algún modo, por las alternativas disponibles para los clientes.

En el caso de un restaurante, por ejemplo, podemos competir teniendo una ubicación excelente, o un gran cocinero, pero también podemos optar por ofrecer unos precios más bajos o una comida más sana. No obstante, en general, y en términos económicos, todas las opciones pueden resumirse en dos líneas de actuación principales:

- Incrementar el valor generado para los clientes (supercepción y su disposición a pagar) por medio de un servicio personalizado, una mayor calidad, un mejor horario de apertura, más empleados para servir a los clientes, etc.
- Reducir los costes del servicio, incrementando la eficiencia de las operaciones, reduciendo la oferta de servicios, limitando la capacidad, etc. Pero estos ahorros de costes siempre deben superar o compensar la disminución del valor percibido por los clientes.

EL DISEÑO DE LA PRESTACIÓN

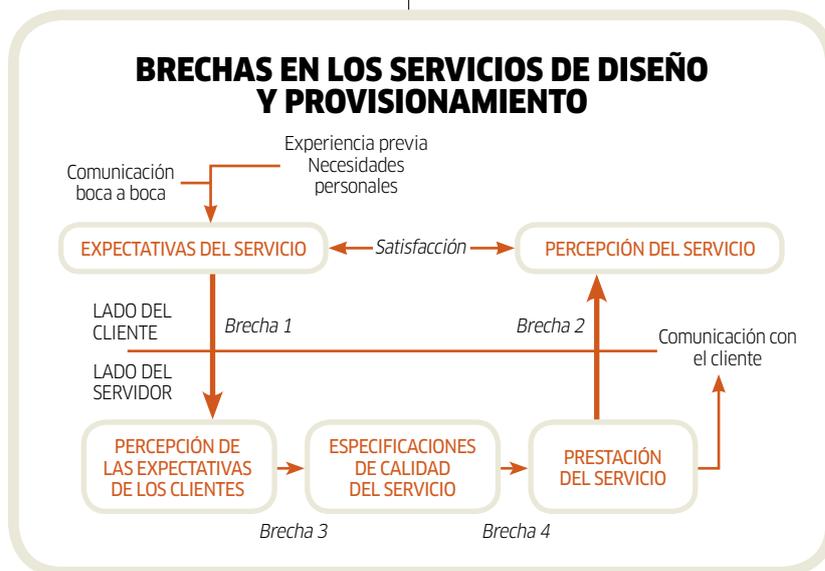
● Cualquier propuesta de servicio debe estar respaldada por un sistema de operaciones, en el cual hay tres elementos fundamentales: los procesos del servicio, los recursos no humanos (equipos, infraestructuras, etc.) y la contribución operativa de los empleados.

A modo de orientación, recomendamos que el diseño del sistema de los servicios esté centrado en lo que denominamos “pasillo del cliente”: proceso de prestación del servicio entendido como la cadena de actividades y eventos por la que pasa el cliente. La razón es que cada proceso tiene un cliente (externo o interno), y es él quien decide que se precisa y qué añade valor.

En el pasillo del cliente, habrá momentos de interacción directa entre él y el sistema de servicios de la empresa (a menudo, los empleados), a los que denominamos “momentos de la verdad”. Este término se refiere a que todo lo que han preparado los empleados y todos los recursos que la empresa ha desplegado deben “funcionar” correctamente en ese preciso instante, ya que es entonces cuando se determina el nivel de satisfacción del cliente. En cada momento de la verdad se convierte en un reto por la gestión de varios factores que hay que considerar, lo cual convierte en reto la gestión de estos: las interacciones personales; los tiempos de espera; y las expectativas y percepciones del cliente.

PROBLEMAS A SUPERAR

- En la práctica, la diferencia entre las expectativas y la percepción de los clientes es el resultado de toda una secuencia de acciones potencialmente inapropiadas en el diseño y la provisión del servicio. De hecho, hay una serie de brechas claves que pueden dar lugar a problemas con la calidad del servicio. Estas brechas o *gaps* deben tratarse individualmente porque tienen causas diferentes y, por tanto, pueden abordarse de modos distintos (gráfica 2).
- **Brecha 1:** la comprensión y gestión de las expectativas de los clientes, es donde, quizá, tienen su origen la mayoría de los errores de los modelos de servicio. Muchas organizaciones desconocen lo que sus clientes esperan realmente del servicio que prestan, o suponen erróneamente que ellos prefieren o valoran ciertos atributos por encima de otros. Estos errores deben corregirse escuchando las necesidades y sugerencias de los clientes y gestionando inteligentemente sus expectativas, ajustándolas a lo que la



organización puede proporcionar de manera realista.

- **Brecha 2:** las organizaciones deben gestionar, además, la percepción final. Cuando los servicios ofrecidos son intangibles, es muy frecuente que los clientes no puedan valorar plenamente la calidad del servicio que han recibido, y tiendan a conceder más importancia a aquellos atributos que han podido observar y comprender. En un hospital, por ejemplo, es más fácil que el paciente medio juzgue lo abarrotado que estaba que la calidad de los médicos.
- **Brecha 3:** además de la gestión de los aspectos más externos, puede haber brechas en la propia prestación del servicio si no se ha diseñado teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.
- **Brecha 4:** incluso cuando el proceso está bien diseñado, el nivel del servicio puede variar y un cliente podría no recibirlo como se pretendía o esperaba. En los servicios, al ser simultáneos la producción y el consumo, los clientes perciben directamente cualquier variación en el nivel del servicio, y la empresa no tiene ninguna oportunidad de evitar la llegada del problema al cliente.

No obstante, la buena noticia es que una adecuada recuperación después de un incidente negativo puede dar lugar a veces a un nivel muy alto de satisfacción (y lealtad) del cliente. Como clientes, comprendemos que las empresas cometen errores; lo importante es si creemos que se esfuerzan lo suficiente para corregirlos.

Gráfica 2. Fuente: Adaptación de Pavasuraman, A.; Zeithame, V.A. y Berry, L.B.: "A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 1985.

PARA SABER MÁS:

Moscoso P.G. y Lago A.: *El desarrollo de un modelo de servicios innovador para un crecimiento rentable*, IESE, 2011.

AGENCIAS DE CALIFICACIÓN CREDITICIA

¿SON REALMENTE CULPABLES?



GAIZKA ORMAZABAL
Profesor Adjunto,
Contabilidad y Control,
IESE

Muchos han acusado a las agencias de calificación crediticia por su papel en la debacle financiera del 2008, pero tal vez sus opiniones sobre el riesgo crediticio de las titularizaciones financieras fueron el reflejo de un exceso de confianza generalizado en los mercados de capitales.

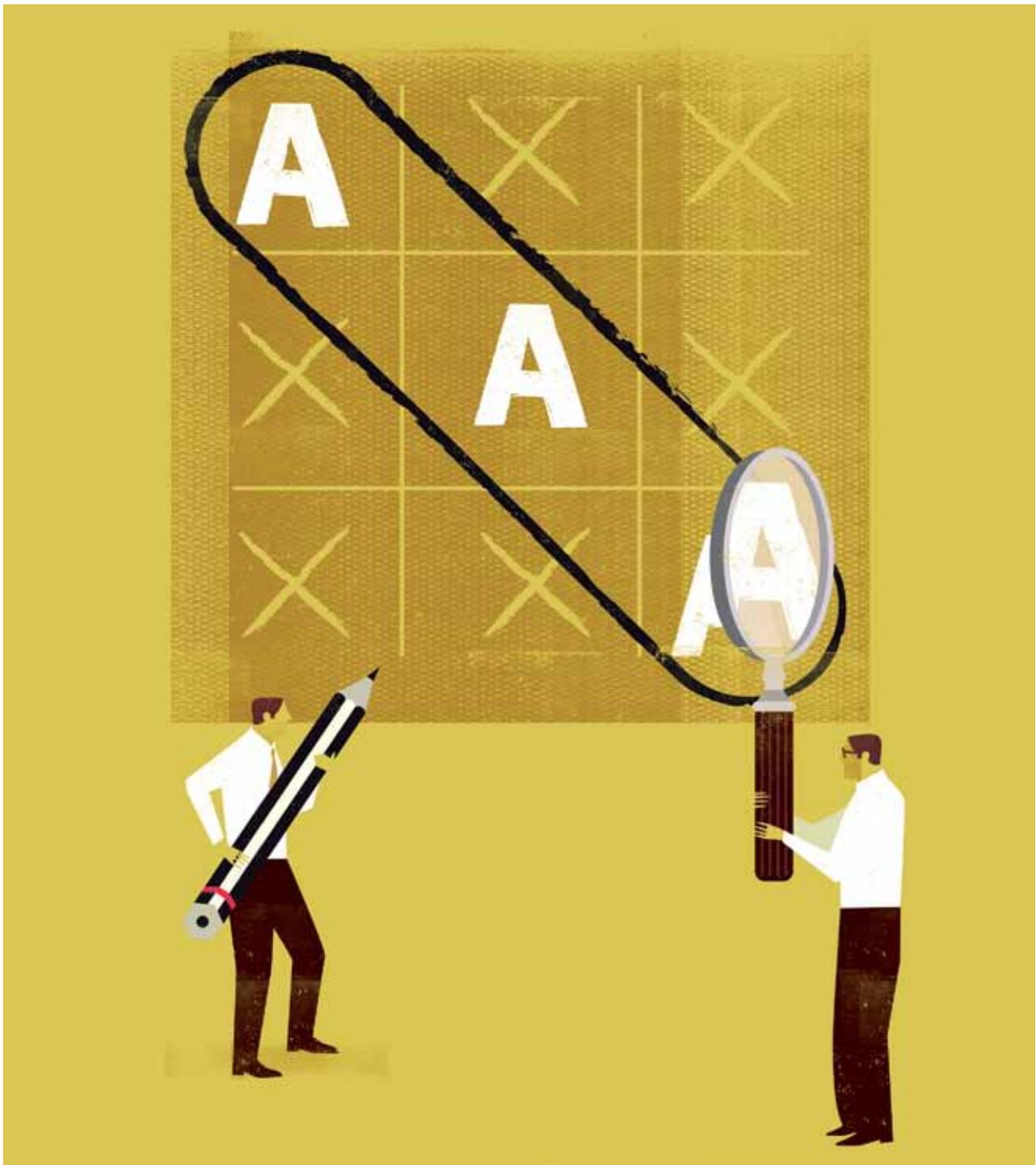
Las agencias de calificación crediticia, como Moody's, Standard & Poor's y Fitch, han sido ampliamente criticadas por su papel en la crisis financiera. Se dice que subestimaron el riesgo de miles de millones de dólares invertidos en titularizaciones hipotecarias, permitiendo así que las instituciones financieras asumieran riesgos excesivos a expensas de los contribuyentes. La protesta popular dio pie a iniciativas reguladoras, como la reforma estadounidense del sector financiero (Dodd-Frank) y la Ley Federal de Protección al Consumidor del 2010, en las que la regulación de las agencias se considera un mecanismo importante para asegurar una mejor protección de los inversores.

Para entender la controversia relativa al papel de las agencias de calificación en las titularizaciones financieras, puede ser útil analizar cómo funciona este proceso: ¿en qué consiste la titularización de activos? ¿Tienen estas transacciones algún fundamento económico o son meros subterfugios? ¿Qué papel tienen las calificaciones crediticias (*ratings*) en la titularización de activos financieros?

En una titularización, una empresa (el emisor o *issuer*) transfiere activos a una entidad administradora (el administrador, *special purpose entity* o SPE). En el caso de entidades financieras, estos activos suelen ser hipotecas, préstamos u otro tipo de créditos. La SPE es una entidad legal establecida con el doble propósito de gestionar los

activos y atraer inversiones a través de la emisión de valores negociables, basados en los flujos de caja generados por los activos transferidos a la SPE. En la mayoría de los casos, el emisor se reserva una parte de los activos, por lo general la de mayor riesgo, con el fin de reducir la incertidumbre asociada a esos títulos financieros. El resto de activos se dividen y agrupan para minimizar el riesgo de los valores emitidos por la SPE. En teoría, la gran ventaja del proceso de titularización es que es una vía importante de financiación para el emisor, a la vez que ofrece a los inversores interesantes posibilidades de inversión y diversificación. Además, al ser la SPE una entidad legalmente independiente, los compradores de los títulos financieros no pueden apropiarse de los activos del emisor en caso de quiebra de la SPE, por lo que el riesgo crediticio del emisor no se ve afectado.

Uno de los problemas de estas transacciones es que el emisor conoce la calidad de los activos titularizados mejor que los inversores. Esto es problemático, porque los inversores se protegen del riesgo de ser engañados mediante la aplicación de un descuento implícito en el precio que están dispuestos a pagar por esos valores. El papel de las agencias de calificación es mitigar este problema, ofreciendo juicios sobre la probabilidad de impago en los valores emitidos por la SPE. No obstante, la necesidad de este proceso de intermediación es cuestionable. ¿Por qué son tan importantes estas calificaciones crediticias si, al fin y al cabo, no son más que opiniones de la agencia de calificación?, ¿por qué debería ser más acer-



tado el juicio de un reducido grupo de analistas de una agencia de calificación que la evaluación de miles de sofisticados inversores que tienen importantes intereses económicos en esos valores? ¿Es posible que los inversores tengan más en cuenta el dictamen de los expertos de las agencias de calificación que sus propias evaluaciones de riesgo? De hecho, estas agencias tienen acce-

so a información privilegiada sobre las empresas a las que califican.

Aunque es posible que las evaluaciones de las agencias de calificación sean de más calidad que las del mercado, al analizar la influencia de estos *ratings*, también hay que considerar que la regulación financiera ha contribuido de forma significativa a que las agencias de calificación tengan un

EL SISTEMA ACTUAL INCENTIVA QUE QUIEN EMITE LA TITULARIZACIÓN ESCOJA LA AGENCIA DE CALIFICACIÓN QUE TENGA MEJOR OPINIÓN DE LA EMPRESA

papel importante en los mercados de capitales. A partir de los años treinta, la regulación financiera exige que se integren los *ratings* en la evaluación de inversiones. Las calificaciones crediticias establecen, con fuerza de ley, la cantidad de patrimonio neto que bancos y otras instituciones financieras deben mantener en sus balances. Las entidades financieras reguladas tienen un límite en el riesgo que pueden asumir, que se calcula como el ratio entre el patrimonio neto que la compañía tiene en su balance y la suma de sus activos, ponderados por su riesgo. Estos pesos o ponderaciones los definen los organismos reguladores, basándose en una clasificación de activos y en calificaciones crediticias: cuanto mejores sean los *ratings*, más alto será el riesgo que se considera asumible y, por tanto, también será mayor el nivel de apalancamiento financiero que se permita adoptar a la empresa. Recordemos que un mayor apalancamiento implica un mayor riesgo de impago, pero también un mayor retorno para los accionistas.

Los efectos regulatorios de las calificaciones crediticias no se limitan a los bancos y las compañías de seguros. De hecho, la regulación financiera también establece que ciertos fondos de inversión no pueden invertir en activos con una calificación inferior a AAA. Sin embargo, a pesar de que AAA es la máxima calificación crediticia y, por tanto, los activos así calificados se consideran de muy bajo riesgo, lo cierto es que, paradójicamente, los títulos financieros calificados como AAA tuvieron un papel central en la crisis financiera de 2007-2009.

Una vez analizada la importancia de estas calificaciones de deuda, la siguiente pregunta que deberíamos plantearnos es: ¿Por qué estas empresas emitirían calificaciones infladas, poniendo en riesgo su reputación, si la fiabilidad es parte esencial de su modelo empresarial? La respuesta radica en los incentivos creados y en la falta de competencia en el sector. Para entender el problema, primero hay que analizar quién paga estas calificaciones. Aunque al principio eran los inversores los que pagaban a las agencias de calificación, el modelo *investor*

pays (el inversor paga) pronto se hizo impracticable por varias razones. En primer lugar, nadie quería pagar por una información que acabaría siendo pública. Por otro lado, los inversores presionaban a las agencias de calificación para que subestimaran el riesgo de los activos, y así eludir ciertos requerimientos regulatorios. Este sistema se sustituyó por el modelo *issuer pays* (el emisor paga), donde los emisores pagan a las agencias de calificación para evaluar a sus empresas y proporcionar esta información a los inversores. Por desgracia, este sistema es también problemático, porque incentiva que quien emite la titularización escoja a la agencia de calificación que tenga mejor opinión de la empresa.

Aunque la competencia entre agencias de calificación podría mitigar este problema, los organismos reguladores han dificultado de forma significativa la entrada en el sector. En 1975, al establecer un marco jurídico para el registro de organizaciones de calificación estadística reconocidas a nivel nacional (Nationally Recognized Statistical Rating Organization, NRSRO), el organismo regulador del mercado de valores de Estados Unidos (Securities and Exchange Commission, SEC) incrementó el poder de mercado de las tres principales agencias de calificación.

LA EVIDENCIA EMPÍRICA

● Desde el estallido de la crisis financiera, la impresión generalizada ha sido que se inflaban las calificaciones crediticias de las titularizaciones financieras. Pero, ¿estamos seguros de que no hay ninguna explicación alternativa? Por ejemplo, quizá las calificaciones crediticias emitidas antes de 2007 eran, en parte, correctas, y reconocían el riesgo de los activos titularizados, pero se vieron afectadas por una percepción errónea del riesgo crediticio que prevalecía no solo entre las agencias de calificación, sino también entre los inversores sofisticados y los expertos financieros. Una hipótesis aún más extrema es que las calificaciones crediticias eran acertadas y reflejaban el subyacente riesgo crediticio de los activos titularizados. De hecho, una calificación AAA signi-

fica que la probabilidad de impago es muy baja, pero no nula.

Para juzgar con conocimiento de causa la diligencia de las agencias de calificación en la evaluación del riesgo de activos titularizados, es necesario saber si, en el periodo anterior a la crisis, estas agencias hacían caso omiso del riesgo generado por las titularizaciones. Esta es la cuestión que, junto con mis coautores, analizo en el artículo “Asset Securitizations and Credit Risk”¹, que investiga las evaluaciones de la solvencia crediticia de los grandes *holdings* bancarios, y revela una marcada diferencia entre la manera en que el riesgo fue evaluado por el mercado de bonos y por la agencia de calificación Standard & Poor’s.

En su evaluación del riesgo, el mercado de bonos percibía que las titularizaciones emitidas por los bancos afectaban el riesgo crediticio de esas entidades financieras. Este fenómeno se observa en todos los tipos de titularizaciones: hipotecarias, crédito al consumo y préstamos comerciales. En cambio, las calificaciones de Standard & Poor’s reflejaban solamente el riesgo de la parte de las titularizaciones hipotecarias en las que el emisor retenía la propiedad. En otras palabras, las calificaciones de deuda de los bancos parecían ignorar las titularizaciones vendidas a los inversores. ¿En qué se podría basar el mercado para reconocer el riesgo de unos activos vendidos y, por tanto, teóricamente desligados del banco emisor? De hecho, la normativa contable dictaba que los activos titularizados vendidos a los inversores no debían incluirse en el balance del banco. La razón es que las entidades emisoras mantenían vínculos con esos activos en forma de garantías implícitas y por tanto esas titularizaciones probablemente afectaban el riesgo crediticio del banco.

Esta evidencia empírica no es compatible con la idea de que los *ratings* reflejaban un error generalizado en el mercado. Más bien, la desconexión entre calificaciones de deuda y titularizaciones sugiere que las agencias de calificación subestimaron el riesgo de estos activos.

LA SOLUCIÓN

Las soluciones a los problemas en el sector de la calificación de deuda pueden clasificarse en dos grandes grupos. El primer enfoque estima que, dado el importante papel de las calificaciones de deuda en los requerimientos regulatorios, las agencias de calificación deberían estar reguladas igual que los bancos y que las compañías de seguros. El segundo enfoque considera que las opiniones de las agencias de calificación deberían estar desvinculadas de la regulación financiera y equipararse a las de los analistas y asesores financieros; es decir, que corran a cuenta y riesgo del inversor.

Estos dos planteamientos han dado pie a diversas soluciones específicas. Las recientes iniciativas regulatorias insisten en incrementar la supervisión de las agencias de calificación. La reforma de Wall Street de Dodd-Frank estableció una nueva oficina de agencias de calificación crediticia en la SEC para estrechar el control y establecer nuevas reglas de transparencia y penalizaciones. En la Unión Europea se ha propuesto el registro obligatorio en la Autoridad Europea de Valores y Mercados (AEVM) y la obligación por parte de las empresas de alternar su agencia de calificación.

Sin embargo, existen otras soluciones que hacen menos hincapié en la supervisión reguladora. Por ejemplo, algunos proponen centralizar la asignación de agencias de calificación (es decir, sería un organismo central, y no la empresa, el que escogería la agencia que calificaría la deuda de esa empresa). Otros recomiendan desvincular las calificaciones de deuda de los requerimientos regulatorios.

Finalmente, también hay quien sugiere que la solución radica en conseguir que el sector de calificación crediticia sea más competitivo, eliminando o reduciendo los requisitos para obtener el estatus de NR-SRO. Por desgracia, todas estas propuestas tienen ciertas desventajas y dificultades de implementación que requieren un análisis detallado y que, probablemente, mantendrán vivo el debate en el futuro.

LA DESCONEXIÓN ENTRE CALIFICACIONES DE DEUDA Y TITULARIZA- CIONES SUGIERE QUE LAS AGENCIAS DE CALIFICACIÓN SUBESTIMARON EL RIESGO DE ESTOS ACTIVOS

PARA SABER MÁS:

¹ Barth, M.E.; Ormazabal, G.; Taylor, D.J.: “Asset Securitizations and Credit Risk”, *The Accounting Review*, vol. 87, N.º 2, marzo, 2012, pp. 423-448.

Search funds, una alternativa inversora

MATHIEU CARENZO, IAN NIEBOER
Y ANTONIO DÁVILA

¿Por qué optar por un *search fund*? Éste es un vehículo de inversión arriesgado a la vez que atractivo, destinado a financiar la búsqueda, la negociación y la adquisición de una empresa con grandes expectativas de crecimiento. Una modalidad de inversión creada para capitalizar y rentabilizar el potencial emprendedor y gestor de jóvenes directivos. Su gran interés reside en su rentabilidad potencial, con una tasa interna de retorno de alrededor del 30% o superior.

Los autores analizan las diferencias de los *search funds* respecto a otros instrumentos de inversión, las cuatro fases de su ciclo de vida, la oportunidad empresarial que suponen y los riesgos que conllevan.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight/ Finanzas



CÓMO MEDIR EL CLIMA FAMILIAR EN LAS EMPRESAS

LUCÍA CEJA

Una investigación de la Cátedra de Empresa Familiar mide el clima familiar a través de seis dimensiones para obtener un patrón objetivo de la organización de las familias empresarias latinoamericanas.

La escala proporciona información objetiva sobre los aspectos que convendría trabajar para mantener o mejorar el clima familiar. Se trata de una herramienta muy útil para consultores y asesores de familias empresarias.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/cef

Lo que no se comunica no existe

JULIÁN VILLANUEVA,
IGNACIO BEL
Y SEBASTIÁN CEBRIÁN



La comunicación es un aspecto clave de la gestión empresarial. Se puede teorizar sobre ella, pero la mejor manera de aproximarse es a través de historias reales, como hace el volumen *Comunicación. Casos prácticos*. El libro, elaborado en colaboración con Dircom, recoge las experiencias de 12 empresas e invita a la reflexión sobre los grandes retos a los que se enfrentan hoy los directivos de comunicación. En la obra se analizan conceptos como las claves del *branding*: comunicar una marca corporativa o apostar por la multimarca, dilema al que se enfrentó Acesur, o cómo modificar la percepción de marca con el caso de Deloitte. Otro de los temas abordados es el cambio de identidad de una empresa y el consecuente replanteamiento de su estrategia de comunicación, con los ejemplos de Ferrovial, Gas Natural o DKV Seguros. O la importancia del compromiso social, con los casos de Novartis y “la Caixa”.

El libro tampoco deja de lado aspectos de la comunicación como la importancia de construir una relación con los medios, analizando el Grupo Aramón o Aena; la innovación en temas de comunicación de BBVA, o el patrocinio deportivo del Banco Santander. También reserva un espacio a las últimas tendencias *online* con el ejemplo de Coca-Cola.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Conocimiento y comunicación

LAS MARCAS PREFERIDAS POR LOS ESPAÑOLES

JOSÉ LUIS NUENO

● “Nos encontramos ante un nuevo consumidor que aborda sus compras de manera inteligente y pragmática; que es fiel a sus marcas amadas siempre que respondan a sus necesidades”, asegura el profesor **Nueno**, director del estudio ‘Las marcas que amamos’ realizado por el IESE e ING Direct. Los españoles eligen aquellas que les ofrecen la mejor relación calidad-precio, además de las que sienten más cercanas y accesibles y que les son útiles frente a las marcas de lujo. También apuestan en mayor medida por marcas que han tenido relevancia y desarrollo, o por aquellas innovadoras, que tienen un modelo de negocio novedoso dentro de su sector y que permite satisfacer sus necesidades actuales como clientes de manera más eficiente.

EL CRÉDITO AL CONSUMO EN LATINOAMÉRICA

MARIO CAPIZZANI, FELIPE JAVIER RAMÍREZ Y PAULO ROCHA

● Cuanto mayor es la estabilidad económica, más crece el crédito al consumo. De ahí que los países de Latinoamérica estén experimentando un boom de servicios financieros de crédito, sobre todo de las tarjetas emitidas por bancos y la de pago en tiendas. Está previsto que en Brasil lo hagan en un 90% hasta el 2015, y en México experimenten una recuperación cercana al 8%. Así, a pesar de que exista una tendencia hacia modelos bancarios en el crédito al consumo, la opción más realista y atractiva para el consumidor emergente latinoamericano seguirá siendo la tarjeta de pago de las tiendas.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Marketing

La eficiencia bancaria

PEDRO MATEACHE, MANUEL GARCÍA RAMOS, AHMAD RAHNEMA Y JORGE SOLEY

El proceso de reestructuración del sistema financiero español ha supuesto la pérdida de un 9,4% de puestos de trabajo y una reducción del 12,7% de oficinas desde el 2007. Pero los autores del informe advierten que no bastará para remontar el sector y señalan la conveniencia de que las entidades reduzcan sus costes operativos, de estructuras centrales e intermedias antes de lanzarse a eliminar masivamente puntos de venta. Apuestan por una transformación progresiva, sistemática y adecuada a las prioridades de cada entidad con base a tres criterios: eficiencia operativa, crecimiento del negocio y productividad por empleado.

PARA SABER MÁS:

IESE Insight / Finanzas

Estudio: “Las oficinas bancarias y el proceso de reestructuración en marcha”

IESE Insight Innovación: energía para crecer

Si queremos dar la vuelta a nuestras empresas y volver a crecer, la única opción es innovar. Sin embargo, muchos directivos encuentran dificultades para transformar la energía y las ideas creativas en oportunidades de negocio. A veces, el problema es la incapacidad para materializar las ideas en productos o servicios concretos. Otras, que las empresas están tan ocupadas con la excelencia operativa que no dejan espacio para la experimentación. En el número 14 de la revista *IESE Insight* una serie de expertos de prestigio en gestión de la innovación nos ofrecen las claves para encender el motor de misma:

- **Jay Rao** define los conceptos y relaciones fundamentales de los directivos para crear una comunidad de innovadores.
- **Carlos García-Pont y Paulo Rocha** repasan las barreras internas al proceso de innovación por no escuchar al mercado.
- **Robert G. Cooper** analiza los cinco vectores que permiten innovar incluso en mercados y sectores maduros y comoditizados.
- **Y Joaquim Vilá** propone una hoja de ruta para diseñar una estrategia y una cultura de fomento de la innovación.

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



LOS PRÍNCIPES

Felipe y Letizia visitan el centro del IESE en Nueva York

Los príncipes de Asturias, sus altezas reales don Felipe de Borbón y doña Letizia Ortiz, presidieron el 20 de junio el Global Business Colloquium, organizado por el IESE en su centro de Nueva York.



De izquierda a derecha Frank Hager, Carlos Padula, Chris Vollmer, Jay Ireland, Gerry Byrne, profesor Eric Weber, Carmen di Rienzo, don Felipe de Borbón, doña Letizia Ortiz, profesor Jordi Canals, William F. Baker, Jorge Sendagorta, Tom Kane y profesor Luis Cabral

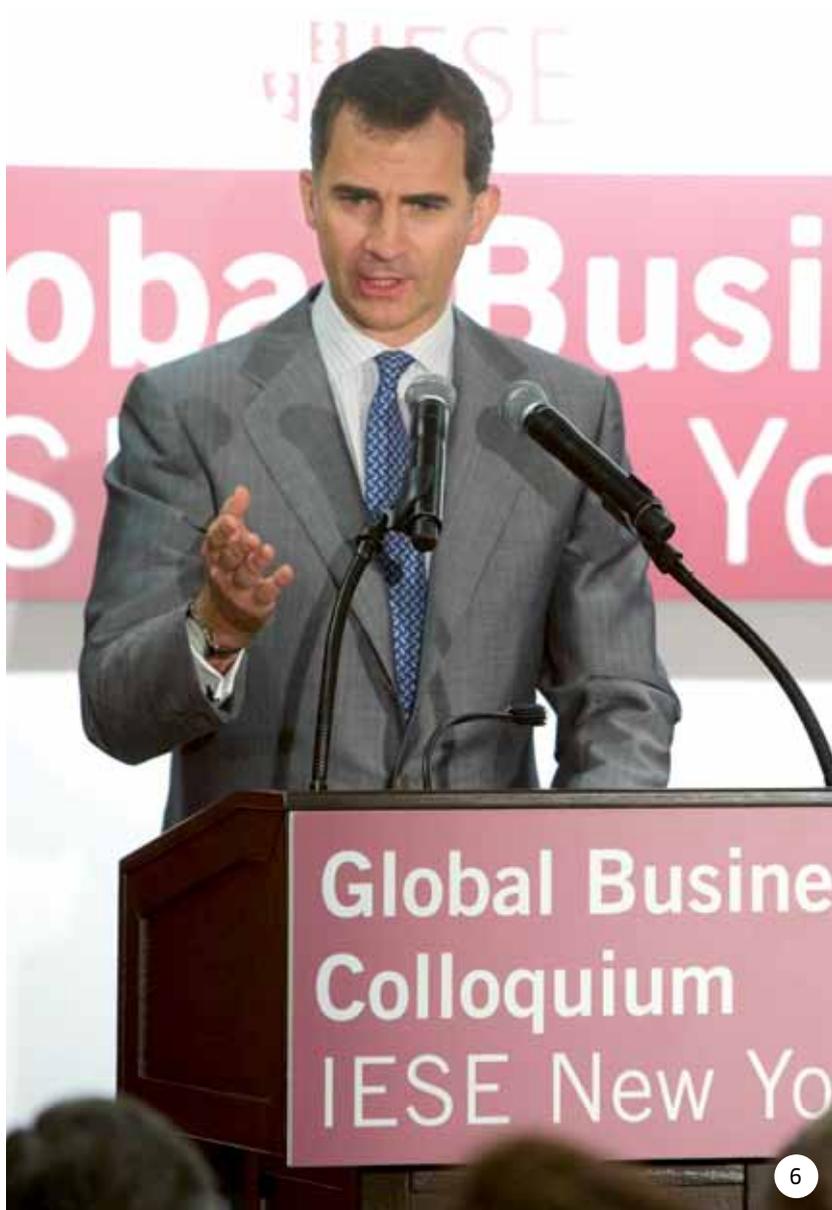


“**H**emos de aprovechar este interés entre nuestras culturas, que es recíproco, para profundizar la cooperación en materia de educación superior.

Se trata de fomentar los intercambios entre instituciones universitarias y la internacionalización de empresas educativas. La nueva sede del IESE en Nueva York contribuye, sin duda, a este objetivo. Todos estamos de acuerdo en que la formación de directivos y profesionales tiene un inestimable valor social, empresarial y humano, tanto para el presente como para el futuro progreso y bienestar de nuestras sociedades”, aseguró el Príncipe don **Felipe de Borbón** durante su discurso el 20 de junio en la sesión del Global Business Colloquium. Un encuentro inaugurado por el director gene-

ral del IESE, **Jordi Canals**, y en el que **William F. Baker**, presidente emérito de la New York PBS Station WNET y profesor del AMP Media del IESE en Nueva York, ejerció de maestro de ceremonias. Este evento marcó el inicio de una visita de los Príncipes de Asturias por el país norteamericano en junio de este año.

Su Alteza Real don Felipe destacó la contribución del IESE al mundo de la empresa, gracias a su apuesta por la ética y la excelencia, e hizo un análisis de la relación entre Estados Unidos y Europa, y en particular, resaltó el potencial de una relación más cercana entre Estados Unidos y España. “Dado que son el mayor socio comercial de España fuera de la Unión Europea (UE), y debido a la presencia significativa de empresas españolas en el país norteamericano –favorecida por un alto grado de competitividad y el creciente uso de la lengua española en el panorama internacional–, la relación en-



1. Sus Altezas Reales los Príncipes de Asturias y el director general del IESE, Jordi Canals
2. William F. Baker
3. Jay Ireland, Steven Rattner, James S. Tisch, y Susie Gharib
4. Jaime García-Legaz
5. El profesor Jordi Canals
6. Su Alteza Real el Príncipe de Asturias

tre España y Estados Unidos nunca fue tan importante”, afirmó don **Felipe**. Según el príncipe, esta relación podría cambiar la trayectoria de las economías de ambos países para bien en un futuro cercano.

Respecto a la situación económica española, **Su Alteza Real** aseguró que sus problemas, “que son en parte consecuencia de la frágil arquitectura de la unión monetaria de la EU, solo pueden ser abordados con la puesta en marcha de un marco institucional más fuerte para el euro. Necesitamos más Europa”.

LAS PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA GLOBAL EN UN FUTURO PRÓXIMO

● “Global business” fue el tema que centró el coloquio moderado por la periodista de la cadena PBS, **Susie Gharib**, que contó con la presencia del CEO de Loews Corporation, **James S. Tisch**, el colaborador del

New York Times, de la cadena MSNBC, y del *Financial Times*, **Steven Rattner**, así como con el presidente y CEO de General Electric (GE) Africa, **Jay Ireland**.

Gharib abordó las perspectivas de la economía global en un futuro próximo y preguntó a los tres americanos sobre sus esperanzas en cuanto a la economía en Europa y la UE. El consenso general fue que no hay mucha confianza en la recuperación a corto plazo de la UE, y concluyeron que los países de la eurozona tienen dos alternativas: mantener el gasto o reforzar las medidas de austeridad, lo que supondría incrementar la recesión.

La cuestión más preocupante acerca de España y la UE es si la reestructuración económica que se ha implementado funcionará a largo plazo. Apuntó **Ireland** que, si no funciona, Estados Unidos no invertirá ya que tienen sus propios problemas de crecimiento y añadió que no parece que haya un esfuerzo unificado en Euro-



pa para empezar con el cambio necesario. “¿Cómo van a proceder con 17 opiniones distintas?”, se preguntó el presidente y CEO de GE Africa.

Sin embargo, **Tisch** se apresuró en señalar que, a pesar de que la EU (y España en particular) se encuentra en circunstancias económicas ciertamente preocupantes, Estados Unidos también. Por ello, el hecho de que ambos países comparten un potencial fundamental de crecimiento económico a largo plazo, no debería olvidarse.

Tras el coloquio intervino el secretario de Estado de Comercio español, **Jaime García-Legaz**, que coincidió con **Su Alteza Real don Felipe** en la defensa de la legitimidad, y manifestó su confianza en el futuro de las instituciones de la EU. Incluso se mostró convencido de que las medidas de austeridad y las reformas emprendidas lograrán dinamizar la economía española.

Sin embargo, **García-Legaz** también recordó a los cerca de 200 líderes empresariales que acudieron al coloquio que la relación transatlántica entre Estados

Unidos y Europa (España en particular), es de una importancia capital para materializar la recuperación económica europea.

De hecho, identificó esta relación como el mejor bloque económico del mundo. Si los dos continentes pudieran establecer transacciones crecientes y consistentes, eliminando las tasas transatlánticas e implementando una regulación más razonable, ambos verían beneficiada su estabilidad económica. Tras el coloquio, los **Príncipes de Asturias** visitaron el edificio del IESE en Nueva York, firmaron el libro de visitas de la escuela y descubrieron una placa conmemorativa de la ocasión.



PARA SABER MÁS:
Código BIDI con vídeo del evento
Discurso del Príncipe de Asturias en:
www.casareal.es

EL IESE EN NUEVA YORK

El IESE inició su andadura en Nueva York en el 2007, donde imparte programas de *executive education*, y dispone de un centro de investigación (Institute for Media and Entertainment-IME), en el que se abordan temas de globalización, medios de comunicación y entretenimiento. Y con el fin de orientar el desarrollo del IESE en Estados Unidos se creó el consejo asesor del US Council formado por directivos de alto nivel, que celebró su primera reunión el 4 de marzo de 2011.

Actualmente forman el US Council:

William F. Baker
Presidente emérito
Channel Thirteen

Gerry Byrne
Vicepresidente, PMC
Penske Media Corporation

Luis Cabral
IESE Business School

Jordi Canals
IESE Business School

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

Vin Cipolla
Presidente
The Municipal Art Society

Begoña de Ros
IESE Business School

Carmen di Rienzo
Presidente y CEO
V-Me Network

Alan Glazen
Presidente Glazen Creative

Frank J. Hager
CEO Opp CAP

Claire Huang
Directora de Marketing,
Global Markets
Bank of America

Jay Ireland
Presidente y CEO
GE Africa

Tom Kane
Expresidente CBS

Gary Knell
Presidente National
Public Radio (NPR)

Steve Murphy
Presidente Christie's

Katherine Oliver
Comisionado,
Media & Entertainment
New York City Office

Kate O'Sullivan
Directora de
Relaciones Estratégicas
Microsoft Corporation

Carlos Padula
CEO Stelac Advisory
Services

Juan Pujadas
CEO
PriceWaterhouseCoopers,
Consulting

Edward T. Reilly
Presidente y
CEO American
Management Assn.

Tom Rogers
Presidente y CEO
TiVo Inc.

John Schmitz
Socio Schmitz
Partners

John Sturm
Presidente emérito
Newspaper Association
of America

Chris Vollmer
Socio y director general
Booz & Co.

Eric Weber
IESE Business School

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

Kathryn Wilde
CEO Partnership
for New York

En el centro se imparten los programas de:

Programas de dirección y liderazgo:

- Advanced Management Program in Media and Entertainment (Media AMP)
- Senior Executive Program (SEP)
- Program for Leadership Development (PLD)
- Global Finance and Strategy for Senior Executives

Programas enfocados:

- Advanced Digital Media Strategies: Profiting From the Digital Value Chain
- Global Business: Making the Matrix Work
- Arts & Cultural Management: From Service Design to Success

Se imparten **módulos del MBA, EMBA y Global Executive MBA** en el centro del IESE en Nueva York

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/usa







MBA

COMPROMISO A LARGO PLAZO

Diseccionamos un programa que se reinventa en cada edición, para dar respuesta a las necesidades de los directivos del futuro, acorde con los desafíos del mercado.

CRISTINA
ACED

“**D**irigir una empresa revierte en el bien de la sociedad”, explica **Alejandro Lago**, director académico del primer curso del programa MBA del IESE. Por tanto, “un buen directivo puede contribuir a mejorar la sociedad y las organizaciones, y esta debería ser la principal motivación para cursar un MBA”, añade. Lamenta, sin embargo, que en los últimos años se haya antepuesto el dinero a hacer bien las cosas, y aboga por romper con la idea de que el MBA es una inversión a corto plazo. “El liderazgo es dedicación, trabajo y pensamiento a largo plazo”, asegura el director académico.

Y no debemos olvidar tampoco que el “mercado demanda profesionales íntegros”, añade **M.ª Julia Prats**, profesora del Departamento de Iniciativa Emprendedora en el IESE. De hecho, el máster ayuda a sus alumnos a entender los problemas de forma holística y les enseña a analizar las implicaciones que tienen sus decisiones como directivos, tanto en las personas como en la organización empresarial.

Durante el primer año se cursan las asignaturas básicas para la dirección de empresas, comunes para todos los estudiantes, y el segundo, se ofrecen cursos multidisciplinarios. “El programa MBA del IESE se reinventa en cada edición para dar respuesta a las necesidades cambiantes del mercado. El objetivo es ofrecer formación de dirección general, con un fuerte componente humanista, y que prepare a los participantes para un mundo global”, explica **Franz Heukamp**, director académico del programa MBA.

LOS VALORES, UN PLUS

● “Todos los programas MBA incluyen clases de finanzas, marketing, operaciones, etc., y trabajan las habilidades: aprender a hablar en público, técnicas de negociación, trabajo en equipo... Sin embargo, la mayoría descuidan una dimensión fundamental: los valores, que forman parte de la esencia del IESE”, afirma el profesor **Luis Palencia**, que dirigió el MBA entre el 2006 y el 2009.

Añade también que los valores no se enseñan en un libro, sino que se aprenden a través del ejemplo. Más allá de un curso concreto, “hay que transmitirlos en el resto de asignaturas”, coincide el profesor **Lago**. Matiza que de poco sirve explicar que una empresa no solo se debe a los resultados económicos en una asignatura si en el resto se proponen los beneficios como la única razón de ser de la compañía. Por eso considera que la selección de los miembros del claustro es “un aspecto clave”.

“Para transmitir valores ha de haber contacto y convivencia”, dice el profesor **Palencia**, antiguo director del programa, “y para eso es indispensable que dure dos años y no esté muy masificado. Los grupos reducidos permiten un contacto directo entre el claustro y los estudiantes del MBA, otra de las características diferen-

ciales del IESE. Los participantes trabajan por equipos, acompañados por un profesor durante todo el programa, a modo de mentor, que hace un seguimiento de sus progresos y les ofrece una atención personalizada”.

ENFOCADOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL

● Un aspecto fundamental del máster es que está
● orientado a aportar conocimientos desde una perspectiva de dirección general, orientada a la acción y a la toma de decisiones. Y por ello, la formación práctica es un elemento esencial del programa. El método del caso y los *role-plays* promueven que el alumno se enfrente a situaciones reales, igual que los trabajos prácticos que se realizan en la mayoría de asignaturas.

Por ejemplo, en el curso que imparte **M.^a Julia Prats** preparan un proyecto estratégico que consiste en ayudar a un directivo a resolver un problema real, como diseñar el modelo de negocio más apropiado para entrar en un nuevo mercado o para lanzar una determinada tecnología. “Trabajan durante tres meses codo a codo con el directivo”, explica la profesora **Prats**.

Además, las estancias de verano en empresas permiten aplicar lo aprendido, aunque, como aclara **Philip Moscoso**, profesor de Producción, Tecnología y Operaciones del IESE, esto no es lo único que hace que el programa sea práctico. “Se trata de conseguir que tengan igualmente experiencias de dirección general en el IESE”, puntualiza, y esto se puede lograr a través de los casos, de simulaciones en el aula, de plataformas virtuales y del desarrollo de oportunidades para emprender.

Para conocer nuevos contextos y fomentar la internacionalización, se ofrece a los alumnos la posibilidad de realizar intercambios con otras escuelas de dirección o de hacer estancias voluntarias de dos semanas en Nueva

ÉXITO DE COLOCACIÓN

Los datos avalan el éxito de un programa que abre las puertas del mercado laboral a sus alumnos. Alrededor del 90% de los graduados en el 2012 se encuentran ya trabajando. De ellos, un 70% lo hacen fuera de España, principalmente en el Reino Unido y Alemania seguidos de Estados Unidos, Japón, Suiza y Chile.

Las consultoras son el sector con más demanda de graduados, un 22%, seguido de las banca, con un 8%, y un 22% repartido entre los sectores de la salud, de las tecnologías y el de telecomunicaciones.

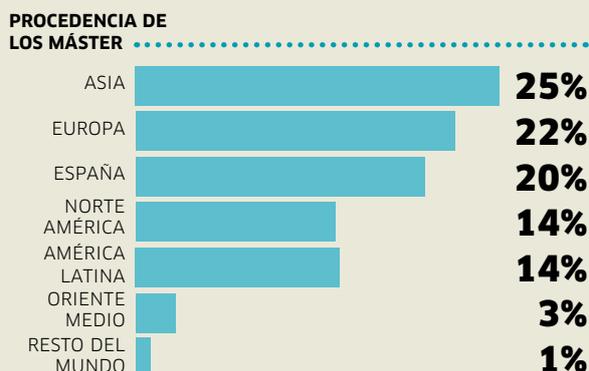
“Los MBA del IESE tienen un perfil internacional, espíritu emprendedor y dotes de liderazgo para gestionar equipos de distintas nacionalidades, y esos son valores que esperan encontrar las compañías que buscan talento para sus proyectos, que son cada vez más globales”, afirma **Javier Muñoz**, director del departamento de Career Services.



ATRAER TALENTO

289 alumnos del primer curso del programa MBA llegaron en septiembre al IESE después de un proceso que ha durado todo un año. Más de 65 ferias, 11 open day, cerca de 1.400 entrevistas y un total de 10 *assessments* en distintas partes del mundo, ha realizado este año el Departamento de Admisiones del MBA del IESE para encontrar a los mejores. “Buscamos candidatos que entiendan la misión del IESE y que a parte de obtener un MBA adquieran valores que les ayudarán a mejorar no solo como profesionales sino como personas.

El perfil de nuestros candidatos es muy diverso en cuanto a nacionalidades y estudios, con una alta puntuación en el GMAT, varios años de experiencia laboral, un buen nivel de idiomas y otros aspectos intangibles que hace prever que el candidato se acoplará bien al ritmo de trabajo y al ambiente propio del MBA del IESE”, explica **Itziar de Ros**, directora del Departamento de Admisiones del MBA. El departamento ha recorrido el mundo de punta a punta para atraer al mejor talento. Así es el MBA 2012-2014:



York, São Paulo, Shanghai y, a partir de este curso, también en Nairobi. Son módulos de inmersión impartidos por dos profesores del IESE y dos profesores locales, explica **Carlos García Pont**, director académico del segundo año del programa MBA. Además, se incluyen clases con directivos locales, que permiten conocer la realidad del país de primera mano.

Con unos objetivos claros y bien definidos, estos módulos complementan la experiencia internacional del máster, asegura el profesor **García Pont**. Alrededor de un tercio de los estudiantes se animan a cursarlos para descubrir cómo se trabaja en otras partes del mundo.

PREPARADOS PARA GLOBALIZACIÓN

El nuevo contexto mundial presenta nuevos desafíos para la formación directiva. El principal es preparar a los estudiantes para el entorno empresarial globalizado en el que tendrán que trabajar, explica el profesor **Pankaj Ghemawat**. La procedencia de los participantes en los MBA es cada vez más diversa, pero la internacionalidad de los estudiantes y de los profesores no tiene por qué traducirse en una mayor comprensión mutua si los contenidos y el claustro no prestan especial atención a la gestión de la diversidad, con el objetivo de explotar todo su potencial y minimizar sus riesgos.

Conscientes de este reto, en el IESE se forman equipos de trabajo buscando la máxima diversidad. Se intenta que cada integrante sea de una nacionalidad, tenga una formación distinta y diferente experiencia

profesional. “Pocas veces trabajarán en un entorno tan diverso como este”, explica **Elena Liqueste**, directora ejecutiva del programa MBA, que asegura que esta experiencia “te abre la mente”. El equipo se convierte en una pieza clave del máster, no solo a nivel académico, sino también personal. “Es muy gratificante ver cómo los estudiantes conviven y se ayudan. Se forjan amistades para toda la vida”.

El método del caso, el trabajo en equipo, las simulaciones... ayudan a superar estos retos y también a que los alumnos tomen conciencia de sí mismos, de los cambios que hay en el mundo y de las implicaciones que tienen sus decisiones. “Las escuelas de dirección son el lugar donde trabajar estos valores”, afirma el profesor **Palencia**.

Todos los entrevistados coinciden en que las enseñanzas del programa MBA no se limitan a lo que se aprende en las aulas, sino que también resulta muy enriquecedora la convivencia diaria. “Un MBA tiene que impactar en la persona, en sus valores, en su estilo de dirección”, asegura el profesor **Moscoso**. “Transmitir integridad y profesionalidad es más importante que aprender finanzas o marketing”, sostiene la profesora **Prats**. Porque, en definitiva, “el programa MBA ha de aportar consistencia y rigor”, concluye el profesor **Palencia**. Se trata, como decía el profesor **Lago** al principio de este artículo, de un compromiso personal con la sociedad a largo plazo.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/en/MBAPrograms



EN BUSCA DE OPORTUNIDADES

Los MBA del IESE viajan por todo el mundo para conocer a *recruiters* y directivos de primera línea, una fórmula que les abre las puertas del mercado laboral internacional.

Un nombre ligado a la palabra prestigio, unos alumnos sumamente preparados y dispuestos a entrar en el mercado laboral internacional y la posibilidad de conocer en primera persona a los CEO de algunas de las principales empresas del mundo son algunos de los ingredientes que han conseguido que los másteres del IESE tengan, cada vez más, ofertas profesionales interesantes en empresas punteras de no importa de qué parte del planeta.

Hasta el momento, un 70% de la colocación de los MBA del IESE va a los mercados europeos y, cada año aumenta el porcentaje de alumnos absorbidos por los mercados extraeuropeos. Uno de los principales *handicaps* para incrementar el número de compañías contratantes en Estados Unidos, Latinoamérica y Asia es el tiempo, esfuerzo y dinero que supone venir hasta la escuela para reclutar a los posibles candidatos, por ello los MBA realizan a lo largo del año varios viajes o *treks* a diferentes partes del mundo.

La estrategia seguida los últimos años por el departamento de Career Services tiene una doble vía: por un lado, la posibilidad de contar con personas que han empezado a trabajar en esos países y que pueden hacer de enlace, pues conocen directamente el mercado local, están en contacto con las compañías y conocen sus necesidades y, por otro, facilitar a los *recruiters* de las distintas empresas el que puedan ver personalmente a los másteres en sus propios países.

“Para los alumnos resulta instructivo el incremento de sus conocimientos de estos sectores (tecnológico, financiero, farmacéutico...), países y compañías, e interesante la posibilidad de conocer en primera persona a directivos *top*, –por ejemplo, en Milán nos recibió el CEO de Gucci– y, además, para nosotros es fundamental ponerlos en contacto con los *recruiters*, para que vean a nuestros MBA. Porque es muy distinto recibir un currículum que conocer al alumno e interactuar con él. Esa es la forma de que se enamoren de nuestros candidatos”, explica **Javier Muñoz**, director de Career Services, quien añade que “es una fórmula que está dando unos resultados magníficos a nivel de contratación, tanto para los *interships* (contratos de prácticas de verano) como para los *full time* (contrato una vez finalizado el MBA)”.

ACORTAR DISTANCIAS

● Hay dos tipos de *treks*, el organizado específicamente para realizar las visitas durante un período concreto, como el London Banking o el de Silicon Valley, y el que se prepara aprovechando el periodo académico de los MBA en esas zonas, como pueden ser el de Nueva York, el de Singapur o el de China.

En general, son los propios alumnos, a través de los clubes, los que coorganizan estos eventos con Career Services, por lo tanto, son ellos quienes tienen un interés especial y, en muchos casos, los que se encargan de la logística conjuntamente con el apoyo del departamento.

“Aprovechamos también estos viajes para que las empresas vean a candidatos del MBA, cerramos el círculo



ES MUY DISTINTO RECIBIR UN CURRÍCULUM QUE CONOCER AL ALUMNO E INTERACTUAR CON ÉL”

Javier Muñoz,
director de Career Services

con el departamento de Admisiones del MBA y Alumni. Si tenemos, por ejemplo, un número de MBA del IESE en Brasil, durante esa estancia organizamos un evento con los antiguos alumnos y con personas interesadas en realizar el programa del MBA, para que los candidatos puedan ver e intercambiar experiencias con un nutrido grupo de másteres, los locales, que están ya trabajando en esos países, y los que acaban de cursar el MBA, que les van a contar su historia en una reunión informal de *networking*”, aclara **Muñoz**.

DESTINO A...

● Los *treks* se desarrollan en los grandes mercados de contratación, bien porque son países que, aunque están cerca, tienen una concentración industrial muy alta de un sector en concreto como es el caso de Londres en finanzas; Ginebra y Zúrich en farmacéuticas; Silicon Valley con las empresas punto com y de tecnología; o Milán y Florencia en el sector de la moda y el lujo. En otros casos lo que prima es que, en general, la oferta de MBA es muy alta, en países como el caso de Brasil, Nueva York o Shanghái.

Se buscan empresas que sean “grandes contratadoras de MBA” que entiendan y persigan el perfil internacional de los másteres de la escuela y que tengan una carrera para ellos bien estructurada dentro de sus compañías. Muchas veces son empresas con las que el IESE trabaja ya en Europa y que dan entrada a sus filiales en esos países, o se trata de *local champions*, esto es, empresas muy fuertes en el mercado local. Para los MBA, el hecho de saber que tienen concertadas entrevistas y que están interesados en su perfil es un incentivo mayor para apuntarse al *trek*. “Creemos que es la fórmula que realmente rompe esta dinámica de concentración en Europa y abre la puertas a las ofertas en Asia, Estados Unidos y Latinoamérica”, concluye el director de Career Services.

49ª REUNIÓN DEL COMITÉ
ASESOR HARVARD-IESE**FORMANDO
MEJORES
DIRECTIVOS**

El Comité Asesor Harvard-IESE celebró su 49ª reunión anual el 18 de junio en Boston. Profesores de las dos escuelas reflexionaron sobre grandes retos de las *business schools*.

En el encuentro de este año, los profesores analizaron las innovaciones en el programa MBA especialmente en dos sentidos: potenciar la iniciativa emprendedora y adaptarse a la globalización. Así por ejemplo, el IESE ha impartido tres módulos del MBA fuera del campus en las ciudades de Nueva York, São Paulo y Shanghái, como parte de estas innovaciones dentro del programa, y está trabajando intensamente en el área de iniciativa emprendedora.

Durante la sesión, se trataron extensamente también las tendencias en admisiones, el efecto de los cambios demográficos sobre los programas MBA y la situación de las salidas profesionales de los alumnos al graduarse.

UNA ESTRATEGIA CONJUNTA

Asimismo, el Comité abordó la estrategia global de las escuelas de dirección. En un mundo multipolar como el actual, con la creciente importancia de los mercados emergentes, la globalización, el desarrollo de una potente marca a nivel mundial y la actuación específica en mercados de alto crecimiento son variables fundamentales para la supervivencia de escuelas de dirección de primer nivel.



Harvard Business School

El Comité, que se fundó en 1963 fruto de la estrecha relación entre ambas escuelas, se reúne cada año y toma decisiones prácticas sobre asuntos de mutuo interés, e intercambia puntos de vista sobre la dirección de empresas, temas de investigación conjunta y proyectos educativos.

La intensa relación entre ambas instituciones contribuyó a la puesta en marcha del programa MBA *full time* del IESE, en 1964, que fue el primero de su clase en Europa. Esta continua colaboración ha tenido un papel clave en el desarrollo de programas de *executive education* internacionales como el Global CEO Program for China. Así, de las reuniones han nacido un gran número de iniciativas como, por ejemplo, de la reunión de 1995, los programas conjuntos para formar directivos internacionales como el “Achieving Breakthrough Service” o “Transforming Multibusiness Corporations”.

Los profesores asistentes a la reunión de este año por parte de la Harvard Business School fueron **Srikant M. Datar**, **W. Carl Kester** y **Richard H. K. Vietor**, y en representación del IESE acudieron los profesores **Jordi Canals**, **José Luis Nueno**, **Joan Enric Ricart** y **Eric Weber**.



Jordi Canals
Profesor y director
general, IESE



Srikant M. Datar
Profesor de
Contabilidad,
Harvard Business
School



W. Carl Kester
Profesor de Business
Administration
(Finanzas), Harvard
Business School



José Luis Nueno
Profesor de
Marketing, IESE



Joan Enric Ricart
Profesor de
Dirección
Estratégica, IESE



Richard H. K. Vietor
Profesor y Senior
Associate Dean,
Harvard Business
School



Eric Weber
Profesor y director
general asociado,
IESE

Llegamos a todo el mundo. Exactamente, al 99% de la población mundial

SES se convierte en una nueva compañía global, cubriendo el 99% de la población mundial, con su flota de 50 satélites. Distribuye más de 6.000 canales de TV y radio en el mundo, de los cuales 1.200 son canales HD, y se recibe en más de 258 millones de hogares.

www.ses.com/es



XVI ENCUENTRO DEL SECTOR DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

HAMBRE DE INNOVACIÓN Y COLABORACIÓN

El sector de alimentación y bebidas innova para satisfacer a un nuevo tipo de consumidor.

Innovación fue, sin duda, la palabra más repetida durante el XVI Encuentro del Sector de Alimentación y Bebidas: innovación en la fabricación, en la distribución, en la comunicación... En definitiva, todo lo necesario para captar a un nuevo consumidor cada vez más cambiante, más exigente, más informado y más polarizado. A su vez, este proceso de innovación debe procurar adaptar a las empresas a un entorno económico y de consumo nuevo, cambiante y difícil, tal como lo describió el profesor **Antonio Argandoña**. ¿El objetivo ideal? La innovación con método, convertirla en un proceso más de la organización, como bien explicó el profesor **Joaquim Vilà**. Así, fabricantes y distribuidores coincidieron en reclamar una mayor colaboración entre ambos.

Distintos líderes del primer sector industrial del país y el segundo de la economía española (por detrás del turismo), transmitieron sus ideas sobre la innovación y otros retos del sector en el Encuentro celebrado el 5 de junio en el campus del IESE en Barcelona, bajo el lema “Creciendo en la recesión. Ejemplos para la industria y la distribución”.

El acto, coorganizado por Accenture, contó con la colaboración de Alimentaria, Idom Consultoría, IPMark y D/A Retail, y estuvo codirigido por el profesor del IESE **Jaume Llopis**; **Ildefonso García-Serena**, presidente de Compact Response Group; y **Miquel Lladó**, colaborador científico del IESE y presidente de Peak Business Advisory. El director general del IESE, **Jordi Canals**, presentó el encuentro junto con los directores.

Muchas fueron las voces que reivindicaron cambios profundos en el sector a través, entre otras herramientas, de la innovación, como muchas fueron las ideas y propuestas. “Nos estamos reinventando continuamente y abordando el marketing desde todos los ángulos para suplir la carencia que su-

pone la falta de presupuesto”, apuntó **Manel Cumplido**, director de Marketing y Desarrollo de Negocio de Caprabo. “La suma de pequeñas iniciativas consigue grandes resultados: no son necesarios megaproyectos para impactar”, manifestó.

Otro ejemplo de reinención es el de Kellogg's, como indicó su director general para la península ibérica, **Mauricio García de Quevedo**: “Estamos pasando de una marca (Special K) a un servicio con nutricionistas, dietistas y foros al servicio del consumidor para convertirlo en una experiencia”.

Del mismo modo, **Fernando Valdés**, presidente de la División Mercados Líderes de Campofrío Food Group, habló de la “fuerte apuesta por la innovación” en su empresa, exigida por un cambio en los hábitos del consumidor. “Hace tres años solo vendíamos jamón cocido; ahora tenemos distintas formas de venderlo para cubrir todos los *drivers* que exige el consumidor actual”.

José Luis Gutiérrez (MBA '88), director ejecutivo de hipermercados Carrefour España, recomendó “focalizar la innovación”; esto es, hacerlo de forma estratégica y “no intentar abarcarlo todo”. La implicación del grueso de la empresa es otro elemento fundamental para **Bernard Meunier**, vicepresidente y director general de Nestlé España: “Para fomentar la innovación, hay que empezar por los empleados. Mejor que tener una buena idea, es tener muchas ideas”.

Por su parte, **Sara Morales**, directora comercial y de Marketing de Caviar Nacarii, productora de caviar en el Valle de Arán, apuntó que, a veces, también hay que dejarse guiar por la intuición: “La innovación empieza con ideas que, en ocasiones, parecen una auténtica locura”, afirmó. “Claro que la innovación puede fracasar”, concluyó **Meunier**, “pero la empresa que no innova desaparece del mercado”.

COLABORACIÓN FABRICANTE-DISTRIBUIDOR

● **Jordi Morral** (PDD '94), CEO de Europastry, reflejó una opinión generalizada, apuntando que “debe haber una mayor relación de entendimiento entre fabricante y distribuidor, y no puede concebirse como una carrera, sino como una relación de confianza”.

Por su parte, **Jérôme Boesch**, director general de Productos Lácteos Frescos Europa-Sur de Danone, y **Enric Ezquerri** (PDD '96), CEO y director general de Condis Supermarkets, protagonizaron el debate. “Los fabricantes dedicamos mucho tiempo a intentar establecer un diálogo con nuestros



Miquel Lladó, Prof. Jaume Llopis, Roberto Servitje e Ildelfonso García-Serena

consumidores. La mejor oportunidad de contacto con el cliente se da en el punto de venta; es donde hay que aprovechar para convertirlo en un vendedor”, aseguró **Boesch**. Por ello, pidió un “intercambio completo y rápido de información entre fabricante y distribuidor”, reclamación que se sumó a las de otros ponentes como **Cumplido** o **García de Quevedo**.

Ezquerria coincidió en este aspecto: “si los dependientes de la tienda no conocen los beneficios de la marca, no se visualiza esta relación”. “Para buscar la diferenciación, debemos poner en común las ventajas competitivas del distribuidor y del fabricante y que todas impacten en el consumidor y generen adhesión”, subrayó. El objetivo, según **Boesch**, es: “que fabricante y distribuidor se conozcan mejor para adaptar la oferta del fabricante al perfil del consumidor”.

EL NUEVO CONSUMIDOR Y LA INFLUENCIA DE LA RED

● **Jaime Ferrer**, responsable global de Consultoría de negocios en sectores de fabricación y distribución de Accenture, habló de una “nueva generación de compradores dispuestos a abandonar a cualquier proveedor en cualquier momento”, caracterizados por una actitud de compra más razonada que impulsiva, y en busca de vías alternativas de consumo. **Fernando Valdés** habló también de un consumidor “polarizado”: “Se han añadido algunos *drivers* de consumo que antes no existían; no solo se añaden, sino que se combinan. Ya no quieren únicamente sabor; quieren sabor sano. No quieren solo conveniencia, quieren conveniencia barata”.

“Es importante generar experiencias memorables”, recordó **Carlos Barrabés**, presidente del Grupo Barrabés. “Superar las expectativas es la clave”, confesó. Según el empresario, hay que construir sobre beneficios positivos para el cliente, y para ello, hay que grabarse a fuego una palabra para los próximos años: empatía. Finalmente, aseveró que “hay que gestionar la experiencia de compra del cliente y olvidarse de la gestión del mismo. La fidelidad se terminó”.

El nuevo consumidor se encuentra también en contacto permanente con las nuevas tecnologías. Como describió **Barrabés**, “La tecnología y el mundo físico se están fusionando en este momento. Estamos llegando a un punto en que será como el oxígeno: lo necesitamos pero no somos conscientes de su presencia”. **Mauro Ribó**, director de Marketing de Soft Drinks de PepsiCo Iberia, aseguró que “si quieres invertir en los medios digitales, tienes que asumir riesgos. Como mínimo, el 16% de tu presupuesto”. Además, considera un error no tener una estrategia digital, ya que “la mayoría de consumidores están conectados a la red, y ofrece ventajas competitivas”.

Otros participantes fueron **Jaume Alsina**, fundador y presidente de la Cooperativa de Guissona; **Josep Lluís Bonet**, presidente del Grupo Freixenet; **Cristóbal Colón** (PDG ‘98), presidente de La Fageda; **Sergi Ferrer-Salat**, fundador de Fastvínic; **Miguel de Haro**, presidente de IPMark; **Julio Jolín** (MBA ‘01), director general de Sellbytel; **Pere Laymon** (ST/ADECA ‘10), director general de Miquel Alimentació; **Gonzalo Pérez Gasca** (PDD ‘02), *senior executive* para la Industria de Retail en SPAI de Accenture; y **Oscar Vela**, director general de Áreas Europa.

ROBERTO SERVITJE PREMIADO

El encuentro se clausuró con la entrega del IPMark Food & Beverage Global Award a **Roberto Servitje**, fundador y presidente del Consejo del Grupo Bimbo, quien enfatizó que “una empresa en la que cuentan las personas es una empresa con mayores probabilidades de tener eficiencia, creatividad y competitividad”. Durante el acto se destacó su brillante trayectoria profesional que ha convertido a Bimbo en una de las grandes multinacionales en el campo de la alimentación.

APRENDIENDO A VIVIR JUNTOS

¿Qué pasaría si el euro desapareciera? En una sesión del Programa de Continuidad del IESE en Londres, se analizaron las opciones de un escenario donde lo que antes era inconcebible, ahora es imaginable.

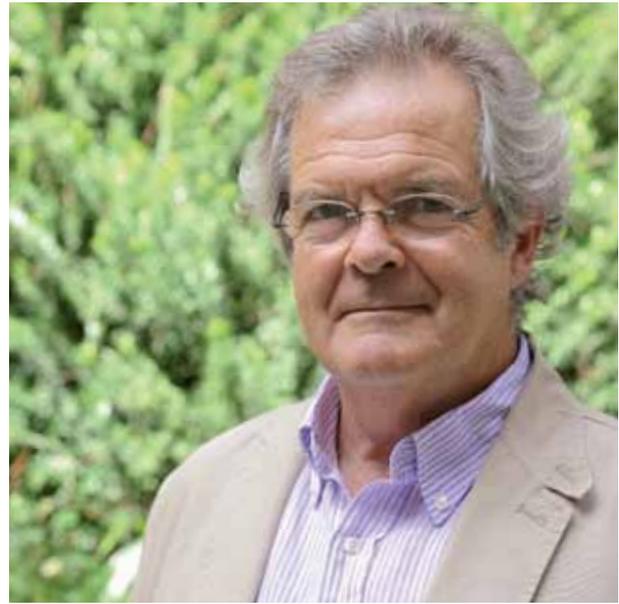
¿U n buen matrimonio o un divorcio desagradable? Esta es la pregunta que planteó el profesor del IESE, **Alfredo Pastor**, con respecto a la eurozona en el encuentro organizado el 19 de junio, por la Asociación de Antiguos Alumnos, en las oficinas de BlackRock en Londres. Y fue precisamente, **Roger Tooze**, director financiero de BlackRock, quien presentó al profesor **Pastor** y a **Daniel Franklin**, editor ejecutivo de *The Economist*, en un encuentro que se inició revisando los posibles escenarios para el futuro de la UE.

EL PROBLEMA ES INTERNO

● “El abandono del euro traería consigo la aplicación de políticas proteccionistas y una ronda interminable de devaluaciones. Si la deuda de un país está en una divisa extranjera, ni siquiera la desvalorización de la suya puede salvarle. Es cierto que España devaluó su moneda en 1993, pero entonces no tenía deuda exterior”, añadió el profesor **Pastor**.

Y si los países de la UE siguen la ruta del “divorcio”, ¿cómo podrá reestructurarse la deuda de una forma amistosa? “Es una carga demasiado pesada como para llevarla a solas. Europa tendría que reconstruir un marco monetario en el que las divisas más fuertes se comprometieran a ayudar a las más débiles”, añadió, e insistió también en que los problemas de Europa no son tan grandes como se pintan, y que el de la deuda de la eurozona es interno, al no tener deuda externa.

Según el profesor **Pastor**, la UE debe garantizar las deudas de sus Estados miembros, del mismo modo en que, en toda Europa, las regiones más ricas de cada país subvencionan a las más pobres. “Si hubiera una unión fiscal, no existiría el problema de la deuda. Y si las cosas no se arreglasen así, el coste del préstamo sería tan grande que un país como España no tendría más remedio que declararse en quiebra”, afirmó con rotundidad.



EL HECHO DE QUE EL EUROESCÉPTICO REINO UNIDO ESTÉ LLAMANDO A LA PUERTA DE LA EUROZONA PARA EXIGIR UNA UNIÓN FISCAL MÁS ESTRICTA ES UN ESPECTÁCULO INUSUAL”

Daniel Franklin



LA EU TENDRÍA QUE RECONSTRUIR UN MARCO MONETARIO EN EL QUE LAS DIVISAS MÁS FUERTES AYUDARAN A LAS MÁS DÉBILES”

Profesor Alfredo Pastor

LOS EUROESCÉPTICOS PIDEN LA UNIÓN FISCAL

● Respecto a la cuestión de una mayor unión entre los ● países de la eurozona, **Franklin** comentó que existe una gran divergencia entre las visiones de Francia y Alemania sobre una Europa federal. “Los alemanes creen que debe existir una convergencia política antes que una monetaria, pero en Europa, la mayoría no piensa así”, explicó.

“El verdadero problema de la integración no es Alemania, sino Francia. Es muy difícil que el país galo acepte ser un miembro igualitario”, agregó el profesor **Pastor**. Por su parte, **Franklin** añadió que el hecho de que el euroescéptico Reino Unido esté llamando a la puerta de la eurozona para exigir una unión fiscal más estricta es un espectáculo inusual.

“Los euroescépticos ven la crisis como una oportunidad para que el Reino Unido deje de formar parte de la EU. Y quizá este país no salga de Europa, pero puede caerse de Europa, sobre todo si se tiene en cuenta que todos los cambios en el Tratado deben aprobarse por

referéndum”, sentenció **Franklin**, quien opinó que aunque el Reino Unido parece un espectador, en realidad es muy vulnerable a lo que sucede en la eurozona. A lo que el profesor **Pastor** añadió que “es además un país indispensable para la Unión Europea”.

LA REALIDAD ESPAÑOLA

● Por último, **Franklin** preguntó al profesor **Pastor** ● si, después de un largo periodo de negociación, España por fin se estaba enfrentando a la realidad. “Pocas cosas quedan por negar”, replicó irónico el profesor, antes de asegurar que es exagerado afirmar que todo el sistema bancario español está desprestigiado. “España mira demasiado hacia adentro, no es lo suficientemente consciente de su posición en el mundo y; en consecuencia, malgasta tiempo precioso en tomar decisiones. El problema es que, desde la perspectiva del norte, no basta con que España pague su deuda, sino que también debería ser castigada”.

LA ERA DE LAS TIC

El XVIII Encuentro de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información evaluó el impacto presente y futuro de las TIC.

Los tres grandes elementos que han motivado la transformación social de los últimos años han sido las redes sociales, los dispositivos inteligentes y los servicios en la nube, protagonistas todos ellos del XVIII Encuentro del Sector de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información, dirigido por los profesores del IESE **Joan E. Ricart** y **Josep Valor**. El Encuentro contó con la colaboración de: Abertis Telecom, Ernst & Young, Nae, Ono, Orange, SES Astra Ibérica, Telefónica, Vodafone y Yoigo.

Según un estudio de Cisco Systems, en el 2016 se alcanzará la cifra de 10.000 millones de dispositivos móviles en el mundo. “¿Qué explica una expansión tan rápida?” se preguntaba la profesora **Sandra Sieber**. ¿Son las nuevas generaciones las más proclives a la adopción de las TIC? Sorprendentemente, la experta en TIC del IESE respondía negativamente y aducía que se ha pasado de una interfaz artificial a una natural que permite manejar con facilidad los dispositivos no solo a los más jóvenes, sino también a los inmigrantes digitales. Según **Ángel López**, investigador del IESE Public-Private Sector Research Center, en la actualidad coexisten dos grandes tendencias que apuntan a un rápido crecimiento del marketing móvil y del *m-commerce*: la adopción en masa de los dispositivos móviles—especialmente las *tablets*—y el desarrollo de las tecnologías de transacción *contactless*.

Entre los pioneros en el impulso de este tipo de transacciones se encuentran empresas de telecomunicaciones y bancarias. El profesor **Eduard Calvo** presentó algunos ejemplos y datos sobre el pago a través de móviles y dio paso a los actores en la cadena de valor. **Jaime Grau**, director de Desarrollo de Negocio de Telefónica Digital, explicó cómo la penetración bancaria en Latinoamérica es baja comparada con el grado de penetración de la telefonía móvil, lo que representa un gran potencial de negocio. Las empresas deben procurar que no haya barreras de entrada, que sean baratos, simples e intuitivos, y las tarifas, sencillas. En España la mayoría de los pagos que se realizan son en efectivo y queremos que haya una migración al pago electrónico. El pago con móvil *contactless* suele ayudar a conseguirlo, con un instrumento de pago estandarizado que es la tarjeta, señaló **Jordi Guaus**, *product manager* de móviles de CaixaBank, entidad que lanzó un primer piloto en Sitges al que se bautizó como “Mobile Shopping Experience”. Por su parte, **Daniel Espólita**, de Mobile, Contactless and Innovation Strategy de Visa Europa, explicó que la seguridad y la interopera-

bilidad son claves en cualquier desarrollo en este ámbito. Además de las aplicaciones que ayudan a gestionar las relaciones entre médicos y pacientes, la nube permite, como señaló el profesor **Valor**, gestionar de un modo más eficiente muchas instituciones públicas. Cuando hablamos de nube parece que nos referimos únicamente a su capacidad de almacenamiento, pero **Evgeny Káganer**, profesor del IESE, indicó que se abren infinitas áreas de colaboración colectiva (*human cloud*), citando el ejemplo de Wikipedia.

En la sesión dedicada a las *smart cities*, definidas como un exponente de transformación social y oportunidades de negocio, **Íñigo de la Serna**, alcalde de Santander, se centró en cuatro de sus aspectos característicos: calidad de vida, empleo, disminución de los costes de gestión y orgullo de pertenencia. Por su parte, **Agustín Cordón**, director general de la Fira de Barcelona y presidente de la comisión ejecutiva de MWC, expuso en la sesión dedicada al impacto de la capitalidad del móvil las características y objetivos del Mobile World Congress, festival orientado a eventos públicos para la promoción de soluciones de movilidad globales.

EL DESARROLLO DE UN MUNDO DIGITAL

● Todo este nuevo mundo que evoluciona vertiginosamente sigue asentándose en unas redes que, según **Fernando Ballester**, secretario general de Orange España, deben seguir manteniéndose y renovándose continuamente. Del mismo modo se pronunció **Enrique Carrascal**, director de Operadores y Regulación de Telefónica España, que insistió en que el mundo no es tan móvil como parece: los dispositivos sí lo son, pero detrás de ellos está la fibra. **Víctor Manuel Guerrero**, director general de Empresas y Operadores de ONO, destacó la capacidad de anticipación que había tenido su empresa a la hora de proporcionar un amplio ancho de banda a los usuarios para que pudieran hacer frente a la múltiple conexión de dispositivos hacia la que se encamina la sociedad, y **Gabriel Míguez**, director general de Relaciones Institucionales y Desarrollo Estratégico de Negocio de Yoigo, recordó que la digitalización crea riqueza y por tanto se convierte en un factor clave para salir de la crisis.

Por su parte, **José Romero**, director de Comunicación de Vodafone, enfatizó en la necesidad de un nuevo enfoque regulatorio del sector, y **Laureano González**, *managing director* EMEA South de Cisco Systems, señaló que, gracias a las redes inteligentes, empresas como la suya se manejan muy bien en periodos de transición como los que estamos viviendo.



EL DÉFICIT DEL SECTOR INMOBILIARIO DEBE SUPLIRLO EL SECTOR TECNOLÓGICO AL QUE LAS CIUDADES DEBEN INCENTIVAR ADECUADAMENTE”

Pedro Luis Calvo Poch, delegado del Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid



ESPAÑA NO PUEDE SER UNA ISLA REGULATORIA, TODO LO QUE HAGAMOS, DEBEMOS HACERLO DESDE EUROPA, PARA CONTRASTARLO EN EL MISMO PLANO CON ESTADOS UNIDOS Y ASIA”

Víctor Calvo-Sotelo, secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información

LA CLAVE ESTÁ EN COLOCAR AL CIUDADANO EN EL EJE DE LA ECUACIÓN ENTRE LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN Y LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO PARA APRENDER E INNOVAR”

Tobías Martínez, director general de Abertis Telecom



EMPRENDEDURÍA Y TALENTO TENDRÁN UN PAPEL PROTAGONISTA PORQUE, DADA LA SITUACIÓN ACTUAL, SON CLAVES PARA DAR EL SALTO CUALITATIVO Y SALIR DE LA CRISIS”

Agustín Cordón, director general de Fira de Barcelona y presidente de la Comisión Ejecutiva de Mobile World Capital



LAS SOLUCIONES DE TELEMEDICINA SON REVOLUCIONARIAS PORQUE PERMITEN, POR PRIMERA VEZ, ASOCIAR LA REDUCCIÓN DE COSTES A UN MEJOR ACCESO A LOS SERVICIOS DE SALUD”

Alicia Calvo, directora de Innovación de Orange



LA APLICACIÓN DE LAS NUEVAS SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PERMITE MEJORAR LAS CONDICIONES DE VIDA DE AQUELLOS QUE NECESITAN MAYOR APOYO PARA SU INTEGRACIÓN SOCIAL Y LABORAL”

Virginia Guerrero, directora de Desarrollo de Negocio e Implementación en el Área de Estrategia de Vodafone

LA TECNOLOGÍA PERMITE UNA MAYOR INVOLUCRACIÓN Y, POR TANTO, UN MAYOR COMPROMISO DEL PACIENTE COMO GESTOR DE SU ESTADO DE SALUD Y SUS TRATAMIENTOS”

Óscar Gómez García, director de e-health Producto de Telefónica



UNA DE LAS PRINCIPALES VENTAJAS DE LA NUBE ES LA MAYOR EFICIENCIA CON LA QUE SE PUEDEN GESTIONAR LOS PICOS DE INFORMACIÓN QUE TIENEN MUCHAS INSTITUCIONES PÚBLICAS”

Josep Valor, profesor del IESE



EN UNOS AÑOS EL VOLUMEN DE DATOS Y SERVICIOS SE PUEDE MULTIPLICAR POR 800. EL MODELO EMERGENTE CONSISTE EN CREAR SOLUCIONES HÍBRIDAS PARA APROVECHAR LO MEJOR DE CADA TECNOLOGÍA”

Luis Sahún, director general de SES Astra ibérica



HAY TRES CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS CEO PARA LIDERAR EL FUTURO, TODAS AFECTADAS POR LA TECNOLOGÍA: LA OBSESIÓN POR EL CLIENTE, EL LIDERAZGO INSPIRADOR Y LA CAPACIDAD DE LIDERAR EQUIPOS ABIERTOS”

Joan Enric Ricart, profesor del IESE

TODO LO SUSCEPTIBLE DE ESTAR CONECTADO ESTARÁ CONECTADO Y HABRÁ, AL MENOS, SIETE CONEXIONES POR HABITANTE”

Rosendo Urbán, director general de Clientes Locales en España de Ericsson



LA DIGITALIZACIÓN CREA RIQUEZA Y, POR TANTO, SE CONVIERTE EN UN FACTOR CLAVE PARA SALIR DE LA CRISIS”

Gabriel Míguez, director general de Relaciones Institucionales y Desarrollo Estratégico de Negocio de Yoigo





INTERNATIONAL FACULTY PROGRAM (IFP)

Educadores y líderes

La edición del IFP de este año contó con 34 participantes de distintas procedencias, en busca de nuevas habilidades de liderazgo y educación.

● Para tener un verdadero impacto positivo en la sociedad, las escuelas de dirección necesitan un claustro con habilidades excepcionales de liderazgo, así como una destacada capacidad para enseñar e investigar. Con estas premisas en mente, el IESE ofrece cada año su International Faculty Program (IFP) dirigido al profe-

sorado de las escuelas de negocios de todo el mundo.

El programa de este año tuvo lugar del 4 al 22 de junio y atrajo a 34 jóvenes profesores de 15 países al campus del IESE en Barcelona. Entre los participantes se cuentan decanos, directores de departamentos académicos, profesores e investigadores. Durante

las tres semanas del programa abordan temas como el método del caso, la elaboración de casos, el diseño de cursos, la gestión institucional y el liderazgo.

La edición de este curso contó, por primera vez, con miembros del claustro de escuelas de Pakistán y Kazajistán que aumentaron geográficamente la expansión de un programa ya de por sí global. Hasta la fecha, más de 200 profesores de distintas instituciones han tomado parte en él.

“Los miembros del claustro de la mayoría de las escuelas de dirección invierten un tiempo considerable al desarrollo de sus habilidades para la investigación durante sus programas doctorales, pero normalmente dedican menos tiempo a otras áreas importantes como los métodos de enseñanza, el diseño de cursos, el liderazgo o las habilidades directivas. El IFP ofrece al profesorado de estas escuelas el marco y las herramientas para mejorar en todos esos

ámbitos”, explica el profesor **Javier Santomá**, director académico del programa.

INTERCAMBIOS ENTRE DOS PROMOCIONES

● En una sesión especial, los graduados de este año tuvieron la oportunidad de trabajar con unos alumni del IFP '11 e intercambiar experiencias con ellos, lo que aportó una nueva y valiosa dimensión al programa. También durante el encuentro, algunos alumni del 2011 presentaron el libro *New Perspectives on Management Education*. Una obra elaborada por **Wolfgang Amann, Monica Kerretts-Makau, Pio Fenton, Peter Zackariasson y Shiv Tripathi**, todos ellos excompañeros del programa y residentes en la actualidad en países tan dispares como Alemania, Kenia, Irlanda, Tanzania y Suecia.

Inspirados por lo que habían aprendido en el IESE, los cinco graduados del IFP decidieron escribir un libro acerca de la innovación en las escuelas de dirección. “Pensamos que nuestra etapa de aprendizaje todavía no había finalizado”, apuntó **Amann**. “La mayoría estábamos especializados en temas concretos, por lo que combinamos nuestras diferentes visiones acerca de los retos a los que se enfrentan las escuelas de dirección y la enseñanza en este sector”.

La idea de escribir el libro también vino impulsada por las críticas que sufren las escuelas de dirección desde la crisis. “En vista de la situación, decidimos desarrollar una serie de soluciones para seguir avanzando”, declaró **Amann**. Pero esta obra cubre una amplia variedad de temas, desde la importancia de los contenidos locales hasta el liderazgo, pasando por un enfoque humanístico de la enseñanza de la dirección de empresas.

El libro ha sido una experiencia enriquecedora, además de “divertida”, para sus autores, que entablaron una fuerte relación de confianza durante el International Faculty Program, recordó **Amann**.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/ifp



SONO

CREATIVIDAD Y TECNOLOGÍA AUDIOVISUAL

Desde 1972
haciendo realidad
las ideas de nuestros clientes



Presentación Audi A6



Roca Madrid Gallery



Centro de visitantes del Gironés



Cornellà Creació Forum



Nestlé - Shopper Experience Centre



IESE

Servicios audiovisuales integrales

Proyectos de ingeniería
y consultoría audiovisual

Instalaciones audiovisuales permanentes

Producción y realización de contenidos

Barcelona Tel.+34 934 801 000 · Fax +34 934 801 001

Madrid Tel.+34 916 624 217 · Fax +34 916 624 542

www.sono.es sono@sono.es

Emotion
builders





GLOBAL CEO PROGRAM FOR CHINA

Las empresas chinas se fijan en Occidente

El programa reunió a 60 directivos de empresas emergentes chinas, de rápido crecimiento, que apuestan por desarrollarse a escala internacional.

● A medida que las empresas chinas van extendiéndose a nivel internacional, van prestando también más atención a las estrategias empleadas por las compañías europeas para conseguir marcas globales fuertes.

“El caso de Zara es muy revelador, y un ejemplo a seguir de firma europea que ha desarrollado una carrera de éxito”, afirmó, **Michelle Chan**, directora general de A.S. Watson Industries Beverages.

Chan trabaja en Hong Kong y asistió al módulo de Barcelona del Global CEO Program for China, celebrado del 20 y al 25 de mayo, en el que participaron 60 directivos de empresas chinas. El programa es

una iniciativa del IESE, la Harvard Business School (HBS) y la China Europe International Business School (CEIBS), y en él, participaron los profesores del IESE **Antonio Dávila, José Luis Nuño, Pedro Nuño** y **Jaume Ribera**.

La empresa de **Chan** nació en 1828, como un pequeño dispensario, en la provincia de Guangdong, y ahora es la mayor cadena de tiendas de salud y belleza de Asia, con más de 2.600 tiendas y 900 farmacias.

“Las empresas chinas pueden aprender mucho de las marcas europeas más potentes, y de la fuerte cultura de negocio familiar que existe en Europa”, manifestó.

Además, este programa brinda la oportunidad a los ejecutivos chinos de establecer vínculos más fuertes con Europa, por lo que puede abrirles puertas a nuevos negocios en el futuro.

Uno de los principales objetivos del programa es ayudar a las empresas chinas a desarrollarse a escala internacional. La experiencia de aprendizaje ha sido especialmente

diseñada para CEO, miembros de consejos de dirección y responsables de la toma de decisiones en general, de empresas chinas que se encuentran en rápido crecimiento.

“El enfoque que aporta el profesorado es muy práctico”, comentó **Chan**. Además, los participantes también aprenden los unos de los otros. “Resulta interesante conocer a otros CEO y poder intercambiar ideas con ellos. Yo he aprendido a solventar algunos problemas de mi empresa, gracias a la experiencia de otros participantes que se enfrentaron a situaciones similares”, añadió la directiva.

El programa incluye módulos residenciales en tres ciudades: Shanghái, Barcelona y Boston. El primer módulo se celebró en marzo en la CEIBS, el segundo en el IESE, mientras que el último tuvo lugar en la HBS (Boston) del 15 al 20 de julio. La próxima edición se celebrará en abril del 2013.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/globalceochina

El cambio como forma de vida

La sesión analizó la situación actual de la actividad profesional española y su futuro empresarial.

● “Actualmente, las empresas piden contar con experiencia en diversas compañías y sectores; por lo que es imprescindible cambiar. El cambio es una realidad que no tiene marcha atrás”. Así de rotundo se mostró **Luis Conde**, fundador y socio de Seeliger y Conde, en la sesión “La actividad profesional en el mundo de la empresa hacia el futuro”, organizada el 21 de junio en el campus del IESE en Barcelona y moderada por el profesor **Pedro Nueno**.

Consultados acerca de los beneficios del cambio, los ponentes coincidieron en exaltar sus virtudes: “Si tengo que agradecer algo a la carrera profesional es haber encontrado diferentes opciones de trabajo, y me he enriquecido gracias a los cambios”, afirmó **Carlos Colomer** (PDG '73), emprendedor, empresario y consejero de empresas. Por su parte, **Francisco Luzón**, exconsejero y vicepresidente ejecutivo del Banco Santander y CEO de empresas, destacó el concepto de “lealtad” hacia la compañía, subrayando que no es incompatible con el cambio de empresa. “En un mundo de incertidumbre y transformación como el que vivimos, sugiero hacerlo todas las veces que sea necesario. La actitud de cambio es hoy un elemento crítico para la gestión profesional y empresarial”, declaró **Luzón**. A raíz del comentario sobre la lealtad hacia la empresa, **Conde** añadió que “es importante, pero lo imprescindible



Profesor Pedro Nueno

ble es la lealtad con el proyecto. Alguien que cambia cada dos años de empresa no puede comprometerse con un proyecto”. Por su parte, **Carlos Colomer** cree que la lealtad debe existir hacia uno mismo. “Si lo mejor para ti es cambiar, debes mantenerte leal a ti mismo”.

RECUPERAR LOS VALORES PERDIDOS

● “Por primera vez desde los 80, veo que este país está perdiendo la autoestima, un factor esencial si aspiras a algo”, señaló **Luzón** en referencia al camino de la recuperación económica. Los empresarios coincidieron también en una falta de optimismo generalizada en España. “¿Qué podemos hacer para recuperarlo?”, preguntó el profesor **Nueno**. “Hay que fijarse en los aspectos más positivos de las personas. Fijarse en lo negativo te aisla y gasta energía”, respondió **Conde**.

“La actitud de cambio es hoy un elemento crítico para la gestión profesional y empresarial”

Las empresas responsables generan más empleo

● “Contamos en nuestra plantilla con 1.200 discapacitados, un porcentaje de personas con riesgo de exclusión social y trabajadores procedentes de más de ochenta culturas diferentes. Tratamos de generar un vínculo emocional con el empleado que va más allá de la relación entre trabajo y salario”, explicó el director de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo ISS, **Ramón Folch**, en el transcurso de la conferencia del Programa de Continuidad “La responsabilidad social de las empresas ante la crisis. Experiencias sobre la destrucción y creación de empleo”. Una sesión que tuvo lugar el 11 de junio en el campus del IESE en Madrid, moderada por el profesor **Antonio Argandoña**, en la que también participó el profesor **Sandalio Gómez**.

UN MARCO LABORAL ADECUADO

● El profesor **Gómez** explicó que, además de la creatividad de las empresas a la hora de aplicar políticas laborales, es necesario contar con un marco formal que permita crear empleo y evitar así que el paro español sea tres veces mayor que la media europea.

Además, argumentó que los principales puntos de la nueva reforma giran en torno a la flexibilidad. Entre los aspectos más significativos dentro de este apartado hizo especial énfasis en la capacidad de las empresas para modificar las condiciones de trabajo de sus empleados. A esta novedad se suman otras como la ampliación de los grupos profesionales, la movilidad funcional y geográfica, la distribución irregular de la jornada, la formación y la suspensión de contratos, además de la reducción de la jornada laboral.



Participantes del Media AMP durante su visita a Hollywood

ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM IN MEDIA AND ENTERTAINMENT

En *backstage* de Hollywood

Un viaje “de cine”

Los participantes del Media AMP realizaron un *tour* vip por Hollywood y conocieron a los directivos de los estudios y las agencias cazatalentos.

● Se imagina poder conocer de primera mano las novedades sobre 3D y *cloud media*, y poder visitar el *backstage* del Getty Museum acompañado por su director de Operaciones **Mike Rogers**; su director de Seguridad, **Bob Combs**; y el responsable de Market Research, **Tim Hart**. Pues los participantes Media AMP del IESE lo hicieron. Y también durante su tercer módulo en Los Ángeles disfrutaron de un *tour* VIP y charlas con ejecutivos de estudios y agencias de talentos para acercarlos al mundo profesional.

Los participantes tuvieron la oportunidad de visitar los estudios Technicolor de Hollywood, en una gira

titulada “Everything You Wanted to Know About 3D & Cloud Media But Were Afraid to Ask”. Conocieron a **Peter Benedek**, fundador de una de las principales agencias de talentos, United Talent Agency, quien compartió sus conocimientos sobre la gestión del talento creativo en Hollywood, y describió los principales retos a los que se enfrentan los agentes. Y tuvieron la oportunidad de hablar con **Jamie Patricof**, presidente de Electric City Entertainment. Estas sesiones forman parte de los Leadership Forums del Media AMP, un sello distintivo del programa. Unos foros que permiten conocer e interactuar con líderes de alto nivel de la industria mediática.

La lista de participantes del Media AMP 2012 contó con ejecutivos de alto nivel del sector de los medios y el entretenimiento de todo el mundo, con orígenes tan dispares como Reino Unido, Francia, Italia, Kenia, Nigeria, España, México, Colombia y los Estados Unidos. Algunos de los cargos que compo-

nen la lista son CEO, COO, presidente, vicepresidente senior, *managing director*, director general y *general manager*, provenientes de grandes, medianas y pequeñas empresas de medios y entretenimiento, como Univision Communications, Indomina Group, Europapress o las Naciones Unidas.

El Media AMP, dirigido por el profesor del IESE **Mike Rosenberg**, es un programa de dirección general que hace especial hincapié en aspectos como el liderazgo, la gestión de profesionales creativos y el impacto de la digitalización, dirigido a ejecutivos *senior* de empresas de medios y entretenimiento. Los cursos y los Leadership Forums, así como, las amistades y las redes que se crean entre los participantes, se complementan para perfeccionar las habilidades de gestión y ampliar las capacidades de liderazgo. La próxima edición empezará en enero de 2013.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/media-amp

Tu equipo es tu mejor aliado, anímalos a superarse con un viaje de incentivo.

Su recompensa es tu beneficio.

 **IRÉ**viajes

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

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

P Parking gratuito
Sant Elies 21

info@ireviajes.es
www.ireviajes.es



ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM

Costa de Marfil, un futuro luminoso

La embajadora del país africano se reunió con los alumnos del AMP y empresarios empañoles.

“El futuro de Costa de Marfil es luminoso”, aseguró la embajadora del país africano en España, **Odette N’Guessan**. “Se están creando las condiciones, tenemos las materias primas, y el nuevo régimen está abierto a las inversiones extranjeras en todos los sectores”, declaró.

N’Guessan participó, el 3 de junio en el campus del IESE en Barcelona, en una sesión especial con directivos y empresarios españoles y alumnos del programa AMP 2012 de la MDE Business School. Tres de los participantes del programa presentaron a los empresarios y directivos las oportunidades de negocio en varios sectores económicos. Y en la misma sesión, **Lakoun Ouattara**, director general de la patronal marfileña CGECI, esbozó una visión general de la economía de Costa de Marfil, destacando los abundantes recursos naturales e infraestructuras de calidad del país. ¿Por qué invertir allí?, preguntó a los presentes. “En resumen, por su apertura al exterior, sus tasas de crecimiento y sus ambiciones para emerger”, expuso el **Ouattara**.

El AMP 2012 de la MDE Business School, escuela impulsada por el IESE, ha reunido en esta edición a unos 40 empresarios marfileños, que durante una semana han participado en clases con

El AMP 2012 reunió a 40 empresarios marfileños en el campus del IESE en Barcelona



Lluís Renart, profesor del IESE; Martín Frígola, profesor del MDE; Eric Weber, director asociado del IESE; Odette N’Guessan, embajadora de Costa de Marfil en España; Andrés Carasso y Marta Omedes, cónsul honorario y viceconsul de Costa de Marfil en Barcelona, respectivamente

profesores francófonos de la escuela, como **Franz Heukamp**, **Yih-teen Lee**, **Jaume Llopis**, **Alfredo Pastor** y **Xavier Santomá**.

Entre los alumnos, **Nazaire Gounongbe**, secretario general de SIFCA (agroindustria), que tras 20 años de experiencia laboral consideraba que “es bueno replantearse las cosas, intentar pensar de otro modo”, motivo por el cual se decidió a cursar el programa. Por su parte, **Mariame Diakite**, directora de Schneider Electric para África del Oeste, que destacó la calidad del conjunto del programa, “que toca muchas disciplinas y es muy equilibrado”.

THE AFRICA INITIATIVE

MDE es la quinta escuela que el IESE ha ayudado a impulsar a través de “The Africa Initiative”, una iniciativa dirigida por el profesor **Lluís Renart**. “La misión del IESE es formar líderes que tengan un impacto positivo en la sociedad. El acuerdo con el MDE muestra nuestra intención de hacerlo, no solo en casa, sino en los países en vías de desarrollo” comenta el profesor **Renart**, quien añade también que, con The Africa Initiative, “queremos proporcionar información e ideas y ayudar a coordinar las diferentes iniciativas desarrolladas por el claustro de profesores, las cátedras, los centros de investigación, y todas las escuelas asociadas del IESE en el continente africano”.

El problema de la baja productividad

El profesor Pankaj Ghemawat repasó las carencias de la economía española y analizó la situación actual de crisis que atraviesa el país.

“Para incrementar las exportaciones, es necesario que las empresas españolas vayan más allá de su zona de comodidad,” sentenció el profesor **Pankaj Ghemawat** durante una sesión del Programa de Continuidad, en el campus del IESE en Barcelona, a principios de junio. La sesión se tituló “Mundo 3.0 y España: Soluciones para la crisis”, en referencia al alabado libro de **Ghemawat**, *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*.

El profesor aseguró que “el sector no comercializable, es decir, el de servicios, que absorbe una gran parte de los trabajos españoles, no ha aumentado su productividad durante 20 años, ni en el sector privado ni en el público”. Señaló asimismo la escasa productividad como el principal problema de España en relación a los modestos sueldos que, pese a encontrarse en una base ciertamente baja, no se vinculan con un aumento de la productividad. Además, “los fabricantes españoles menos productivos son precisamente los que no exportan ni innovan”. Añadió que, en España, el nivel de integración comercial sigue siendo limitado y que todavía es una economía relativamente doméstica.

“España debería comerciar más con América Latina y el norte de África, y aparecer por Asia”



Prof. Pankaj Ghemawat

También comentó que, a diferencia del Reino Unido, España mantiene relaciones comerciales sorprendentemente débiles con sus antiguas colonias, a pesar de hacer grandes inversiones en ellas. Otro problema es que exporta a países de bajo crecimiento, principalmente europeos y en los que la proporción del PIB está disminuyendo.

España debería comerciar más con América Latina y con el norte de África, e incluso con Asia, donde las empresas españolas son prácticamente inexistentes. El profesor **Ghemawat** concluyó afirmando que “no será el Gobierno español el que solucione estos problemas. Son las empresas las que tienen que hacerlo”.

Creando conexiones entre EE.UU. y España

El embajador de los Estados Unidos en España, **Alan Solomont**, reconoció la importancia de los programas de intercambio y recordó a sus participantes que son “la continuidad de las relaciones entre Europa y Estados Unidos, porque estas no solo se basan en el comercio o la política internacional, sino en el continuo intercambio entre la población de ambos países”. Aseguró: “Sois como conectores entre ambos países, en comercio, política o cultura, y demostráis el verdadero impacto de los intercambios culturales y educativos”. El embajador inauguró el 16 de julio la I Convención de Participantes en el Programa de Liderazgo para Visitantes Internacionales de la Embajada de los EE.UU., un encuentro organizado por la propia embajada norteamericana, la asociación VIA-Círculo Jefferson y la Asociación de Alumni del Departamento de Estado en España, en el campus del IESE en Barcelona. El encuentro, compuesto por diversas mesas redondas, estudió las relaciones transatlánticas entre España y Estados Unidos desde varios puntos de vista: sociedad civil, economía y relaciones internacionales.



El embajador de EE.UU. en España

PROGRAMA DE CONTINUIDAD

Despejando la incógnita inmobiliaria

Una de las grandes incógnitas por despejar de la situación económica española es el futuro del mercado inmobiliario, un sector marcado por las consecuencias de la “burbuja” y la falta de financiación. “¿Qué va a pasar con los precios de las viviendas?” es la pregunta que todos, compradores, vendedores, promotores e incluso bancos, se plantean. El volumen de las ventas sigue disminuyendo y, si bien las viviendas siguen vendiéndose, por lo general solo se venden aquellas que los bancos tienen en propiedad y para cuya venta pueden ofrecer mejores condiciones de financiación con tal de eliminarlas de sus balances.

El presidente de Asprima, **José Manuel Galindo** (PADE '98); el director general de la inmobiliaria del Banco Popular, Aliseda, **Pedro Javier Rodera**; y el presidente del Grupo Lar, **Luis José Pereda** (MBA '82), mantuvieron un animado debate sobre la situación en la que se encuentra el sector en la sesión del Programa de Continuidad “El impacto de la reforma financiera en el sector inmobiliario”, moderada por el profesor del IESE **José Luis Suárez**, y que tuvo lugar el 13 de junio en el campus del IESE en Madrid.

El representante del gremio de promotores vaticinó que el sector no verá la luz hasta que los mercados recuperen la confianza en España, algo que no se ha logrado, a pesar de las provisiones de la reforma financiera bancaria. El problema radica en que el bucle financiero inmobiliario no se romperá si el sector no se recompone. “No se soluciona nada si el apalancamiento privado se alimenta con apalancamiento público”, concluyó **Galindo**. Es necesario un “cortafuegos” para salvaguardar el valor de los activos. Pero una clave para los mercados será la consideración de la



Luis José Pereda



Prof. José Luis Suárez



José Manuel Galindo



Pedro Javier Rodera

deuda. ¿Quién va a prestar el dinero? ¿Una sociedad anónima o un organismo intergubernamental? ¿Será una ayuda sénior o una ayuda subordinada? No tener claro este aspecto hace que los mercados no terminen de tranquilizarse.

El sector inmobiliario va a sufrir un proceso de concentración –señaló **Pereda**– porque no era normal el grado de atomización de los agentes inmobiliarios que han llegado a actuar en España. En lo que respecta a los precios, el máximo dirigente del Grupo Lar predijo, a medio plazo, los ajustes lógicos para el mercado a nivel nacional, pero insistió en que algunas zonas concretas han logrado mantenerlos.

Para **Rodera**, el mercado en estos momentos “está intervenido”. La reforma financiera ha sido un intento de hacer los activos más comercializables, y que la gente tenga un mejor acceso a la vivienda. Pero lo que se ha logrado es que haya sitios en los que su precio esté por debajo del coste de su construcción. Otro de los motivos por los que no hay mercado es el hecho de que no haya libre competencia, porque las promotoras no pueden competir con los bancos y estos no pueden competir entre ellos. Frente al incremento del volumen de normas, el director general de Aliseda planteó que una de las posibles soluciones para tener casas más asequibles sería que el suelo urbanizable fuera más barato.

REFORMAS Y AUSTRERIDAD

Crecer y ser más competitivos

“Nos estamos ahogando en un vaso de agua. Es verdad que en esta ocasión el vaso es grande, pero tenemos la capacidad para salir de él. Una buena noticia lo puede cambiar todo en cualquier momento”, concluyó **Albert Carreras**, secretario de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya, en la clausura del coloquio sobre políticas públicas para la reactivación, que tuvo lugar el 14 de junio en el campus del IESE en Barcelona. Una sesión del XII Coloquio Servicio Público y Gestión Privada organizado por el Public-Private Sector Research Center del IESE y coordinada por el colaborador cien-

tífico **Joaquim Triadú** y el profesor **Xavier Vives**.

El coloquio contó con tres mesas redondas que trataron la competitividad, la austeridad, el crecimiento y la financiación; y las reformas necesarias para la economía española en general. Respecto al primer tema, **Joan Sureda**, director general de Industria de la Generalitat de Catalunya, destacó que el camino hacia la competitividad es conocimiento, excelencia y globalización. Mientras, **Antonio Zabalza**, presidente de Ercros, señaló que el reciente aumento de la productividad española se explica porque la caída de la ocupación ha sido bastante más fuerte que la del PIB, lo que supone un incremento de la productividad un tanto artificial. Por último, **Javier Faus**, presidente de Meridia Capital, fue menos técnico, y aseguró que, para ser competitivo, hay tener ganas de ganar, ser excelentes, y ejercer un liderazgo fuerte.

José Ramón Montalvo, profesor de la Universidad Pompeu Fabra, argumentó lo que haría un economista razonable ante la situación actual: calcular qué pesa más, si lo que perdemos hoy con los recortes o lo que ganaremos en un futuro, y actuaría en consecuencia. El catedrático de la Universidad de Barcelona **Germà Bel** señaló también que la integración económica europea será un camino de espinas si los países se resisten a ceder soberanía. Por su parte, el CEO del Banco Sabadell, **Jaime Guardiola**, propuso reestructurar el sistema bancario español.

Ramon Bonastre, director general de Relaciones Laborales y Calidad en el Trabajo de la Generalitat de Catalunya, y **Constantí Serrallonga**, gerente municipal del Ayuntamiento de Barcelona, expusieron su visión sobre las reformas. La laboral, por ejemplo, “es una oportunidad que puede ser positiva para cambiar el modelo de las relaciones laborales”, indicó **Bonastre**.



“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.

Charting Paths in a Wider World

GLOBAL ALUMNI REUNION 2012, SÃO PAULO, 1-3 DE NOVIEMBRE

La Global Alumni Reunion cruza las fronteras de España, de nuevo, para acercarse a sus antiguos alumnos y apoyar al IESE en todo el mundo. El completo programa académico y social se puede encontrar en el blog dedicado al evento: blog.iese.edu/chartingpaths



Graduaciones

PDD ZARAGOZA

La clausura tendrá lugar en la capital aragonesa el 1 de octubre

AMP BRASIL

La fecha de graduación es el 11 de diciembre

PMD BRASIL

Las dos ediciones del programa finalizan en diciembre, el 4 y el 21

Añadir y compartir valor

**XIX ENCUENTRO DEL SECTOR SANITARIO
BARCELONA, 2 Y 3 DE OCTUBRE**

Una de las mayores victorias del siglo XX ha sido el aumento de la esperanza de vida. Pero la longevidad supone nuevas y distintas necesidades y prestaciones, así como promoción y prevención de la salud. Nuestros sistemas sanitarios tienen que cambiar en respuesta al milagro que ellos mismos han generado. El encuentro abordará estos y otros temas de actualidad relacionados con el sector sanitario.

MANAGEMENT PROGRAM

PDD Madrid

Los días 14 de septiembre y 15 de octubre se inaugurarán los programas PDD-A y PDD-B, respectivamente

PDD Valencia

El programa se inaugurará el 29 de octubre

PDD Pamplona

Se iniciará el 8 de noviembre

PLD Barcelona

El 15 de octubre comenzará el primer módulo

Global CEO Program

La fecha de inicio del primer módulo es el 4 de noviembre en la ciudad de São Paulo

SEP New York-Miami

Este programa se inicia el 22 de octubre en Nueva York

AMP Múnich

El módulo inaugural empieza el 8 de octubre en Barcelona

AMP Varsovia

El primer módulo dará comienzo el 22 de octubre en Barcelona

AMP Barcelona

Empezará el 12 de noviembre

PADE Madrid

La fecha de inicio será también el 12 de noviembre

PADE Barcelona

El primer módulo se cursará a partir del 15 de octubre

PDG Barcelona

Dará comienzo el 18 de octubre

PDG Madrid

El PDG-A se iniciará el 16 de octubre

Una semana para emprendedores



**GLOBAL ENTREPRENEURSHIP WEEK
ESPAÑA, DEL 12 AL 18 DE NOVIEMBRE**

La Global Entrepreneurship Week, coordinada por el Entrepreneurship and Innovation Center (EIC) del IESE, tiene como objetivo inspirar a los jóvenes a convertir sus ideas en realidad, y ayudar a los emprendedores a hacer crecer sus empresas, buscando y generando mejores prácticas de negocio. Para ello, fomenta la organización de un gran número de actividades en diferentes ciudades de la geografía española, que tendrán lugar a lo largo de la tercera semana de noviembre.

Movimientos tectónicos

**XXVII ENCUENTRO DE AUTOMOCIÓN
BARCELONA, 6 Y 7 DE NOVIEMBRE**

El posicionamiento de China como el mayor mercado de vehículos del mundo, acompañado de la creciente electrificación del sistema de propulsión y de la aparición de nuevas empresas en el

sector de automoción, está dando lugar a importantes transformaciones a nivel mundial. Y aunque algunos de estos cambios puedan ser lentos, serán, por otro lado, irreversibles.

Los presidentes de eBay y CBS Corporation

**THE WSJ VIEWPOINTS
EXECUTIVE BREAKFAST SERIES**

El presidente y CEO de eBay, **John Donahoe**, será el invitado el 31 de octubre a la entrevista con el subdirector y director ejecutivo de *The Wall Street Journal* (TWSJ) **Alan Murray**.

El 4 de diciembre se celebrará la siguiente edición, que contará con la participación de **Leslie Moonves**, presidente y CEO de la CBS Corporation.

Public Management Programs

IX PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA

Madrid, septiembre del 2012

III PROGRAMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO SOCIAL

Madrid, octubre del 2012

PROGRAMAS ENFOCADOS

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

Barcelona, 16, 17 y 18 de octubre

Optimizar las Finanzas operativas

Barcelona, 23, 24 y 25 de octubre

Reestructurando y relanzando el negocio

Barcelona, 13 y 14 de noviembre

Negociar con eficiencia

Madrid, 13, 14 y 15 de noviembre

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

Madrid, 20 y 21 de noviembre

Comunicar con eficacia y persuasión

Barcelona, 20, 21 y 22 de noviembre

Excelencia en las operaciones. Clave para la competitividad

Barcelona, 28 y 29 de noviembre

Cómo desarrollar mi capacidad relacional: con mis colaboradores, conmigo mismo y con el entorno

Barcelona, 11, 12 y 13 de diciembre

SHORT FOCUSED PROGRAMS

Developing Leadership Competencies

Barcelona, 6-9 de noviembre

Advanced Digital Media Strategies: Profiting from the Digital Value Chain

Nueva York, 13-15 de noviembre

Global Business: Leadership in a Matrix

Nueva York, 3-5 de diciembre

High Performance Negotiator

Barcelona, 28-30 de enero de 2013

Otros encuentros sectoriales

ENCUENTRO DEL SECTOR QUÍMICO

Barcelona, 10 de octubre de 2012

VI ENCUENTRO DE DIRECCIÓN COMERCIAL

Madrid, 24 de enero de 2013

Tomás García Madrid
(MBA '88)

“Debemos comprometernos con el futuro y con las siguientes generaciones”

ALEJANDRO
LAVARA

“Desde aquí arriba te das cuenta de que tus problemas son una gota pequeñita en un universo que, pese a las adversidades, funciona y avanza. Y eso hace que veas las cosas con cierta perspectiva”, reconoce **Tomás García Madrid** (Madrid, 1962). Desde su despacho, situado a 200 metros de altura en el madrileño paseo de la Castellana, **García Madrid** disfruta de unas vistas espectaculares de la ciudad. Varias fotografías junto al rey don Juan Carlos I presiden la sala, amueblada con dos mesas de aspecto bastante funcional. En otra imagen, el directivo aparece con sus tres hijas y su mujer en la plaza de San Pedro, en el Vaticano. Pero la foto que más le inspira es un retrato de

Juan Pablo II, “el personaje más importante del siglo XX y un ejemplo para todo”, sostiene.

Ingeniero de caminos, **García Madrid** ingresó en el MBA del IESE en 1986 y actualmente es presidente de la Agrupación Territorial de Miembros del IESE de Madrid. El consejero delegado del Grupo Villar Mir nos recibe en la planta 51 de Torre Espacio, una construcción imponente de 57 pisos y erigida en el 2007. El edificio es uno de los rascacielos que integran el parque empresarial Cuatro Torres Business Area y alberga, entre otras, las oficinas del *holding* de empresas del Grupo Villar Mir.

Trabajar en las alturas, ¿le ayuda a abrir más la mente?

Lo de la mente abierta es una actitud vital. En estos momentos, veo la vida con preocupación por la situación en la



que estamos, pero a la vez soy optimista. Estoy seguro que vamos a salir de estas circunstancias, y de que volveremos a tener progreso y empleo.

¿Cómo ha evolucionado el holding de empresas del Grupo Villar Mir desde que usted empezó a trabajar en él?

Lo que hemos hecho es crecer, diversificarnos e internacionalizarnos. Yo empecé a trabajar aquí en 1991 y el Grupo estaba formado por la inmobiliaria Espacio y por la constructora Obrascón. Entonces facturábamos unos 180 millones de euros; en 2011, facturamos 7.500 millones de euros; en 1991, teníamos en torno a 1.000 empleados; hoy somos más de 30.000. En aquella época nuestro radio de acción era solo España; hoy estamos en 40 países. La situación no tiene nada que ver.

Este es un grupo, además, muy singular, ya que engloba negocios a priori muy dispares (Fetiberia, FerroAtlántica, OHL, Inmobiliaria Espacio, VM Energía...)

Nos consideramos más una suma de empresas que un gran conglomerado. Tenemos seis divisiones de negocio, y cada una de ellas podría vivir independientemente del grupo. Esto nos aporta diversificación. Al ser sectores no muy correlacionados entre sí, cuando uno va peor, el otro va mejor. Y eso nos da una cierta estabilidad.

Díganos una singularidad del Grupo Villar Mir

Que somos un grupo de propiedad familiar. Aquí el accionista 100% es la familia Villar Mir. Y eso es un marchamo para el grupo. En primer lugar, te permite tener claro quién es el accionista y cuáles son sus intereses. Y en segundo

lugar, mirar a largo plazo. Nosotros no hacemos nada pensando en lo que va a decir la Bolsa mañana o en lo que va a pensar el analista en su siguiente informe. Sabemos que el accionista, la estrategia y los objetivos van a ser los mismos hoy que dentro de dos o cinco años. Además, este es un grupo que está muy internacionalizado y diversificado, y en el que damos mucha importancia al I+D+i.

Ustedes han ido incorporando empresas de diferentes sectores, en muchos casos en una situación difícil, y las han acabado fortaleciendo. ¿Cómo se consigue esto?

Es verdad que hemos comprado muchas compañías en graves dificultades, pero siempre hemos sabido lo que hacíamos. Nosotros no creemos que haya empresas o sectores buenos y empresas o sectores malos. Pensamos que las hay bien o mal gestionadas. Siempre hemos estudiado a fondo las que hemos adquirido y siempre nos hemos fijado objetivos. Trabajar sin objetivos es imposible. Hemos marcado estrategias y planes de acción a largo plazo, creado una organización adecuada para alcanzar esas metas, formado y retribuido a nuestra gente, delegado... A base de trabajo y de sentido común, nos han salido muy bien las cosas. Pero no tenemos ninguna fórmula mágica. Hay que perseverar en cualquier circunstancia, mantener una línea de acción y cumplirla. No se pueden dar bandazos cada seis meses.

Están presentes en 40 países, entre ellos Brasil, México, China, la India... lugares poco castigados por la crisis. ¿Esto explica los buenos resultados económicos del Grupo?

Sin duda. La internacionalización nos ha salvado la cuenta de resultados. En estos cinco años que llevamos de crisis, nuestros resultados consolidados han seguido aumentando a un ritmo muy satisfactorio. Seguimos ganando dinero. Es verdad que nuestros negocios en España han sufrido. Aquí, nuestro principal negocio por volumen de ventas y por generación de EBITDA era la construcción, y se ha reducido a menos de la mitad. Pero hemos tenido la habilidad de ser capaces de, vendiendo la mitad, ganar la mitad, que no siempre es fácil. Y de adaptarnos al nuevo tamaño de mercado. Además lo que hemos dejado de vender y de ganar en España lo hemos suplido con creces con lo que ganamos y vendemos fuera. De todas formas, también hay otros aspectos: un control estricto de los gastos y de los costes, una reducción de la estructura...

¿A qué retos se enfrentan a medio y largo plazo?

El reto siempre es, si la tienes, mantener tu posición de liderazgo. Es lo que nos ocurre con FerroAtlántica con el siliciometal, o con las concesiones de OHL en Latinoamérica. Los grandes retos son los pequeños retos de cada día: mantener el control de los costes, aumentar la productividad, servir adecuadamente a los clientes y seguir creciendo. Y luego están los objetivos. En los últimos 12 años, desde que facturamos 500 millones de euros por primera vez, hemos estado creciendo en casi todo a un ritmo del 20% anual. Ahora facturamos 7,500 millones de euros.



Y hemos crecido un 15% en el número de empleados, de modo que hemos aumentado la productividad media en torno al 5% anual. Queremos mantener esos ritmos de crecimiento del 20% en los negocios en los que estamos, y tener balances en cada una de las empresas y en el conjunto del grupo asimilables a lo que sería el grado de inversión.

Usted sostiene que la actual crisis económica está vinculada con la crisis moral y de valores que padece la sociedad. Desarrollen esta teoría.

En España, sobre todo en los últimos diez años, hemos vivido por encima de nuestras posibilidades y hemos trabajado menos de lo necesario. Nos hemos endeudado más de lo debido y la productividad ha bajado. Eso no ocurre por casualidad. En España, la sociedad se ha vaciado

➤ EL IESE NO SOLO ME FORMÓ COMO DIRECTIVO, SINO QUE ME AYUDÓ A FORMARME COMO PERSONA. ALLÍ APRENDÍ QUE SE PUEDE CONTRIBUIR AL BIEN COMÚN GESTIONANDO EMPRESAS Y SIENDO UN EJECUTIVO PROFESIONAL

de valores como el sacrificio, el respeto a la autoridad, la austeridad, la templanza... Nos hemos instalado en la pereza, en el cortoplacismo, en el egoísmo y en la destrucción de la familia. Las virtudes cristianas, que son fundamentales para vivir y convivir, se han perdido. No padecemos solo una crisis económica. Es que el esqueleto de la sociedad sufre una especie de osteoporosis. Debemos comprometernos con el futuro, con las siguientes generaciones. Debemos pensar en el bien común. Hemos hecho desaparecer a Dios de nuestras vidas, y eso al final se paga. Esa descomposición moral de la sociedad occidental nos ha llevado a esta situación de cierta postración. Con la crisis, la gente se ha venido abajo, se ha derrumbado, no tiene la entereza necesaria para enfrentarse a la adversidad, esa entereza que te da el tener fe y saber que hay un ser superior que es Dios, que cada día te acompaña.

Entonces, ¿qué hemos hecho mal?

Ha habido un problema de codicia. Todos hemos querido enriquecernos cuanto antes y cuanto más, mejor. Y al final ha pasado como con el timo de la estampita. Además, en España tenemos un sistema con muchas flaquezas. En 1976, teníamos 700.000 funcionarios. Hoy, hay 3.200.000. Tenemos una estructura administrativa esquizofrénica, con hasta cinco niveles de Administración... Hemos de empezar a ahorrar y a trabajar más. Debemos mejorar la productividad. Ya lo estamos haciendo, pero nos queda mucho. Creo que todas las medidas que se están tomando desde principios del 2012 van en la dirección correcta. Dicho esto, no estaremos de nuevo creando empleo y creciendo a tasas satisfactorias por lo menos hasta el 2014. Nos queda un periodo largo de convalecencia, pero vamos a salir de esta crisis reforzados.

¿Qué le aportó el IESE en su trayectoria profesional y personal?

El IESE me dio todos los conocimientos y herramientas de gestión de empresas que tendría que haber ido adquiriendo con bastantes tropiezos si no hubiera hecho

el máster. Para mi carrera profesional, ha sido fundamental. Todos los recuerdos que tengo de aquella época son bonitos y positivos. Recuerdo el excelente ambiente que se respiraba en el IESE, mi promoción llena de compañeros estupendos... Me gustó mucho la sustancia cristiana que tiene la escuela. Recuerdo al profesor de Ética, el padre **Domènec Melé**. El IESE no solo me formó como directivo, sino que me ayudó a formarme como persona. Allí aprendí que se puede contribuir al bien común gestionando empresas y siendo directivo profesional. A veces la gente tiene la imagen de que los directivos somos tiburones que solo pensamos en ganar dinero, y que nos dan igual el bien común y el prójimo. Y en el IESE te das cuenta de que en absoluto es así. La empresa no es solo el accionista, sino que son también los clientes, los empleados, las entidades que te financian, los *stakeholders*...

¿Qué consejos les daría a los alumnos que acaban de cursar o que van a cursar próximamente el MBA?

Les diría que han elegido un buen momento, porque se van a estar graduando cuando ya va a estar cerca la salida de la crisis. Eso supone que van a vivir toda la recuperación, y ahí va a haber muchísimas oportunidades. También les diría que apliquen todo lo que han aprendido en el IESE. Que piensen a largo plazo, que sean honrados y trabajadores. Al final, el que triunfa es el que más trabaja, no el más listo. Que no se desanimen porque estén haciendo el máster en una situación tan difícil como la actual, sino que es al revés. Peor es hacer el máster en la cresta de la ola y que cuando comienzas tu carrera profesional, empiece todo a caerse.

Coincide entonces en que todas las crisis generan nuevas oportunidades de negocio.

Las crisis limpian mucho los sectores, porque desaparecen competidores y abren oportunidades y posibilidades de conseguir mayor cuota de mercado. Y también limpian las empresas y favorecen las mejoras internas. La crisis es una época de oportunidades para el que logra aguantarla.

LUIS DE GUINDOS:

“HAY QUE COMPARTIR LA CARGA DE LOS AJUSTES”



El ministro de Economía y Competitividad compartió con los alumni del IESE su opinión sobre el futuro económico de España.

“**E**n estos momentos difíciles, hay que compartir la carga de los ajustes de forma equitativa, porque estos ajustes son la base de la prosperidad futura”. El ministro de Economía y Competitividad, **Luis de Guindos**, pidió de esta forma un esfuerzo a empresas y empleados que acompañe las medidas de austeridad tomadas por el Gobierno español. Y reclamó a las empresas del Ibex 35 ir más allá “porque en un momento en que se piden sacrificios, es básico que los directivos y



Luis de Guindos, ministro de Economía y Competitividad,
y Jordi Canals, director general del IESE

los Consejos de Administración de las grandes empresas sean absolutamente sensibles ante la actual situación”. El ministro pronunciaba estas palabras durante su intervención, el 16 de julio, en una sesión extraordinaria del Programa de Continuidad “Escenarios de futuro de la economía española” en el campus del IESE en Barcelona, que moderó el director general de la escuela, **Jordi Canals**.

La idea de un presente difícil para garantizar un futuro mejor sobrevoló toda la ponencia, que arrancó con la intervención de **Luis de Guindos** estructurada en tres apartados: el contexto internacional, la zona euro y España.



NO BASTA CON LA REESTRUCTURACIÓN BANCARIA, LOS INVERSORES INTERNACIONALES HAN DE PERCIBIR TAMBIÉN QUE EL SECTOR PÚBLICO ESPAÑOL ES SOSTENIBLE CON SUS CUENTAS”

En el aspecto internacional, **De Guindos** fue somero: las perspectivas del FMI apuntan una situación de desaceleración internacional, que se espera que mejore a principios del año que viene. “Europa tiene una posición global más positiva, más consolidada que Estados Unidos u otras macroáreas económicas”, indicó. Por tanto, el hecho de que Europa se encuentre en el ojo del huracán indica que “hay algo que no hemos hecho bien”. De momento, para enderezar la situación, “lo que está haciendo España es lo que hizo Alemania hace 10 años, esto es una reforma laboral importante, una operación de subida del IVA y una reducción de las bonificaciones a la Seguridad Social similar”, recordó **De Guindos**, para quien una mayor unión bancaria y una mayor unión fiscal son imprescindibles.

El ministro también explicó la política del ejecutivo para corregir los desequilibrios de la actual situación económica española. “El problema no es por la prima de riesgo de hoy o de mañana, a corto plazo..., el Gobierno toma estas medidas porque considera que tiene que cumplir con el déficit que tiene pactado con Bruselas. Vamos a ajustar las cuentas públicas y a reestructurar una parte del sector bancario, la que está en dificultades, inyectándole capital para generar confianza gracias a los fondos europeos. Porque sin bancos sólidos, la economía no prospera”. **De Guindos** remarcó también que no basta con la reestructuración del sector bancario, que los inversores internacionales han de percibir también que el sector público español es sostenible con sus cuentas. “Sin ellas, es muy difícil que la recuperación sea importante o se traslade en cifras de crecimiento lo suficientemente significativas”.

Todo ello no se hará de un día para otro, tardará un tiempo, y será doloroso, pero “dará sus frutos a medio y largo plazo”, que es en lo que tiene que pensar un Gobierno más allá de las incomprensiones y desgastes del momento, recordó el ministro. En definitiva, “pedimos un esfuerzo conjunto, y saldremos de esta”, concluyó.

EL MBA: UN GRAN DESAFÍO

STEPHEN
BURGEN

Cuando el israelí Amos Gleser y el palestino Ayham Shakra descubrieron que les habían asignado el mismo grupo de estudio, ambos entendieron inmediatamente que el programa MBA iba a ser un desafío mucho mayor de lo que habían imaginado.

Uno de los aspectos en los que el máster del IESE hace especial hincapié es en el trabajo en equipo. Desde un primer momento, los alumnos del MBA se dividen en grupos de ocho o nueve miembros, que son elegidos específicamente para maximizar la diversidad cultural, académica y profesional del equipo. En este sentido, un grupo puede estar formado por alumnos europeos, asiáticos y latinoamericanos que han estudiado ciencias, derecho o humanidades y que han trabajado en finanzas, ingeniería o marketing.



La idea es que salgan de su “zona de confort” para que aprendan a enfocar los problemas desde una perspectiva distinta, que se acostumbren a trabajar en grupos multiculturales y multidisciplinares en los que no existe una jerarquía preestablecida. Esto les obliga a aprender a convivir con sus diferencias y a adaptarse a diversas maneras de ver las cosas. Sin embargo, cuando un palestino y un israelí se encontraron en el mismo equipo, ambos comprendieron que el programa iba a plantearles un reto imprevisto.

La historia de **Ayham Shakra** y **Amos Gleser** (MBA '12) es un perfecto ejemplo de la política del IESE, cuyo objetivo es maximizar la diversidad exponiendo a los alumnos a culturas e ideas diferentes para crear líderes con una mentalidad realmente global. Antes de estudiar en el IESE, **Ayham** jamás había conocido a un israelí, mientras que **Amos** solo había tenido contacto con los palestinos en el servicio militar, donde eran considerados los “enemigos”, pero su situación cambió hace dos años, cuando pasaron a formar parte del mismo equipo de ocho miembros del MBA.

Ayham nació en Siria y se crió a caballo entre Abu Dabi y Canadá. Sus abuelos fueron expulsados de su pueblo, situa-



Ayham Shakra y Amos Gleser

do en el norte de Palestina, cuando se creó el estado de Israel en 1948. “Cuando vi la lista de miembros de mi equipo, supe que **Amos** era israelí por el nombre. Fue un *shock* para mí. Enseguida comprendí que no iba a ser fácil. Jamás había tenido ningún contacto con un israelí e iba a tener que trabajar estrechamente con **Amos** durante ocho o nueve meses. Podría haber solicitado un cambio de equipo, pero hubiera sido muy poco profesional. En el mundo uno debe enfrentarse a situaciones inevitables con las que tiene que aprender a lidiar”, relata **Ayham**. Y añade que “aunque también era importante para mí el hecho de que cuando **Amos** hizo el servicio militar, no estuviera destinado en combate”.

CON PIES DE PLOMO

● Al principio, los dos evitaron tocar el tema político
● mientras iban tanteando el terreno. “Intentamos averiguar cuál era la postura del otro sin entrar en detalles”, aclara **Amos**. “Para mí lo más sorprendente es que **Ayham** se considere palestino. Cuando se presentó dijo que era originario de Tzfat, el nombre hebreo de Safed, la ciudad en la que vivieron sus abuelos. El mensaje estaba claro. Me

llamó la atención que alguien que no había nacido ni vivido allí se considere palestino, pero esto me permitió entender el gran trauma y dolor vividos. Independientemente de cuál sea mi opinión, respeto el hecho de que **Ayham** se sienta palestino. Lo importante es lo que siente la gente, no si algo está bien o mal”.

A pesar de que **Ayham** cree que ambos pueblos pueden aprender a vivir juntos, matiza su optimismo diciendo que quizá sea necesario que pasen uno o dos siglos más para ello. “Antes de conocer a **Amos**, jamás pensé que fuera posible la asimilación. En el IESE hemos conseguido entablar una amistad porque aquí nuestros derechos individuales están garantizados. Ahora siento más empatía por su pueblo, sobre todo con el Holocausto. Quizá sea éste el aspecto con el que más me identifico. De allí procede su instinto de supervivencia. Cuando cargas con algo así sobre las espaldas, luchas hasta la muerte. Y, en este sentido, los palestinos somos iguales”.

Aparte de una historia y un territorio en común –si bien en contra de su voluntad–, los israelíes y palestinos comparten la característica de ser dos de los pueblos mejor preparados de Oriente Medio en cuanto a formación y experiencia la-



JAMÁS HABÍA TENIDO NINGÚN CONTACTO CON UN ISRAELÍ E IBA A TENER QUE TRABAJAR ESTRECHAMENTE CON AMOS DURANTE OCHO O NUEVE MESES. PODRÍA HABER SOLICITADO UN CAMBIO DE EQUIPO, PERO HUBIERA SIDO MUY POCO PROFESIONAL. EN EL MUNDO UNO DEBE ENFRENTARSE A SITUACIONES INEVITABLES CON LAS QUE TIENE QUE APRENDER A LIDIAR”

Ayham Shakra (MBA '12)

boral se refiere. ¿Pero son sus diferencias mayores que sus puntos en común? “En lo que respecta a la cultura, el sentido del humor y el carácter abierto, tengo más afinidades con **Ayham** o con cualquier árabe que con un europeo”, afirma **Amos** antes de añadir con una amarga sonrisa: “aunque quizá diga esto porque realmente deseo que sea así, porque quiero demostrar que podemos ser amigos”.

“Todos llevamos una pesada carga”, comenta **Ayham**. “Para **Amos**, olvidar a sus ancestros que murieron en el Holocausto sería deshonorarles, del mismo modo que para mí sería una deshonra olvidar el derecho que tiene mi padre, o mi abuelo, de regresar a su tierra”.

LA CARGA DE LA HISTORIA

● Es un círculo vicioso: por un lado, hay una amistad y buena voluntad y, por el otro, una realidad en apariencia infranqueable. “Los hechos son los hechos –añade **Amos**–, aunque la ocupación no sea algo bueno, es una realidad. Y aunque sea importante comprender cómo se ha llegado a esta situación, eso no lo convierte en algo bueno”.

“Nuestro problema con Israel no radica en el hecho de que sea una nación judía, sino en el hecho de que se está haciendo alguno injusto”, insiste **Ayham**. “Mi amistad con **Amos** demuestra que no tengo nada en contra de él como individuo. Mi conflicto con él o con Israel se basa en algo que percibo como injusto. Cuando cese de existir esa injusticia, desaparecerá el problema”.

La primera vez que hablaron de política abiertamente fue durante el segundo año del MBA. El profesor **Alberto Ribera** los invitó a un almuerzo en el que expusieron sus puntos de vista. Recuerda “que fue tenso, pero que poco a poco la conversación se hizo más abierta y que los desacuerdos se trataron, en todo momento, con respeto”. Más tarde aprovechó que ambos estaban en el mismo grupo del máster para abordar el conflicto palestino-israelí en una de las sesiones de la asignatura de geopolítica del MBA que imparte el profesor. Uno de los alumnos que estuvo en la sesión, **Albert Valentí** (MBA '12), recuerda que se emocionó mucho al ver

que “a pesar de sus posturas contrapuestas, se han hecho amigos. Este programa permite hablar de cualquier tema abiertamente y, aunque no se ofrezcan soluciones, nos ayuda a ver las cosas desde otros puntos de vista”.

En los últimos 40 años se han iniciado e interrumpido diversas conversaciones de paz bajo el auspicio de la comunidad internacional, pero hace años que el proceso está estancado. Cualquier intento de reconciliación debe resolver primero la cuestión de si debe haber un Estado o dos Estados.

“Un Estado”, responde **Ayham** rotundo. “Dos”, contesta **Amos** igual de categórico. “Debe ser un Estado laico unificado con derechos civiles para todos”, explica **Ayham**. “No tiene que haber segregación. Si **Amos** y yo no hubiéramos coincidido en el mismo equipo, no nos hubiéramos hecho amigos. Por lo tanto, si hay dos Estados, jamás coincidiremos y no se resolverá el problema”.

“Dos–insiste **Amos**–, un Estado judeo-israelí y otro palestino. Israel necesita ser un Estado judío democrático y, para ello, necesita una mayoría judía. Si se abren las fronteras, el Estado judío desaparecerá a largo plazo y volveremos a encontrarnos donde estábamos hace 70 años, esperando que alguien nos acoja y nos proteja”.

Los dos amigos llegaron al IESE con la intención de aprender más sobre el mundo empresarial. Y, ¿por qué no montar un negocio juntos? A ambos les apetece mucho quedarse en Barcelona y participar en una *start-up*. “Me encantaría crear una *start-up* con **Amos**, pero no puedo montar un negocio con un israelí, porque eso significaría que apruebo lo que hace Israel. Y si a **Amos** le sienta mal mi postura, lo entiendo”.

“Me gustaría mucho montar algo con **Ayham**, pero dudo que sus padres lo aprobaran”.

Sea como fuere, **Ayham** y **Amos** no solo dejan el IESE con un MBA, sino con algo que no estaba previsto en el programa: una amistad que podría devenir un punto de inflexión en sus vidas. Dicen que el amor puede con todo, pero el problema en el caso de Israel y Palestina es que no se sabe cuándo sucederá.

CAMISAS QUE
NO SE ARRUGAN

RUSHMORE

COLECCIÓN OTOÑO INVIERNO 2012



EL SIGLO FEMENINO

“Si no fuera por el IESE no tendría la carrera profesional que finalmente he alcanzado”. Tres antiguas alumnas explican la importancia de la formación y el papel de la mujer en la dirección de empresas.

Al término de la conferencia de antiguas alumnas “The Feminine Century”, celebrado el 12 y 13 de julio en el campus del IESE en Barcelona, la profesora **Nuria Chinchilla** participó en una mesa redonda con dos de las ponentes: **Gloria Perrier-Châtelain** (EMBA ‘93 y AMP ‘10), directora global de estrategia de marketing digital de SAP.com –además de presidenta de la agrupación territorial francesa de antiguos alumnos del IESE–, y **Clemencia Restrepo de Tobon**, (MBA ‘76 y SEP Miami ‘09), presidenta de la consultora MCTR. El tema a debate fue el modo en que las mujeres están cambiando el panorama empresarial.

Perrier-Châtelain destacó que está comprobado que las empresas con mayor porcentaje de mujeres en sus comités ejecutivos obtienen una mayor rentabilidad. Ella explicó además que su empresa está aumentando la representación de mujeres en posiciones de liderazgo, y la importancia de la diversidad como fuente de innovación.

“Hay una demanda creciente de mujeres para los puestos de dirección de las empresas porque hemos demostrado ser mejores en muchas ocasiones”, reveló **Restrepo de Tobon**. “Nosotras tenemos un sexto sentido que, sumado a los cinco que tienen los hombres, dan once, y esto es algo positivo para todos”. Por otro lado, las mujeres gestionan el liderazgo desde la empatía. “Somos más conscientes del lado humano de la dirección y aportamos más creatividad a las decisiones”, añadió. “Nosotras no creamos redes, sino relaciones”.



Según la profesora **Chinchilla**, no basta con tener a una mujer en el comité de dirección a título representativo. “Para cambiar una cultura se necesita una masa crítica, pero en el mundo de los negocios hemos imitado a los hombres, por lo que en la cultura empresarial nos asemejamos más a ellos”. **Perrier-Châtelain** lamentó esta constatación: “Hemos estado imitando a los hombres, pero es exactamente lo que no hay que hacer, justamente para no perder la particularidad del liderazgo femenino”.

Las tres oradoras coincidieron en que una mujer tiene que trabajar más duro que un hombre para tener éxito y que el mayor problema al que se enfrentan es la invisibilidad, pues cuando hay un hombre en la sala se lleva toda la atención. En este sentido, **Restrepo de Tobon** opinó que las mujeres deberían aplicar un enfoque más táctico para alcanzar el éxito.

“Cuando empecé a trabajar en banca tuve que aceptar puestos en los que no recibía la misma remuneración ni



La profesora Nuria Chinchilla, Clemencia Restrepo de Tobon y Gloria Perrier-Châtelain

el mismo cargo que los hombres, pero pensé que debía aceptarlo y que algún día me llegaría el sueldo, más bien tarde que pronto, pero llegaría. Mientras tanto, decidí desarrollar mis dotes de obtención de información para determinar si me estaban tratando de una forma justa o no, y para ello tuve que ser muy creativa”.

Por otra parte, la profesora **Chinchilla** considera que las mujeres tienen un concepto más equilibrado del éxito: “No solo deseamos el reconocimiento externo, sino un equilibrio entre nuestra vida personal y profesional”.

“Entendemos que el éxito se obtiene a través del trabajo de equipo,” declara **Perrier-Châtelain**. “Como líderes, nuestra naturaleza femenina nos permite reconocer más fácilmente de forma intuitiva las posibles sinergias dentro de un equipo y esto nos ayuda a intensificar la colaboración, energizar a todos hacia el objetivo común”.

El principal consejo de las tres ponentes para las jóvenes que desean desarrollar una carrera profesional en el ámbito de la empresa, es que realicen un MBA en el IESE, “si no fuera por el máster del IESE yo no hubiera tenido la carrera que finalmente he alcanzado”, agregó **Restrepo de Tobon**.

“Si deseas ser dueño de tu destino, debes saber adónde vas”, añadió **Perrier-Châtelain**. “Hay que estar dispuesta a abandonar tu zona de confort, aceptar nuevos desafíos y responsabilidades y pedir *feedback* de forma regular. Todo es cuestión de implicarse con pasión y con una actitud positiva”.

Finalmente, las tres corroboraron que las empresas son actualmente más flexibles con respecto a la vida familiar y que el teletrabajo ayuda a conciliar mejor la “doble jornada” de la familia y el trabajo. “El siglo XXI será el siglo de las tres ‘F’: flexibilidad, feminidad y familia”, concluyó la profesora **Nuria Chinchilla**.



Eyal Gerber

—
EYAL GERBER (MBA '12)

ADIÓS A LAS LÁGRIMAS POR LA BILIRRUBINA

Gracias a
un dispositivo
no invasivo

Una de las primeras experiencias que vive un recién nacido es un pinchazo en la planta del pie para descartar que tenga bilirrubina en la sangre, un indicador de la ictericia. Sin embargo, a partir de ahora, un ingenioso invento de **Eyal Gerber** (MBA '12) y Gerium Medical, la empresa que fundó con su padre, puede conseguir que la llegada al mundo sea un poco menos dolorosa para los bebés gracias a un dispositivo no invasivo que mide la bilirrubina mediante frecuencias de luz.

Gerber estudió ingeniería electrónica en Israel. Durante el servicio militar realizó diversos estudios especializados y trabajó para una empresa que fabrica dispositivos médicos. “Cuando acabé el servicio militar en el 2009, era joven y no tenía demasiadas ataduras, así que decidí montar algo por mi cuenta”, explica. Por casualidad, **Gerber** descubrió que un antiguo profesor suyo había tenido una idea para analizar la bilirrubina en sangre con una técnica no invasiva. “Había creado un prototipo para medir la bilirrubina en los neonatos y había realiza-

do ensayos clínicos en más de 400 bebés, pero no tenía ni idea de cómo lanzar el dispositivo al mercado, así que el invento se quedó en un cajón acumulando polvo”.

Gerber tenía poca experiencia en el mundo empresarial, pero su padre, sí. Entre los dos, y con la ayuda del Gobierno israelí, consiguieron 550.000 dólares de Naiot, una empresa de capital riesgo, pero este importe apenas cubría la fase de desarrollo. Consciente de su falta de experiencia empresarial, **Eyal** decidió cursar un MBA. “Cuando llegué al IESE, ni siquiera sabía que disponían de un fondo de capital riesgo. Cuando finalicé el primer trimestre, presenté mi idea a FINAVES”.

Con su apoyo, consiguió captar el interés de una importante multinacional (cuyo nombre no puede mencionarse todavía), que a su vez atrajo a otros inversores. “Hemos llevado a cabo dos rondas de financiación, en las que ha par-

ticipado FINAVES: una primera para el dispositivo inicial y una segunda para una nueva versión, que medirá por espectroscopia tanto la hemoglobina como la bilirrubina. Se trata de un mercado sin explorar, una gran oportunidad para FINAVES y para nosotros”.

Gerium también desea desarrollar una plataforma para medir múltiples parámetros en los pacientes, lo que representaría un mercado de mayor envergadura de miles de millones de dólares. Según explica **Gerber**, no todos los parámetros pueden medirse por espectroscopia: “El gran desafío consiste en medir la glucosa en sangre mediante técnicas no invasivas”. Esto abriría la puerta a enormes posibilidades para el tratamiento y el manejo de enfermedades como la diabetes.

PARA SABER MÁS:
www.geriumltd.com



Profesor Alberto Fernández Terricabras

FINANCIANDO LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

El profesor **Alberto Fernández Terricabras**, director de FINAVES, moderó la sesión del Programa de Continuidad “A la búsqueda de financiación: opciones para el emprendedor”, enmarcada en el Ciclo de Iniciativa Emprendedora.

La conferencia tuvo lugar los días 18 y 21 de junio en los campus del IESE en Barcelona y Madrid, respectivamente, y contó con las ponencias de **Antonio Giralte**, presidente del Mercado Alternativo Bursátil; **Oscar Farrés** (MBA '03), *investment manager* de Caixa Capital Risc; e **Isidoro Sánchez**, inversor privado.

En la sesión se expusieron algunas recomendaciones para los emprendedores en busca de financiación a través de capital de riesgo para las *start-up*:

1. La ejecución, y no la idea, es determinante.
2. Los datos convencen más que las palabras. Se debe hacer un buen plan de negocio.
3. No hay que empeñarse en ser pionero, se puede innovar copiando y adaptando lo que funciona en otros lugares.
4. Se debe formular una proposición de valor clara e innovadora.
5. Se puede abordar un gran mercado, pero sin caer en la trampa del análisis *top-down*. Se recomienda basarse en análisis *bottom-up*, que tengan un conocimiento real.
6. El equipo debe estar formado por emprendedores que tengan el foco en el producto, apasionados por el mercado y orientados a datos. Es recomendable unir perfiles complementarios. “No creemos en emprendedores solitarios, nadie de nosotros sabe hacerlo todo bien”.
7. Optar por la escalabilidad, es decir, construir un modelo de negocio consistente, capaz de adaptarse al crecimiento. Si no está bien ajustado “puedes morir de éxito”.
8. La salida: hay que estar preparado para vender.
9. Se debe valorar si el modelo de negocio aguantará el empuje del capital riesgo y si el emprendedor desea tener el mando de la empresa siempre.
10. Ser consciente de que no se está solo al cargo de la empresa.
11. Hay que llamar a tantas puertas como sea posible.
12. Es necesario analizar bien el fondo de capital riesgo tanto antes como durante el proceso.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/finaves

ENTREPRENEURS BREAKFAST MEETING

Lecciones de emprendedores

● “Me puse a llorar cuando los primeros clientes entraron en la primera tienda”, explicó **Brandon Stephens**, fundador de Tortilla, una cadena de nueve establecimientos en Londres donde se venden burritos méxico-californianos.

La última sesión de los Entrepreneurs Breakfast Meetings, organizada por la Agrupación Territorial de Antiguos Alumnos en el Reino Unido y copatrocinada por la London Business School, se celebró el 21 de junio en la capital británica. El encuentro contó con un panel de tres empresarios, y fue moderado por el profesor del IESE **Rob Johnson**.

TRES IDEAS BRILLANTES

● El primer ponente fue **Stephens**, quien explicó que la cadena nació de su propio deseo de comer platos mexicanos. El plan de negocio lo elaboró como parte del proyecto del segundo año de su MBA. Empezó con 40 pequeños inversores y hace pocos meses cerró una ronda de financiación con Quilvest por un valor de unos 4,2 millones de euros.

Ernesto Suárez (MBA '98), fundador de iCarHire Insurance, una tienda *online* de productos de seguros para automóviles, comentó en su intervención: “vi un nicho en el mercado: nadie había explotado realmente el alquiler de coches a través del Internet y me lancé. Vendimos dos pólizas el primer día. Llevamos dos años y medio en el mercado y el año pasado llegamos a las 110.000 pólizas. Es un producto con potencial global. Si

construyes un buen producto y aprovechas las redes sociales, el boca a boca de la gente te llevará lejos además de servirte de marketing”.

El último en contar sus experiencias fue **Ritz Steytler**, que lideró un *management buy-in* y aumentó el capital de inversión de Servebase, una empresa especializada en la tramitación de pagos globales, tras una búsqueda patrocinada. “El objetivo de la búsqueda, que puede llevar hasta dos años, es encontrar una empresa viable en un sector en crecimi-

“Nadie había explotado el alquiler de coches a través de Internet”

to. Hallar la empresa justa es como encontrar una aguja en un pajar”. **Steytler** comentó también que siempre había querido comprar una empresa de tecnología porque allí se hallaba su experiencia y su principal fortaleza.

ENCUENTROS LONDINENSES

● Estas reuniones, que se celebran desde el año 2010, fueron idea de **Patrick Kelly** (MBA '01) y otros antiguos alumnos del IESE, residentes en Londres, cuyo interés por establecer sus propias empresas les empujó a conocer a otros que ya lo habían conseguido.

De carácter trimestral, se organizan bajo el tema general de “Started Up”, y suelen estar formadas por un panel de empresarios procedentes de una gran variedad de sectores. Hablan de sus experiencias, de la realidad del día a día, de cómo conseguir financiación y cuentan cómo adaptan sus planes de negocio. “Con el tiempo se nos han unido otras escuelas como la London Business School, Kellogg o Insead”, explica **Kelly**.

Andorra: los tópicos forman parte del pasado

● “Estamos reinventando Andorra”, reveló **Antoni Martí**, jefe de Gobierno de Andorra, en su intervención el 28 de junio en el campus del IESE en Barcelona, en una sesión del Programa de Continuidad sobre su país, organizada en colaboración con Crèdit Andorrà. El político, acompañado del ministro de Economía y Territorio de Andorra, **Jordi Alcobé**, dejó claro que su país quiere “abandonar los estereotipos: la opacidad, la ausencia de impuestos o la condición de paraíso fiscal. Esta visión es muy injusta”, señaló. **Martí** explicó también algunas de las medidas que se han tomado desde su Gobierno para mejorar la competitividad y la apertura económica de un país basado en tres pilares: el comercio, el turismo y el sector bancario. También destacó la apuesta por la tecnología, con el objetivo de convertir al Principado en el gran laboratorio tecnológico del sur de Europa como marco ideal para la industria ligera del valor añadido”. **Jordi Canals**, director general del IESE, fue el encargado de inaugurar la sesión, y destacó las ventajas que presenta ser un país pequeño. Seguidamente, el profesor **Josep Maria Rosanas**, titular de la Cátedra de “Crèdit Andorrà” de Mercados, Organizaciones y Humanismo del IESE, explicó las actividades de la cátedra como los esfuerzos en investigación o en impulsar la interacción entre instituciones públicas y privadas.



Antoni Martí

● Apartamentos
Albergues
Hoteles Hospitales

● Apartments
Hostels
Hotels Hospitals

30 m²

space solutions...

* Tienda on-line www.30m2.net



Polígono Mas d'en Bosch

Tel. + 34 972 702 817

Fax + 34 972 703 466

17500 RIPOLL (Girona) Spain

e-mail: ripleg@ripleg.com

e-mail: tecnica@ripleg.com

WWW: ripleg.com



Subcontratación

● Sub-contracting





INDUSTRIAL EXCELLENCE AWARD SPAIN 2012

Excelencia de altos vuelos

Aernnova, empresa global de aeroestructuras que asume la gestión integral de grandes secciones aeronáuticas, se alzó con el Industrial Excellence Award Spain 2012. **Joseba Pérez**, vicepresidente ejecutivo de Aeroestructuras de la empresa, y **Javier Fernández de Retana**, director de Operaciones Industriales, recogieron el premio. Este galardón reconoce la labor de compañías industriales españolas que contribuyen a la competitividad económica del país. La ceremonia se celebró el 18 de julio en el campus del IESE en Barcelona y estuvo organizada por la Cátedra CELSA “Competitiveness in Manufacturing” con la colaboración de las escuelas de dirección INSEAD, WHU y la Rotterdam School of Management.

PREMIOS

Los profesores **Pascual Berrone**, **Fabrizio Ferraro** y **Joan Enric Ricart** han recibido la mención de honor en el 4th annual Dr. Alfred N. and Lynn Manos Page Prize for Sustainability Issues in Business Curricula por su asignatura del Programa Doctoral “Strategic CSR & Sustainability”.

El profesor **Pascual Berrone** recibió también el “Emerging Scholar Award”, otorgado por la Academy of Management (AOM) y Natural Environment Division ONE. El premio fue entregado durante la reunión de la AOM en Boston en agosto.

El profesor **Roberto García Castro** recibió el Entrepreneurship Division’s Best Family Business Paper Award 2012 por su *paper* “Revisiting the link between family involvement in business and performance: A set-theoretic approach”, escrito junto a **M^a. José Casasola-Martínez**, profesora de la Universidad Carlos III.

EXGRAN CANCELLER DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Álvaro del Portillo, declarado venerable

Álvaro del Portillo (1914-1994), Gran Cancellor de la Universidad de Navarra entre 1975 y 1994, ha sido declarado Venerable por **Benedicto XVI**. La Universidad de Navarra es el alma mater del IESE y **Don Álvaro del Portillo** participó en diversas ocasiones en actividades de la escuela.

El Santo Padre autorizó el 28 de junio a la Congregación de las Causas de los Santos a promulgar decretos relativos a 16 causas de canonización. Entre ellos se encuentra el decreto de virtudes heroicas del obispo **Álvaro del Portillo**.



El Gran Cancellor Mons. Álvaro del Portillo imponiendo el Doctorado Honoris Causa de la Universidad de Navarra a John McArthur, Dean de la HBS, el 21 enero del 1989.

El prelado del Opus Dei, **Mons. Javier Echevarría** se refirió a él como una persona que “irradiaba paz, alegría, sencillez, espíritu cristiano y visión apostólica”.

JOSÉ MANUEL GONZÁLEZ PÁRAMO

Un exmiembro del BCE se une al IESE



José Manuel González Páramo, exmiembro del Comité Ejecutivo del Banco Central Europeo, se ha incorporado al IESE como profesor visitante del Departamento de Economía. La crisis financiera y la reforma de los fundamentos institucionales del euro centrarán su actividad de investigación y docencia. **González Páramo** ha sido miembro del Comité Ejecutivo del Banco

Central Europeo desde junio del 2004 hasta mayo del 2012, cargo que ocupó tras formar parte del Consejo de Gobierno y de la Comisión Ejecutiva del Banco de España.

Así, ha colaborado como consultor e investigador en instituciones internacionales de reconocido prestigio como el Ministerio de Economía y Hacienda, el Banco Mundial en Washington DC, el Banco Interamericano de Desarrollo en Argentina, la Comisión Europea o la Academia Europea de Ciencias y Artes. Es licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, y M.A. y M.Phil en Economía por la Universidad de Columbia (Nueva York).

GIKAS A. HARDOUVELIS

GRECIA: A TIENTAS HACIA LA SALIDA DE LA CRISIS

● ¿Cómo puede ser que Grecia, que supone un modesto porcentaje de la economía europea, se haya convertido en la prueba de fuego de la viabilidad del euro? Esta fue una de las cuestiones que se trataron en la sesión especial del IESE Public-Private Sector Research Center el 27 de junio en Barcelona. El profesor **Xavier Vives** la inauguró y presentó un cuadro de crecimiento del PIB, la balanza de

pagos, la deuda y la competitividad de toda la eurozona. Por su parte, **Gikas A. Hardouvelis**, profesor de Finanzas y Economía en la University of Piraeus (Grecia), y exdirector de la oficina económica del exprimer ministro griego **Lukás Papadimos** advirtió de que “la vulnerabilidad griega puede llevar a una salida involuntaria del euro” y advirtió que “si seguimos recortando, no habrá forma de salir de la recesión”.

XAVIER TRIAS

“Barcelona debe ser una ciudad capaz de educar la creatividad y el talento”

“Es el momento de dar un nuevo impulso al modelo económico de Barcelona. Tenemos una economía productiva y diversificada, las potencialidades del área metropolitana son enormes. También tenemos sectores económicos consolidados como el turismo o la industria”, manifestó el 27 de junio el alcalde de Barcelona, **Xavier Trias**. El político participó en la charla “El nuevo modelo económico de Barcelona”, que impartió en el campus del IESE en la ciudad condal y que moderó el director general del IESE, **Jordi Canals**.

El alcalde destacó un factor de valor incalculable: “Tenemos una marca de ciudad potente a nivel mundial, equiparable a París, Londres o Nueva York”.

“Estamos en unos momentos difíciles, tiempos muy decisivos. Las incertidumbres de hoy no nos pueden hacer olvidar las dificultades del mañana. No pido sacrificios, sino esfuerzo y trabajo para definir entre todos la Barcelona del futuro, sentar las bases de un nuevo modelo económico que queremos construir a corto, pero sobre todo a medio y largo plazo. Esta ciudad debe ser una ciudad capaz de educar la creatividad y el talento”, declaró el alcalde.



RENATA KACZMARSKA, COORDINADORA DEL PROGRAMA DE FAMILIA DE LA ONU

Nuevos frentes para la conciliación

En su visita al campus del IESE en Barcelona, la coordinadora del Programa de Familia de las Naciones Unidas señaló que, a pesar de los avances legislativos en materia de igualdad de género y prestaciones familiares, la naturaleza cambiante de los puestos de trabajo y de los trabajadores de hoy en día ha planteado nuevos retos para las autoridades. **Renata Kaczmarska** habló el 11 de junio en la sesión del Programa de Continuidad “Reconciling work and family: one of the UN’s 3 priorities for 2014”.

Actualmente, un 52% de mujeres forma parte de la fuerza laboral mundial, un porcentaje que va en aumento y que ha provocado una importante reestructuración de las tendencias sociales. La profesora **Nuria Chinchilla** intervino con los datos de un reciente estudio que refleja la mentalidad *single-earner* en el aspecto familiar. Pese a que ahora ambos progenitores deben cumplir con responsabilidades familiares, la media de tiempo que pasan los hombres con sus hijos es de 24 minutos al día, comparado con las tres horas que dedican las mujeres.

NOMBRAMIENTOS

JOSÉ MIGUEL ARGÜELLES

El nuevo colaborador científico del departamento de Dirección Estratégica es MBA ‘83 por el IESE y economista por la Universitat de Barcelona.

MIREIA GINÉ

Llega al IESE como profesora adjunta del departamento de Dirección Financiera. Cuenta con un doctorado por la Universitat de Barcelona y un máster por la Universitat Pompeu Fabra.

JOAN JANÉ

Se ha incorporado al IESE como colaborador científico del Departamento de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones. Graduado y doctor en Ingeniería Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya.

ALBERT VALENTÍ

Se ha incorporado al IESE como investigador en el departamento de Marketing. Es ingeniero industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya y recientemente se graduó en el MBA ‘12 del IESE.

INICIATIVA DE LOS ALUMNI NIPONES COMPROMETIDOS CON JAPÓN

En agosto, los alumni japoneses acompañaron a 18 niños de la provincia de Miyagi, en Tohoku, una de las regiones más afectadas por el terremoto y el tsunami de 2011, a una visita a las instalaciones del Fútbol Club Barcelona. Los chicos, que juegan en el Watanoha F.C., visitaron el museo del club, asistieron al partido inaugural de la temporada y acompañaron a los jugadores en su entrada al campo durante la 47 edición del Trofeo Joan Gamper. También recibieron camisetas autografiadas por la estrella del Barcelona, **Lionel Messi**. El objetivo del evento no fue solo atraer la atención sobre la



campaña de donaciones para los supervivientes, sino utilizar el deporte como un medio para ayudar a los niños afectados psicológicamente por el desastre. **Naoki Okutani**, **Ryota Ijichi** (MBA ‘13) y **Soichiro Sekito** (MBA ‘12), presentaron el plan al F.C. Barcelona después de que el director general del IESE, **Jordi Canals**, les pusiera en contacto con ejecutivos del club. Más tarde descubrieron que el FCB recibe miles

de solicitudes al año, y se sintieron afortunados por estar entre los pocos seleccionados. Este acto fue posible gracias al apoyo del Consulado General de Japón en Barcelona, y el patrocinio de un grupo de empresas y alumni japoneses: Souseikai, Weava Japan, Manabe Zoki y Acwest. **Masayuki Manabe** (MBA ‘13), también patrocinó este evento a través de su empresa familiar y ayudó en la gestión de la comunicación.

THE WORLD IS MOVING FAST BE FASTER



**FAST-TRACK YOUR
BUSINESS GROWTH
WITH A NEW PROGRAM
FOR EXECUTIVES
EAGER TO LEAD THEIR
ORGANIZATIONS
INTO THE FUTURE**

Fast Forward: Building tomorrow's business world gives executives and their companies an immediate boost to compete more effectively.

A wide variety of parallel sessions allows you to design your individual or team program. Keynote and plenary speakers will inform and inspire you as you develop a new vision for your company's future.

New Program. Barcelona, May 27-31, 2013.

SOIS NOTICIA

¿ERES NOTICIA?

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



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



PDD. Las promociones PDD-1-01, PDD-2-09, PDD-3-11 y PDD-4-06 celebraron una reunión conjunta el 21 de junio en las aulas del IESE, donde el profesor **Pedro Videla** les impartió la sesión "E Pluribus Euro"

EMBA '91

Pedro Antón ha sido nombrado director general de Finanzas y Recursos de Prisa Radio.

EMBA '00

El consejo de administración de Cetarsa ha designado a **Agustín Conde** nuevo director general de la empresa.

Adolfo Favieres se ha incorporado a Lapithus Servicing como director general para España y Portugal.

EMBA-S-08

Lógica ha nombrado a **Antonio Requejo** Practice Leader en ICT Security para los territorios de España, Portugal y cinco países de Latinoamérica.



MBA '10

El poder del directivo es el título del libro publicado por **Nacho Contreras**

junto con su padre, **José María Contreras**, quien realizó un programa *In-Company* en el IESE. Este libro plasma situaciones que afectan diariamente a todas las personas que tienen una función directiva. Son como fotografías de su vida que invitan a recapacitar para acertar en las decisiones cotidianas. El poder del directivo debe estar constantemente regido por el sentido común y la sabiduría; si no, puede convertirse en un peligroso veneno.

G-EMBA '08

Fernando Martínez-Arribas asumió el cargo de director de Sourcing Emerging Markets en Vestas Wind.

MBA '89

José María Torrens ha sido nombrado presidente de la organización Alliance of International Corporate Advisors (AICA).

MBA '93

Alfredo García ha quedado confirmado como gerente del Hospital Universitario de Bellvitge, cargo que ya ejercía en funciones.

MBA '09

Albert de la Riva ha sido nombrado nuevo director, en Barcelona, de Altair Management Consultants.

PADE-1-04

La sede de GAES en Barcelona fue el punto de encuentro de un grupo de miembros de la promoción el 14 de mayo. Allí, el profesor **Javier Quintanilla** impartió la ponencia “Modelo de negocio: El Circo del Sol”.



PADE-1-05

Imma Folch, fundadora y CEO de LF Channel, ha sido nombrada presidenta para EMEA de la red

internacional Worldcom PR Group.

PDD-I-98

Un año más, la promoción celebró su encuentro anual el 31 de mayo, convocado por **Glòria Ausió** y **Susana Calvo**.

PDD-II-91

Pedro Fernández, director general de Estrategia y Control de Repsol, ha sido reconocido Ingeniero Industrial del Año por el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid, por su aportación al proyecto de ampliación de la refinería de Cartagena.



PDD-1-04

Susana Asenjo ha sido nombrada Senior Relationship Manager de Deutsche Bank Private Wealth

Management en Cataluña.

PDD-1-05

Juan Antonio Gallo nos informa de su nombramiento como director del Órgano Administrativo de Recursos Contractuales de Catalunya, un tribunal unipersonal encargado de dirimir todos los recursos en el ámbito de la contratación de todas las administraciones públicas catalanas.



EMBA-Q/S-07 y Q-09. Las promociones EMBA-Q-07, EMBA-S-07 y EMBA-Q-09 se reunieron el viernes 8 de junio en el campus del IESE en Madrid, donde volvieron a disfrutar de la experiencia IESE, analizando el caso “There be Dragons” junto con el profesor **Juan Manuel de Toro**. La directora de la División de Alumni, **Monika Borgers**, les dio la bienvenida



PADE-1-06. La promoción se reunió en el campus del IESE en Barcelona el 28 de junio. Aprovechando el encuentro, asistieron a la sesión del Programa de Continuidad “Andorra present i futur: un país de noves oportunitats”, con el Cap de Govern del principado, **Antoni Martí**, y el profesor **Josep M^a Rosanas**



PADE-3-04. **Toni Olivé** y **Montse Palau**, presidente y secretaria de la promoción, convocaron a sus compañeros el 5 de mayo para visitar el nuevo Museo del Gas de Gas Natural Fenosa, en Sabadell



PDD-II-74. Los compañeros de promoción se reunieron el 14 de junio en el campus del IESE en Barcelona



PDD-III-89. **Joan Coll**, presidente de la promoción, reunió a sus compañeros en un encuentro extraordinario para analizar la situación financiera española el 11 de junio. La ponencia corrió a cargo de su compañero **José Miguel Garcés**



EMBA-Q/S-08 y S-09. Los alumni de las promociones EMBA-S-08, EMBA-Q-08 y EMBA-S-09 revivieron sus días en las aulas del IESE con una reunión organizada el 15 de junio en el campus del IESE en Madrid. En esta ocasión, el profesor **Luis Manuel Calleja** dirigió la conferencia "Gestión de favores. Algo específicamente humano"



PDD-VLC-10. La promoción se reunió el 1 de junio, y aprovecharon para visitar en barco el Puerto de Valencia, siendo recibidos por el presidente de la Autoridad Portuaria de Valencia, **Rafael Aznar** (PADE '09)



PDD-3-02. Con motivo del décimo aniversario de la promoción, los compañeros decidieron reunirse el 13 de junio para cenar y recordar sus tiempos en las aulas del IESE

PDD-2-01

El Consejo de Administración de Cilsa aprobó el nombramiento de **Alfonso Martínez** como nuevo director general de la sociedad, que gestiona la Zona de Actividades Logísticas (ZAL) del puerto de Barcelona.

PDD-3-10

Raquel Linde ha empezado un nuevo proyecto profesional en el grupo de viajes Odigeo como directora de Recursos Humanos en España.

PDD-3-11

Andreu Casanovas organizó una reunión con sus antiguos compañeros el 15 de junio, en la que cenaron y aprovecharon para recordar experiencias y ponerse al día sobre sus vidas.

PDD-A-07

Vitalia Centros de Día ha nombrado a **Rafael Gómez-Cayoso** director general de Expansión de la compañía.

EMPRENEDORES

PDD-E-08

Emiliano Sacristán ha fundado un nuevo *head hunter*, Prinzipal Partners, integrado en el grupo suizo Friisberg & Partners. Es socio de la empresa, especializada en *executive search*.

ST/MBA '04

José Manuel García informa del proyecto empresarial que ha desarrollado. Se trata de binaurality.com, una *start-up* que desarrolla una nueva metodología para el aprendizaje de idiomas, centrada específicamente en la enseñanza de la destreza de comprensión auditiva.

PDD-A-09

Antonio Salas se ha incorporado a Veka como máximo responsable de la empresa para España y Portugal.

PDD-VLC-06

S2 Grupo ha designado a **Rafael Rosell** nuevo director comercial de la compañía.



PDG-II-79

Joaquín Vila-Bleda, presidente de EduClick, anuncia la venta de la línea de productos EPS/

Grade a la empresa eInstruction, de Estados Unidos, líder en sistemas interactivos para la educación.

PDG-II-94

Mario Velarde ha sido nombrado nuevo máximo responsable de Websense para Iberia.

PDD-2-02

El 12 de junio la promoción se reunió para realizar una visita guiada a la exposición sobre Goya en CaixaForum, y posteriormente



EMBA '02. Con motivo de su décimo aniversario como antiguos alumnos del IESE, **Ricardo Lobera**, presidente de la promoción, convocó a sus compañeros a una cena de celebración en Madrid el 23 de junio

cenaron. La convocatoria corrió a cargo del presidente y la secretaria de la promoción, **Xavier Trabado** y **Anna Vila**.



PDG-A-04

La consultora Entelgy ha nombrado a **Francisco Bautista** director corporativo para

Latinoamérica.

PDG-A-09

Fernando Morales se ha trasladado a Dubái para ocupar el puesto de Head of Legal para Middle East & Southern Europe, en Philips.

PDG-B-04

El Grupo Revenga ha anunciado el nombramiento de **Rafael Orbe** como director general de 3DNet y de Triedro.



PDG-B-06

Jaime de Rábago es el nuevo consejero delegado de Navantia.

PDG-B-09

Leopoldo Boado ha sido nombrado Country Leader de Oracle España.



PDD-1/3/4-10/11. Algunos de los miembros de las promociones PDD-1-10, PDD-3-10 y PDD-4-11 celebraron una reunión conjunta. El punto de encuentro fue el campus del IESE en Barcelona, donde el profesor **Eduardo Martínez Abascal** les impartió la sesión "Situación económica actual: los números para aclararse en banca, deuda pública y economía en general"

IN MEMORIAM

José Luis Valero Abadal (PADE '59)

El aragonés **José Luis Valero Abadal**, que fue uno de los impulsores del IESE, falleció en junio a los 85 años en Barcelona. Doctor Ingeniero Industrial, desarrolló la docencia como catedrático en la Universitat Politècnica de Catalunya y en la Universidad de Zaragoza, en la asignatura de Expresión Gráfica en la Ingeniería. A través de la empresa Racio-

nalización y Automatización, S.A. (RASA), de la que fue socio fundador y director general, participó en la fundación y puesta en marcha, en 1958, del IESE en Barcelona, aportando profesorado. Un grupo de 20 empresarios inició ese año un Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE), entre los que figuraba también el propio **Valero**.



200 ALUMNI MÁS DE 30 PROMOCIONES

CELEBRARON LAS TRES DÉCADAS DEL EMBA MADRID

La IV EMBA Alumni Reunion del IESE, que tuvo lugar el 5 de junio en el campus del IESE en Madrid, reunió a 200 antiguos alumnos de más de 30 promociones coincidiendo con el 30 aniversario del inicio del programa. Entre muchos otros, asistieron ocho participantes de la primera promoción del EMBA '83, incluido su presidente, **Virgilio Oñate**.

La reunión contó con las palabras de bienvenida de **Monika Borgers**, directora de la División de Alumni en Madrid; la clausura del profesor y director general del IESE Madrid **Francisco Iniesta**; y dos sesiones académicas.

Durante la sesión “Telecomunicaciones: un sector en transición”, el presidente de Telefónica Europa y fundador de Wayra, **José M^a Álvarez-Pallete**, abordó temas como la actual revolución digital, el entorno macroeconómico europeo, sus implicaciones en el sector de las telecomunicaciones y algunas lecciones sobre

La reunión anual del EMBA coincidió con el treinta aniversario del inicio del programa

cómo Telefónica ha sabido afrontar situaciones adversas.

A continuación, en el panel “¿Cómo impulsar la carrera profesional del directivo en tiempo de crisis?” contó con el profesor **José Ramón Pin**, director académico del EMBA; **Marta Gil-Casares** (PDG '01), fundadora y Managing Partner de Gil-Casares Executive Search y asesora de la División de Alumni del IESE; y **Blanca Gómez**, directora de Recursos Humanos de Microsoft Ibérica. En la sesión se trataron aspectos como la evolución y las tendencias del mercado de directivos, cómo deben moverse para impulsar su carrera en el entorno señalado y, desde el punto de vista práctico, qué vías usar para encontrar y contratar talento.





IMPULSAR A LOS EMPRENDEDORES

LA ALCALDESA DE MADRID, ANA BOTELLA, PARTICIÓ EL 4 DE JULIO EN EL DÍA DEL ANTIGUO ALUMNO DEL IESE EN MADRID

“**L**os emprendedores son la clave para la creación de empleo, por eso es necesario apoyarles desde todos los ámbitos de la sociedad”, afirmó la alcaldesa de Madrid, **Ana Botella**, durante la celebración del Día del Antiguo Alumno del IESE en el campus de la capital. **Botella** participó en la conferencia “La ciudad como agente impulsor de la actividad emprendedora”, en la que defendió la labor de los emprendedores como uno de los actores imprescindibles para superar la crisis económica.

“Crean puestos de trabajo, impulsan el cambio tecnológico, mejoran

la productividad, fortalecen la cohesión social y movilizan el talento”, afirmó la alcaldesa madrileña. Y recordó también que una gran aportación al PIB nacional proviene de este colectivo, y que las pymes generan la mayor parte del empleo en España. La primera edil incidió en los esfuerzos realizados por el Ayuntamiento de Madrid para impulsar el emprendimiento e insistió en que las ciudades deben ofrecer “un espacio atractivo y bien comunicado”, con el fin de favorecer los intercambios y los negocios.

En este sentido, aseguró que Madrid está trabajando para crear un ecosistema emprendedor, basándose en un estudio elaborado en su día por el IESE. “Esta crisis ha demostrado que las economías más sólidas de

los países desarrollados son las que tienen mayor número de emprendedores”, aseveró la alcaldesa, quien invocó algunos de los próximos planes municipales para impulsar la economía. **Botella** recordó, por ejemplo, la próxima aprobación de una nueva ordenanza municipal para abrir establecimientos sin necesidad de una licencia previa, así como la reforma del Plan General de Ordenanza Urbana (PGOU). “Queremos hacer de Madrid una de las ciudades más libres de Europa para favorecer al máximo la actividad económica”, concluyó.

Previamente a la intervención de **Ana Botella**, los profesores de Economía del IESE **Juan José Toribio** y **Javier Díaz-Giménez** participaron en un debate sobre las coyunturas económicas española e internacional.



Ambos analizaron la complicada situación que atraviesa la eurozona, y explicaron algunos de los motivos que han provocado la crisis del euro. “Creo que el euro no va a desaparecer, porque a Alemania le conviene quedarse con la marca. Necesitamos un euro estable”, defendió el profesor **Díaz-Giménez**. Por su parte, el profesor **Toribio** reconoció que aún quedan muchos interrogantes por resolver, pero, se mostró optimista y afirmó estar convencido de que la eurozona sorteará el temporal.

CELEBRANDO LOS 25 AÑOS

● El Día del Antiguo Alumno, al que acudieron alrededor de 800 asistentes, reconoció a aquellos que cursaron el EMBA del IESE

en 1987, hace ya 25 años. El director general del IESE, **Jordi Canals**, reiteró la “visión humanista y ética” que la escuela concede a la gestión de empresas. “Los empresarios y directivos debemos trabajar con optimismo y esperanza, uniendo nuestros esfuerzos, para dejar un legado de riqueza económica, pero también moral, a las próximas generaciones”, señaló.

Por su parte, el director del IESE en Madrid, el profesor **Francisco Iniesta**, recordó que casi 40.000 alumnos han pasado ya por las aulas del IESE en sus 50 años de historia. También destacó que, este año, las 36 sesiones del Programa de Continuidad celebradas en Madrid han contado con más de 9.000 participantes, “una cifra récord”.

También tomó la palabra **Juan Luis López** (EMBA ‘97), en nombre de los alumnos de su promoción “El IESE incide en las personas, y hablar de ellas exige hablar de la dimensión ética de los comportamientos”, reflexionó en su discurso. Y añadió también que: “hablar de la libre iniciativa emprendedora implica destacar el espíritu liberal y audacia”. Por último, el presidente de la Agrupación Territorial de Miembros en Madrid, **Tomás García Madrid** (MBA ‘88) aludió a cómo ha cambiado el mundo en los últimos 25 años, y lanzó al auditorio un mensaje de optimismo: “Hemos superado todas las crisis anteriores, y también superaremos esta, pero solo desde el compromiso, la solidaridad y el esfuerzo”.



LECCIONES PARA ESQUIVAR LA CRISIS

V ENCUENTRO DE ALUMNI DE LA AGRUPACIÓN TERRITORIAL DE GALICIA



Los antiguos alumnos gallegos disfrutaron de una completa jornada académica en el V Encuentro de Alumni de la Agrupación Territorial de Galicia, celebrado el 14 de junio en el Museo de Arte Contemporáneo de Gas Natural Fenosa, en A Coruña.

El encuentro fue inaugurado por **Jorge Sendagorta** y **Mireia Rius**, presidente y directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos y Miembros del IESE, respectivamente, y por **Luis Fernando Quiroga** (PADE '83), presidente de la Agrupación Territorial en Galicia. La jornada giró en torno al tema "Salir de la crisis gestionando mejor la empresa" y estuvo patrocinada por Begasa, Dielectro, Gas Natural Fenosa y Mundi Nova. Durante la primera sesión, "Afrontando la crisis: perspectivas económicas", el profesor **Juan José**

Toribio analizó la coyuntura económica actual y las perspectivas de futuro. A continuación, el exrector de Universidad de Santiago de Compostela (USC) y presidente de Red Emprendia, **Senén Barro**, habló del potencial de las relaciones entre los sectores empresariales y académicos en "Qué puede hacer la Universidad por la empresa hoy".

El punto álgido de la tarde llegó con la mesa redonda "En el terreno de la empresa", moderada por el profesor **Toribio** y en la que participaron **Constantino Fernández**, presidente de Altiá Consultores, y **Santiago Vázquez** (PDD '03), director de Personas de R Cable y Telecomunicaciones Galicia.

La última sesión, "Preguntas y respuestas. Renovación empresarial", fue impartida por **Javier Guerra Fernández**, Consejero de Economía e Industria de la Xunta de Galicia, y moderada por **Mireia Rius**.

Patrocinadores





INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS EN MALLORCA

ENCUENTRO DE ANTIGUOS ALUMNOS DEL IESE EN BALEARES

Nada mejor que el acogedor clima de Mallorca en pleno mes de junio para celebrar una nueva edición del Encuentro de Antiguos Alumnos del IESE en Baleares, presidida por **Raúl González** (MBA '86).

El 7 de junio fue la fecha elegida para la cita, a modo de reencuentro e intercambio de experiencias con

compañeros y profesores de la escuela. El programa académico contó con la participación de los profesores del IESE **Javier Díaz-Giménez** y **Xavier Oliver**. Y la bienvenida y la presentación del Encuentro corrieron a cargo de **Mireia Rius**, directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE y **Rafael Carcasón** (PDD '06).

El profesor **Díaz-Giménez** se encargó de presentar y analizar el “Pa-

norama económico español e internacional”, para dar paso al profesor **Oliver** quien explicó cómo convertir a los clientes en *fans*.

Durante la conferencia, el profesor **Oliver** proporcionó todas las claves y las herramientas necesarias para ayudar a las empresas a mejorar sus marcos de relación con los clientes, de forma que les permitan contar con ellos para el desarrollo del negocio.

SWEENEY Y GHOSN

PREVER Y ADAPTARSE AL FUTURO

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



Anne Sweeney, presidenta de Disney/ABC Television Group, y Carlos Ghosn, CEO de Renault-Nissan Alliance fueron los invitados en la serie Executive Viewpoints del *The Wall Street Journal* (TWSJ) celebrada los días 17 de mayo y 12 de junio, respectivamente, y patrocinada por el IESE y The Boston Consulting Group (BCG).

ANNE SWEENEY

● En Disney, la audiencia se mide
● “en todas las pantallas”, afirmó Anne Sweeney en su entrevista con Alan Murray, editor de *The Wall Street Journal*. La disminución de la

audiencia televisiva no supone un motivo de preocupación, ya que se contrarresta con el número creciente de espectadores en otras plataformas como *tablets* o *smartphones*.

“Además, hemos estado trabajando con Nielsen para asegurarnos de que tenemos las mediciones exactas”, señaló Sweeney, quien también aseguró que su empresa mira a la audiencia de manera “holística”. Disney posee numerosas herramientas que producen contenidos con y sin guión a través de la cartera de canales de Disney, ESPN y ABC, y que se consumen en gran variedad de pantallas.

El acelerado contexto actual de los medios, con retransmisiones en vivo por Internet, presenta una nueva competencia para Disney, algo a lo que la empresa está acostumbrada. “Ve un

futuro brillante. Siempre hemos tenido mucha competencia, con el tiempo de ocio y las actividades de la gente, con los videojuegos...”, manifestó. “Creo que lo más saludable para la industria es que haya otras personas haciendo trabajos importantes ahí fuera”.

Sweeney hizo también hincapié en su definición de marca: “la relación que mantienes con tu consumidor”. Y esta relación, continuó, “debe ser tan importante, relevante y actual como la que mantienes con tu familia y amigos”. Una de las claves del éxito en el entorno tecnológico actual es el I+D, una de las áreas que han sido el corazón de Disney desde que se fundó. Otro requisito es trabajar con personas tan entusiasmadas por el futuro como tú, y deseosas de prestar atención al consumidor, apuntó.



“Por ejemplo, cada vez que emerge un nuevo *gadget* electrónico, me aseguro de que los miembros de mi equipo lo reciban, para poder lograr el mejor rendimiento para la compañía Walt Disney. Y con cada nuevo aparato, tenemos que rediseñar nuestros modelos de negocio”, concluyó **Sweeney**.

CARLOS GHOSN

● El 12 de junio, **Alan Murray** entrevistó a **Carlos Ghosn**, CEO de Renault-Nissan Alliance, quien aseguró que “al final, la Unión Europea y el euro sobrevivirán a la crisis actual. Y aunque puede llevar su tiempo, los líderes europeos encontrarán las soluciones necesarias para evitar una quiebra”. Sin embargo, las empresas europeas se enfrentan a una perspec-

“Siempre hay que estar preparado para lo peor y esperar lo mejor”

CARLOS GHOSN

tiva de tiempos difíciles, con previsiones de estancamiento en la economía para los próximos cuatro o cinco años, apuntó también, augurando un crecimiento del 1% en el mejor de los casos.

“Siempre hay que estar preparado para lo peor y esperar lo mejor, y por el momento, nos estamos preparando para lo peor”, sentenció **Ghosn**. “Y lo peor está sucediendo ahora”.

El mercado de automóviles ha caído más de un 15% en Francia y entre un 8 y un 9% en Europa, expuso, y añadió que la incertidumbre derivada de la persistente fragilidad del euro y de las tensiones políticas en la eurozona ha llevado a los consumidores a frenar el gasto.

Prácticamente todos los líderes europeos recientes perdieron las últimas elecciones, lo que refleja el deseo de un ambiente más estable, por parte de los ciudadanos. Es “normal” que en este contexto se recorte en gastos, como la compra de coches.

El CEO de Renault-Nissan Alliance confía en que los líderes europeos tomarán decisiones fundamentales, como reducir el déficit presupuestario en los próximos meses, para estabilizar de nuevo la eurozona.



NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

NUEVA YORK

7 de mayo

Los antiguos alumnos del IESE en Nueva York aprovecharon una nueva edición del Bar of the Season para celebrar la llegada de la primavera con una merienda al aire libre en la ciudad de los rascacielos. La siguiente edición se celebró el 26 de julio.

MOSCÚ

21 de mayo

La capital rusa acogió una nueva sesión del Programa de Continuidad con el profesor **Pedro Videla**, quien repasó el panorama económico actual bajo el título "Global Economy Outlook". El encuentro se organizó en la residencia oficial del embajador español en Rusia.

28 de junio

Los antiguos alumnos moscovitas volvieron a reunirse en junio. Celebraron una cena social con el profesor **Albert Ribera**, quien compartió sus investigaciones y las últimas noticias sobre la escuela.

SÃO PAULO

22 de mayo

El profesor **Xavier Oliver** se desplazó hasta Brasil, donde impartió la sesión "Marketing 3.0: directo al alma. ¿Son las agencias de ayuda a las marcas como lo eran antes?", en la sede del ISE en São Paulo. En los últimos años ha habido una convulsión en el mercado de las comunicaciones. Las agencias, que fueron las estrellas del marketing, han quedado desdibujadas por las empresas como Apple, que utilizan la publicidad convencional solo de forma testimonial y que se ha con-

vertido en la empresa más admirada y valorada del mundo. El profesor **Oliver** analizó este fenómeno y ofreció respuestas para que las empresas utilicen su potencial creativo en sus negocios.

COPENHAGUE

23 de mayo

La Agrupación de Antiguos Alumnos organizó un acto en la sede de la United Nations Office for Project Services (UNOPS) que abordó el tema del "Innovative Leadership". El evento contó con la participación de **Steffen Kragh**, presidente y CEO de Egmont; **Jan Mattsson**, director ejecutivo de la UNOPS; el profesor **Paddy Miller** y **Thomas Wedell-Wedellsborg**, colaborador científico invitado del IESE y coautor, junto con el profesor **Miller**, del libro *The Innovation Architect*. **Mattsson** analizó el trabajo de la UNOPS y explicó su labor en proyectos de desarrollo a partir de un modelo

autofinanciado. Hizo hincapié también en la estabilidad y en el enfoque múltiple de la organización para construir un mundo mejor: desde retirar minas en Afganistán hasta construir escuelas y mejorar infraestructuras alrededor de los países en desarrollo. El acto se organizó gracias a la ayuda de los alumni **Vitaly Vanshelboim** (AMP '11), **Martin N. Knudsen** (MBA '05) y **Erik Boyter** (G-EMBA '05), a quienes se agradece su colaboración, al igual que a la UNOPS.

SINGAPUR

30 de mayo

- Los alumni asiáticos fueron convocados para dar la réplica al profesor **Jan Oosterveld**, en la sesión del Programa de Continuidad "Trends, Challenges and Opportunities". En esta sesión interactiva, el profesor repasó las tendencias más importantes y su implicación en la gestión, la innovación, la educación, las políticas públicas y las personas. El evento se organizó gracias a la colaboración de Haworth.

BERLÍN

12 de junio

- La ciudad alemana acogió una cena informal en la que los antiguos alumnos germanos disfrutaron de nuevo de sus experiencias en el IESE y compartieron recuerdos y expectativas. Les acompañó el profesor **Eric Weber**.

CHAUSSY

12 de junio

- El golf es una afición compartida por muchos alumni del IESE, y son habituales las convocatorias para practicar este deporte. Por ello, la Agrupación Territorial de Francia organizó el "IESE Alumni Introduction to Golf & Tournament", un encuentro para aquellos menos experimentados, en el que también participaron los miembros "profesionales" del Chapter.



1



2

1. Copenhague. 2. Sofía.

SOFÍA

20 de junio

- Un grupo de antiguos alumnos se reunió en la capital de Bulgaria, un Chapter que gana cada vez mayor presencia.

GINEBRA

20 de junio

- Mientras los líderes de las mayores empresas del mundo afirman que el camino a seguir pasa por la innovación en las organizaciones, muchos de los gerentes desconocen lo que implica desarrollar competencias en innovación. Esta sesión, dirigida por el profesor **Paddy Miller**, analizó cómo algunas empresas han tratado de inculcarla, basándose en investigaciones realizadas con Capgemini, así como en los resultados del nuevo libro del profesor

Paddy Miller, que verá la luz a partir de octubre.

FRÁNCFORT

21 de junio

- La sede de Booz & Company en Fráncfort acogió la sesión "Global Trends", del profesor **Adrian A. Done**, basada en su último libro, *Global Trends: Facing Up to a Changing World*. El IESE agradece a **Olaf Acker**, socio de Booz & Company, y **Kirsten Fischer** (MBA '10) su colaboración en la organización de este evento.

ZÚRICH

22 de junio

- La Agrupación Territorial de Alumni en Suiza organizó un nuevo almuerzo de grupo con los antiguos alumnos de la zona el 22 de junio.



3

3. Santa Clara

SANTA CLARA

22 de junio

Los alumni californianos disfrutaron de una nutrida jornada académica en la sede de Nexenta Systems, en Silicon Valley, donde el profesor **Javier Zamora** moderó la sesión “The Piazza Mixer: The Experience of a Successful Startup by its Protagonist”. Los ponentes fueron **Pooja Sankar**, fundador de Piazza, punto de encuentro *online* y una de las empresas más prometedoras de Silicon Valley y **Sunil Nagaraj**, de Bessemer Venture Partners, inversor de Piazza. El IESE quiere agradecer a **Evan Powell** (G-EMBA ‘08), CEO de Nexenta Systems, su colaboración en este evento.

VIENA

22 de junio

Markus Schwarz (MBA ‘96) convocó a sus compañeros de la Agrupación Territorial de Austria en Viena. Contaron también con la compañía de **Rudolf Reppen**, director de la oficina del IESE en Múnich.

MILÁN

28 de junio

La Agrupación Territorial en Milán reunió a un grupo de antiguos alumnos que asistieron a la conferencia “Marketing 3.0: Diretto al cuore”, con el profesor **Xavier Oliver**. En la sesión se explicaron las estrategias

de marketing que están utilizando las empresas y el declive de las agencias en detrimento de los departamentos de marketing de las propias compañías. Agradecemos la colaboración de Ilko Coffee International y **Gabriel Botto** (G-EMBA ‘07) y CFO de Ilko en la organización de este acto.

SHANGHÁI

30 de junio

El IESE organizó la primera edición de la IESE Family Reunion en Shanghái, en la que contaron con dos sesiones académicas: la primera corrió a cargo del profesor **Pedro Nueno** y la segunda de **Alberto Forchielli**, fundador de Mandarin Capital Partners.

PARÍS

3 de julio

La edición del mes de julio del tradicional Dîner du Premier Lundi, celebrado por la Agrupación Territorial de Alumni en Francia de forma mensual, fue reemplazado por la primera edición del IESE Alumni Cooking Lunch, un curso de cocina celebrado en L’Atelier des Chefs de Penthievre.

LEUSDEN

4 de julio

A principios de julio se celebró una nueva edición de la barbacoa veraniega de la Agrupación de Alum-

ni en los Países Bajos. La residencia de **Maurice Meesters** (MBA ‘85) fue el sitio elegido para la reunión, donde disfrutaron del asado argentino que preparó su compañero **Agustín Vinelli** (MBA ‘03).

LISBOA

12 de julio

El problema que vive Europa actualmente no es solo una crisis financiera, también lo es de gestión y liderazgo. Los analistas y especialistas buscan soluciones en aspectos políticos, económicos o financieros, pero existen también aspectos organizativos y de liderazgo que, si no son considerados, difícilmente se llegará a una solución definitiva a los problemas actuales. En la sesión “Some lessons of leadership from the recent European financial crisis: Implications for business leaders”, celebrada en la sede de AESE en Lisboa, el director general del IESE, **Jordi Canals**, respondió a cuestiones como qué debería cambiar en las empresas, o si debería existir otra perspectiva para avalar los riesgos y las decisiones de inversión.

BEIRUT

16 de julio

La capital del Líbano acogió una sesión del Global CEO Program el 16 de julio organizada en conjunto con BMB, que contó con la participación de **Mitri Doumet**, CEO de BMB; el profesor del IESE **Joan Fontrodona** y **Carlos P. Hornstein**, director ejecutivo de Desarrollo de Negocio del IESE. “Es muy beneficioso para la comunidad empresarial del Líbano establecer una relación con el IESE en un mundo que está cambiando constantemente y avanza hacia la globalización, y BMB está muy orgulloso de contribuir a este objetivo”, comentó **Doumet**. El profesor **Fontrodona**, por su parte, presentó un caso de estudio interactivo considerando todos los aspectos necesarios para tomar decisiones de forma rápida, informada y efectiva.

CALENTANDO MOTORES PARA LA GLOBAL ALUMNI REUNION

Se acerca el gran día de los alumni, la Global Alumni Reunion (GAR), que se celebrará entre los días 1 y 3 de noviembre por primera vez en Latinoamérica, concretamente en la ciudad brasileña de São Paulo. Por este motivo, **Mireia Rius**, directora de la Agrupación de Miembros del IESE, y **Sylvia Johansson**, responsable de los Chapters de Latinoamérica, viajaron, junto a varios profesores del IESE, a algunas ciudades latinoamericanas. A continuación, se ofrece un repaso de las ciudades que visitaron hasta el mes de agosto. Un *tour* que continuará en septiembre.

MIAMI

19 de junio

Primera parada, Miami. El profesor **Javier Estrada** se reunió con los alumni y les impartió una sesión titulada "Size Matters: How to Enhance Portfolio Returns". Las pequeñas empresas, tomando como referencia su capitalización en el mercado, suelen espantar a los inversores. Estas empresas parecen arriesgadas en muchos sentidos, y en ocasiones es cierto. Sin embargo, la evidencia muestra claramente que, a largo plazo, las carteras diversificadas de las pequeñas empresas superan considerablemente a las de las grandes. El profesor **Estrada** analizó la magnitud de esas diferencias en distintas regiones, así como el riesgo relativo de las pequeñas y las grandes empresas. Por su parte, **Sylvia Johansson** presentó la GAR 2012 a los alumni de Miami, en una sesión organizada en colaboración con el Banco Santander y la Cámara de Comercio de España en Estados Unidos.

MÉXICO D.F.

20 de junio

Al día siguiente, los alumni se reunieron en México D.F., acompañados por el profesor **Marc Sachon**, quien dirigió

la sesión "e-Mobility: pretensión y realidad, que tuvo lugar en la sede de IPADE en la capital mexicana. La conferencia esbozó el panorama actual de la *e-Mobility*, así como el camino a seguir. Los gobiernos europeos están aumentando la presión sobre los fabricantes de automóviles para reducir las emisiones de dióxido de carbono de sus productos. Esto genera presión sobre los fabricantes para innovar en sus productos, mientras abre la puerta a nuevas empresas, hasta ahora ajenas al sector, pero con mucha experiencia en motores eléctricos y baterías. En esta ocasión, también fue **Sylvia Johansson** quien acompañó al profesor para presentar la GAR 2012.

SANTIAGO DE CHILE

26 de junio

El profesor **Eduardo Martínez Abascal** y **Mireia Rius**, se desplazaron hasta la capital chilena, donde el profesor impartió la conferencia "Latam sube, Europa baja", en la que explicó las causas del crecimiento en Latinoamérica y Europa y sus números, así como los problemas de Europa como ejemplo de los errores a evitar. Asimismo, la directora de Alumni animó a los asistentes a no perderse la próxima reunión de antiguos alumnos. Se agradece la colaboración

de **Lionel Olavarría** (MBA '75) y el BCI en la organización de este acto.

SÃO PAULO

28 de junio

El director académico de la GAR estuvo también en São Paulo, donde esbozó el programa de temas y personalidades que participaran este año en el evento que tendrá lugar en la misma ciudad. Además, también impartió la sesión "Brasil sube, Europa baja". **Mireia Rius**, explicó a los alumni las actividades que se desarrollarán este año en la reunión.

BUENOS AIRES

4 de julio

El 4 de julio fue la profesora **Núria Chinchilla** quien estuvo en Argentina, concretamente en Buenos Aires. La sede de Seeliger y Conde Argentina acogió la sesión del Programa de Continuidad "Gestión del tiempo personal y profesional", a cargo de la profesora, quien planteó soluciones a aquellos que, a falta de poder incrementar la cantidad de tiempo disponible para su vida personal y profesional, ven como única alternativa el incremento de la calidad de su utilización. Esta sesión no habría sido posible sin la colaboración de **Mario Franzini** (MBA '74) y Seeliger y Conde Argentina.



México D.F.

CLAUSURA DE PROGRAMAS EXECUTIVE EDUCATION



1



2



3

1. PDG-A-2012

Presidente: Arturo Cruz Camacho
Secretaria: Montserrat Hernando Badajoz

2. PDG-B-2012

Presidente: Gonzalo Manchón Sánchez-Escribano
Secretaria: M^o Dolores Balmes Góngora

3. PDD-Galicia-2012

Presidente: Ignacio Martínez Contreras
Secretaria: Nuria Toca Salgado

4. PDG-1-2012

Presidenta: Gemma Ravasi Arnau
Secretario: Manel Gardeñes Liñan

5. PDD-3-2012

Presidenta: Olga Grau Laborda
Secretario: Marc Lluís López García

6. PDD-2-2012

Presidente: Paula Fernández Vargas
Secretario: Francesc Estévez Faz

7. PADE-A-2012

Presidente: José Antonio Alepuz Sánchez
Secretaria: Paloma Elegido Fluiters

8. PDD-C-2012

Presidente: Pablo Moraleda Novo
Secretario: Borja García Cameron



12 PREGUNTAS QUE RESOLVERÁS EN SÃO PAULO

Tres días, seis sesiones, más de 25 ponentes... en una reunión que cada año convoca a más de mil directivos y empresarios de todo el mundo. ¿Te la vas a perder? Hay muchas razones para asistir a la Global Alumni Reunion, te avanzamos algunas de ellas...

1 ¿Cómo invertir en Brasil?

Una expansión internacional que no tenga a Brasil en su punto de mira no parece, a priori, un buen ejercicio de estrategia. Sin embargo, sus atractivos no están exentos de riesgos: un mercado difícil y competitivo, con grandes empresas y directivos preparados y con una legislación complicada y rígida. En el *workshop* "Venture Capital investment in Brazil", **Eric Acher**, socio-fundador de Monashees Capital; **Roberto Giannetti**, CEO de Kaduna Consulting; y **Pedro Vasconcellos**, director general de Bertelsmann Brazil, explicarán las claves para invertir en Brasil.

2 ¿Cómo captar y gestionar el talento en Latinoamérica?

Latinoamérica, en general, y Brasil, en particular, tienen una creciente demanda de talento directivo. Es un mercado en expansión que requiere más profesionales cualificados de los que genera. **Anjaney Borwankar**, director general de Catenon Worldwide Executive Search Asia y **Iñaki Saltor Camero**, director general de Catenon Brazil, analizarán el tema en el *workshop* "Global talent: current situation, the challenges of attracting and retaining".

3 ¿Cómo lograr la excelencia en la gestión de la empresa?

Una de las claves para el desarrollo económico y social de un país o una región es lograr la excelencia en la gestión empresarial. De la misma forma, es importante sentar precedentes para contribuir a la mejora del tejido empresarial presente y futuro. **Jairo Martins da Silva**, superintendente general de FNQ, e **Iêda A. Patrício Novais**, directora

corporativa de KPMG, desarrollarán el tema en el *workshop* "Excellence in business management".

4 ¿Cómo emprender a través de la inversión social privada?

En el *workshop* "Entrepreneurship in private social investment", **Leonardo Letelier**, CEO y fundador de Sitawi, y **Antonio Moraes**, cofundador y socio de Vox Capital, analizarán el alcance, los retos y las dificultades de la inversión social a la hora de prestar servicios, apoyar proyectos y promover el desarrollo social a través de la iniciativa privada.

5 ¿Qué se necesita para crear un excelente ambiente laboral?

Conseguir un ambiente de trabajo agradable es uno de los cimientos imprescindibles para el buen funcionamiento de las empresas y la productividad de sus empleados. Este tema que se analizará en el *workshop* "Building an excellent work environment: the essential foundation for businesses and individuals", de la mano de **Ruy Shiozawa**, CEO de Great Place to Work Brazil y de **Ricardo Loureiro**, presidente de Serasa Experian.

6 ¿Qué oportunidades de emprendimiento existen?

Todas las claves para encontrar atractivas posibilidades de negocio y lanzar un proyecto nuevo en una economía en constante crecimiento, como la brasileña, se tratarán en el *workshop* "Entrepreneurship in private social investment", con **Antonio Moraes**, cofundador y socio de Vox Capital y **Leonardo Letelier**, CEO y fundador de Sitawi.

7 ¿Qué lecciones podemos extraer de la crisis financiera del 2008?

Haremos un análisis detallado de qué podemos aprender de esta recesión, de los cambios macroeconómicos y de los desequilibrios que ha generado. Altos directivos del sector bancario y de las inversiones, como **Miguel Jorge**, exministro de Industria y Comercio Exterior de Brasil; **José Manuel González-Páramo**, profesor del IESE y **Guilherme da Nóbrega**, economista en Itaú BBA, moderados por el también profesor del IESE, **Pedro Videla** reflexionarán sobre el tema en el panel "Growth and economic crisis in a wider world".

8 ¿Cómo una ciudad puede sacar el máximo partido de unas olimpiadas?

Se calcula que los Juegos Olímpicos de Londres han supuesto un coste de unos 15.000 millones de dólares y cientos de millones en patrocinio. Está claro que en un evento mundial de esta envergadura es mucho lo que está en juego (y no solo a nivel económico). Con la mirada puesta en los juegos de Río de Janeiro, hablarán sobre el tema, en el panel “Boosting a country’s future with iconic events”, moderado por el profesor del IESE, **Paulo Roberto Ferreira**, algunos de sus futuros protagonistas: **Gerhard Heiberg**, miembro del comité ejecutivo y presidente de Marketing del Comité Olímpico Internacional y **Eduardo Paes**, alcalde de Río de Janeiro, sede del futuro Campeonato Mundial de Fútbol y de las Olimpiadas de 2016, junto a **Xavier Trias**, alcalde de Barcelona.

9 ¿Cómo implementar innovaciones científicas y tecnológicas en el sector sanitario?

Aunque se han producido revoluciones científicas y tecnológicas en el mundo de la salud, algunos de estos avances no se han traducido en una mejora de la calidad de vida por la falta de liderazgo para gestionar su implementación. Los ponentes de la sesión “Charting scientific leadership and innovation for an improved quality of life” son tres autoridades del mundo de la ciencia que compartirán su experiencia: **Giovanni Cerri**, consejero de Sanidad de São Paulo y **Lluís Donoso**, director del Centro de Diagnóstico por la Imagen del Hospital Clínic de Barcelona. Todos ellos moderados por la profesora del IESE **Núria Mas**.

10 ¿Hacia dónde se dirigen los medios?

La innovación, la (r)evolución tecnológica y la búsqueda de nuevos modelos de negocio han marcado el ámbito de los medios de comunicación en la última década, modificando profundamente el sector. **Santiago Fernández Valbuena**, presidente de Telefónica Latinoamérica; **Francisco Mesquita**, presidente ejecutivo Grupo Estadio; **Jorge Nóbrega**, vicepresidente corporativo de Organizações Globo, y **Eduardo Ricotta**, vicepresidente de Ericsson Latinoamérica, se darán cita en el panel “Connecting technology, strategy and business models”, para hablar del presente y el futuro de los medios de comunicación.

11 ¿Cómo equilibrar oferta energética, eficiencia y medioambiente con infraestructuras obsoletas?

Un análisis detallado de los sectores claves para alcanzar el éxito económico y la competitividad: la energía y las infraestructuras. De su situación actual y sus perspectivas de futuro hablarán en el panel “Powering the future: Investing in infrastructures in a connected world” representantes de empresas líderes como **Salvador Alemany**, presidente de Abertis; **Paulo Ricardo Stark**, director de Siemens Brasil y **Sergi Aranda**, director general de Gas Natural Fenosa en Latinoamérica, moderados por el profesor del IESE, **Eduardo Martínez Abascal**.

12 ¿Cómo pueden aprovechar las oportunidades del mercado global las empresas familiares?

El Grupo Bimbo tuvo unas ventas de cerca de 11.000 millones de dólares en el 2011, más de la mitad en el extranjero. Ese mismo año, Ambev, la fábrica de cerveza más grande de Latinoamérica y la quinta en el mundo, ingresó más de 15.000 millones de dólares, operando en 14 países de América. Explorarán los retos y oportunidades de la globalización para las empresas familiares, en el panel “Charting connectedness across borders, leveraging global business opportunities”: **Daniel Servitje**, director general del Grupo Bimbo; **Kees Storm**, presidente de Anheuser-Bush y **Stanley Motta**, presidente Copa Holdings (y miembro del IAB del IESE), moderados por el profesor del IESE, **Pankaj Ghemawat**.

Esta 51 edición de la Global Alumni Reunion se celebrará por primera vez en Latinoamérica. Tres días de un completo e intenso programa académico y de *networking*, en el que se darán respuesta a estas 12 preguntas y a muchas más que se deseen formular.

CHARTING PATHS IN A WIDER WORLD

IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

SÃO PAULO 2012

1-3 NOVIEMBRE

PARA SABER MÁS:
iese.edu/GlobalAlumniReunion

Imaginación al poder



MIGUEL ÁNGEL ARIÑO

Profesor de Dirección de Personas
en las Organizaciones

Este verano leí que Google sigue pagando el sueldo, durante 10 años, a las familias de los empleados que fallecen. Además, los hijos de estos empleados tienen un cheque de 1.000 dólares cada mes hasta que cumplen 19 años, o si estudian en la universidad hasta que cumplen los 23.

¡Imaginación al poder! ¿Cómo se sentirán los empleados de Google? ¿Preferirán trabajar en otras compañías? A mí me parecen prácticas empresariales que facilitan que el empleado se sienta orgulloso de trabajar en la empresa.

Alguien se podrá llevar las manos a la cabeza y decir que eso es un despilfarro. Que al empleado ya se le paga un sueldo y que la empresa no está para hacer regalos. Totalmente de acuerdo en que la empresa no está para hacer regalos. Pero esto no es un despilfarro. Conozco empresas excelentes, cuyos empleados son cuatro veces más productivos que la media de su sector. Es decir que hacen el mismo trabajo con la cuarta parte de los empleados. ¿Por qué será? Un empleado que va cada día

ilusionado al trabajo es un empleado que trabaja mucho mejor.

Una vez leí que Mercadona envía a sus empleadas embarazadas a casa tres meses antes de dar a luz, y que por supuesto después tienen las 16 semanas de baja por maternidad. No sé si será cierto o no, pero seguro que alguien que trabaja en esa compañía lo podrá confirmar o desmentir. En cualquier caso, son prácticas que hacen de la empresa un lugar muy humano en el que trabajar. Humanicemos pues el mundo empresarial (lo cual no significa que no se exija profesionalidad a los empleados).

Los directivos tenéis muchas posibilidades de crear entornos de trabajo muy estimulantes. ¡Imaginación al poder! Si eres el alto directivo de una gran compañía puedes crear políticas para toda tu empresa, y si eres jefe de un pequeño departamento puedes convertir el trabajo de las pocas personas que diriges en un lugar muy atractivo o en un lugar para salir en cuanto lleguen las cinco de la tarde.

PARA SABER MÁS:
Blog: tomadedecisiones.iese.edu
 www.twitter.com/MiguelArino

SOLUCIONES DE TELEPRESENCIA, VIDEO Y COLABORACIÓN



TRANSFORME Y MEJORE LA PRODUCTIVIDAD DE SU NEGOCIO

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

902 906 555



**Techno
Trends**

Telepresencia y Colaboración Visual

www.ttrends.es

www.salasdetelepresencia.com

- Telepresencia y videoconferencia
- Webconferencia y streaming
- Comunicaciones Unificadas
- Proyectos "llave en mano"
- Terminales, infraestructura y soluciones SW
- Suministro e integración de audiovisuales
- Help Desk, Soporte y Mantenimiento
- Formación y Asistencia Técnica
- Servicios Gestionados

Desde 1994 somos especialistas en Telepresencia y Colaboración Visual

Servicios Documentales Gestionados

**Managed
Document
Services™**

MPS and Beyond

Consiga un día extra de productividad, cada semana

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



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

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

Contacte con nosotros hoy mismo y descubra cómo.