IESE

130
REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS

Julio-Septiembre 2013
www.iese.edu

Paddy Miller y Thomas Wedell-Wedellsborg
Hay más cosas en el cielo y en la tierra de las que cree tu organización

Marian Moszoro y Anna Koscielecka
Capital riesgo
Los indicios de una cuarta oleada

Brian O'C Leggett
La influencia mediante el "poder blando"

DECIDE

TAKING ON TOMORROW'S OPPORTUNITIES TODAY

IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

BARCELONA 7-9 NOVIEMBRE 2013

Platinum Sponsor

RICOH
imagine. change.

Silver Sponsors

Ajuntament de Barcelona

Ermenegildo Zegna

IESE Business School
Universidad de Navarra

AGENDA

7 de Noviembre
Palau de la Música, Barcelona
Concierto con Inma Shara

8 de Noviembre
Palau de Congressos de Catalunya, Barcelona
Programa Académico

9 de Noviembre
Barcelona
Actividades Culturales

ALGUNOS PONENTES CONFIRMADOS

Angel Gurría
Secretario General
OECD

José Viñals
Consejero Financiero y Director de Asuntos Monetarios y Mercados Capitales
IMF

José Manuel González-Páramo
Profesor
IESE Business School

Francisco Reynés
CEO
Abertis

Bruno di Leo
Vicepresidente Senior de Ventas y Distribución Globales
IBM

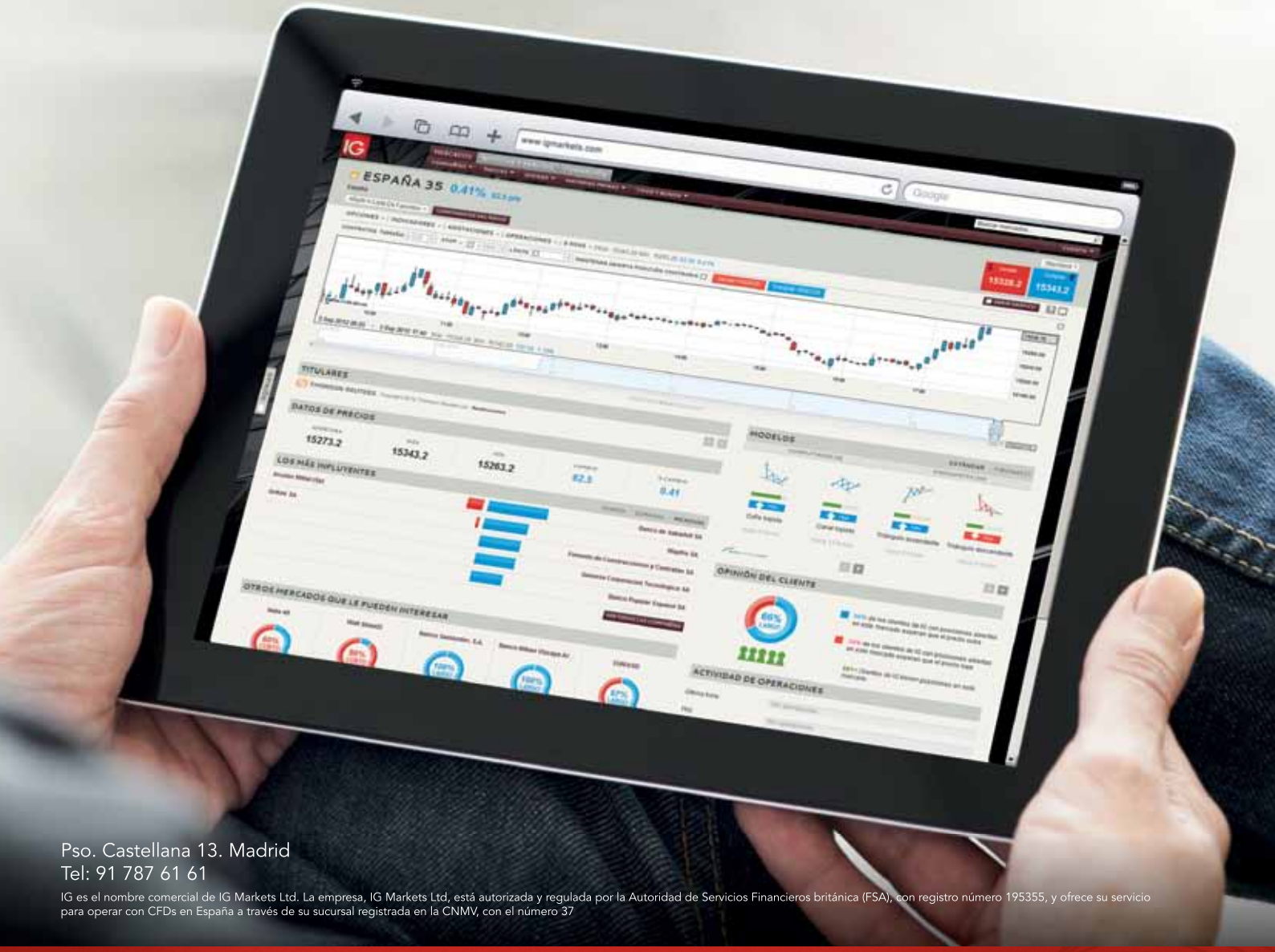
Valeria Budinich
Vicepresidenta Senior
Ashoka

Inscripción y programa académico del evento:
www.iese.edu/GlobalAlumniReunion

Colaboradores

Deloitte. · Estrella Damm · Havas Media Group · Husa Hoteles · "la Caixa" · Nespresso · Quely · Sabadell

UNA NUEVA FORMA DE OPERAR EN BOLSA



Pso. Castellana 13. Madrid
Tel: 91 787 61 61

IG es el nombre comercial de IG Markets Ltd. La empresa, IG Markets Ltd, está autorizada y regulada por la Autoridad de Servicios Financieros británica (FSA), con registro número 195355, y ofrece su servicio para operar con CFDs en España a través de su sucursal registrada en la CNMV, con el número 37

ABRA POSICIONES CORTAS Y LARGAS CON CFDs

Los CFDs permiten abrir posiciones largas y cortas, con la seguridad de los stops garantizados. Acceda a más de 7.000 mercados del mundo y empiece a operar hoy con tamaños mínimos. Descubra más en **igmarkets.com**

Mencione esta revista al contactar con nosotros y le obsequiaremos con un seminario online individual, para resolver con usted de forma personalizada las dudas que pueda tener sobre los CFDs.

Los CFDs son un producto apalancado y pueden ocasionar pérdidas que excedan su depósito inicial, por lo que deberá hacer un seguimiento constante de su inversión.

CREANDO OPORTUNIDADES
CFDs: ACCIONES | DIVISAS | INDICES

ÍNDICE

PORTADA

50 AÑOS DEL COMITÉ HARVARD-IESE: MÁS ALLÁ DE UNA ALIANZA ATLÁNTICA

12

IDEAS

CULTURA DE LA INNOVACIÓN
Hay más cosas en el cielo y en la tierra de las que cree tu organización
Paddy Miller y Thomas Wedell-Wedellsborg 24

CAPITAL RIESGO
Los indicios de una cuarta oleada
Marian Moszoro y Anna Koscielecka 28

34

INTERNATIONAL ADVISORY BOARD (IAB) DEL IESE

EL PAPEL DE LOS CEO

CROSSROADS

ENCUENTROS SECTORIALES
Plantar cara al futuro 38

ELBULLIFOUNDATION
Una puerta hacia la innovación 44

CREANDO LA EMPRESA EN 2020
Transmitir confianza a través del liderazgo 48

AGENDA 56

ÍNDICE

PEOPLE

LOS MÁSTERES DEL 2013

UN VIAJE TRANSFORMADOR 58

PEOPLE

GLORIA PERRIER-CHÂTELAIN (EMBA '93 Y AMP '10)
"La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo" 66

JOSÉ RIVIERA (MBA '97)
Pan para todos
Tradición a precios competitivos 70

SOIS NOTICIA 76

LIFE

GRADUACIONES 2013
El inicio de una nueva andadura 82

1.300 PARTICIPANTES
En la MBA Alumni Reunion 90

XXVI REUNIÓN ANUAL DE EMPRESAS PATRONO, CÁTEDRAS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN
Pilares del IESE 92

Graduaciones 2013

JORDI CANALS VIAJA A ASIA
El IESE fortalece sus lazos asiáticos 96

CHAPTER NEWS 98

ENCUENTROS DE ALUMNI
Ideas, lecciones y *networking* 102

ENCUENTRO DE LA AGRUPACIÓN DE LEVANTE
Revivir la experiencia IESE en Valencia 106

CLAUSURA DE PROGRAMAS 108

IESE & YOU

CLUB DE ALUMNI
Ventajas en 3D 110

FINAL

BRIAN O'C. LEGGETT
La influencia mediante el "poder blando" 112

Ser fiel a ti mismo es lo que te hace grande

CaixaBank

[Tú] eres la Estrella

En CaixaBank llevamos más de cien años siendo fieles a nuestros valores. Y hoy seguimos comprometidos con las personas y con el desarrollo social y económico de nuestro entorno. Y eso nos ha hecho grandes.

- **El primer banco de España**
- **1ª Obra Social del país**
- **Más de 13 millones de clientes**
- **Más de 6.000 oficinas**

Porque no solo somos un banco. Somos CaixaBank.

www.CaixaBank.com

Mejor Banco de España 2012

Banco más Innovador del Mundo

Sello de Oro EFQM a la Excelencia Europea

24 Selecciones, 80 partidos, todas las estrellas del basket mundial

IESE
REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS

130

Julio - Septiembre
2013
www.iese.edu/alumni

Índice de Alumni

Alegre, Hugo (MBA '91) ... 98
Altamiras, Daniel (PDD '07) ... 98
Aguilar, José (PDD '04) ... 98
Arnáiz, Miguel Ángel (PDD '98) ... 98
Auroux, Xavier (PDG '93) ... 98
Bahadorzadeh, Kiana (MBA '13) ... 58
Barbero, Mar (PDD '06) ... 102
Barrenechea, Fernando (PDD '08) ... 98
Barrera, Alejandro (PDD '12) ... 98
Benito, Begoña de (MBA '95) ... 98
Bourbon, Pascal (MBA '00) ... 98
Brunet, Antoni (PADE '10) ... 92
Butler, Manuel (PADE '06) ... 98
Cabrera, Patricia (MBA '13) ... 44
Calatrava, Enrique (EMBA '11) ... 98
Carandini, Elena (PDD '11) ... 98
Carulla, Luís (PDD '87) ... 92
Cernudas, César (PDD '02) ... 98
Cervantes, Carlos (PDD '03) ... 98
Chimeno, José Gabriel (PDG '95) ... 98
Colomer, Marta (PDG '03) ... 102
Corominas, José María (MBA '87 y PADE '12) ... 49
Daniels, Chris (MBA '00) ... 98
Derringer, Bill (ST/ADECA '09) ... 92
Duarte, Antonio (MBA '75) ... 98
Ehrensperger, Manuel (PDD '06) ... 98, 92
Estelles, Emilio (PDD '10) ... 98
Esteve, Antoni (PDD '87) ... 92
Faus, Jordi (PDG '93) ... 98
Fefernaum, Paulo (GEMBA '04) ... 38
Fernández, Bernardo (PADE '06) ... 98, 92
Gallego, Luis (PDD '06) ... 98
Gil, Patricio (PDG '07) ... 98
Giribert, Miguel (EMBA '09) ... 38
González, Raúl (MBA '86) ... 38
González-Barros, Antonio (PADE '01) ... 46
Gottschalk, Chris (MBA '12) ... 98
Guitián, Olga (PDG '02) ... 98
Gutiérrez, Susana (PDD '00) ... 98
Haegemans, Luc (AMP '11) ... 98
Hernando, Pedro (PADE '12) ... 98
Hoffman, Catalina (PDD '07) ... 98
Hoogerwerf, Martijn (MBA '06) ... 96
Huidobro, Marta (MBA '89) ... 98
Irisarri, Miguel (EMBA '92) ... 98
Kaminski, Piotr (AMP '07) ... 98
Kirkpatrick, Jaime (MBA '96) ... 38
L'Ecuyer, Catherine (MBA '04) ... 98
Laya, Jamesy (MBA '03) ... 96
Lee, Didac (PDG '08) ... 54
Linares-Rivas, Pilar (EMBA '13) ... 82
López, Francisco (PDG '03) ... 98
López, Jon (PDG '09) ... 98
Lozano, Ágata (EMBA '13) ... 58
Manabe, Masayuki (MBA '13) ... 58
Martín, Ángel (EMBA '13) ... 82
Martínez, Marta (PADE '05) ... 48
Martínez, Rafael (PDG '09) ... 98
Masarweh, Natheer (GEMBA '13) ... 58
Mayoral, Elena (PDD '08) ... 98
Mestre, Román (PDD '11) ... 98
Miranda, Ezequiel (MBA '93) ... 98
Molins, Joan (PDG '71) ... 92
Molins, Joaquim (MBA '71) ... 98
Muriel, Sebastián (EMBA '06) ... 98
Narbón, José (EMBA '13) ... 82
Olivares, Joaquín (PDD '07) ... 98
Oriaikhi, Eghosa (GEMBA '13) ... 58, 82
Padrosa, Pere (PADE '02) ... 98
Parra, Catalina (MBA '96) ... 46
Paviour, Mark (MBA '91) ... 98
Peña, Emilio (PDD '91 y PADE '05) ... 106
Pérez, Paloma (PDG '07) ... 98
Perrier-Châtelain, Gloria (EMBA '93 y AMP '10) ... 66, 98
Pimentel, Samuel (PDG '06) ... 102
Planes, Juan José (PDD '88 y PADE '99) ... 92
Plaza, Ana (PDD '01) ... 98
Polo, Luis (PDG '12) ... 98
Puerta, Lola (MBA '13) ... 82
Puig, Antonio (PADE '66) ... 92
Quintana, Lluis (EMBA '13) ... 82
Quintela, Santiago (PADE '98) ... 102
Reynés, Francisco (MBA '89) ... 73
Rivera, José (MBA '97) ... 70
Rodríguez, Julio (PDG '97) ... 48
Rodríguez, Núria (PDD '08) ... 102
Rosales, Pere (PDD '08) ... 102
Rubio, Rafael (MBA '85) ... 98
Sánchez, Alfons (PDD '10) ... 98
Sánchez, Jorge (PDG '09) ... 98
Sánchez, Víctor (PDD '11) ... 50
Santiago, José María (PDD '06) ... 98
Schwartz, Markus (MBA '96) ... 98
Serra, José Emilio (MBA '90) ... 92
Solà, Martí (PDD '08) ... 98
Solís, Félix (MBA '99) ... 98
Swaan, Sun-Sun de (MBA '08) ... 98
Tardín, Santiago (PADE '02) ... 50
Torre, Juan Ignacio de la (EMBA '06) ... 98
Tous, Rosa (PADE '11) ... 38
Travesedo, Jaime (EMBA '13) ... 82
Trucios, Pilar (EMBA '06) ... 98
Valera, Rafael (PADE '08) ... 92
Vázquez, Aurelio (MBA '86) ... 98
Velázquez, Victoria (GEMBA '10) ... 38
Vila, Jacobo (PDD '07) ... 98
Wright, Lisa (GEMBA '13) ... 82
Xiol, Joan (EMBA '13) ... 58
Yu, Myra (MBA '99) ... 96
Yus, Santiago (PDD '12) ... 98

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

En el próximo número

LIDERAR
MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS

Prof. Miguel Ángel Ariño y M.ª Luisa Bláquez
Evolución y potencial de China

Entrevista con Hans van der Noordaa (GCP '12), CEO de banking Benelux, ING Banking 2

SabadellAtlántico **BancoHerrero** **Sabadell**Solbank **Sabadell**Guipuzcoano **Sabadell**CAM

Sabadell

PROteger
PROmover
PROmocionar

PROgresar

PROfesional

Si eres profesional y buscas promover tu trabajo, proteger tus intereses o tus valores profesionales, con Banco Sabadell puedes. Te beneficiarás de las soluciones financieras de un banco que trabaja en PRO de **IESE Alumni Association**. Un banco que trabaja en PRO de ti.

Al fin y al cabo, somos el banco de las mejores empresas.
O lo que es lo mismo, **el banco de los mejores profesionales: el tuyo.**

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

bancosabadell.com

El banco de las mejores empresas. Y el tuyo.

Índice de empresas

ABB 34
Abbott 46
Abertis 73, 92
ABN Amro 96
Access 106
Aegon 34, 38
Alcatel-Lucent 98
Allianz 82, 92
Amazon 24
Banc Sabadell 92
Bain Capital 28
BancoMadrid 98, 92
BASF 48
BBVA 72
BMW 46
Bodegas Lozano 58
Broseta Abogados 98
Carrefour 38
Cementos Molins 92
Clarity Partners 38
Clear Channel 92
Comsa Empte 92
Cortés Abogados 98
Crédit Suisse 92
Dagens Industri 34
Dell 28
Desigual 38
Día 38
Ebro Foods 74
Ecoembes 98
EFI Creaprint 98
Efron Consulting 98
El Corte Inglés 38
Enagás 92
Enzyme 98
Ernst & Young 38
Euroval 98
F.C. Barcelona 54, 73
Faus & Moliner 98
Félix Solís Avantis 98
Gas Natural Fenosa 98, 82
GoAlert! 98
Google 24
Gordillo Procuradores 92
Grupo Barceló 38, 92
Grupo Condis 38
Grupo Damm 92
Grupo Essentium 73
Grupo Esteve 92
Grupo Zardoya Otis 98
Haniel & Co 34
Harvard Business School 12
Heineken 38
Heinz 28
Hikma Pharmaceuticals 58
IAG 34
Iberdrola 98
Iberia 98
IBM 48
IMG 54
Infosys Technologies 34
INSAE 98
Interbrand 98
ITC 34
Käthe Kruse Puppen 34
Kiyasa Corporation 58
Konsac 92
KPMG 96
"la Caixa" 46
Laboratorios Leti 92
Línea Directa 92
LVMAMA 38
Manabe Zoki 58
Mapfre 38
Marsh & McLennan Companies 82
Master Consulting Grupo 50
Megadon 98
Mercadona 38
Microsoft 98
Motta International 34
Mussvital 58
Nestlé 74
Olivítate 98
Onbile 50
Otsuka Pharmaceutical 90
Philantropic Intelligence 46
Pike Preston Partners 38
Privalia 38
Procter & Gamble 24
Prosegur 82
Pronovias 98
Puig 72, 92
Renta 4 49
SAP 66
Saba Infraestructuras 92
Savigny Partners 38
Schlumberger Oilfield Services 58
Schneider Electric 48, 92
Sports-Entertainment-Media 54
Starbucks 24
Tarpuna Coop. 46
Telepizza 98
The Boston Consulting Group 38
The Edrington Group 98
Tuenti 98
Udobu 54
Un kilo de pan 70
University of California, Berkeley 28
Valinsa 92
VidaCaixa Grupo 38
Vitalia 98
Walmart 38
Zardoya Otis 92
Zurich 38

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

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

Control de difusión
37.055
Tirada
31.706 (Edición castellana)
5.350 (Edición inglesa)

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

Colaboraciones
Cristina Aced, Laia Antúnez, Marisa Bombardó, Stephen Burgen, Mercedes Castelló, Clara Castillejo, Edu Ferrer Alcover, Alberto de Olano, Alejandro Lavara, Javier Pampliega, Marta Sardà, Sara Sicart, Larisa Tatge, Gemma Tonijuan y Miquel Utset

Concepto de portada
Enric J. Gisbert
Luis S. Ruiz

Secretaría de redacción
Alejandra Arrocha

Fotografía
David Adamson
Javier Arias
Jordi Casañas
Jordi Estruch
Miquel Llonch
Pili Martínez
Quim Roser
Roger Rovira
Fotomobil.com

Diseño y maquetación
Enric J. Gisbert

Infografía
Sandra Villar

Ilustraciones
Luciano Lozano (www.ilustracionesposibles.blogspot.com)
Mikel Casal
Carme Baltà

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

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

Impresión
Centro Gráfico Anmar

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

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

IESE Business School
Universidad de Navarra

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

el valor de una empresa depende de sus acciones, efectivamente

Y con sus acciones, Gas Natural Fenosa demuestra su compromiso con el desarrollo social, económico y ambiental en los países y comunidades en los que trabaja. Comparte valor con todas las personas que se relacionan con la compañía. Así lo reconocen prestigiosos índices de sostenibilidad, como Dow Jones Sustainability Index o FTSE4Good, a los que Gas Natural Fenosa pertenece desde hace años.

gasNatural fenosa

EDITORIAL

50 AÑOS TRABAJANDO JUNTOS

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

El Comité Harvard-IESE inició sus actividades hace ahora 50 años, y en este edición de la *Revista de Antiguos Alumnos* dedicamos la sección "En Portada" a este acontecimiento. La historia del Comité es relevante, y de ella damos cuenta en las páginas siguientes. Pero me parece que el aniversario muestra mucho más que un listado de reuniones, temas y personas. Por ejemplo, la generosidad de muchos profesores de ambas escuelas, que comprometieron su dedicación a algo que ha tenido un gran impacto en los programas, las iniciativas y la cultura del IESE, y en las relaciones entre ambas instituciones. También la capacidad para descubrir nuevos retos y oportunidades, conforme las escuelas evolucionaban y el entorno de la enseñanza y la investigación en la dirección de empresas cambiaba en todo el mundo. Y la continuidad. Y el desarrollo de amistades personales: porque los amigos no se miran uno al otro, sino que ambos miran en la misma dirección. Las páginas que siguen son un homenaje a aquellos primeros y a los que les siguieron, y un acicate para todos nosotros, una invitación a trabajar juntos, a crear vínculos, a compartir, a dar...

También recogemos en estas páginas la noticia de la reunión del International Advisory Board, otro ejemplo de colaboración generosa y fructífera, en forma de ideas, sugerencias y propuestas, que acaban proyectándose en los temas y los métodos de la docencia y la investigación en el IESE. Y, como siempre, en la sección "Ideas" encontraréis artículos de nuestros profesores: de **Paddy Miller** y **Thomas Wedell-Wedellsborg**, sobre la cultura de la innovación; y de **Marian Moszoro** y **Anna Koscielecka**, sobre el capital riesgo. Y muchas noticias sobre encuentros, programas y actividades en el IESE, como las graduaciones de 2013, las reuniones de los alumni MBA y la Reunión Anual de Empresas Patrono, Cátedras y Centros de Investigación –otro ejemplo de generosa colaboración, que hace posible la actividad del IESE en todo el mundo. No os perdáis la entrevista a **Gloria Perrier-Châtelain**, presidenta del *chapter* de antiguos alumnos en Francia. Y buscad las noticias sobre vuestros compañeros de programa en "Sois noticia" y en "IESE & You", porque si el IESE es capaz de llegar a todo el mundo, es gracias a vosotros.

Extreme Brand Management

Global Web Content Management

Integrated Multi-Channel Publishing

Targeting, Profiling & Personalization

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

Online Customer Experience Management

SDL | Tridion

www.sdl.com/es

PORTADA

50 AÑOS DEL COMITÉ HARVARD-IESE

MÁS ALLÁ DE UNA ALIANZA ATLÁNTICA

El 9 de octubre de 1963 se reunía, en Boston, por primera vez, el Comité Harvard-IESE un consejo que hermanaba a las dos escuelas de dirección, que se encontraban a más de 5.800 km de distancia. Iberia había iniciado la ruta Madrid-Nueva York cinco años antes, pero no existía conexión aérea directa entre Estados Unidos y Barcelona. Ir de la Ciudad Condal a Madrid requería nueve horas de viaje en Talgo, el tren más rápido de España, que alcanzaba los 100 km/h en algunos puntos del trayecto. Europa estaba dividida por el Telón de Acero, y la Crisis de los Misiles entre Estados Unidos y Cuba había puesto en alerta al mundo entero. La canción "She loves you", de The Beatles, sonaba en todas las emisoras de radio.

El Comité ha visto la caída del Muro de Berlín, el nacimiento de Internet, la revolución móvil y la globalización empresarial, entre muchos otros acontecimientos históricos. Este año sus miembros se han reunido en Barcelona para celebrar su 50º aniversario.

CRISTINA ACED

Hoy en día, hablar de la creación de un comité formado por dos organizaciones no sorprende a casi nadie. Sin embargo, a principios de los años sesenta, crear un comité de asesoramiento de carácter académico resultaba sumamente novedoso. Era habitual el intercambio de profesores entre universidades, pero la creación de un consejo de este tipo representaba una idea mucho más ambiciosa. Incluso, en la actualidad, el IESE es la única escuela europea que mantiene una relación tan estrecha con la Harvard Business School (HBS).

El detonante de la iniciativa fue **San Josemaría**, quien orientó al IESE para que no solo se centrara en formar a empresarios y directivos, sino también a la gente joven. **Carlos Cavallé** explica que "en febrero de 1963, en un viaje a Roma con los profesores **Félix Huerta** y **Antonio Valero**, nos confirmó la idea" que se llevaba fraguando desde hacía meses. La participación de los profesores **Cavallé**, **Huerta**, **Juan Farrán** y **Esteban Masifern** en el International Teachers' Program (ITP), un programa que la universidad estadounidense ofrecía a docentes de otras instituciones, supuso un importante hecho. La HBS fue una fuente de inspiración para el IESE desde el principio. Los profesores del IESE que habían realizado el ITP en Harvard conocían tanto el programa máster que se impartía en la escuela como a algunos de los miembros del *faculty*.

Así, en marzo de 1963, el profesor de Harvard **Franklin E. Folts** estuvo un mes en el IESE impartiendo algunas clases y ayudando a elaborar el plan de creación del máster, que sería el primero en Europa de dos años de duración y con dedicación completa, como el que se impartía en Harvard. En octubre de ese mismo año se reunía por primera vez el Comité Harvard-IESE en Boston, y en él se presentaba la puesta en marcha del nuevo programa del IESE que empezaría en 1964.

Pero, ¿por qué un comité? El profesor **Huerta** pensó que era importante formar un consejo conjunto de profesores del IESE y de Harvard con el objetivo de que la escuela de dirección española recibiera asesoramiento de la americana en cuestiones tanto académicas como prácticas. Tras la aprobación de **Antonio Valero**, **Félix Huerta** contó con la ayuda de un profesor de Harvard, **Steve Fuller**, quien le propuso los nombres de quienes deberían integrar el comité: **Harry L. Hansen**, **Folts** y **Ralph M. Hower**, tres profesores que en aquella época eran puntales de Harvard.

50 AÑOS DE RELACIÓN

1958

Antonio Valero, primer director general del IESE, conoce el método del caso que aplica Harvard

1959

El profesor de la Harvard Business School (HBS) **Robert O. Schlaifer** visita el IESE de Barcelona

1960

1962

1961

El **COMITÉ HARVARD-IESE** empieza a gestarse durante la estancia de los profesores del IESE **Félix Huerta**, **Juan Farrán** y **Esteban Masifern** en Harvard, mientras cursan el ITP

Boston Promoción del ITP del curso 1960-1961. Carlos Cavallé es el primero por la izquierda

1963

En mayo, el *dean* de la HBS aprueba la creación del **COMITÉ HARVARD-IESE** y en octubre se celebra la primera reunión del Comité en **Boston**

1964

El IESE lanza el **MED** (Máster en Dirección de Empresas)

Hansen era un intelectual del mundo del marketing que por aquel entonces dirigía la División de Actividades Internacionales de la HBS; **Folts** tenía experiencia en el lanzamiento de nuevas instituciones y programas internacionales en todo el mundo; mientras **Hower**, uno de los pioneros en el Departamento de Factor Humano, fue uno de los grandes comprometidos con el Comité hasta su fallecimiento y participó también, junto con el IESE, en la creación de la escuela IPADE de México.

La aprobación del Comité por parte de la Harvard Business School llegó en mayo de 1963. El profesor **Folts** escribía al profesor **Valero** diciendo: "*You will be pleased to know that at the meetings of HBS Committee on International Activities and the HBS Faculty the past two days the policy of having Harvard people on your MBA advisory committee was approved. You will be told this officially by Dean* ***Baker*** *soon now. Also the idea of eventual exchange professorships was accepted*".

En octubre de 1963, se celebraba la primera reunión del Advisory Committee of the Master's Program en Boston. A ella asistieron los profesores **Cavallé**, **Faus** y **Huerta**, por parte de la escuela de Barcelona, y los profesores **Folts**, **Hower** y **Hansen**, en representación de la escuela de Boston. También participó, de manera extraordinaria el profesor **Valero**, entonces director general del IESE.

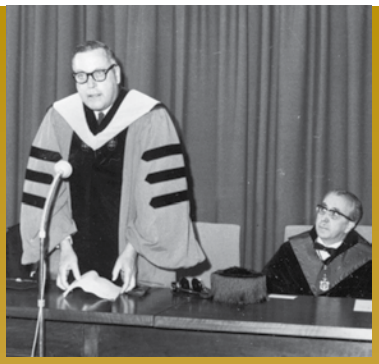
EL PROFESOR HUERTA PENSÓ QUE ERA IMPORTANTE FORMAR UN CONSEJO CONJUNTO DE PROFESORES DEL IESE Y DE HARVARD CON EL OBJETIVO DE QUE LA ESCUELA DE DIRECCIÓN ESPAÑOLA RECIBIERA ASESORAMIENTO DE LA AMERICANA EN CUESTIONES TANTO ACADÉMICAS COMO PRÁCTICAS

Boston Profesores Félix Huerta, Harry Hansen, Ralph M. Hower, Franklin E. Folts, Carlos Cavallé, Antonio Valero y Josep Faus

1965

El **COMITÉ HARVARD-IESE** se reúne dos veces, para analizar el desarrollo del máster

Boston Profesores Folts, Smith, Faus, Cavallé, Huerta y Hower



El Comité se celebra en Barcelona y coincide con la graduación del **primer MBA del IESE**. Al acto asiste el *dean* de Harvard, **George Baker**

1966

Barcelona Ralph Hower, Félix Huerta, Franklin Folts, Harry Hansen, Carlos Cavallé, Dan Smith, Esteban Masifern y Josep Faus

Barcelona Profesores Félix Huerta, Franklin E. Folts y Harry Hansen

"EL COMITÉ, CON EL TIEMPO, HA IDO EVOLUCIONANDO HASTA CONVERTIRSE EN UN LUGAR DE REFLEXIÓN EN EL QUE EL IESE Y HARVARD COMPARTEN EXPERIENCIAS, INTERCAMBIAN IDEAS Y PROYECTOS, DEBATEN PROBLEMAS COMUNES Y SE ENRIQUECEN CON NUEVAS PERSPECTIVAS"

W. Carl Kester, *associate dean* de Harvard

A partir de 1970, el profesor **Fernando Pereira** fue nombrado director general de la escuela, y desde entonces el *dean* del IESE asiste siempre. "¿No es un comité para asesorar al *dean*? Pues el director general tiene que estar", fue la reflexión del profesor.

LOS OBJETIVOS

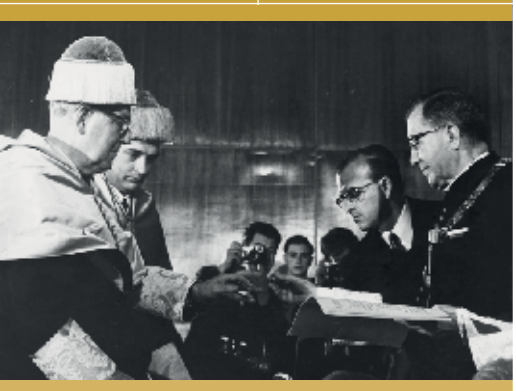
Aquella primera reunión fue todo un éxito. Tras ella, el profesor **Hower** escribió una carta al profesor **Valero** en la que le hacía partícipe de la satisfacción de Harvard por formar parte de esta iniciativa: "*I am not alone in my high regard for your work. At least seven members of the faculty of the Harvard Graduate School of Business Administration have visited IESE since its establishment observing its work, talking to students and faculty, and teaching some classes. Without exception, each of us has returned from these visits profoundly impressed by the experience... It is for these reasons that our Dean,* ***George P. Baker****, readily agreed to the idea of a Joint Advisory Committee, and it is for this reason also that Professors* ***Folts*** *and* ***Hansen*** *and myself have been happy to accept his request that we serve on the committee*".

El cometido inicial del Comité era la puesta en marcha del programa Máster de Economía y Dirección de Empresas. De hecho, en sus orígenes se llamó "Advisory Committee of the Master's Program", aunque ya desde el principio tuvo

1967

George F. Lombard, *associate dean* de la HBS, asiste a la graduación de la segunda promoción del máster del IESE

El IESE contribuye al nacimiento de **Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa** (IPADE), una escuela de dirección en México. En adelante, la ayuda del IESE resultará clave para poner en marcha otras 15 escuelas de dirección similares en cuatro continentes



Ralph Hower recibe el doctorado Honoris Causa de la Universidad de Navarra

1968

Lawrence Fouraker asiste a la reunión del Comité HBS-IESE, en Barcelona. En la foto de izquierda a derecha los profesores **Huerta**, **Fouraker**, **Folts** y **Subirà**

Barcelona Profesores Folts, Dionis, Mustienes, Huerta, Pereira, Subirá, Hower, Hansen, Sanllehí y Cavallé

1969 1970 1971

Ya consolidado el programa máster, **el Comité** se convierte en un **espacio de reflexión y de intercambio de ideas entre las dos escuelas**

Barcelona Ralph Hower –que acaba de donar su biblioteca personal al IESE–, Fernando Pereira y Lorenzo Dionis

PROGRAMAS INTERNACIONALES CONJUNTOS

El Comité Harvard-IESE ha sido el origen de muchos proyectos de colaboración entre las dos escuelas:

• Dos años después del fallecimiento del profesor **Ralph M. Hower**, el IESE y Harvard organizaron el primer seminario conjunto en su memoria, que se celebró en Barcelona, en junio de 1975. El profesor **Pedro Nueno** fue su impulsor. Llevaba por título "Supervivencia competitiva en un nuevo entorno", y como subtítulo "Ralph M. Hower Memorial Program". Desde entonces se han ofrecido numerosos programas conjuntos "pioneros en el mundo", como señala el profesor **Jordi Canals.**

• Además, se han puesto en marcha iniciativas con otras escuelas de dirección. Un ejemplo son los comités tripartitos creados con el IPADE, de México, INALDE, de Colombia, y con el IAE, de Argentina.

• Asimismo se han lanzado programas con otras *business schools*, como el Global CEO Program for China, fruto de la colaboración entre el IESE, la HBS y la CEIBS, y el programa "Driving Government Performance: Leadership Strategies that Produce Results", que nace de la alianza entre el IESE y la John F. Kennedy School of Government, de Harvard.

un propósito más amplio, como se recoge en las actas de la reunión de junio de 1964: "*It is the purpose of the Committee to maintain, develop and strengthen the relationship between IESE and HBS, which can result in mutual benefits*". Así, en 1976 se suprimió la referencia al programa máster y pasó a llamarse "HBS-IESE Advisory Committee".

Con el tiempo, ha ido evolucionando hasta convertirse en un lugar de reflexión en el que el IESE y la HBS comparten experiencias, intercambian ideas y proyectos, debaten acerca de problemas comunes y se enriquecen con nuevas perspectivas, según explica el profesor **W. Carl Kester**. que insiste en que "el beneficio es mutuo" y, además, destaca que Harvard aprende mucho de las innovaciones que pone en marcha el IESE, una escuela más pequeña, y por tanto con una estructura más flexible, pero que "comparte el ADN" con la de Boston.

1972

1973

1974

1975

Se imparte en Barcelona **el primer seminario organizado conjuntamente por el IESE y Harvard,** bajo el título "Supervivencia competitiva en un nuevo entorno"

1979

Barcelona
Reunión del Comité

1976

1977

Nace en Guatemala la escuela de dirección, **Universidad del Istmo** (UNIS)

1978

Se crea en Buenos Aires la escuela de dirección (IAE), **Universidad Austral**

Nace la escuela de la **Universidad de Piura** (PAD), en Perú

1980

El **MED** pasa a denominarse **MBA** (Master in Business Administration)

Se crea la **Associaçao de Estudos Superiores de Empresa** (AESE), en Lisboa

1981

Pamplona
El profesor de Harvard Charles Christenson durante las sesiones del Comité Harvard-IESE, celebrado en el campus de la Universidad de Navarra

1982

1983

"ESTAS REUNIONES HAN SIDO UNA OPORTUNIDAD PERMANENTE PARA REFLEXIONAR SOBRE EL FUTURO DE LAS *BUSINESS SCHOOLS* EN TODO EL MUNDO"

Kim Clark, profesor y *dean* de la Harvard Business School (1996-2007)

El profesor **Pedro Nueno** añade que "prácticamente todos los proyectos de expansión y de innovación del IESE se han discutido en el seno del Comité [...]. El Comité era la oportunidad para debatir lo que nos parecía más avanzado en el campo de la dirección. Lo llamábamos *leading edge issues in management*".

Mientras que el profesor **Cavallé** destaca que gracias al Comité el IESE ha dado "pasos de gigante como por ejemplo con la puesta en marcha de la sección en inglés del MBA *full time* en los años ochenta; toda la expansión de las escuelas de Centroamérica y Sudamérica apoyadas por el IESE; el establecimiento las bases de la Alumni Association, que hoy en día es una de las más fuertes del mundo; la creación del Consejo Asesor Internacional del IESE (IAB); el lanzamiento de los programas internacionales de Executive Education; o la creación de cátedras y centros de investigación. Todo ha pasado, de una u otra manera, por el Comité".

Hacer un repaso de los temas que se han tratado en las reuniones de este organismo es una forma de analizar la evolución de las escuelas de dirección de empresa en el último medio siglo. Se han debatido temas de carácter interno, como el programa de estudios o la formación permanente del claustro, pero también otros de interés general como la globalización, la iniciativa emprendedora (que ya aparece en la agenda de la reunión de 1982), el sentido del liderazgo

1984

Homenaje en honor al profesor **Harry Hansen** después de 21 años de servicio en el Comité HBS-IESE (Profesores Hansen y Cavallé, y Carolyn Hansen)

1985

Nace en la ciudad de Bogotá el **Instituto de Alta Dirección Empresarial** (INALDE), Universidad de la Sabana

Recepción de los Reyes de España a los profesores Carlos Cavallé, Eduard Ballarín y Josep Faus, miembros del Harvard Club en España

1986

1987

Se funda el **Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo** (IEEM)

1988

Coincidiendo con el XXX aniversario del IESE y el XXV aniversario del Comité, el **rey Juan Carlos I** recibió a los miembros del Comité en el Palacio de la Zarzuela

1989

Boston Profesores Nueno, Gabarro, Dooley, Fox, Argandoña, Christenson, Skinner, Ballarín y Cavallé

Barcelona Profesores Nueno, Gabarro, Ballarín, Pérez López, Skinner, Chinchilla, Dooley, Christensen y Cavallé

en la empresa y el papel de los directivos en la sociedad. Según el *dean* de la HBS, **Kim Clark**, estas reuniones han sido una oportunidad permanente para reflexionar sobre el futuro de las *business schools* en todo el mundo.

LA ESTRECHA RELACIÓN HARVARD-IESE

Desde su creación en 1963, el Comité se ha reunido cada año alternando Boston y Barcelona y, desde 1997, también en Madrid. Excepcionalmente, en 1965, se celebraron dos comités, para hacer un seguimiento exhaustivo del programa máster, que se había lanzado en septiembre del año anterior.

"El impacto del Comité Harvard-IESE ha sido extraordinario para el IESE", asegura el profesor **Cavallé.** Y añade: "Nos dieron siempre su amistad sin pedir nada a cambio". Los profesores del IESE que han formado parte del Comité destacan que Harvard jamás ha intentado imponer su punto de vista. "Nunca nos transmitieron la idea de que en HBS lo hacemos así, sino que intentaban adaptarse a la filosofía de nuestra escuela", explica el profesor **Faus**. "Eran capaces de entender la orientación propia del IESE", añade el profesor **Masifern**.

En 1966 el *dean* de Harvard, **George P. Baker**, asistió a la graduación de la primera promoción del programa máster del IESE y pronunció la conferencia de apertura. En su discurso, destacó que se sentían orgullosos de haberse asocia-

EN 1966 EL DEAN DE HARVARD, GEORGE P. BAKER, ASISTIÓ A LA GRADUACIÓN DE LA PRIMERA PROMOCIÓN DEL PROGRAMA MÁSTER DEL IESE Y PRONUNCIÓ LA CONFERENCIA DE APERTURA. EN SU DISCURSO, DESTACÓ QUE SE SENTÍAN ORGULLOSOS DE HABERSE ASOCIADO CON EL IESE EN SUS PRIMEROS AÑOS EN EL GRADO EN EL QUE LO HABÍAN HECHO

J. McArthur, *dean* de la HBS, Doctor Honoris Causa de la Universidad de Navarra recibe el birrete del Gran Canciller, Mons. Álvaro del Portillo

1990

1991

Pedro Nueno, Montserrat Plana de Silva, Carlos Cavallé y Jim Heskett en la HBS el día que el **Profesor Cavallé** recibió el **Distinguished Service Award**

1992

Nace el **Instituto de Desarrollo Empresarial** (IDE), en Guayaquil

1993

El IESE contribuye al nacimiento de la **Lagos Business School** (LBS) Pan-African University (Nigeria)

1994

Boston Profesores Sasser, Fruhan, Gabarro, Nueno y Cavallé

Se funda la **China Europe International Business School** (CEIBS), en Shanghái

1995

La **School of Business Administration, University of Asia and the Pacific**, se funda en Manila

1996

Nace el **Instituto Superior da Empresa** (ISE), en Brasil

1997

APOYO INCONDICIONAL

- El profesor **Hower** cedió su biblioteca personal al IESE cuando se retiró.
- **Stephen H. Fuller** pronunció la lección magistral en la graduación del MBA 1985.
- **Arch Richard Dooley** participó en la inauguración del campus del IESE, en Madrid, en 1991.
- Un año después, **John Gabarro** estuvo presente en la apertura de la nueva biblioteca de Barcelona.
- **W. Carl Kester** asistió a la inauguración del nuevo campus de Barcelona, en enero del 2007, y colaboró en la actividad conjunta celebrada en Madrid con motivo del centenario de la HBS y el cincuentenario del IESE.
- El decano **Jay O. Light** participó en los actos conmemorativos del 50 aniversario del IESE .
- La Universidad de Navarra nombró doctor honoris causa al profesor **Hower,** en 1987 y, al profesor **McArthur,** en 1989.
- En 1991, **Carlos Cavallé** recibió el Distinguished Service Award, que se concede a personas que han contribuido con eficacia a la proyección y función educativa de la HBS.
- En el 2006, **Pedro Nueno** fue nombrado miembro del Visiting Committee de la HBS, organismo que supervisa las actividades de la escuela y transmite sus opiniones al Consejo de la Universidad para asegurar su buen gobierno.

do con el IESE en sus primeros años en el grado en el que lo habían hecho. El Boletín de la HBS calificó la graduación de "ceremonia histórica". "Aunque no existe relación oficial entre las escuelas de Boston y Barcelona", decía la publicación, "nuestros profesores han proporcionado al IESE más ayuda, consejo y orientación que a cualquier otra institución de fuera de Estados Unidos". Al acto de graduación de la segunda promoción asistió **George F. Lombard**, director general asociado de la HBS.

"Trabajar juntos –explica el profesor de Harvard **Richard H. K. Vietor**– nos ayuda a reforzar tanto la investigación como la práctica docente". Asegura que el Comité

1998

Boston Profesores Jordi Canals, Joan Enric Ricart, William E. Fruhan, W. Earl Sasser, Eduard Ballarín, Carlos Cavallé y Jack Gabarro

Se constituye el **Comité Asesor Internacional Harvard-IESE-IPADE**, la escuela de negocios de la Universidad Panamericana (México), fruto del compromiso por impulsar el desarrollo de proyectos en otras partes del mundo

1999

Se funda la escuela de dirección **ESE**, Universidad de Los Andes, en Santiago

2000

2001

El *dean* de la HBS, **Kim Clark**, visitó el campus del IESE en Barcelona e impartió una sesión a los Alumni

2002

2003

La **MDE Business School**, Institut de Hautes Études (IHE-Afrique) se crea en Abiyán

2004

Madrid Profesores Joan Enric Ricart, Jack Gabarro, Eric Weber, Eduard Ballarín, Carl Kester, Juan José Toribio, Dick Vietor y Jordi Canals

2005

En la capital de Kenia se funda la **Strathmore Business School** (SBS)

2006

Se celebra la primera edición del **Global CEO Program for China**, impartido conjuntamente por el IESE, Harvard Business School y el CEIBS

permite a las dos escuelas seguir mejorando en estas dos áreas, que son dos de los pilares sobre los que se sustenta su éxito. Considera que investigar es importante, pero saber trasladar los hallazgos científicos a la enseñanza es vital en la formación de dirección.

En 1988, coincidiendo con el XXX aniversario del IESE y el XXV aniversario del Comité, el rey **Juan Carlos I** recibió a los miembros de este consejo en el Palacio de la Zarzuela. En su discurso, el profesor **Cavallé**, entonces director general del IESE, hizo referencia al Comité con estas palabras: "El balance de estos veinticinco años transcurridos es altamente positivo y, por ello, el IESE ha agradecido siempre, y en su nombre quiero hacerlo yo ahora, la dedicación, el apoyo y el afecto que todos los componentes del Comité nos han prestado en todo momento".

El profesor **Jordi Canals**, director general del IESE, asegura que "el IESE ha aprendido mucho en este proceso, y hemos intentado poner este aprendizaje al servicio de nuestros alumnos y antiguos alumnos". Destaca que la relación entre la HBS y el IESE siempre ha mirado hacia el futuro. "El Comité tiene el propósito del aprendizaje y desarrollo de la relación entre el IESE y Harvard, y de impulsar iniciativas en todo el mundo".

• Este reportaje ha sido elaborado gracias a la documentación facilitada por Javier Pampliega, director del Archivo Histórico del IESE.

"EL COMITÉ TIENE EL PROPÓSITO DEL APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE LA RELACIÓN ENTRE EL IESE Y HARVARD, Y DE IMPULSAR INICIATIVAS EN TODO EL MUNDO"

Jordi Canals, director general del IESE

PARA SABER MÁS:

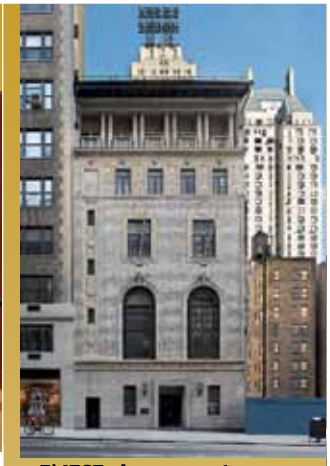
• El documento "Comité Asesor HBS-IESE" realizado por Javier Pampliega, director del Centro de Documentación Histórica y del Archivo Histórico del IESE.

• El especial del XL Aniversario del Comité Harvard-IESE publicado en la *Revista de Antiguos Alumnos*, nº 91.

• Canals C. M., *Sabiduría práctica. 50 años del IESE*, Editorial Planeta, 2009.

2007

Barcelona Jay O. Light, *dean* entre 2007 y 2010 asistió al 50 aniversario del IESE



El **IESE abre un centro** en EE.UU. en la ciudad de **Nueva York**

2008
Se lanza el programa **"Driving Government Performance"**, en asociación con la Harvard Kennedy School, dirigido a altos directivos públicos

2009

2010
Nitin Nohria, *dean* de la HBS (2010-)

2011 2012

2013
El **Comité Harvard-IESE** celebra el **50 aniversario** de su creación. Se reúne en junio en Barcelona. A lo largo de cinco décadas, se ha celebrado también en Boston, Pamplona y Madrid

Boston Profesores Joan Enric Ricart, W. Carl Kester, José Luis Nueno, Richard H. K. Vietor, Eric Weber, Srikant M. Datar y Jordi Canals

LA EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN DIRECTIVA

RICHARD H. K. VIETOR
Profesor de Administración Empresarial Paul Whiton Cherington de Havard Business School y director sénior asociado de Asian Iniciative

La formación directiva ha evolucionado de muchas formas a lo largo de los últimos tiempos. Se han desarrollado nuevos campos que hace 25 años no se impartían. La economía política internacional, la estrategia o las tecnologías de la información se han consolidado como disciplinas en sí mismas.

La ética se ha convertido en una materia muy importante que no se impartía en prácticamente ninguna escuela de dirección hace 15 años, mientras que ahora forma parte de las asignaturas obligatorias de escuelas como Harvard. Y lo mismo sucede con la iniciativa emprendedora, que actualmente se ha convertido en uno de nuestros mayores departamentos. Así pues, a medida que ha evolucionado el *management,* se han desarrollado nuevos ámbitos del mismo.

Lo que estamos observando ahora es un gran cambio hacia la formación digital. Creo que vamos a asistir a la consolidación de la formación directiva, a medida que cada vez más cursos técnicos se van a ir trasladando al formato digital.

Ante esto, una de las cosas que más preocupa a ambas instituciones es cómo diferenciar los programas. En Harvard nos anclamos en el liderazgo, el trabajo en equipo y la globalización para poder seguir ofreciendo un programa bianual, que es diferencial y que no se verá "erosionado" ni por la consolidación ni por la transición hacia la formación digital.

El otro gran reto es la ética empresarial. En la importante crisis que surgió en los Estados Unidos, muchos de los que fallaron poseían un MBA, algunos de ellos de Harvard. Somos muy conscientes de ello. Antes de que esto ocurriera, ya habíamos iniciado un esfuerzo en este sentido, pero con la crisis el esfuerzo se ha tornado obligatorio. De este modo, no impartimos ética pura, sino un curso obligatorio de gobierno y ética. Pero también hemos intentado desarrollar una cultura entre nuestros MBA que consiste en reforzar no solo su compromiso ético, sino también su sensibilidad hacia otras necesidades y aspectos humanos.

Extracto de la entrevista concedida por el profesor Vietor a la Unidad de Información el 7 de junio en Barcelona

UN IMPACTO POSITIVO EN LAS PERSONAS

LOS MIEMBROS DEL COMITÉ HARVARD-IESE IMPARTIERON UNA SESIÓN A LOS MBA Y LOS EMBA

El Comité Harvard-IESE se reunió el 7 de junio, en el campus del IESE en Barcelona, e impartió una sesión para los alumnos del MBA y del EMBA moderada por el profesor **Franz Heukamp**, vocal del Consejo de Dirección del IESE encargado de los programas MBA.

W. Carl Kester, miembro del Comité y profesor de HBS, aseguró que "lo que tienen en común las dos escuelas en cuanto a valores es que no se trata solo de formación en competencias, sino de educación para el liderazgo y el desarrollo personal y profesional. La formación *online* va a seguir estando ahí, pero el liderazgo es una actividad intensamente social y no se puede aprender a menos que interactúes con otras personas, como se hace en clase: hay que aprender a escuchar y a persuadir. Lleva su tiempo, hay que acostumbrarse a ese entorno, aprender y crear valores".

Por su parte, **Eric Weber**, director general asociado del IESE, destacó que: "Lo que tenemos en común es el deseo de ayudar a los participantes a descubrirse; de tener un impacto positivo en su futura carrera".

Mientras, el profesor **Richard H.K. Vietor** no quiso perder la oportunidad para hablar de la importancia de la ética en la formación de la alta dirección:"Ambas instituciones somos conscientes de que los líderes empresariales han de ser personas decentes", afirmó.

Por su parte, el profesor **Carlos Cavallé**, antiguo director general del IESE (1984-2001), apuntó que los jóvenes,

cuando se plantean cursar un MBA, deberían preguntarse lo siguiente: "¿Qué posición adoptas en tu vida personal? Porque deberá ponerse a prueba, contrastarse y mejorarse, y ello no es fácil a menos que estés en un grupo de personas con las que poder compartir tus puntos de vista y que estés abierto a recibir la influencia de los demás".

"Los programas, como el MBA, que tienen como objetivo formar a altos directivos en *management* seguirán teniendo éxito", afirmó el profesor **Kester**. "Hay un futuro brillante, y los mejores líderes saldrán de estos programas de dirección", concluyó.

REUNIÓN DEL COMITÉ

Tras la sesión, los profesores de Harvard **Kester** y **Vietor** se reunieron con el director general del IESE, **Jordi Canals**, y con los profesores **José Luis Nueno**, **Joan Enric Ricart** y **Weber** para tratar el futuro de las *business schools* y el papel de la educación, así como la investigación conjunta, los proyectos de docencia y otros temas de interés mutuo.

PARA SABER MÁS:

EMPRENDIENDO

PEDRO NUENO
Profesor del Departamento de Iniciativa Emprendedora

En 1963, cuando el IESE tenía cinco años escasos, se organizó el Comité HBS-IESE; a efectos prácticos un consejo supervisor del IESE integrado por destacados profesores de la Harvard Business School y del IESE. La HBS tenía entonces más de 50 años, estaba establecida en el primer país del mundo y tenía el prestigio de ser la primera escuela de dirección de empresas, con mucha ventaja sobre la siguiente, en nuestro planeta.

Pero pensemos en la España de 1963. Un país con una dictadura militar, muy poco conectado al mundo, notablemente atrasado en su industria y sus infraestructuras, con pocas compañías extranjeras sólidamente establecidas en él y, como resultado, una imagen más bien pobre.

Pero quienes habían fundado el IESE se debían haber fijado unos estándares de excelencia difíciles de entender hoy en día por su ambición. Eligieron como modelo a la Harvard Business School, y se fueron allí a aprender de ellos y traer a aquella España las ideas punteras en dirección de empresas. ¿Cómo lograron entrar allí, explicar su proyecto y convencer a una serie de destacadísimos profesores a aceptar ser miembros de un Comité que, a priori, no les aportaba demasiado? Debían llevar una ilusión extraordinaria en sus ojos, que lograban explicar con su inglés aprendido a presión en los meses anteriores.

En aquellos años, la HBS había decidido ofrecer lo que llamó el International Teachers Program. Era un programa internacional para profesores de casi un año de duración y en el que sumergían a profesores en su sistema, el famoso método del caso, sobre todo, una original aportación de la HBS a la formación de directivos. Los fundadores del IESE se entusiasmaron con aquel programa y pasaron por él muchos de ellos e hicieron pasar a sus primeros fichajes académicos.

Los que entramos en la vida del IESE años más tarde percibíamos que la reunión de aquel Comité era de las cosas más importantes de la casa, como la Asamblea de los antiguos alumnos, la graduación del máster o la reunión anual del claustro de profesores. Los que tuvimos la suerte, años más tarde, de incorporarnos a aquel Comité y vivirlo desde dentro aprendimos lo que es una sólida alianza, un puente de paso de conocimiento y la base de una amplia relación entre dos instituciones que, a lo largo de los años, se fue extendiendo por el mundo.

La alianza entre la Harvard Business School y el IESE ha servido de catalizador para que otras escuelas impulsadas por el IESE en Latinoamérica hayan establecido también una excelente relación con la HBS y para que, en la actualidad, el IESE, la HBS y la CEIBS de China ofrezcan conjuntamente un programa para los presidentes de las compañías más importantes del gigante asiático con tres módulos: uno en el IESE, otro en la HBS y el otro en la CEIBS.

CULTURA DE LA INNOVACIÓN

HAY MÁS COSAS EN EL CIELO Y EN LA TIERRA DE LAS QUE CREE TU ORGANIZACIÓN

PADDY MILLER
Profesor Ordinario de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

THOMAS WEDELL-WEDELLSBORG
Colaborador científico, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

Los profesores Miller y Wedell-Wedellsborg desvelan algunas de las claves para incorporar la innovación en el día a día de las empresas, empezando por convertir a los directivos en arquitectos de la innovación.

INNOVACIÓN Y CAMBIO • INICIATIVA EMPRENDEDORA • LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS • CREATIVIDAD

Las organizaciones suelen tratar la innovación como una especie de aventura: envían a sus trabajadores a participar en actividades que, supuestamente, van a mejorar su capacidad innovadora. Sin embargo, esas aventuras puntuales son igual de útiles para la innovación que las partidas de *paintball* para la mala gestión.

Cuando los directivos deciden que es necesario innovar, suelen optar por su herramienta favorita: la comunicación. "Nuestro equipo no es innovador", piensan, "porque no es consciente de la importancia que tiene para nuestro negocio", y entonces es cuando sacan la presentación del PowerPoint con un gran "¡Innovar o morir!". Desafortunadamente, la mayoría de los empleados ya ha pasado por ahí y la cosa no surte el efecto deseado. El problema no es que la gente no sea innovadora. En realidad es muy creativa y no para de tener ideas. Lo que de verdad hay que preguntarse es si los directivos están creando el espacio necesario para que sus empleados den rienda suelta a su creatividad. Y, para ello, los directivos tienen que ser como "arquitectos de la innovación".

Después de muchos años de investigación, se ha llegado a la conclusión de que la cultura de la innovación se asimila mejor si se trata como una cultura empresarial en la que diferentes valores y comportamientos creativos interactúan en pro de la innovación dentro de la organización. No se limita, pues, a un proyecto concreto, sino que es algo generador, continuo y, sobre todo, sostenible.

La cultura de la innovación viva, que respira, es la que se pone en práctica, no aquella que solo se plasma sobre el papel. Es una cultura en la que la organización impulsa el comportamiento creativo y los valores individuales de los empleados y ofrece la infraestructura necesaria para la innovación. La organización señala el comportamiento creativo que espera de sus empleados, proporcionándoles información y guiando en el proceso, que tiene dos escenarios principales: la creatividad y la improvisación.

La cuestión, entonces, es: ¿cómo alimentamos la innovación en nuestra empresa? Para hacerlo hemos de adquirir nuevas competencias, por ejemplo, que los líderes tienen que aprender a ser arquitectos de la innovación. Estos son como médicos: deben realizar un diagnóstico antes de entrar en quirófano. Si se decide fomentar una cultura creativa en el trabajo, lo primero que hay que hacer es tomarse un tiempo para analizar la

A LOS EMPLEADOS SE LES PUEDEN OCURRIR BUENAS IDEAS PERO, ADEMÁS, DEBEN TENER LA SENSACIÓN DE QUE ESTAS VAN A SER BIEN RECIBIDAS POR LA DIRECCIÓN

situación: ¿por qué no hay innovación en estos momentos? ¿Qué es lo que impide que la gente sea creativa?

A los empleados se les pueden ocurrir buenas ideas pero, además, deben tener la sensación de que estas van a ser bien recibidas por la dirección. A menudo, el mensaje que los empleados reciben de sus empresas es que se les paga por trabajar, no por pensar. Sin embargo, lo que hay que hacer es impregnar a la organización de esa cultura de la innovación: ¿cómo se puede hacer el trabajo mejor, más rápido y de forma más segura?

Otro obstáculo para la innovación es que se supone que debemos obedecer. Desde que nacemos aprendemos que hay que hacer lo que se nos dice –en casa, en la escuela, en el trabajo– y ello deriva en que la relación jerárquica se lleve a cabo de una forma completamente condicionada. Este proceso genera conformismo y evita que cuestionemos el *statu quo*; nos lleva a aceptar las cosas tal como son. Por ello es tan importante crear un ambiente en que la gente sienta que tener ideas es bueno, que no se vea como una salida de tono. Hay que ayudar a pensar diferente.

Algunas personas han sido educadas para cambiar su entorno, mientras que otras han aprendido que lo correcto es adaptarse. ¿Tiene la gente la sensación de que puede controlar el entorno o se sienten víctimas del mismo? ¿Pueden tener alguna influencia en el futuro? ¿Se adaptan al *statu quo* o quieren cambiarlo? La cultura afecta al comportamiento de las personas; en este caso, ¿la cultura es más individualista o colectivista? Por ejemplo, si el estatus de las personas en una organización viene determinado por quiénes son y de dónde vienen, eso es claramente un obstáculo para la innovación. Las organizaciones y las culturas que recompensan el rendimiento son más innovadoras.

La principal cuestión radica en cómo vemos la creatividad y la innovación. Dicho de forma sencilla, si preguntamos cómo es un lugar de trabajo creativo, seguramente la mayoría describirán un sitio entre Google y una guardería: una decoración espectacular, arte por todas partes, futbolines y empleados que se llevan la mascota al trabajo. Sin embargo, ese modelo, que funciona bien para agencias de publicidad y bastiones de Silicon Valley, no suele ser tan buena idea para el resto de empresas, que si intentan "googlelizarse" van en una dirección demasiado distinta. La verdad es que la innovación no significa cambiar la propia cultura para convertirse en Google; se trata más bien de cambiar la percepción de las prácticas de creatividad para que se adapten a la cultura de la empresa.

¿CUÁL ES EL PERFIL IDÓNEO DEL INNOVADOR?

El típico innovador suele verse como alguien que va en contra del sistema: un joven agitador activista que aborrece la mera idea de politizarse. Pero resulta que la política está presente en las empresas y los innovadores a veces lo pasan por alto, poniéndose en peligro. Aquí es donde entra el concepto de *stealthstorming*, que literalmente significa, en español, "tormenta furtiva" y que se podría traducir como "innovación en la sombra". Lo que quiere decir en realidad esta expresión es que la innovación se da donde el radar no la capta. Es como una guerra de guerrilla, que se nutre de ideas.

Imaginemos a un pensador radical vestido con traje y corbata, que sabe superar todas las trabas a la creatividad y se escabulle por las defensas corporativas. Los "innovadores en la sombra" no consideran que la política sea algo inferior, desde el principio le plantan cara porque si se sabe usar, la política puede ser algo positivo, no hay que tenerla siempre en contra.

Si crees que algo es bueno para la empresa, tienes que dominar la política, hacer que tus ideas ganen fuerza y contar gente que te apoye antes de ponerte con el PowerPoint. Si lo haces bien, tendrás muchas más oportunidades de conseguir tus propósitos.

Los buenos pensadores en la sombra siguen unos pasos simples, aunque un poco en contra de lo esperado, cuando logran innovar. Respetan la política de la empresa, apuntan a

cargos intermedios, no creen que la creatividad sea obligada, muestran escepticismo ante lo excesivo y a veces incluso evitan deliberadamente la palabra innovación.

Los "innovadores en la sombra" no usan técnicas espectaculares o métodos que requieran herramientas especiales: confían en herramientas y hábitos muy simples, van a ir pellizcando los procedimientos para lograr diferencias que acabarán siendo significativas.

Procter & Gamble, por ejemplo, puso en práctica una sencilla regla para las reuniones: cuando se planteaba algún tema, el más alto directivo hablaba el último. Esta técnica tan sencilla ha hecho que esas reuniones sean mucho más innovadoras, porque garantizan que los más jóvenes, los que llegan con aire fresco, sean escuchados.

Por otro lado, la innovación en la sombra, mediante la que te creas un "club de seguidores" para tu idea, te ayuda a evitar el riesgo de irte directamente a "los de arriba" con tu iniciativa. Hay que tener en cuenta que ellos están expuestos a innumerables ideas que no se han puesto en práctica, y por rutina rechazan las más innovadoras porque les parecen demasiado arriesgadas o no las ven factibles. Y aunque cuentes con el apoyo necesario de alguien de peso, el enrevesado juego de tronos de la cúpula puede hacer que tu proyecto acabe en un cajón o como rehén de rencillas políticas.

LOS CUATRO MITOS ASOCIADOS A LA INNOVACIÓN

Hoy en día la palabra " innovación" se ha utilizado tanto que hay muchas posibilidades de que pierda su sentido original y vaya hacia la ya degradada "sostenibilidad". Por todo ello, convendría aclarar cuatro mitos en relación con la innovación:

- **Ser creativo e innovador es divertido**. En realidad, la innovación conlleva enfrentarse a ciertas verdades y entablar un proceso de crítica y autocrítica. Después de todo, si a alguien se le ocurre una manera mejor de hacer algo, ¿por qué no se te ocurrió a ti?
- **Todas las ideas son buenas.** El problema está en que estas suelen ir en contra de lo esperado, y como a los jefes, conforme van subiendo en la escalera de poder, cada vez les gusta menos el riesgo, quizá pierdan la capacidad de reconocer la buena idea que tienen delante.
- **Innovación es lo mismo que emprendimiento.** Lo malo es que mucha gente que tiene buenas ideas no tiene mano para los negocios.
- **La innovación es buena *per se*.** La innovación es arriesgada y cara, y hay que sopesarlo todo muy bien teniendo en cuenta las prioridades de la empresa.

Las "Google" de este mundo han hecho que muchos relacionen la innovación con la tecnología, pero esta puede adoptar muchas formas que no tienen nada que ver con tener una web a la última o con crear una aplicación.

Muchos países asiáticos han llevado, por ejemplo, la innovación a los sectores de la aviación y la hostelería, y lo han hecho simplemente ofreciendo un mejor servicio que su competencia occidental. No es necesario un producto nuevo, la innovación puede darse en cualquier parte de la cadena. Fijémonos en Starbucks, lo único que hizo fue reinventar el modelo de cafetería instalando wifi. Y comparemos FedEx con Correos, o Amazon con una librería de calle. En todas esas empresas hubo personas que supieron ver una mejor manera de realizar lo que ya se estaba haciendo.

Puede ser una cosa de lo más tonta.No hay más que ver el caso de **Bernard Sadow**, que tiene en su haber la patente americana n.º 3.653.474. ¿Su idea? Ponerle ruedas a las maletas, hace 40 años. Pero la idea de **Sadow** quedó eclipsada cuando el piloto **Robert Plath** inventó el *rollaboard*, el prototipo que hoy tiene el don de la ubicuidad en los aeropuertos: la maleta de dos ruedas con mango retráctil, que mandó al modelo de **Sadow** directamente al museo de los inventos.

Y es que parafraseando a **Hamlet**, hay más cosas en el cielo y en la tierra que las que sospecha tu organización. Lo único que hay que hacer es crear el espacio adecuado para que la gente de rienda suelta a su imaginación.

LOS "INNOVADORES EN LA SOMBRA" NO USAN TÉCNICAS ESPECTACULARES; CONFIAN EN HERRAMIENTAS Y HÁBITOS MUY SIMPLES, VAN A IR PELLIZCANDO LOS PROCEDIMIENTOS PARA LOGRAR DIFERENCIAS QUE ACABARÁN SIENDO SIGNIFICATIVAS

PARA SABER MÁS:

Miller P.; Wedell-Wedellsborg T., *Innovation as Usual*, Harvard Business Review Press, 2013.

Programa Enfocado: **"Make Innovation Happen"**, del 28 al 30 de abril, del 2014, en Barcelona www.iese.edu/mih

CAPITAL RIESGO

LOS INDICIOS DE UNA CUARTA OLEADA

MARIAN MOSZORO
Profesor Visitante de Finanzas e Investigador del Centro Sector Público-Sector Privado, IESE

ANNA KOSCIELECKA
Investment Associate, FLAG Capital Management

La clave para atraer inversores será garantizar el respeto de sus intereses y ofrecer un verdadero valor añadido operativo a las sociedades de cartera, eso es lo que determinará el carácter distintivo del capital riesgo en esta cuarta oleada.

FINANZAS • ECONOMÍA • *PRIVATE EQUITY*

El capital riesgo (*private equity*) acusa fuertemente las fluctuaciones del mercado, los ciclos de expansión y las crisis del capitalismo moderno.

Desde la década de los ochenta, hemos asistido a tres oleadas de capital riesgo –todas ellas con formidables beneficios "antes de romper contra las rocas"– y, actualmente, vista la ingente liquidez de los mercados y del sistema bancario (que podría traducirse en financiación a buen precio), junto a otras tendencias favorables, podríamos estar avistando ya una cuarta, liderada por las megaoperaciones de adquisición de Dell y Heinz.

Igual que sucedió con las anteriores oleadas de capital riesgo, las reglas del juego deberán ajustarse a la nueva realidad del mercado. La tradicional estructura de comisiones del capital riesgo ha ido evolucionando hacia esquemas de retribución flexibles y el aumento de los beneficios ha devenido en el principal componente de la tasa de retorno sobre el capital invertido, debido a un limitado arbitraje de múltiplos y a la dificultad de acceder al endeudamiento. Para competir en buenas condiciones en un entorno difícil para el acceso a la financiación, los fondos de capital riesgo deberán ampliar su arsenal, incluyendo estructuras flexibles para las comisiones, diferenciación de estrategias mediante especialización por sectores y potenciación del valor añadido de gestión por encima de las competencias de ingeniería financiera.

Un breve recorrido por la historia del capital riesgo nos ayudará a entender mejor las características distintivas de este sector.

LA PRIMERA OLEADA

La era moderna del capital riesgo arranca en la década de los ochenta. Anteriormente, la inversión privada se reservaba, sobre todo, a las grandes fortunas, como los **Rockefeller** y los **Vanderbilt.** La década de los sesenta supuso la aparición de los *holdings* cotizados, que tenían por objeto servir de vehículo de inversión para adquirir empresas. **Warren Buffett** fue el que popularizó esta estrategia, al adquirir Berkshire Hathaway, por entonces una empresa textil, y utilizarla como vehículo de inversión para realizar adquisiciones e inversiones minoritarias en otras muchas empresas.

El año 1982 se considera el inicio de la primera oleada de capital riesgo, que se caracterizó por enormes adquisiciones financiadas con deuda (lo que se conoce como LBO, del inglés *leveraged buyout*). Y seguramente tuvo algo que ver el hecho de la gran disponibilidad de crédito en aquellos

momentos. El operador de renta fija **Michael Milken** utilizó su empresa, Drexel Burnham, para emitir bonos de alto rendimiento y elevado riesgo mediante un fondo que había creado. Estos bonos ofrecían un interés cercano al 15%, lo que posibilitaba poder acceder a enormes sumas de dinero en muy poco tiempo. Pero la bonanza del alto rendimiento o *high-yield* (que más tarde recibió la etiqueta de "*bono basura*") no duraría mucho y en 1989 se desplomó tras la descomunal LBO de RJR Nabisco y **Milken** acabó en la cárcel acusado de varios delitos de fraude.

LA SEGUNDA OLEADA

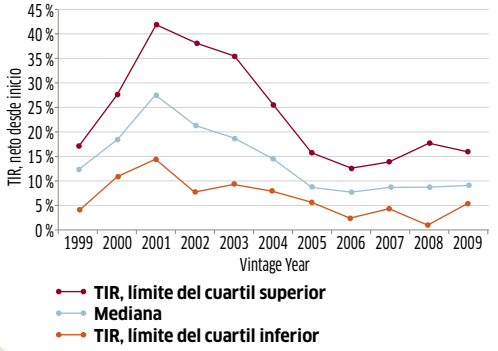
En 1992 se originó la segunda oleada y condujo al auge de las sociedades de capital riesgo institucionalizadas, que se envolvieron en un halo de respetabilidad y se desprendieron, en parte, de su antigua imagen de depredadoras. De nuevo, con la aparición de fondos encargados de gestionar miles de millones de dólares, se desató un frenesí de compra apalancada. Este periodo vio nacer conceptos que hoy nos resultan familiares, como "capital semilla" o "*business angels*". Además, ese auge recibió el impulso de las punto com. Hacia el 2000, la cifra de fondos invertidos en capital riesgo superaba los 300.000 millones de dólares, y crecía más rápido que ninguna otra clase de activos. Este próspero periodo para el *private equity* llegó a su fin en el 2001, con el estallido de la burbuja de las punto com.

LA TERCERA OLEADA

Entre el 2003 y el 2007 llegó la tercera oleada. La combinación de tipos de interés a la baja, de una mayor permisividad en la concesión de créditos y de cambios regulatorios para las empresas cotizadas preparó el terreno para la mayor expansión de capital riesgo hasta la fecha. Paradójicamente, los costes del cumplimiento del Sarbanes-Oxley Act, aprobado tras el caso Enron, convirtieron a la titularidad privada en una opción preferible con respecto a la cotización en el mercado de valores. Las opera-

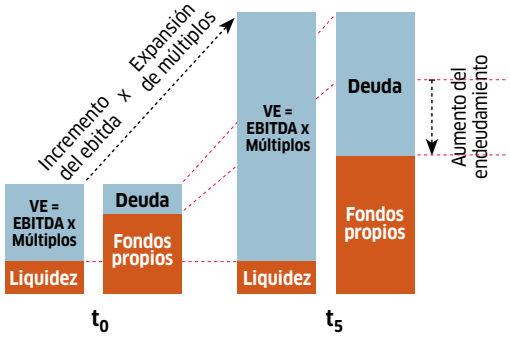
RETORNOS NETOS DE FONDOS BUYOUT

(DATOS DE JUNIO DE 2012)



Fuente: Preqin Perfomance Analyst

EL CAPITAL RIESGO Y EL "3 SOBRE 5"



ciones de compra apalancada volvieron a subir como la espuma, con rentabilidades que eclipsaban las del S&P 500, e iniciaron un pulso con la bolsa. La principal fuente de financiación de esas compras fueron los valores procedentes de operaciones de titulización de préstamos (CLO del inglés *collateralized loan obligations*). Los emisores de estos valores compraban, sobre todo, préstamos corporativos de grado de subinversión, los juntaban y creaban vehículos de inversión. Sin embargo, la compleja combinación de riesgo, elevado endeudamiento y ralentización del mercado inmobiliario se tradujo en el hundimiento de estos vehículos y en el inicio de la mayor crisis desde la gran depresión.

EL CAPITAL RIESGO TRAS LAS SECUELAS DE LA CRISIS FINACIERA

Pese a "capturar la esencia del espíritu evolutivo" (como evocaba **Gordon Gekko,** el protagonista de la película *Wall Street*, en la clásica escena que recordaba el discurso de **Ivan Boesky** en la Universidad de California, Berkeley, en 1986), el sector del capital riesgo fue víctima de su propia rigidez y escasa capacidad de adaptación.

Los fondos de capital riesgo están diseñados para tener un ciclo de vida de 10 años y en ellos intervienen dos participantes clave: los inversores, que se comprometen a aportar un determinado capital; y la sociedad gestora, que se encarga de la gestión del fondo. La remuneración de la sociedad gestora se calcula sobre la base conocida como 2/20, es decir, un 2% anual en forma de honorarios de gestión durante la vida del fondo y, a partir de ahí, sobre el capital invertido, más un 20% en concepto de comisión de éxito sobre los beneficios (también llamada *carry*). Hasta que la crisis hizo acto de presencia, en el 2007, esta escala de comisiones en general se consideraba inamovible. Sin embargo, la estructura de comisiones 2/20 pronto podría convertirse en un punto de referencia, más que el esquema de retribución estándar. A partir de ahora, es posible que los fondos no solo compitan en conocimientos y experiencia, sino también en precio. De hecho, algunos fondos ya están ofreciendo 2/20 solo sobre el dinero invertido; otros están intentando seducir con una estructura más barata (1/15) y, finalmente, algunos están apostando por estructuras más agresivas (0/30), es decir, cero honorarios de gestión.

Al trabajar con un ciclo de 10 años, el fondo se ha de plantear la desinversión hacia el quinto o el sexto año. Considerando que los inversores ya se han desprendido de un 2% anual en concepto de honorarios de gestión, y que deberán compartir un 20% de los beneficios con la sociedad gestora, los gestores del fondo deberán triplicar la tasa de retorno sobre cada inversión individual en cinco años (el conocido "3 sobre 5") para lograr una rentabilidad anualizada del 15% para los inversores. Dicho de otro modo, un magnífico rendimiento del 25% anualizado en inversiones concretas se traduciría, a lo sumo, en un rendimiento del 15% para el inversor (como mucho).

Tres son los factores que determinan la tasa de retorno de la inversión en capital riesgo: la expansión de múltiplos, el apalancamiento y el crecimiento del resultado bruto de explotación (ebitda).

- La expansión de múltiplos (o arbitraje de múltiplos) hace referencia a mejores valoraciones, es decir, a comprar empresas a bajo precio y venderlas a un precio más alto.
- El apalancamiento alude a la sustitución de fondos propios caros por deuda de menor coste, el típico argumento que subyace bajo una compra apalancada.

• El crecimiento del ebitda refleja una mejor gestión, aquello del "valor añadido".

A consecuencia de la crisis, el grifo del crédito se ha cerrado, y los múltiplos para las operaciones de calidad se han mantenido altos, debido a la falta de inversiones atractivas. En estas circunstancias, el único motor de valor era el crecimiento del ebitda, por lo que los gestores han tenido que cambiar su discurso: pasar el valor añadido de la operativa financiera a las competencias de gestión.

LOS INDICIOS DE UNA CUARTA OLEADA

Desde el inicio del 2013, se han anunciado una serie de transacciones respaldadas con capital riesgo, lo cual es una señal de la recuperación de este mercado, al menos en Estados Unidos. Parece que varias tendencias coincidentes crean incentivos y un entorno favorable para cerrar negocios de este tipo.

En primer lugar, la flexibilización cuantitativa se está abriendo camino en los mercados de deuda, mediante la agresiva compra de obligaciones por parte de los bancos centrales a nivel mundial. Por lo visto los valores respaldados por préstamos están preparando su vuelta. Además, a juzgar por los mínimos históricos en los tipos de interés, los inversores, ávidos de rendimiento, parece que esperan con los brazos abiertos esa nueva oleada de LBO que ayudaría a calmar sus ansias de mayor rentabilidad.

Por otro lado, los fondos de capital riesgo que se crearon durante los años de bonanza tienen cerca de un billón acumulado en *dry powder* (es decir, excedente de liquidez), aunque, a falta de buenas oportunidades, aún no han logrado desplegar todo ese capital y están cada vez más desesperados por poner ese dinero a trabajar, ya que sus periodos expiran en breve. Por su parte, los gestores que sí invirtieron y acumularon retrasos en la venta de activos maduros, están ansiosos por desinvertir. La principal salida sería la venta a compradores que hasta el momento se habían mostrado prudentes (a pesar de tener liquidez) y esperaban a "verlas pasar". Una mejora del entorno económico podría hacer que las corporaciones volvieran a mirar con buenos ojos este tipo de operaciones.

Si, tal como parece, está gestándose una cuarta oleada de capital riesgo, sin duda comenzará en Estados Unidos, que siempre ha liderado y dominado este mercado, y que alberga el 60% de las empresas que gestionan activamente fondos de *buyouts*. Tras los Estados Unidos, el siguiente foro importante para el capital riesgo será el Reino Unido, estimulado por una financiación barata gracias a la flexibilización cuantitativa. En el resto de Europa, el primer trimestre ha sido lento en el frente inversor, tras el decepcionante 2012, por lo que no parece probable la reactivación de la actividad de capital riesgo de la eurozona. Ahora bien, hay posibilidades de que el mercado de las operaciones reciba una inyección de capital llegado del resto del mundo, sobre todo de China y Japón, a la caza de objetivos en Europa.

Es muy probable que el sector del capital riesgo surja como un sector transformado. En la introducción de su último informe sobre el capital riesgo, la sociedad de inversión Bain Capital ya afirmaba: "Gracias a su capacidad para ofrecer excelentes rentabilidades de forma sistemática, el capital riesgo ha ocupado una posición privilegiada en las carteras de los inversores. Sin embargo, de cara al futuro, la inversión en capital riesgo no garantizará, por sí sola, rentabilidades superiores a las que se conseguirían colocando el dinero en los mercados de renta variable. Desde el punto de vista de los inversores, será más importante que nunca analizar de forma minuciosa a las sociedades gestoras con las que inviertan, y cuidar también las formas de la colaboración".

No hay duda de que la competitividad del sector del capital riesgo aumenta. Garantizar el acercamiento a los intereses de los inversores, y ofrecer un verdadero valor añadido operativo a las sociedades de cartera será la clave para atraer inversores y determinará el carácter distintivo del capital riesgo en esta cuarta oleada.

DE CARA AL FUTURO, LA INVERSIÓN EN CAPITAL RIESGO NO GARANTIZARÁ, POR SÍ SOLA, RENTABILIDADES SUPERIORES A LAS QUE SE CONSEGUIRÍAN COLOCANDO EL DINERO EN LOS MERCADOS DE RENTA VARIABLE

Las opiniones expresadas en este artículo son las de su autor y no tienen por qué coincidir con la posición de FLAG Capital Management, ni la de sus filiales.

IESE Insight pone el foco en el cliente

Se habla mucho de que las empresas deben "orientarse al cliente" pero, ¿sabemos qué implica esto para la organización? El nuevo número de revista *IESE Insight* ayudará a los directivos a centrarse en el cliente sin comprometer con ello su viabilidad económica y operacional.

Según el profesor de Wharton **Peter Fader**, hay que priorizar a los clientes adecuados y alinear el desarrollo de productos y servicios con sus necesidades actuales y futuras, para maximizar su valor a largo plazo. El profesor del IESE de **Julián Villanueva** propone un cuadro de mandos basado en las métricas del *customer equity* que ayudará a los directivos a monitorizar cómo y dónde crean (o destruyen) valor los clientes, conectando el mundo comercial y del marketing con el financiero.

Por su parte, **A. "Parsu" Parasuraman**, coautor del famoso modelo SERVQUAL, actualiza 30 años después el que fuera el sistema más extendido para medir la calidad de servicio, para adaptarlo a las necesidades de la era digital.

Y además: nuevas perspectivas sobre los mercados emergentes, cómo gestionar la propiedad emocional en la empresa familiar, lecciones de improvisación de los maestros del *jazz* y mucho más.

PARA SUSCRIBIRSE:
www.ieseinsight.com/review/es

Las *joint venture* internacionales: una opción segura

JEFFREY J. XREUER, TONY W.TONG, BEVERLY B. TYLER Y ÁFRICA ARIÑO

Las *joint ventures* internacionales se suelen considerar inversiones más seguras que las adquisiciones. El estudio "Executive Preferences for Governance Modes and Exchange Partners" recoge algunas de las razones:

- ☑ El hecho de que los socios compartan la inversión y puedan escalonar sus compromisos, en lugar de desembolsar una gran cantidad inicial, el riesgo de pagar de más es menor.
- ☑ Algunas características de este tipo de alianza también ayudan a mitigar la asimetría de información entre los socios. En concreto, les permiten compartir recursos en un negocio separado, con lo que todos ellos pueden comprobar directamente sus capacidades y recursos respectivos.
- ☑ Las *joint ventures* están dirigidas por un Consejo conjunto, lo que facilita el control y la transferencia de conocimiento y reduce las asimetrías de información.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight/ Dirección estratégica

INNOVACIONES "VERDES": TENDENCIA O NECESIDAD

PASCUAL BERRONE, ANDREA FOSFURI, LILIANA GELABERT Y LUIS R. GÓMEZ-MEJÍA

Cada vez se mira más con lupa el comportamiento medioambiental de las empresas. Los inversores descuentan el valor en bolsa de aquellas que contaminan, los Gobiernos introducen políticas que ponen precio a las emisiones y los consumidores tienen en cuenta la filosofía medioambiental de una compañía cuando adquieren sus productos y servicios. Una posible respuesta a todas estas presiones es la innovación medioambiental, es decir, el desarrollo de productos, procesos y servicios diseñados para reducir el daño al medioambiente. En comparación con otras prácticas, es más arriesgada y exige un mayor compromiso económico, pero a largo plazo sale a cuenta.

El paper "Necessity as the mother of 'green' inventions: institutional pressures and environmental innovations" destaca que las empresas no deberían embarcarse en la innovación medioambiental solo por recibir críticas o presiones externas, sino porque estén realmente convencidas de que ello tiene un efecto positivo en los resultados de la empresa.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight/ Innovación y cambio

Optimizar los recursos mesurando la innovación

JAUME RIBERA, MAGDA ROSENMÖLLER Y PABLO BORRÁS

Aunque la innovación científica y tecnológica ha aumentado la esperanza de vida, los sistemas de salud no han sido capaces de incorporarla en el contexto actual de crisis. Para abordar este problema, los autores han desarrollado un modelo que valora la innovación y optimiza el uso de los recursos: el InnPACT. Este modelo, que se ha basado en el análisis de innovaciones en distintos tipos de instituciones sanitarias de Barcelona, Madrid, Murcia y Valencia, se compone de tres elementos: una ficha descriptiva de la innovación, una clasificación de los tipos de innovación posibles y una herramienta de valoración, que permite identificar su impacto.

PARA SABER MÁS:
Marco conceptual para la evaluación de la innovación sanitaria, del CHRIM en colaboración con Accenture

CASO

El Ganso alza el vuelo

SERGIO ARANA, IGNACIO ECHANIZ, JULIO PASCUAL Y M.ª JULIA PRATS

La empresa madrileña El Ganso, que empezó distribuyendo zapatillas en el 2005, tras una meteórica expansión, posee hoy 32 tiendas en 5 países y pretende continuar su internacionalización abriendo nuevas plazas en Londres, Milán y Fráncfort para dar el salto a Nueva York y México o abordar el mercado asiático.
El caso plantea la disyuntiva de los hermanos Cebrián, propietarios de la firma, de cómo jugar sus cartas: elegir una expansión u otra, qué modelo escoger, optar por inversores externos o por otras alternativas de financiación, seguir con los mismos proveedores o masificar su oferta.

PARA ADQUIRIR EL CASO:
www.iesep.com

LOS *BUSINESS ANGELS* DAN ALAS A LOS EMPRENDEDORES LATINOAMERICANOS

JUAN ROURE, AMPARO DE SAN JOSÉ Y JUAN LUIS ASEGURADO

¿Cómo dar alas a la iniciativa emprendedora ante la falta de crédito? Parte de la respuesta puede estar en los *business angels*, que financian uno de cada diez proyectos que llegan a sus manos. Las restricciones en el crédito hacen que los nuevos proyectos empresariales dependan cada vez más de ellos. En América Latina y el Caribe operan más de 20 redes de inversores privados, con un volumen de operaciones cercano a los 26 millones de dólares. Así se desprende del estudio de *business angels* en Latinoamérica que identifica 5 áreas de acción para promover el desarrollo de estas redes:

- Aumentar el número de inversores.
- Capacitar a los inversores.
- Formar a los emprendedores dado que muchos proyectos que reciben no cumplen los requerimientos.
- Acceder a inversores de otros países.
- Ampliar el catálogo de instrumentos financieros para empresas con alto potencial.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight/ Iniciativa emprendedora

INTERNATIONAL ADVISORY BOARD (IAB) DEL IESE

EL PAPEL DE LOS CEO

Los miembros del IAB participaron en una sesión del Programa de Continuidad en la que analizaron el papel de los CEO en el nuevo paradigma empresarial .

"El papel del CEO es guiar a los directivos a través del cambio. Este es como el *coach* del equipo, el que tiene que lograr que todo el mundo esté contento, porque a los directivos felices les encanta ir a trabajar", aseguró **Hans-Jacob Bonnier**, vicepresidente ejecutivo de Dagens Industri, en su intervención durante el Programa de Continuidad del 19 de abril celebrado en el campus del IESE de Barcelona, y moderada por el profesor **Eric Weber**. El CEO ha de ser un directivo cercano a su equipo que además de servir de guía ha de entender a los suyos. En palabras de **Franz Haniel**, *chairman* de Franz Haniel & Co: "con los equipos globales, es más importante que nunca que el CEO entienda qué mueve a cada persona, y es que la característica más importante de cualquier consejero delegado es la empatía".

Algunos de los ponentes, como la baronesa **Denise Kingsmill,** miembro del Consejo de IAG, destacaron que "la época en que el consejero delegado era el superhéroe está tocando a su fin". Según **Kingsmill**, la remuneración de los CEO se ha disparado en los últimos años y esto ha

1. Jordi Canals, N. R. Narayana Murthy, Denise Kingsmill y Stanley Motta
2. Toyoo Gyohten, Francesco Vanni d'Archirafi y Hans-Jacob Bonnier
3. Siegfried Russwurm y Mariano Puig

despertado la preocupación de los accionistas, que han empezando a calentar motores. Así, **Hans Ulrich Maerki**, *chairman of governance* de Asea Brown Boveri (ABB), recordó que en Suiza se ha aprobado una nueva ley según la cual el sueldo de los CEO lo decidirán los accionistas. Y explicó que "cuando hablamos de estrategia corporativa, debería ser a cuatro o cinco años vista, no como reacción cada vez que pasa algo. Lo que tiene que hacer el CEO es mirar las cosas desde fuera para evaluar las capacidades de la empresa".

Kees J.Storm, *board of directors* de Aegon, sentenció que "la volatilidad significa que hay que ser flexible". Y añadió que "muchos CEO solo quieren que el Consejo les dé la razón con sus propuestas, pero este tiene que estar más implicado en la estrategia".

EL FUTURO EN PUERTAS

En su sesión con los alumni modera por el profesor **Franz Heukamp**, los miembros del IAB también reflexionaron sobre las perspectivas económicas mundiales. Una situación en la que la falta de confianza parece tener un papel clave. Según comentó **Patricia Francis**, directora ejecutiva del Centro de Comercio Internacional (ITC),

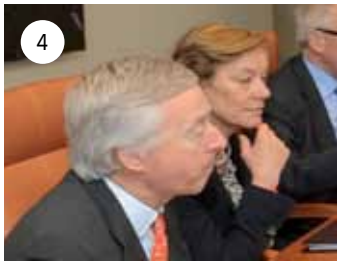
1. Hans Ulrich Maerki, Kees J. Storm y Klaus Mangold
2. N. R. Narayana Murthy y Franklin P. Johnson
3. Profesora M.ª Julia Prats y Patricia Francis
4. Franz Haniel y Andrea Christenson
5. Janne Haaland-Matlary
6. Eric Weber, Roberto Servitje, María del Mar Raventós, Francesco Vanni d'Archirafi y Mariano Puig

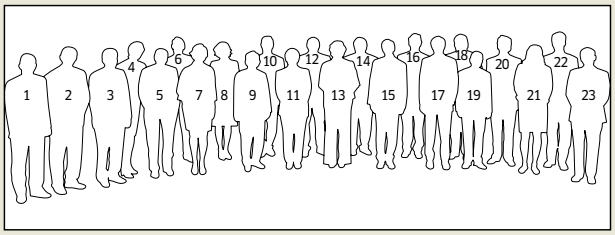
"aunque el paisaje político es relativamente predecible para los próximos dos años, eso no se ha traducido en confianza".

Por su parte, **Toyoo Gyothen**, presidente del Institute for International Monetary Affairs (IIMA), destacó los grandes pasos del nuevo Gobierno japonés para sacar al país nipón de dos décadas de estancamiento. Aseguró que "por un lado, la bolsa ha subido y la confianza de las empresas ha mejorado, y por el otro, el primer ministro ha cambiado el pensamiento general: del derrotismo al optimismo, aunque no hay lugar para la complacencia". Cuando se le preguntó si se podía optar por una vía similar para sacar a la eurozona de su depresión, **Gyothen** contestó: "Una de las opciones que tiene la eurozona es aplicar una mayor flexibilización monetaria, lo cual se lleva a cabo por parte del Banco Central Europeo (BCE). Si considerásemos que tiene que ser más agresivo, también deberíamos saber de qué modo puede conseguirlo ".

Mientras, **Narayana Murthy**, fundador de Infosys Technologies, aseguró que: "Solo podremos resolver el problema de la pobreza si creamos buenos puestos de trabajo con sueldos adecuados, y el emprendimiento es la única herramienta que tenemos. Se necesitan buenas ideas, fáciles de explicar, y un mercado preparado, así como estar dispuestos a realizar sacrificios hoy por un mañana mejor. El problema no es el dinero, son las buenas ideas. El Gobierno tiene que crear un ecosistema para que el emprendimiento pueda prosperar". En este sentido, **Stanley Motta** presidente de Motta Internacional, se mostró preocupado por el dinero que se está emitiendo, y afirmó que: "En Latinoamérica hay una agenda común. No hemos resuelto todos nuestros problemas, pero tenemos perspectivas comunes".

Por su parte, **Andrea Christenson** (MBA '83), presidenta de Käthe Kruse Puppen, apuntó lo difícil que les resulta sobrevivir a las empresas de reducido tamaño como la suya: "Somos demasiado pequeñas para cometer errores, y la cuestión es cómo encontrar al socio correcto para expandirnos a otros mercados como el asiático".





1. Prof. Eric Weber
2. Roberto Servitje
3. Stanley Motta
4. Denise Kingsmill
5. Mariano Puig
6. Kees J. Storm
7. Mª del Mar Raventós
8. Andrea Christenson
9. Toyoo Gyohten
10. Johan Shrøder
11. Hans-Jacob Bonnier
12. Klaus Mangold
13. Patricia Francis
14. Franklin P. Johnson
15. Prof. Jordi Canals
16. Hans Ulrich Maerki
17. Franz Haniel
18. Siegfried Russwurm
19. N.R. Narayana Murthy
20. Francesco Vanni d'Archirafi
21. Janne Haaland-Matlary
22. Prof. Franz Heukamp
23. Óscar Fanjul

REUNIÓN ANUAL DEL INTERNACIONAL ADVISORY BOARD (IAB)

El International Advisory Board (IAB) celebró su reunión anual el 19 de abril en el campus del IESE, en Barcelona. Desde 1989, el IAB se reúne cada año en la escuela para analizar los retos de futuro de la formación de dirección de empresas y asesorar al IESE sobre las tendencias actuales. Este año, la cita comenzó diendo la bienvenida al nuevo miembro del Consejo, Roberto Servitje, fundador y presidente de Bimbo. Con él, forman parte del IAB un total de 37 presidentes y CEO, profesores, así como economistas de renombrado prestigio internacional procedentes de Europa, Asia y América.

MIEMBROS DEL IAB

Andic, Isak
Mango, España

Bagel-Trah, Simone
Henkel, Alemania

Bonnier, Hans-Jacob
Bonnier, Suecia

Camdessus, Michel
Banque de France, Francia

Christenson, Andrea
Kathe Kruse Puppen, Alemania

Di Leo, Bruno
IBM, Estados Unidos

Duperreault, Brian
Marsh & McLennan Companies, Estados Unidos

Fanjul, Óscar
Omega Capital, España

Francis, Patricia
International Trade Center, Suiza

Fung, Victor K.
Li & Fung Group, China

Gyohten, Toyoo
Institute for International Monetary Affairs, Japón

Haaland-Matlary, Janne
University of Oslo, Noruega

Haniel, Franz
The Haniel Group, Alemania

Heiberg, J. Gerhard
Norscan Partners, Noruega

Johnson, Franklin P.
Asset Management Company, Estados Unidos

Kingsmill, Denise
IAG, Reino Unido

Maerki, Hans Ulrich
ABB, Suiza

Mangold, Klaus
DaimlerChrysler, Alemania

Mohn, Liz
Bertelsmann, Alemania

Motta, Stanley
Motta Internacional, Panamá

Murthy, N.R. Narayana
Infosys Technologies, India

Pino, Rafael del
Ferrovial, España

Puig, Mariano
Fundación Puig, España

Raventós, María del Mar
Codorníu, España

Revoredo, Helena
Prosegur, España

Riboud, Franck
Grupo Danone, Francia

Russwurm, Siegfried
Siemens, Alemania

Servitje, Roberto
Bimbo, México

Shrøder, Johan
Shrøder Foundation, Dinamarca

Sorrell, Martin
WPP Group, Reino Unido

Storm, Kees J.
Aegon, Países Bajos

Vanni d'Archirafi, Francesco
CITI, Estados Unidos

Wenning, Werner
Bayer, Alemania

Yeo, George
Kerry Group, Singapur

Zegna, Ermenegildo
Ermenegildo Zegna, Italia

ENCUENTROS SECTORIALES

PLANTAR CARA AL FUTURO

Empresarios y profesores del IESE se reúnen para analizar las claves de futuro en los sectores de las marcas de prestigio, la dirección comercial, la distribución, los seguros y el turismo.

Aportar valor al cliente, ofrecer experiencias personalizadas y aprovechar el entorno digital, son algunas de las claves de futuro que se destacaron en los Encuentros Sectoriales del IESE celebrados este último trimestre. Sin perder de vista que el futuro también pasa por la internacionalización, especialmente en los mercados emergentes, que presentan grandes oportunidades de negocio. Ante mercados maduros saturados como los de los Estados Unidos y Europa, África se perfila como una buena alternativa. También la nueva clase media que emerge en la India, Brasil y China es un mercado potencial en el que ampliar la actividad económica.

En el marco de estos encuentros, en el último trimestre se han analizado en el IESE los cambios que se están produciendo en el sector de las marcas de prestigio, en el área comercial, en la distribución, en los seguros y en el turismo. En un entorno económico incierto donde los consumidores cambian a gran velocidad, las empresas han de ser suficientemente ágiles para poder adaptarse al contexto y dar respuesta a las nuevas necesidades de los clientes.

Mientras algunos sectores crecen, como el de las marcas de prestigio o el turismo, la mayoría lucha por mantener las cifras de facturación. Sin embargo, algunas claves de futuro son comunes para todos los ámbitos y se han destacado en cada uno de los encuentros que han tenido lugar este trimestre en nuestros campus: aportar valor al cliente, ofrecer experiencias personalizadas y aprovechar el entorno digital.

Por supuesto, cada uno de estos sectores tiene particularidades que conviene tener en cuenta. A continuación presentamos sus principales tendencias.

LAS MARCAS DE PRESTIGIO EMPIEZAN A PENSAR EN ÁFRICA

Europa domina el mercado de las marcas de prestigio, con un 70% de cuota de mercado. Sin embargo, "el crecimiento del sector se debe a los mercados emergentes", según explicó **Carlos Falcó**, marqués de Griñón y presidente ejecutivo del Círculo Fortuny, asociación sin ánimo de lucro que promociona la imagen de España como marca de prestigio.

Precisamente, la internacionalización en los mercados emergentes fue uno de los temas clave del XV Encuentro de empresarios de marcas de prestigio, celebrado en el campus del IESE de Barcelona el 14 y 15 de marzo, bajo la dirección de los profesores **Fabrizio Ferraro** y **Pedro Nueno**.

El profesor **Nueno** señaló que el rápido crecimiento de los países en desarrollo hace imprescindible que las marcas de prestigio estén presentes en estos mercados. Por ejemplo, el continente africano es una gran oportunidad: Ghana es el país que más crece del mundo. También "la India y Brasil son mercados atractivos para este sector", explicó **Paulo Feferbaum** (GEMBA '04), director general, de Clarity Partners Europe. Aunque, **Rahul Prasad**, director ejecutivo Asia-Pacific & Middle East de Pike Preston Partners, aseguró que en la India se están percibiendo signos de ralentización.

Por otra parte, **Rosa Tous** (PADE '11), directora de relaciones institucionales de Tous, recomendó aprovechar las redes sociales para conocer la opinión de los clientes a tiempo real y poder reajustar la estrategia. Y **Pierre Mallevays**, fundador y socio gerente de Savigny Partners, aseguró que "cada marca de prestigio es una mezcla de herencia y creatividad. Parte de ese revivir de las marcas reside en asociarlas con su herencia, pero eso no basta si no se tiene creatividad y financiación".

En el marco del encuentro se celebró el Foro de empresas del sector de marcas de prestigio organizado por la Red de Inversores Privados y el Centro de Iniciativa Emprendedora e Innovación del IESE, presentado por **Amparo de San José** y moderado por **Victoria Velázquez** (GEMBA '10).

"UNA DE LAS TENDENCIAS DEL SECTOR ES LA NECESIDAD DE COMPAGINAR OPERACIONES GLOBALES CON ACCIONES E IMPLEMENTACIÓN LOCAL"

Profesor Fabrizio Ferraro

XV ENCUENTRO DE EMPRESARIOS DE MARCAS DE PRESTIGIO

1

2

3

4

5

1. Profesor Pedro Nueno y Carlos Falcó, del Círculo Fortuny
2. Pierre Mallevays, de Savigny Partners; Arnaud de Lummen, de Luvanis y Hannah Elliott, de *Forbes*
3. Sean Ansett, de At Stake Advisors
4. Micaela Le Divelec, de Gucci
5. Rahul Prasad de Pike Preston Partners; Rosa Tous, de Tous; Paulo Feferbaum, de Clarity Partners Europe, y Sergio Costa, de Brazil Business Consulting

X ENCUENTRO DE EMPRESARIOS DE LA DISTRIBUCIÓN

1

2

3

4

5

1. José María Cervera, de Makro España; Enric Ezquerra, de Grupo Condis, y José María Bonmatí, de la AECOC
2. Luis Bodes, de Hannover 1998; Marc Onandía, de European Fashion Brands y Luis Sans, de Santa Eulalia
3. Eric Ubals, de Motobuykers
4. Luis Buceta, de BNP Paribas, Wealth Management
5. Mar Morosse, de Sotheby's International Realty

LA DISTRIBUCIÓN MULTICANAL

En el sector de la distribución se aprecia que el comercio presencial ha perdido músculo durante la recesión, al mismo tiempo que crece el *e-commerce*. Asistimos al declive de las calles comerciales y el nacimiento del nuevo modelo multicanal. Este es precisamente el título del X Encuentro de empresarios de la distribución, que se celebró en el campus del IESE, en Madrid, el 10 y 11 de abril. Coorganizado por la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) y bajo la dirección de los profesores **José Luis Nueno** y **Julián Villanueva**, el encuentro analizó el futuro de la distribución de la mano de representantes de empresas líderes del sector como Mercadona, Día, Grupo Condis o Makro.

Tras Italia, España es el país de la Europa de los 15 con más empresas minoristas. La crisis ha hecho que las ventas en este sector hayan caído un 22% en los últimos 4 años, mientras el comercio electrónico superaba los 5.000 millones de euros en ventas en el primer semestre del 2012, según el último informe elaborado por la AECOC y el profesor **José Luis Nueno**.

El futuro del *retail* pasa por el *e-commerce*, pero sin olvidar otros canales como el móvil, las redes sociales y las tiendas físicas reinventadas, que se centran en la experiencia de compra. La clave reside en una estrategia multicanal y en mejorar la propuesta de valor, que pasa por ofrecer el mejor precio, la disponibilidad inmediata del surtido y una experiencia de marca única.

Ante este nuevo panorama, el presidente de la AECOC, **Francisco Javier Campo,** animó a las empresas a innovar, apostar por las nuevas tecnologías, mirar al exterior e impulsar cadenas de valor eficientes y sostenibles. "Las empresas deberán adaptarse a un consumidor diferente", resumió. En este punto, el profesor **José Luis Nueno**, fue claro: "Todo lo que sea ofrecer valor al consumidor con modelos nuevos, tiene recorrido".

"POCO A POCO, LOS CONSUMIDORES SE ALEJAN DE LOS *MALLS* Y CADA VEZ COMPRAN MÁS DESDE CASA, O GRACIAS A LOS *SMARTPHONES*, DESDE CUALQUIER LUGAR"

Profesor José Luis Nueno

INNOVAR EN EL ÁREA COMERCIAL

Innovar en la red de comerciales, en los sistemas de incentivos, en los formatos, en el trato con el cliente... La innovación es esencial en el área comercial, especialmente en un contexto de crisis, como se trató en el VI Encuentro de dirección comercial del IESE, que tuvo lugar el 17 de abril, en el campus del IESE en Madrid. Bajo el lema "Reinventarse para avanzar", se analizaron diferentes estrategias para innovar en el modelo, la gestión y la fuerza comercial, en una sesión dirigida por los profesores **Julián Villanueva** y **Cosimo Chiesa**.

Innovar en mercados (fundamentalmente entrando en otros países), apostar por programas de formación para vendedores, crear nuevos formatos, emplear nuevas herramientas tecnológicas y mejorar en la motivación de las redes comerciales son algunos de los aspectos que más relevancia tienen para los directivos según el IV Estudio de innovación en la fuerza comercial. Los directivos también reconocen la necesidad de innovar en la generación de ideas, que pasa por involucrar a los empleados en este terreno. "Podemos emprender cambios en la fuerza de ventas, donde todavía hay muchos aspectos de mejora", resumió el profesor **Villanueva**, coordinador del estudio junto al profesor **Chiesa**.

Las estrategias para adaptarse a estos cambios varían en de cada empresa. Mientras que Privalia apuesta por el *social shopping*, según explicó **Miguel Giribet** (EMBA '09), *country manager* de la empresa en España, Desigual ha creado Dshop, un nuevo concepto de negocio que se aplica en los locales multimarca, en los que Desigual ocupa como mínimo un 80% de la superficie de venta con su colección. También es posible innovar en la red comercial, como es el caso de Frit Ravich, que ha puesto en marcha equipos integrales formados por distintos profesionales para mejorar la venta consultiva, remarcó **Judith Viader**, directora general de la compañía. Por su parte, **Javier Pijoán**, director de Ventas y Distribución de Heineken para Europa Central y del Este, enfatizó en la importancia de la ejecución como ventaja competitiva.

"EL 80% DEL ÉXITO PROFESIONAL DEPENDE DE LA ACTITUD. LAS CREENCIAS PUEDEN SER MOTIVADORAS O LIMITANTES, Y ESTAS ÚLTIMAS PARALIZAN LA ACTITUD DE MUCHOS VENDEDORES"

Profesor Cosimo Chiesa

VI ENCUENTRO DE DIRECCIÓN COMERCIAL

1. Profesor Julián Villanueva
2. Miguel Giribet, de Privalia; Javier Pijoan, de Heineken, y Ángelo Ruggieri, de Desigual
3. Gonzalo Cevallos, de Swatch Group España; José Luis Ferré, de Allianz, y Jorge Grosse, de González Byass
4. Josep Aragonés, de Wolters Kluwer; Salvador Pons, de Laboratorios Menarini, y Judith Viader, de Frit Ravich

III ENCUENTRO DEL SECTOR SEGUROS

1

2

3

4

5

6

1. José Miguel Andrés, de Ernst & Young
2. Profesor Juan José Toribio
3. Jordi Arenillas, de VidaCaixa Grupo, y Julián López Zaballos, de Zurich España
4. María Flavia Rodríguez-Ponga, de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, Ministerio Economía Hacienda y Administraciones Públicas
5. María Aránzazu del Valle, de UNESPA
6. Jaime Kirkpatrick, de AEGON; Iñaki Ereño, del Grupo Sanitas; José Boada, de Pelayo Mutua y Manuel Martínez Pedraza, de Ernst & Young

SEGUROS PERSONALIZADOS

El descenso del gasto en los hogares también ha influido directamente en el sector de los seguros que, aun así, sigue teniendo un crecimiento positivo. De cara al 2013, las aseguradoras confían en aumentar su negocio en torno al 3%, según avanzó la secretaria general de UNESPA, **María Aránzazu del Valle**, el 24 de abril en el campus del IESE en Madrid, en el marco del III Encuentro del sector seguros. En el evento, dirigido por el profesor **Jorge Soley** y organizado por el CIF-Center for International Finance del IESE y Ernst & Young, se debatieron los cambios que marcarán el futuro de las aseguradoras. "En cinco años, el sector será muy diferente a como es hoy y en el camino habrá vencedores y perdedores", advirtió **José Miguel Andrés**, presidente de Ernst & Young.

Las empresas aseguradoras han de adaptarse al entorno económico y a las nuevas necesidades del cliente, que se vuelve "más exigente en cuanto al precio y en cuanto a la solvencia de la compañía", señaló **Antonio Huertas**, presidente de Mapfre. Por su parte, el CEO de Zurich España, **Julián López Zaballos**, explicó que "la misión de su empresa es ayudar a los clientes a entender sus riesgos y protegerlos". Para **Miguel Ángel Zarandona**, director de Gerencia de Riesgos y Seguros de El Corte Inglés, la clave reside en "ofrecer calidad, generar confianza, aportar estabilidad y continuidad". **Jordi Arenillas**, subdirector general económico-financiero de VidaCaixa Grupo, destacó que "debemos gestionar riesgos sin olvidar que es necesario aportar valor al cliente. Hemos de aportar experiencia en la gestión de compromisos de rentabilidad a largo plazo". Mientras, **Jaime Kirkpatrick** (MBA '96), CEO de Aegon España, añadió dos factores más para hacer frente a la crisis: "La capacidad de adaptación y la especialización".

Los seguros de vida y los de salud son los que mejor han capeado el temporal, mientras que otros, como los del automóvil, se han visto drásticamente afectados. Ante esta situación, la internacionalización de las compañías de seguros se perfila también como un aspecto crítico. Potenciar la actividad exterior puede ayudar a las aseguradoras no solo a mantenerse, sino también a crecer.

"EXISTEN TRES DESAFÍOS QUE LOS SEGUROS DEBEN ACOMETER: EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN, CONVIVIR EN UN ENTORNO DE BAJOS TIPOS DE INTERÉS Y EJERCER UNA GESTIÓN EFICAZ"

Profesor Jorge Soley

TURISMO EN MERCADOS EMERGENTES

Organizado por el IESE y la Cornell School of Hotel Administration, el III Summit de turismo dirigido por el profesor **Juan Roure** hizo hincapié en las oportunidades de creación de empleo que ofrece este sector. "Si hay una industria que puede crear trabajo a largo plazo es el turismo", aseguró **Jordi Canals**, director general del IESE.

El sector del turismo crece a nivel global y experimenta una profunda transformación como reflejo de los cambios en los hábitos de consumo. Según explicó **Pablo Foncillas**, colaborador científico del IESE, durante el encuentro celebrado en el campus del IESE en Barcelona, el 17 de mayo "el turismo global sigue vivo y pisando fuerte, y experimentará un crecimiento significativo gracias a la proliferación de consumidores en red". Un ejemplo es el desarrollo de la División TUI Travel A&D, presentado por su director general, **Joan Vilà**, con modelos de negocio como Hotelbeds, Intercruises o LateRooms.com. Otra muestra de este crecimiento del sector a nivel global, son los destinos en auge como el Caribe, que cada vez atrae a más viajeros de Latinoamérica, según **Raúl González Rodríguez** (MBA '86),CEO del Grupo Barceló y presidente de la Agrupación Territorial de Antiguos Alumnos del IESE de Baleares. Como también crece en Estados Unidos, tal y como comentó **Isabel Hill**, directora de la Oficina de Turismo y de Industria Turística del Ministerio de Comercio de Estados Unidos, quien afirmó que "la creciente competencia de otros destinos globales ha ido abriendo la industria de viajes de Estados Unidos en los últimos 10 años".

El futuro de la industria turística dependerá de los estilos de vida y las preferencias de la llamada "generación del milenio", avanzó **Patricio Ramos**, socio y director gerente de The Boston Consulting Group España. La diversificación y la internacionalización son dos tendencias clave también en el sector turístico. China es un mercado potencial: a medida que vaya creciendo el poder adquisitivo de sus ciudadanos, estos dedicarán mayor tiempo a viajar, aseguró **Jun Zeng**, director general de LVMAMA, la principal empresa china de reservas turísticas.

"ESTAMOS VIENDO UNA MAYOR INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL TURISMO MUNDIAL, CÓMO LAS EMPRESAS BUSCAN NUEVOS MERCADOS Y OFRECEN DIVERSAS EXPERIENCIAS"

Profesor Juan Roure

III SUMMIT DE TURISMO

1

2

3

4

5

1. Eulogio Bordas, de THR International Tourism Advisors; Patricio Ramos, de BCG España; Isabel Hill, Oficina de Turismo y de Industria Turística del Ministerio de Comercio de Estados Unidos y José Luis Zoreda, de Exceltur
2. Raúl González, de Barceló Group
3. Joan Vilà, de TUI Travel A&D
4. Manuel Butler, de European Travel Commission; Julio Rodríguez, de Vueling; profesor Pablo Foncillas y Jun Zeng, de LVMAMA
5. Profesor Steven Carvell, Maria Puig y profesor Rohit Verma, de Cornell School of Hotel Administration

ELBULLIFOUNDATION

UNA PUERTA HACIA LA INNOVACIÓN

Los alumnos del máster del IESE contribuyen a condimentar el sueño de Ferran Adrià: un centro dedicado a la promoción de la creatividad y la innovación.

Los alumnos de MBA del IESE están colaborando con **Ferran Adrià** para crear la Fundación elBulli, un proyecto que empezó tras servir el último plato en el innovador restaurante, en el 2011. El 8 de mayo, el IESE y la Fundación anunciaban su acuerdo de colaboración en un desayuno servido en el campus de Barcelona y elaborado por el conocido pastelero **Christian Escribà**. El proyecto está enmarcado en la asignatura de Iniciativa Emprendedora, a cargo de la profesora **M.ª Julia Prats**, y el primer grupo de alumnos completó, esta primavera, su período con el chef y su equipo creativo, en la cala Montjoi de la Costa Brava.

Todo empezó en el 2012, cuando **Adrià** convocó un concurso de ideas, Global Ideas Challenge Competition, y 31 escuelas de dirección compitieron por el mejor proyecto sobre lo que tenía que ser la Fundación. El IESE fue elegido para colaborar en la creación de este centro de creatividad. En palabras del profesor **Eric Weber**, este proceso es "un magnífico ejemplo de colaboración entre una escuela de dirección y una empresa, porque el emprendimiento y la innovación están en el ADN de elBulli". **Adrià** explicaba también: "Estamos transformando lo que era el restaurante en un espacio creativo. Aún está tomando forma y esperamos abrir en marzo del 2015. Será un espacio de reflexión y pensamiento".

En total, 17 alumnos del MBA '13, de nueve nacionalidades, han estado trabajando con su equipo creativo, aportándoles ideas sobre marketing, *branding* y financiación. Dado que la Fundación es un trabajo en curso, y **Adrià,** una persona cargada de sorpresas, el proyecto era una excelente oportunidad para los másteres. "Es muy dinámico, no sabes lo que te vas a encontrar de un día para otro", comentaba una de las alumnas, **Patricia Cabrera**, al tiempo que aseguraba que el proceso le había ayudado a liberarse de estructuras rígidas a la hora de solucionar problemas.

Oriol Chimenos explicaba: "El equipo estaba constantemente proponiendo ideas, y el objetivo siempre era romper el molde y crear algo nuevo. Y es un método que podría aplicarse a muchos campos". Por su parte, al describir su estancia de tres meses en la Fundación, **Belkis Boyacigiller** aseguraba: "Es el tipo de experiencia que ansías cuando estás estudiando. No siempre hay que ceñirse a las normas, y eso es lo que la hace tan interesante. He aprendido muchísimo sobre la ambigüedad, para acabar llegando a soluciones concretas". Mientras que, **Ignacio Rodríguez-Viña**, apuntaba: "Los del equipo de elBulli se conocen desde hace muchos años y tienen una forma de trabajar a la que no estamos acostumbrados. Son muy creativos y hemos aprendido mucho de ellos". **David Zarate** corroboraba las palabras de su colega: "Con este proyecto, he tenido la posibilidad de explorar mi propia creatividad, relacionarlo con lo que hemos aprendido en el MBA y ponerlo en práctica".

NO ES UN ADIÓS, ES UN HASTA PRONTO

En el 2011, **Adrià** anunciaba que su restaurante elBulli se preparaba para servir a sus últimos clientes, y fueron muchos los que se preguntaron si se había vuelto loco. Le habían elegido mejor chef del mundo, y elBulli había sido el mejor restaurante durante cuatro años consecutivos. Un millón de personas al año se disputaban una de las 8.000 reservas, y el restaurante podía haber cobrado 10.000 euros por cubierto y haber seguido teniendo demanda. Pero elBulli no estaba pensado para hacer dinero y nunca tuvo beneficios. "No ganamos dinero, pero tampoco queremos –afirmó en una ocasión **Adrià**–. Podríamos subir los precios y tener cuatro o cinco millones de euros de beneficios al año". **Juli Soler**, socio de **Adrià** lo exponía de la siguiente manera: "Para nosotros, la satisfacción y la alegría siempre han sido más importantes que los negocios". Además, elBulli no cerraba: se transformaba. El 30 de julio del 2011, completó su viaje como restaurante. Se transformaría en centro de creatividad y abriría en el 2014. Su principal objetivo: convertirse en un *think-tank* de cocina creativa y gastronomía. Así se anunciaba en su página web, y ahora el IESE forma parte de ese proceso de transformación.

Como decía el profesor **Weber**, elBulli siempre ha sido innovación, pero el reto para los alumnos del MBA era poner sus habilidades y conocimientos sobre un proyecto definido como un espacio creativo. ¿Qué tipo de espacio y qué abarcaría? ¿Cómo se financiaría? Tras analizar un caso, los alumnos del máster crearon uno nuevo. Idearon los logos para el proyecto y las estrategias de marketing, y generaron proyectos financieros basados en una gran variedad de modelos, al tiempo que ponían en práctica los conocimientos adquiridos en el IESE.

EN BUSCA DE LA FELICIDAD

La misión de la Fundación elBulli es ser líder en la generación, la producción y la promoción de la creatividad y la innovación. Esto se logra compartiendo el archivo histórico de elBulli, su investigación y sus procesos de innovación y presentación creativa en el arte de la cocina. Todo lo que ha seguido elBulli desde sus comienzos. Y, a partir de ahí, abriendo la comunicación con otras disciplinas, artes y ciencias; creando sinergias para que el equipo lidere una economía del conocimiento basada en la innovación, sobre todo en aquellos países y comunidades que más lo necesitan. Y todo ello para lograr un objetivo final: la felicidad.

PARA SABER MÁS:

RANKING* ANUAL DE EXCUTIVE EDUCATION DEL *FINANCIAL TIMES

El IESE nº 2 del mundo

El IESE ocupa el segundo lugar en el *ranking* mundial anual que el *Financial Times* otorga a los programas de Executive Education. La escuela ha escalado dos puestos con respecto a los resultados del año pasado. En este sentido, se ha hecho con la segunda posición a escala mundial en la categoría de "Variedad de programas" y se sitúa en tercer lugar en "Programas *custom*". Entre los socios más recientes de este tipo de programa destacan BMW, Abbott, Airbus, BBVA, Henkel, Nestlé, Novartis, Oracle, Santander, SAP y Telefónica, entre otras empresas líderes.

La escuela ha obtenido unas calificaciones especialmente destacadas en las categorías de seguimiento de participantes y clientes, escuelas asociadas globales e instalaciones internacionales. El *ranking* del *Financial Times* 2013 de Executive Education se basa en datos de los clientes y de las propias escuelas de dirección sobre los *open programs* y los *custom*. El profesor del IESE **Josep Valor**, a cargo del área de Executive Education, afirmaba: "Una parte importante de nuestra misión es situar a la gente en el centro, pensamos en todo momento en las necesidades de nuestros clientes y en la mejor manera de darles una respuesta adecuada".

EXPERIENCIAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

Iniciativas empresariales para cambiar el mundo

Catalina Parra (MBA '96) disfrutaba de una carrera exitosa en el sector de la consultoría hasta que un viaje a Calcuta, entre otras cosas, le "cambió el chip". Desde entonces, ha puesto en marcha tres proyectos (fundación Hazloposible, UEIA Incubadora Social y Philantropic Intelligence) orientados a construir un mundo más justo. Lo tiene claro: "Mi prioridad número uno es cambiar el mundo". **Parra** intervino durante la sesión del Programa de Continuidad enmarcada en el Ciclo FINAVES – Financiar nuevas empresas y moderada por el profesor **Alberto Fernández Terricabras**.

En el acto, que tuvo lugar el 9 de mayo en el campus de Barcelona, **Dídac Ferrer** habló sobre la cooperativa que fundó, Tarpuna Coop., con iniciativas como el fomento del huerto urbano o el aprovechamiento de solares y otros espacios urbanos en desuso para transformarlos en huertos sociales. Por su parte, **Francesc Ventura**, director del Palau Macaya - Obra Social "la Caixa", explicó el programa de emprendimiento social de "la Caixa" en colaboración con el IESE, y repasó los objetivos y el público al cual va destinado, y puso algunos ejemplos de algunas de las empresas sociales seleccionadas.

Flexibilidad en el ADN de la empresa

"Vendemos, como principal apuesta de valor, el respeto, la inversión en las personas y el diálogo como herramienta para conseguir un compromiso con la empresa y el cliente", explicó Joaquín Borrás, presidente ejecutivo de ISS Facility Services. Compartió el panel "La RFC, apoyo a la familia desde la empresa" con Antonio González-Barros, (PADE '01) presidente del Grupo Intercom, y Joan Pons, fundador y director general de WorkMeter, durante la celebración del Día Internacional de la Familia en el campus del IESE en Barcelona, organizado el 14 de mayo por el Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF), dirigido por Nuria Chinchilla.

Innovación
Investigación y desarrollo.

Especializados en el diseño y fabricación de tubos y piezas especiales de silicona desde 1986.

Venair ofrece un servicio experto en productos personalizados de silicona para cubrir sus necesidades con la mayor calidad y servicio.

Con experiencia demostrada en los sectores más exigentes del mercado:

- food&pharm
  - alimentación
  - industria farmacéutica
  - biotecnología
  - química
  - cosmética
- industrial
  - aeroespacial
  - motores industriales
  - náutica
  - partículas abrasivas
  - ventilación general
  - motorsport

venAir

Soluciones que optimizan recursos.

Una nueva cátedra para un futuro sostenible

"Tenemos que diseñar un nuevo paradigma energético", manifestó Julio Rodríguez (PDG '97), vicepresidente ejecutivo de Operaciones Globales de Schneider Electric, durante el acto de presentación de la Cátedra Schneider Electric de Sostenibilidad y Estrategia de Negocio. El directivo reconoció, en referencia al IESE, que "nos hemos aliado con uno de los mejores compañeros de viaje". Durante la presentación, Rodríguez describió las dos principales transformaciones que está viviendo la sociedad a nivel global: la urbanización a escala mundial y la digitalización. Sin embargo, también indicó que estas tendencias comportan grandes riesgos, como el crecimiento de los picos de demanda de energía, el continuo incremento de su precio, la polución o la escasez de recursos. "La respuesta de Schneider Electric es la eficiencia energética", aseguró, enumerando algunos de los principales cambios que se están desarrollando en aspectos como el modelo de generación energético. La Cátedra, presentada el 4 de abril en el campus del IESE en Barcelona, tiene como titular al profesor Pascual Berrone, quien recordó "la urgencia de una gestión más eficiente de los recursos naturales del planeta". Y lamentó "que la sostenibilidad no se sitúe entre las prioridades de los directivos, y el hecho de que, en muchos casos, hay una gran distancia entre el discurso y la práctica".

"CREANDO LA EMPRESA EN 2020 Y SU ENTORNO"

Transmitir confianza a través del liderazgo

De izquierda a derecha: Marta Martínez, Erwin Rauhe y el profesor Pedro Nueno

"No hay que dejar de hacer algo muy propio de los empresarios, que es pensar a largo plazo" animó el director general del IESE, **Jordi Canals**, a los presentes en el Programa de Continuidad "Creando la empresa en 2020 y su entorno" y recordó que "las verdaderas artífices de la salida de la crisis son las empresas".

Marta Martínez (PADE '05), presidenta de IBM para España, Portugal, Grecia e Israel, subrayó la importancia de la tecnología: "Es un elemento esencial para la transformación de los modelos de negocio". "Según las encuestas, los CEO la sitúan en primer lugar en los componentes que definirán el futuro de sus empresas, cuando hace seis años se situaba en el sexto lugar", explicó durante el panel moderado por el profesor **Pedro Nueno**.

Por su parte, **Erwin Rauhe**, vicepresidente y CEO de BASF Española, aseguró que "en los próximos meses tendremos más oportunidades de crecimiento en Europa del sur que en Europa del norte". Y señaló que "debemos analizar cómo vender no solo productos sino también soluciones".

"La recuperación ya ha comenzado", aseveró el profesor **Pedro Videla**, teniendo en cuenta que ya se ha llevado a cabo un ajuste del sector público y privado, un saneamiento bancario y la consolidación del euro. Pese a todo, "hay que ser conscientes de que la recuperación será lenta, pues no existen mecanismos de ajuste en una moneda unificada", comentó. Frente a ello, "hay que incentivar la movilidad laboral, mejorar la flexibilidad laboral y las políticas fiscales, y, a nivel supranacional, fomentar la unión bancaria y fiscal".

El profesor **Alfredo Pastor** coincidió en que la recuperación será lenta debido a la poca maniobrabilidad que permite el euro. Sin embargo, subrayó que "hay que poner la atención en los problemas sociales. Son muy importantes para la sostenibilidad y la calidad del crecimiento".

Por último, el profesor **Xavier Vives** analizó la unión bancaria en la Unión Europea. "El proceso es complejo, pero ha tenido impulsos muy importantes en momentos de crisis muy aguda. El reto de la transición hacia una unión bancaria razonable, que funcione y que estabilice la eurozona es encontrar el equilibrio entre el riesgo moral y el riesgo sistémico de las políticas que se adopten", indicó.

El profesor **Antonio Argandoña**, moderador del panel, concluyó con una advertencia: "No hay ningún sector excluido de la responsabilidad de sacarnos de la recesión".

EL CIF CELEBRA SU XX SIMPOSIO ANUAL EN MADRID

¿El euro al borde de la ruptura?

"El año 2013 se va a beneficiar de la credibilidad del Banco Central Europeo (BCE) y de la decisión de mantener a Grecia en el euro, pero no hay razones para la complacencia. El crecimiento económico aún es débil, y hay una incertidumbre política y económica incuestionable", señaló el profesor **José Manuel González-Páramo** en el XX Simposio anual del CIF (Center for International Finance) del IESE, que se celebró el 21 de marzo en el campus de la escuela en Madrid. El profesor **Juan José Toribio**, presidente del CIF, moderó el panel.

En su opinión, el euro "nunca ha estado en crisis" como proyecto político o económico a los ojos de los ciudadanos, pero "la crisis de la deuda soberana y una serie de errores políticos lo han puesto al borde de la ruptura". El profesor insistió en que la presión que atenaza hoy a la eurozona es menor que la del año pasado, y destacó que numerosos indicadores coinciden en que la economía va a dar un giro en los próximos meses.

APETITO POR EL RIESGO

En la misma ponencia, el presidente de Renta 4, **Juan Carlos Ureta**, manifestó que, en el 2013, hay una gran diferencia entre la situación de los mercados financieros y una economía real "que no acaba de despegar". "Los procesos de desapalancamiento son largos y su digestión, es complicada. Pese a ello, los mercados financieros están muy bien, y hay un renovado apetito por el riesgo", explicó. El motivo debe buscarse en el papel de los bancos centrales. "La duda es si éstos pueden generar un crecimiento sostenible. Tomar posición sobre la eficacia de sus acciones es muy relevante para las decisiones de inversión", señaló.

Durante esta edición del simposio, también participaron los profesores del IESE **Miguel Ángel Ariño**, **Miguel Antón**, **Gaizka Ormazabal** y **José Luis Suárez**. Por último, el director del CIF, **José María Corominas** (MBA '87 y PADE '12), destacó la internacionalización de los proyectos en los que participa el centro.

"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.

XIII ANNUAL EBAN CONGRESS

La Red de Inversores del IESE, premiada

La Red de Inversores Privados y Family Offices del IESE recibió el premio a la Mejor Red del Año de la mano de la Asociación Europea de Redes de Business Angels (EBAN), en el treceavo Annual EBAN Congress, organizado en Viena el 13 de mayo.

El profesor del IESE **Juan Roure**, director de la Red de Inversores, fue el encargado de recoger el premio.

El galardón coincide con el décimo aniversario de la Red de Inversores Privados del IESE, que se celebró el 3 de junio en el campus de la escuela en Madrid. El congreso reunió a más de 300 inversores que, durante dos días, debatieron sobre el rol imprescindible que juegan en favor del crecimiento de empresas de nueva creación.

Los principales ponentes del evento, **Julie Meyer**, fundadora y CEO de Ariadne Capital; **Wilhelm Molterer**, vicepresidente responsable de Cohesión del European Investment Bank, y **Veith Sorger,** expresidente de la Austrian Federation of Industry, ofrecieron una experiencia única de aprendizaje para llevar la inversión europea hacia un nuevo nivel de excelencia.

Josep Piqué

PROGRAMA DE CONTINUIDAD

Por un horizonte basado en la ética

"Existe otra crisis muy evidente y todavía más preocupante que la económica: los españoles están perdiendo la confianza en sus políticos y en sus instituciones. Y esta situación solo podrá revertirse si somos capaces de ofrecer a la sociedad un horizonte basado en la ética". Con frases como esta, el actual presidente de Vueling y de la Asociación para la Búsqueda de la Excelencia (ABE), **Josep Piqué**, se dirigió, el 9 de abril, a los antiguos alumnos del IESE en el campus de la escuela, en Barcelona, durante la sesión "Valores y excelencia en la dirección", moderada por el profesor **Joan Enric Ricart**. Antes intervino el profesor **Jaume Llopis** quién desarrolló los valores que emergen en la investigación con el profesor **Ricart** sobre qué hacen los buenos directivos y lo ejemplerizó con el caso de la Masia del Barça. A continuación intervino **Santiago Tarín** (PADE '02), presidente de Master Consulting Grupo y vicepresidente de la ABE, iniciativa que reúne a representantes de diversas empresas españolas para fomentar que la profesión directiva e institucional en España se base en los valores y la excelencia: "Intentamos transmitir que el éxito empresarial puede, y debe, lograrse con exigencia, rigor y compromiso, así como con ética, integridad y respeto", declaró.

FINAVES IV lidera la financiación de Onbile

FINAVES IV, fondo de capital semilla del IESE, invierte en la ampliación de capital de la compañía Onbile, fundada por Víctor Sánchez (PDD '11). La empresa centra su actividad en el desarrollo de una plataforma *online* que permite la creación y/o adaptación de una web a cualquier dispositivo móvil, independientemente de cuál sea su entorno tecnológico, a través de un servicio de *cloud computing*.

Solo un pequeño porcentaje de las páginas web del mundo están adaptadas a los dispositivos móviles. Ante este problema, la empresa ofrece un sistema de adaptabilidad, rápido, automático y sencillo, que no requiere conocimientos de programación. Su plataforma permite crear una web móvil a partir de una gran variedad de plantillas con un diseño de alta calidad, y concebidas para mejorar el posicionamiento natural en los principales buscadores.

Víctor Sánchez, CEO de la compañía, afirma que Onbile cubrirá esta nueva necesidad del mercado tomando como base un importante valor social: "Hemos creado una plataforma para permitir que todo el mundo pueda comunicar su marca de la manera más eficiente posible, a través de cualquier tipo de dispositivo móvil y, a la vez, conseguir que los usuarios disfruten de la mejor experiencia mientras navegan por Internet desde sus móviles".

La empresa ha ganado la edición 2013 de los Premios EmprendedorXXI en la Comunidad Valenciana, impulsado por "la Caixa" y co-otorgado por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través de ENISA.

onbile
creating mobile websites

TALENTO Y ESFUERZO

El camino hacia el éxito profesional empieza en la UIC

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

DOBLES GRADOS.
ADE + Derecho / Derecho + ADE / Humanidades + ADE / Derecho + Ciencia Política / Educación Infantil + Educación Primaria / Educación Primaria + Humanidades / Humanidades + Derecho

PROCESO DE ADMISIÓN ABIERTO ›››››››››››››› ¡INSCRÍBETE!

Más info en
www.uic.es
932 541 800

Universitat Internacional de Catalunya

www.talentoyesfuerzo.com

En marcha el PADE Bilbao

El País Vasco, con un gran número de empresas en proceso de internacionalización, una actividad industrial pujante y una fuerte comunidad de alumni del IESE, supone un buen emplazamiento para inaugurar un nuevo Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE), cuyo director académico es el profesor **Eduardo Martínez Abascal**. Impartido en Bilbao y dirigido por **Luis Arias**, el 8 de abril dió comienzo el PADE Bilbao con participantes de 20 empresas y 10 sectores, que se graduarán el 14 de octubre.

Una marca favorable ayuda a las instituciones

"Queremos que se considere España como un país tradicional y moderno a la vez, una potencia europea, un país sólido y solidario, diverso y flexible", argumentó Carlos Espinosa de los Monteros, alto comisionado del Gobierno para la "Marca España", durante la sesión del Programa de Continuidad con el mismo nombre, celebrada el 9 de abril en el campus del IESE, en Madrid. "Un país con una buena imagen tiene una mayor facilidad para acceder al crédito o atraer inversores", recordó.

FORO INTERDISCIPLINAR RAFAEL TERMES (FIRT)

Debates sobre la fe

Con motivo del Año de la Fe, el Foro Interdisciplinar Rafael Termes (FIRT) ha organizado una serie de encuentros en el campus del IESE, en Madrid, moderados por el profesor **Juan José Toribio**, director del Foro.

En el primero, celebrado el 23 de octubre de 2012, participaron los profesores **Joseph H. H. Weiler**, catedrático de Derecho en la New York University, y **Diego Poole**, titular de Filosofía del Derecho en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Ambos profesores coincidieron en subrayar que, desde el punto de vista constitucional, no hay impedimento alguno, sino, al contrario, buenas razones, para reconocer la identidad cultural e histórica cristiana, así como la sensibilidad religiosa, junto con la sensibilidad laica, en la simbología del preámbulo de la Constitución europea. En la sesión del 22 de enero de este año, intervinieron la profesora **Natalia López Moratalla**, catedrática de Bioquímica de la Universidad de Navarra, y el profesor **Juan José López-Ibor**, catedrático de Psiquiatría de la Universidad Complutense de Madrid.

López-Ibor hizo hincapié en la necesidad de superar la disyuntiva "ciencia o trascendencia", y convertirla en "ciencia y trascendencia", porque el ser humano ha de dar una respuesta a las preguntas que surgen en lo más hondo de su espíritu. Es el reto de lo que algunos llaman "posmodernidad", aseguró el profesor.

Por su parte, **López Moratalla** reconoció que "no es que la ciencia, por sí misma y de forma automática, sea capaz de empujar a las personas hacia la fe ni alejarlas de ella. Se trata de que la actitud ante el misterio, al que la ciencia aboca, exige una respuesta ineludiblemente personal".

CICLO ESPECIAL DEL PROGRAMA DE CONTINUIDAD

Paralelamente, la Cátedra de Ética Empresarial y de los Negocios del IESE, cuyo titular es el profesor **Domènec Melé**, ha organizado un ciclo especial de sesiones del Programa de Continuidad titulado "La fe cristiana en un mundo tecnificado".

Imparten este ciclo un conjunto de reconocidos especialistas procedentes de la teología, las ciencias naturales y la economía. En diálogo abierto con los participantes, trata de profundizar en el significado, los contenidos y el acceso a la fe en un mundo como el nuestro.

Banca Partnet

Gracias al acuerdo entre **IESE** y **Bankinter** tienes una oficina virtual en exclusiva para ti.

La oficina Virtual de Banca Partnet pone a tu disposición una amplia gama de productos y servicios financieros con unas condiciones exclusivas y adaptados a tus necesidades.

Si buscas un banco diferente lo tienes en el IESE, llama al **901 116 206** o envía un mail a **oficinavirtual@bankinter.es,** y comprueba todo lo que tenemos preparado para ti en la Oficina Virtual de Banca Partnet en el IESE (clave 6501).

bankinter.

VII CONFERENCIA: "GESTIÓN DE ENTIDADES DEPORTIVAS"

Revenue management, redes sociales y patrocinio

"Vender el asiento adecuado a la persona indicada, en el momento justo y con el precio idóneo": el *revenue management* fue una de las fórmulas más destacadas de las que se comentaron en la VII Conferencia "Gestión de entidades deportivas", titulada "Nuevas tecnologías y nuevos modelos de negocio", celebrada el 22 de abril, en el campus de la escuela, en Barcelona. Antonio Dávila, profesor del IESE, y Fernando Soler, vicepresidente sénior y director mundial de IMG Tennis Worldwide, presentaron el evento. Gaby Kaminsky, CEO de Udobu, explicó esta nueva tendencia. Se trata de una fórmula aplicable a cualquier industria o producto con capacidad limitada, elevados costes fijos, fecha de caducidad y demanda variable con el tiempo, aunque –advirtió– el fútbol no es como cualquier otra industria: la relación emocional que une al aficionado con su club debe tenerse en cuenta a la hora de considerar qué herramientas del *revenue management* se deben utilizar. Didac Lee (PDG '08), directivo del Área Tecnológica (Nuevas Tecnologías) del F. C. Barcelona, desgranó las tres líneas maestras de su estrategia digital: captar audiencia, fidelizar y generar ingresos a partir de ello. Para conseguir la audiencia, "vamos a buscar a nuestros usuarios de forma proactiva, allá donde estén". Lo esencial para fidelizar a la audiencia es generar contenidos, para lo cual deben adaptarse a distintos públicos y estar en constante evolución. Albert Agustí, presidente del Real Club de Tenis de Barcelona (RCTB), clausuró el acto, organizado por el Centro de Iniciativa Emprendedora e Innovación (EIC) del IESE y el RCTB, y coorganizado por IMG y Sports-Entertainment-Media, en colaboración con *La Vanguardia*.

LAS REDES SOCIALES EN LA EMPRESA

La recomendación social es la nueva publicidad

"Las redes no son un escaparate donde colgar un producto o servicio, sino un teléfono con el que comunicarte e interactuar", sentenció **Fernando Polo**, director general ejecutivo de Territorio Creativo, uno de los ponentes de la sesión del Programa de Continuidad "Medios Sociales".

"En el siglo XXI no van a ganar las patentes, van a ganar las redes abiertas de colaboración", prosiguió. **José María Palomares**, gerente de Comunicación y Marketing de Telefónica, desgranó la estrategia digital de su empresa, "basada en la integración *online* y *offline*, diferenciación y contenidos relevantes".

La frase que se pudo leer en una de las transparencias de **Raimon Casals** (PDD '07), CRM de Gallina Blanca, resume el objetivo de las redes sociales para su empresa: "Las grandes marcas del futuro no serán solo las que cuenten mejores historias de sí mismas, sino aquellas de las que cuenten las mejores historias".

La sesión, moderada por el profesor **Carlos García Pont**, se celebró el 2 de mayo en el campus de Barcelona.

EL ROL DE LAS EMPRESAS EN LA ECONOMÍA Y LA SOCIEDAD

Necesitamos reformas, no solo ajustes

"Cambios en las reglas del juego, no retoques". Así definió el profesor **Antonio Argandoña** las reformas necesarias para adaptarnos al nuevo entorno social y económico. "La mejor manera de llevarlas a cabo es ser conscientes de su necesidad", advirtió el profesor **José Manuel González-Páramo** en la sesión "Reconvirtiendo la economía y la sociedad ¿Qué papel deben tener las empresas?", el 24 de abril en el campus del IESE, en Barcelona.

Para el profesor **Argandoña**, el sector público debe mantener la austeridad, reformar el sistema fiscal con impuestos "equitativos, justos, claros, sencillos y fáciles de aplicar", y solucionar algunos problemas de las administraciones como la eficiencia, la sostenibilidad, la evaluación, la disciplina o la transparencia. En el ámbito de la empresas, son necesarias políticas de competencia y de reforma de sectores, y estimular el flujo de crédito, para lo cual es imprescindible fortalecer el sistema financiero. "Las reformas también requieren competencia técnica: no solo ver el problema, sino ser imaginativo en las alternativas para solucionarlo", indicó el profesor **González-Páramo**, que además citó algunos obstáculos que frenan su aplicación, como la existencia de grupos de interés poderosos o una mala política de comunicación por parte del Gobierno.

El profesor **Argandoña** recomendó a los empresarios "cuidar más las políticas de comunicación, buscar alianzas dentro y fuera de la empresa, no sobrereaccionar, pero tampoco perder el tiempo, y entender los cambios que va a experimentar el sector", no solo el propio, sino también aquellos de los cuales depende cada uno.

GESTURE
TE ACOMPAÑA
La primera silla diseñada para nuestra interacción
con la tecnología actual.
www.steelcase.es/gesture
Steelcase®

AGENDA 2013-2014

TODA LA ACTUALIDAD EN www.iese.edu/agenda

Julio 2013

V International Conference of Work and Family	**BARCELONA,** 1, 2 y 3
Negociar con eficacia	**BARCELONA,** 1, 2 y 3
European Conference of the Association for Consumer Research	**BARCELONA,** 4, 5, 6 y 7
Optimizing your Retail Business	**BARCELONA,** 9, 10 y 11
High Performance Negotiator	**BARCELONA,** 22, 23 y 24

Agosto 2013

24th Subjective Probability, Utility, and Decision Making Conference	**BARCELONA,** 18, 19, 20, 21, 22

Octubre 2013

V Encuentro del Sector Químico Barcelona, 10

XX Encuentro del Sector Sanitario Barcelona, 23

X Programa de liderazgo para la gestión pública	**MADRID**
IV Programa de gestión estratégica y liderazgo social	**MADRID**
Finance and Accounting for Non-financial Managers	**BARCELONA,** 7, 8, 9, 10 y 11
Lograr un equipo de ventas excelente	**BARCELONA,** 15, 16 y 17
Negociar con eficacia	**MADRID,** 22, 23 y 24
Optimizar las finanzas operativas	**MADRID,** 28, 29 y 30

Noviembre 2013

XXVIII Encuentro del Sector de Automoción Barcelona, 6 y 7

Global Alumni Reunion 2013 Barcelona, 8

Developing Leadership Competencies	**BARCELONA,** 5, 6, 7 y 8
Compliance and Forensic Accounting: A Governance perspective	**MADRID,** 7
Comunicar con eficacia y persuasión	**BARCELONA,** 12, 13 y 14
Advanced Digital Media Strategies: Profiting From the Digital Value Chain	**NUEVA YORK,** 12, 13 y 14
Excelencia en las operaciones: clave para la competitividad	**BARCELONA,** 20 y 21
Gestión de carteras: todo lo que el inversor quiso saber pero temía preguntar	**BARCELONA,** 26 y 27

Diciembre 2013

Global Business: Leading in a Matrix Organization	**NUEVA YORK,** 5, 6 y 7

Enero 2014

Internacionalizar con éxito: creando oportunidades para crecer	**MADRID,** 14, 15 y 16
Contabilidad y finanzas para directivos no financieros	**MADR ID,** 16, 23, 30 de enero y 6, 13 y 20 de febrero
Mujeres en consejos de administración	**MADRID,** 22 y 23 de enero y 19 y 20 de febrero
Comunicar con eficacia y persuasión	**MADRID,** 28, 29 y 30

Febrero 2014

Las grandes cuentas: estrategia y plan de acción	**MADRID,** 11, 12 y 13

Dirección de Empresas Inmobiliarias	**BARCELONA,** 18, 19 y20
Desarrollo de negocio en empresas de servicios profesionales	**MADRID,** 25, 26 y 27
Finanzas corporativas	**MADRID,** 27 de febrero; 6, 13, 20, 27 de marzo y 3 de abril
Marzo 2014	
¿Cómo mejorar mis competencias directivas?	**BARCELONA,** 3, 4 de marzo y 7 de abril
Create and Lead Outstanding Teams **NUEVO**	**BARCELONA,** 4, 5 y 6
Driving Change Successfully	**BARCELONA,** 18, 19, 20 y 21
Traducir la creatividad y la innovación a resultados	**BARCELONA,** 24, 25, 26 y 27
Gestión de equipos de alto rendimiento (GEAR)	**MADRID,** 25, 26 y 27
Abril 2014	
Lograr un equipo excelente de ventas	**MADRID,** 1, 2 y 3
Negociar con eficacia	**BARCELONA,** 1, 2 y 3
Develop your Communication Skills	**BARCELONA,** 8, 9 y 10
Make Innovation Work **NUEVO**	**BARCELONA,** 28, 29 y 30
Mayo 2014	
Contabilidad y finanzas para directivos no financieros	**BARCELONA,** 5, 12, 19, 26 de mayo y 2 y 10 de junio
Claves del marketing estratégico	**BARCELONA,** 6, 7, 8
La dirección de personas	**BARCELONA,** 13, 14 y 15
Sucesión, propiedad y familia **NUEVO**	**MADRID,** 19, 20, 21 y 22
Getting Things Done	**BARCELONA,** 20, 21, 22 y 23
Comunicación corporativa	**MADRID,** 27 y 28
Developing Leadership Competencies	**BARCELONA,** 27, 28, 29 y 30
Implantación de la estrategia	**BARCELONA,** 27, 28 y 29
Junio 2014	
Desarrolla tu capacidad relacional	**MADRID,** 3, 4 y 5
Managing People Across Cultures **NUEVO**	**NUEVA YORK,** 4, 5 y 6
Programa global conjunto para alta dirección	**MADRID,** 9, 10, 11, 12 y 13
Coaching **Directivo**	**MADRID,** 10, 11 y 12 de junio y 9 y 10 de julio
Maximize your Board's Potential	**BARCELONA,** 10, 11, 12 y 13
Customer Focused Organizations **NUEVO**	**BARCELONA,** 16, 17 y 18
Liderando proyectos estratégicos	**MADRID,** 16, 17, 18, 19 y 20
Julio 2014	
Real Estate in Growing Markets **NUEVO**	**BARCELONA,** 1, 2 y 3
High Performance Negotiator	**BARCELONA,** 8, 9 y 10
Optimizing your Retail Business	**BARCELONA,** 15, 16 y 17

18th Symposium on Business Ethics
Barcelona, 16 y 17

Graduaciones 2014
Barcelona y Madrid

Kiana Bahadorzadeh (MBA ‘13)

LOS MÁSTERES DEL 2013

UN VIAJE TRANSFORMADOR

STEPHEN BURGEN
EDU FERRER ALCOVER

Kiana Bahadorzadeh, **Masayuki Manabe**, **Joan Xiol**, **Ágata Lozano**, **Eghosa Oriaikhi** y **Natheer Masarweh** son seis de los alumnos que se han graduado este año en los programas máster del IESE. Aseguran que ha sido una experiencia que ha superado sus expectativas. Son alumnos brillantes que en su estancia en los campus del IESE y en los distintos módulos internacionales que organiza la escuela en Shanghái, São Paulo, Nairobi, Nueva York y Silicon Valley les ha permitido vivir un viaje transformador que nunca olvidarán.

MBA '13
KIANA BAHADORZADEH
MÓDULOS: SÃO PAULO Y SHANGHÁI
Fundadora y CEO de la empresa estadounidense de vajillas y artículos de lujo para el hogar, Kiyasa Corporation.

Kiana Bahadorzadeh nació en Irán y se trasladó a los Estados Unidos con solo 20 años, donde estudió en la Boston University-School of Hospitality Administration. Tras trabajar para Quintessentially, un club de *lifestyle management*, se centró en la fundación de Kiyasa Corporation. Una empresa distribuidora de vajillas y artículos de lujo para el hogar, que fundó junto con su hermana, en el 2009.

A una semana de finalizar su MBA, **Bahadorzadeh** confesaba que el programa ha superado sus expectativas. "No pensaba que el IESE iba a ser tan internacional. La mayoría de las escuelas de Estados Unidos tienen un 20% de alumnos internacionales y pensaba que aquí sería similar, pero en una clase de 65 no había más de cuatro de la misma nacionalidad. Y al estar en clase con alumnos de todo el mundo adquieres y comprendes sus perspectivas. Además, el IESE te ofrece un equilibrio muy bueno entre las clases dedicadas a finanzas e industria, sin olvidar potenciar las habilidades".

Bahadorzadeh eligió Shanghái y São Paulo para sus módulos internacionales, y precisamente, entra en sus planes volver a la ciudad brasileña, de nuevo, este mes de agosto. "Queremos expandirnos a Latinoamérica. Imagino que lo que encontraré en Brasil será muy similar a Irán en términos de burocracia, forma de hacer las cosas... Nos resultó muy fácil empezar en Estados Unidos. En dos semanas tienes la empresa registrada. Cuando fui a São Paulo, recordé que la mayoría del resto del mundo funciona de otra manera".

De su experiencia en los módulos internacionales destaca que "las principales escuelas no ofrecen un programa de intercambio intensivo. Tener la opción de vivir en otro país durante dos semanas es una combinación perfecta para hacerte una idea de ese país, ir a clase y crear una red de contactos. Para mí, las clases de São Paulo fueron claves, supongo que, en parte, porque me gustaría trasladarme a Latinoamérica".

Masayuki Manabe (MBA '13)

MBA '13
MASAYUKI MANABE
MÓDULOS: SÃO PAULO Y NAIROBI
Cuarta generación en la empresa familiar de ingeniería marina, Manabe Zoki Co., Ltd.

Masayuki Manabe nació en Japón y estudió Económicas e Ingeniería en la Kyoto University. Tras finalizar sus estudios trabajó un tiempo en una consultora de tecnologías de la información, y después se incorporó al negocio familiar de ingeniería marina. Su experiencia en el IESE le ha abierto los ojos al mundo; el propio **Manabe** confiesa "yo no había vivido nunca en el extranjero, y quería conocer otras culturas. Mi empresa vende sus productos por todo el mundo, por lo que me interesaba poder estudiar en diferentes ciudades". De su paso por los módulos internacionales destaca que "en Japón tenemos muy poca desigualdad, por lo que me sorprendió enormemente que en São Paulo convivieran ricos y pobres de esa manera". "En Nairobi las cosas me parecían caóticas. La gente hablaba mucho en las reuniones, eran muy directos y discutían. En ocasiones parecía, incluso, que se estuvieran peleando. Pero entiendo que es una cultura diferente. A los japoneses nos gusta la disciplina, seguir unas reglas, y no se nos da bien improvisar o expresar nuestra opinión directamente", aclara **Manabe**.

"Cuando llegué al IESE, creía que las operaciones y la contabilidad eran lo más importante, pero ahora lo veo diferente. Tras mi paso por Barcelona, Nairobi y São Paulo veo que el conocimiento es un aspecto más del MBA, pero lo más importante es toda la experiencia vivida en su conjunto y estoy convencido que ello me servirá en mis nuevas responsabilidades laborales".

> BARCELONA, NAIROBI Y SÃO PAULO: LO MÁS IMPORTANTE DEL MBA ES TODA LA EXPERIENCIA VIVIDA EN SU CONJUNTO
>
> **Masayuki Manabe**

El máster ha cambiado también su forma de relacionarse, **Manabe** comenta que "antes de llegar era un japonés tradicional. No podía expresar qué pasaba por mi cabeza, pero la gente lo entendió y me ayudó a exteriorizar mis pensamientos, y ahora intento compartir mis opiniones y reflexiones. Si alguien de Occidente empezara a trabajar en mi negocio, encontraría dificultades para entender nuestro estilo comunicativo, cómo pensamos. Pero en Japón debes entender qué piensa la gente, porque nunca lo dice".

EMBA '13
ÁGATA LOZANO
MÓDULOS: NUEVA YORK Y SHANGHÁI
Adjunta a la dirección general y *manager director* Bulk Wine Division en la empresa de mostos y vinos, Bodegas Lozano.

La vida de **Ágata Lozano** ha estado siempre vinculada a la empresa que su familia dirige, desde hace cuatro generaciones, en la región de La Mancha. Aunque ha tenido total libertad para escoger su propio camino, cuenta que una mezcla entre vocación y lazos emocionales hizo que se decidiera por seguir con la tradición familiar. Estudió Derecho y Empresariales en Madrid y en Dublín con la intención de obtener una visión completa y realista del mundo empresarial. Nada más acabar, **Lozano** inició su andadura profesional y pasó por todos los departamentos de la organización, para acabar aportando su talento en el Departamento Financiero y de Exportación, en una empresa que hoy en día realiza el 95% de su actividad comercial más allá de las fronteras del país.

Después de una década en la compañía, necesitaba dar un paso más. "Sencillamente, me pregunté: ¿y ahora qué hago? Yo tenía muchos conocimientos sobre mi propio sector, pero no sabía prácticamente nada sobre otras industrias. Antes de decidirme por el programa, lo estudié en profundidad y vi que me podía aportar una visión más global, más amplia, conocer casos similares y problemáticas como las mías en otros ámbitos. El EMBA del IESE me ofrecía esa perspectiva y además, multitud de herramientas, así como un prestigio que se cimenta sobre 50 años formando a los mejores directivos".

En marzo, el EMBA Madrid celebró un módulo especial de una semana en el CEIBS de Shanghái, con el objetivo de dotar a los alumnos de una visión más cercana del panorama empresarial y del contexto sociopolítico de China. Para **Lozano**, lo más interesante fueron el contenido de las sesiones y el contacto con la gente. "Acercarnos a la realidad del país, a los aspectos geopolíticos, culturales y económicos en el entorno empresarial... Entender las diferencias, por qué se trabaja de otra manera", apunta. "Yo llevaba muchos años trabajando con China, pero ahora soy capaz de entender las reflexiones y los comportamientos", añade. "En Occidente actuamos de forma activa, intentamos anticiparnos y razonamos de manera más lineal. En Oriente, el carácter es más reactivo, y su razonamiento y reflexión más circulares. Se han ido adaptando a su entorno progresivamente y con cautela.

Comprender estas diferencias es una lección de vida fundamental para cualquier directivo que pretenda expandir su negocio. Conocer cómo funciona un entorno, cómo se mueve, cómo respira, es fundamental antes de introducirse en él", asegura. "En definitiva, ha sido una experiencia profundamente enriquecedora, que me ha dado mucho tiempo para pensar, y estoy segura de que será de gran utilidad para el futuro de nuestra empresa".

Ágata Lozano (EMBA '13)

CUANDO LO VIVES EN DIRECTO, TE DAS CUENTA DE QUE EN LOS ESTADOS UNIDOS ENFOCAN LOS NEGOCIOS DE OTRA MANERA; SON DIRECTOS, AGRESIVOS Y TIENEN LAS COSAS CLARAS. ES PARTE DE SU CULTURA Y LES FUNCIONA, POR ESO SON LA PRIMERA POTENCIA DEL MUNDO

Joan Xiol

EMBA '13
JOAN XIOL
MÓDULOS: NUEVA YORK Y SHANGHÁI
Business development manager **de Mussvital, empresa de productos dermatológicos y de higiene.**

Joan Xiol es un joven barcelonés que, con tan solo 29 años, ha tenido tiempo y energía para licenciarse en Ingeniería de Telecomunicaciones, estudiar en tres escuelas de dirección, trabajar en tres empresas distintas, fundar y vender su propia *startup* tecnológica, afrontar un EMBA del IESE y casarse. Y todo, en parte, gracias a ser "un mal ingeniero".

"La verdad es que siempre me he considerado un mal ingeniero desde el punto de vista más técnico de la profesión", confiesa. "Después de acabar la carrera en París, trabajé cerca de un año en en una compañía del sector telecomunicaciones, pero debo reconocer que no me gustó. Opté, entonces, por reconducir mi carrera hacia la gestión y los negocios, eso sí, relacionándolos siempre con la tecnología y la ingeniería, porque seguían interesándome muchísimo".

En el 2005, tuvo la idea de desarrollar un mecanismo de identificación por radiofrecuencia aplicable a muchos procesos de distintos sectores. Este embrión se convirtió en un plan de negocio y, posteriormente, en la *startup* Aifos Solutions, que destinó esta tecnología especialmente a la gestión de bancos de sangre. "La experiencia en Aifos fue muy enriquecedora, pero nos llegó una buena oferta y decidimos venderla.

Así que, tras aquella aventura, pensé que necesitaba completar mi formación con un programa más global, profundo y riguroso. Tenía que ser en Barcelona para poder compaginarlo con mi vida personal y mi trabajo actual en Mussvital (empresa de productos dermatológicos y de higiene). Y tuve claro que el EMBA era la mejor opción".

Xiol asegura que en el segundo curso ha saboreado con más dedicación las sesiones, los casos, la experiencia empresarial del profesorado, la ayuda de los compañeros y los módulos especiales, como la visita al centro del IESE en Nueva York. "Lo cierto es que fue muy intenso y enriquecedor. Estaba estructurado en tres áreas, finanzas, globalización y entretenimiento. Recuerdo que me impactaron especialmente las finanzas, porque fue una sorpresa verme atraído por un tema que jamás me había llamado la atención, y el de entretenimiento, porque es un sector muy espectacular por el que, además, siempre me he sentido fascinado", señala **Xiol**. "Asimismo, fue muy interesante poder ver en vivo las instalaciones y el día a día en Citibank, en Disney y en Christies... Cuando lo vives en directo, te das cuenta de que en los Estados Unidos enfocan los negocios de otra manera; son directos, agresivos y tienen las cosas claras. Es parte de su cultura y les funciona, por eso son la primera potencia del mundo". "Por otro lado, también valoro mucho la posibilidad que tuvimos de establecer contactos con profesionales americanos. Además, a nivel personal es muy positivo salir de casa y palpar una cultura profesional diferente. Creo que es un elemento fundamental del programa".

Después de tanto movimiento, **Xiol** asegura, entre risas, que, tras del EMBA, no volverá a estudiar en su vida, "al menos durante unos años", matiza. "Creo que habré adquirido una formación muy amplia que me permitirá avanzar mucho y desarrollarme. Seguramente intentaré crear más empresas, porque me interesa y porque después de pasar por el IESE, las posibilidades que tendré serán todavía mayores.

"Lo bueno de este programa es que aplicas a tu día a día lo que aprendes mientras estudias, y además generas una enorme red de contactos de la que puedes disponer desde el primer momento y que seguro que me aportará muchas oportunidades en el futuro".

Joan Xiol (EMBA ‘13)

Eghosa Oriaikhi (GEMBA '13)

GEMBA '13
EGHOSA ORIAIKHI
MÓDULOS: SHANGHÁI Y SILICON WALLEY
Field service manager **en Schlumberger Oilfield Services.**

Eghosa Oriaikhi estudió Ingeniería Mecánica en la University College London, y trabaja para la industria del petróleo y el gas desde entonces. Esta nigeriana es miembro de la Society of Women Engineers y de la Initiative for the Advancement of Education in Africa. En la actualidad trabaja para Schlumberger Oilfield Services en el Golfo de México.

"Podría haber hecho un MBA en los Estados Unidos pero tener la posibilidad de formarme en España, conocer un nuevo país, una nueva cultura, un nuevo idioma y, sobre todo, poder cursar los módulos en diferentes ciudades fueron factores decisivos para decidirme por el IESE". Sobre el módulo de Shanghái comenta que "hay una gran diferencia entre leer libros sobre cómo es vivir y trabajar en China, y tener la oportunidad de experimentarlo en carne propia: pasar tiempo con una familia china, interacturar con la sociedad y conocer el mundo empresarial asiático ha sido muy interesante".

Una de las cosas que más ha disfrutado de su paso por las aulas ha sido "la diversidad nacional, cultural, linguística, y las experiencias vitales de mi clase. El nivel de cercanía y amistad que hemos desarrollado crea lazos de por vida. También me gustaría destacar la dedicación de los profesores, no solo por nuestro crecimiento académico, sino también por el personal, como líderes empresariales y seres humanos. Creo que el rigor académico ha sido excelente, con un alto grado de exigencia" afirma **Oriaikhi**.

> HAY UNA GRAN DIFERENCIA ENTRE LEER LIBROS SOBRE CHINA, Y EXPERIMENTARLO PERSONALMENTE
>
> **Eghosa Oriaikhi**

"Elegí el IESE porque de verdad se preocupan por ti. Mientras te estás formando, tienes la impresión de estar con gente de tu familia. Con esa sensación me decidí a probar y a ampliar mis conocimientos y mi comprensión de las cosas, sabiendo que detrás de mí tenía todo el apoyo".

En la actualidad, **Oriaikhi** trabaja en la industria del petróleo y el gas, "pero me gustaría trabajar con capital riesgo o en el sector de Internet y tecnologías móviles, algo que tenga influencia en el desarrollo de África".

Natheer Masarweh (GEMBA '13)

GEMBA '13
NATHEER MASARWEH
MÓDULO: SILICON VALLEY
Vicepresidente de Quality, Global Injectables de Hikma Pharmaceuticals.

Natheer Masarweh se graduó en Química en la University of Jordania, y prosiguió su formación con un máster en Química Medicinal en la University of Sussex y otro en Ciencias Farmacéuticas Industriales en la University of Manchester. Tras incorporarse en el año 1993 a Hikma Pharmaceuticals y ostentar diversos cargos en la empresa, en el 2012 asumió la vicepresidencia de Quality, Global Injectables.

"La decisión de estudiar el GEMBA del IESE se debió, sobre todo a que el programa se impartía en diferentes campus y distintos continentes. Yo buscaba un programa que ampliara mis horizontes multiculturales y que aumentara mis conocimientos globales del mundo de los negocios", comenta **Masarweh,** recordando los módulos internacionales.

"Lo que más me gustó fue el vínculo entre la teoría y la práctica, eso hacía que todo tuviera más sentido desde una perspectiva empresarial. También el método del caso con ejemplos reales que son relevantes para el estudio de diferentes entornos de negocios. En general, el GEMBA aporta un 'sabor especial' en comparación con las propuestas más tradicionales, pues, como directivo, te ofrece las herramientas adecuadas para gestionar tu empresa de forma eficiente. Han sido 18 meses interesantes y llenos de retos. E, indirectamente, el programa también te enseña a encontrar un equilibrio entre la vida laboral, la vida familiar y las actividades sociales".

> TE ENSEÑAN A ESCUCHAR Y A DEJAR DE LADO LOS PREJUICIOS HASTA TENER TODOS LOS DATOS SOBRE LA MESA; APRENDES A SER MÁS TOLERANTE
>
> **Natheer Masarweh**

Su trabajo le exige que sepa liderar equipos multiculturales y que pueda trabajar con diferentes culturas, por ello la experiencia del GEMBA le resultó tan satisfactoria. "Te enseñan a escuchar y a dejar de lado los prejuicios hasta tener todos los datos sobre la mesa; y asimismo aprendes a ser más tolerante. Ahora solo espero poder aprovechar todo lo que me han enseñado durante el programa y cumplir con mi nuevo puesto como responsable de Quality, Global Injectables en Hikma Pharmaceuticals".

Gloria Perrier-Châtelain (EMBA '93 y AMP '10)

"La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo"

STEPHEN BURGEN

Gloria Perrier-Châtelain, directora global de estrategia de marketing digital de SAP, miembro del comité ejecutivo de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE y presidenta del Chapter de Francia, habla sobre los beneficios de trabajar en equipos multiculturales y de cómo el IESE ofrece un refugio seguro sea cual sera el rincón del planeta donde vayamos.

Viene usted del mundo académico. ¿Qué le llevó a los negocios?

Efectivamente, empecé mi carrera en el mundo académico e, incluso, cuando ya estaba ocupando cargos en el sector privado mantenía mi carrera como profesora visitante en varias universidades y escuelas de dirección. La universidad es mi ecosistema natural, me atrae mucho y, a diferentes niveles, nunca he perdido el contacto. Lo he mantenido de distintas formas: he sido profesora visitante en numerosas ocasiones en distintas escuelas de dirección; siempre me he implicado con la Agrupación Antiguos Alumnos del IESE y he mantenido relaciones con otras asociaciones de antiguos alumnos de otras universidades de primera línea; además, organizo actividades entre alumnis MBA y he traducido y promocionado un libro que se utiliza y se vende en las escuelas de dirección.[1] Y además, ¡disfruto haciéndolo!

También me gusta la idea de tender puentes entre académicos y profesionales, de combinar esos dos mundos que se pueden ver como distintos pero que es preciso que vayan de la mano. Son como los instrumentos de una orquesta, que tienen que tocar juntos la melodía para que suene en armonía. Cuando académicos y directivos colaboran estrechamente, pueden lograr grandes cosas, pueden innovar, crecer juntos y actuar desde una perspectiva holística. En realidad, aun después de dedicarme al mundo de los negocios, no he dejado de buscar oportunidades,

como conferenciante, formadora o mentora. He enseñando teoría de la organización y sus aplicaciones prácticas en el mundo de la empresa. También he impartido clases de contabilidad y finanzas, lo cual me ha permitido consolidar mis conocimientos técnicos financieros y aprovechar mi formación económica.

Ha trabajado en el sector de consultoría, en el inmobiliario y ahora en la industria de la alta tecnología. ¿Cómo ha sobrevivido a tanto cambio?

Soy una persona que apuesta por el cambio y nunca pensé en hacer lo mismo durante toda la vida, y así es que he tenido trabajos diferentes y en diversas partes del mundo. Creo que es importante en el momento de plantearse dar el paso para cambiar, evitar los extremos, no dejarse llevar por un miedo injustificado y eternizarse en situaciones laborales negativas, ni tampoco lo contrario, estar continuamente planteándose cambios profesionales para poder crecer constantemente.

Yo he ido desarrollando la capacidad de reconocer una serie de señales de cambio que me indican cuál es el momento adecuado para reformular las prioridades y embarcarme en una nueva aventura profesional. En cada movimiento que he hecho en mi trayectoria, siempre hay un porqué y un para qué.

Como decía, comencé mi carrera como profesora (conceptos - teoría) y continué como consultora. El consultor siempre está en una posición entre la teoría y la acción; observa, no toma decisiones, sino que aconseja a los que deciden. En realidad, la curva de aprendizaje fue extraordinaria en mi paso por Accenture: tuve la oportunidad de conocer distintos sectores industriales y líneas de negocio. Tras la etapa de consultoría, pasé a la acción y asumí responsabilidades jerárquicas que me permitieron adquirir la experiencia de gestión directa que necesitaba. Logré un crecimiento del 300% en un año e iniciamos la expansión a Oriente Medio, Egipto e Israel. Finalmente, el paso al sector tecnológico también fue algo natural: siempre me ha fascinado el impacto de la tecnología en nuestro día a día y estoy convencida que la mejor manera de predecir el futuro es inventarlo.

Estamos en un mundo cambiante, fijémonos en algunos hechos y en las implicaciones que yo siento que pueden tener. Por ejemplo, más de mil millones de personas están conectadas a través de las redes sociales. En consecuencia, juntas, las personas tienen el poder de reforzar o destrozar marcas en un tiempo récord. Como también es un hecho que hay más dispositivos móviles en la Tierra que personas y, gracias a ello, cualquier empresa puede expandirse exponencialmente con gran rapidez.

Otra realidad es que, en el 2013, más de 15.000 millones de dispositivos se pueden estar conectando a Internet, desde coches a lavadoras o incluso la ropa que llevamos. Y, frente a ello, las empresas pueden experimentar enormes transformaciones si usan estas tecnologías a su favor. También

es cierto que, en los últimos cinco años, se han creado más datos que en toda la historia de la humanidad y acceder a los secretos de esos datos representa una oportunidad sin igual para las empresas. Por otro lado, es un hecho que la clase media emergente, que en el 2030 habrá pasado de 2.000 a 5.000 millones de personas, ejercerá una clara presión sobre los limitados recursos de nuestro planeta. Y en consecuencia, las empresas tendrán que buscar estrategias para la optimización de los recursos, la innovación y el crecimiento. Finalmente, la línea entre lo personal y lo profesional se difumina y ello ha modificiado la manera en que las empresas venden.

El resultado colectivo de estas tendencias es una capacitación sin precedentes de las personas: como consumidores, como empleados, como ciudadanos y como sociedad.

Hoy en día, ser digital ya no es una ventaja competitiva. Es la norma. Estamos en la era de la empresa digital, de la conectividad móvil, del *cloud computing*, de las redes sociales, de las cantidades ingentes de datos. Todos ellos son motores clave para la transformación positiva, para convertirse en empresas digitales y poder aplicar con éxito esas posibilidades tecnológicas con el fin de lograr una posición competitiva sostenible.

Yo soy una "intraemprendedora", y en SAP he tenido la gran suerte de poder formar parte de la dirección de numerosas iniciativas estratégicas, como por ejemplo el lanzamiento del Enterprise Portal (la primera interfaz web de SAP); también participé en la definición de las iniciativas *go-to-market* de NetWeaver (primera plataforma de SAP), en los principales programas de la importantísima innovación Business byDesign (primera propuesta de *cloud computing* de SAP) y en la transformación de marketing y ventas a través de la estrategia de marketing digital y de las redes sociales.

La constante de este viaje es la meritocracia, que es un gran concepto para mí. Está en mi código genético. Yo siempre he estado convencida de que hay que luchar, trabajar duro para superar la adversidad y para que las cosas vayan bien.

¿Cuáles son los retos a los que hay que enfrentarse al dirigir un equipo multicultural?

Sabemos que diversidad es creatividad. Tenemos que potenciarla y superar los principales retos de esa oportunidad única que es liderar un equipo multicultural, para el que hay que tener en cuenta la dispersión geográfica y, además, el trabajo con equipos virtuales, lo cual tiene sus particularidades desde el punto de vista social y técnico, algo que no te encuentras en los entornos laborales tradicionales. Pero la recompensa es enorme. La diversidad actual es la innovación del mañana. Y la innovación movida por la diversidad de pensamiento es básica. Las compañías que potencian su diversidad y maximizan el valor de los equipos heterogéneos obtienen mejores resultados empresariales y una mayor satisfacción de los clientes.

En SAP, más de 65.600 empleados de 124 nacionalidades trabajamos en un entorno inclusivo que valora las diferencias de cultura, raza, etnicidad, edad y géneros. Es cierto que los directivos actuales deben comprender lo que representa liderar equipos virtuales globales y tener las competencias necesarias para superar la distancia cultural, geográfica y temporal que lleva implícita la colaboración virtual global. Las empresas no tienen más remedio que desarrollar su "inteligencia cultural".

Cada cultura tiene su lógica. Los chinos, por ejemplo, suelen ser colectivistas, mientras que los americanos tienden al individualismo. Y esto es así. Pero ahora hay empleados relacionados con muchas culturas al mismo tiempo; yo misma, por ejemplo. Cada vez son más los miembros de mi equipo con este tipo de perfil: una persona que ha nacido en México DF, ha vivido un tercio de su vida en Helsinki, más o menos lo mismo en Sydney y que viaja 160 días al año; una holandesa que vive en Irlanda, con una pareja de Eslovenia (a la que conoció en la India) y cuyo futuro laboral está en América, u otro nacido en Rusia y casado con una americana que nació en Taiwán y vivió cinco años en Arabia Saudí.

> EL IESE HACE QUE CADA ALUMNO SEA UN EMPRENDEDOR EN POTENCIA, Y MÁS DE UN TERCIO DE LOS GRADUADOS ACABAN CREANDO SU PROPIA EMPRESA. YO NO LO HICE, PERO SÍ DESARROLLÉ UN ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y EN SAP LANCÉ MIS PROPIAS INICIATIVAS

Contratar a estas personas como empleados o directivos resulta muy útil porque ya son multiculturales y de forma natural ya saben cómo tratar diferentes culturas.

¿Qué papel ha tenido el máster del IESE en su trayectoria?
Elegí al IESE porque siempre está en los *rankings* de las mejores escuelas de dirección de todo el mundo; porque me gusta su método de enseñanza, basado en el caso, y por su disciplina y su rigor. Pero lo que más me atraía es que coincidía con mis valores: profesionalidad, espíritu de servicio e integridad.
Es un hecho que el 90% de los graduados del IESE cambian de puesto, de sector o de país. En mi caso, después del EMBA, ¡cambié las tres cosas al mismo tiempo!
Gané confianza, después del máster no me paraba nadie, me dieron alas. Al final tenía una enorme fe en mí y en mi futuro.
El programa que hice, el EMBA, requiere una energía excepcional porque tienes que simultanear estudio y trabajo. Y como hacía ambas cosas al mismo tiempo, los lunes ya estaba aplicando en el trabajo lo que había aprendido los sábados en clase. Además, el IESE hace que cada alumno sea un emprendedor en potencia y más de un tercio de los graduados acaban creando su propia empresa. Yo no lo hice, pero sí desarrollé un espíritu emprendedor y en SAP lancé mis propias iniciativas. Por ello, reitero que me considero una intraemprenderora en serie. A mi manera, me lancé, y ¡misión cumplida!

Es la presidenta de Chapter de Francia. Díganos algo sobre los componentes de su agrupación territorial.
Nuestra misión es fomentar la formación continua entre los que han participado en uno de los programas largos de la escuela y reforzar los lazos y la colaboración entre los miembros de la agrupación territorial, al igual que con la escuela.
Nuestra comunidad de alumni es bastante variada. Somos una comunidad que crece y que cambia: 215 personas de más de 12 países, y menos del 50% son franceses. Nuestro miembro más joven tiene 29 años y el más mayor, 87. Pero dejando aparte la nacionalidad, el género o el área de experiencia, todos tenemos ese algo en el ADN que nos llevó a decidirnos por el IESE por encima de otras escuelas: nos sumamos a sus valores humanos y éticos por encima de todo.
Tenemos tres actividades estrella al año, en las que contamos con la presencia de profesores del IESE y organizamos actividades de *networking* aunque, de hecho, vamos más allá del *networking*, forjamos verdaderas relaciones. Entre esas actividades destacan, por ejemplo, "Dîner du Premier Lundi du Mois", un encuentro que funciona muy bien y que se empezó a celebrar hace más de diez años, y actividades conjuntas con las escuelas de negocios asociadas: Harvard o CEIBS. También organizamos actividades en verano: una visita a la zona de Sancerre para una cata de vinos, un viaje en globo por los castillos del Loira, torneos de golf, clases de cocina francesa... El IESE es como un refugio seguro: puedes tener movilidad y vivir en muchos países, pero vayas donde vayas, siempre hay alguien de la escuela, porque cada vez hay más delegaciones por todo el mundo.

Usted es también miembro del comité ejecutivo de la Agrupación de Antiguos Alumnos. Háblenos de ello...
Me siento muy honrada de tener la oportunidad de servir a la escuela y colaborar el gobierno de la Agrupación, tanto a nivel mundial, en el comité ejecutivo, como a nivel local, como presidenta de un Chapter regional. Los miembros del comité nos reunimos con el presidente, **Jorge Sendagorta** (PADE '90), regularmente para decidir sobre temas clave de la asociación.
Actualmente, el IESE cuenta con una comunidad creciente de más de 40.000 alumnos en más de 110 países y los servicios ofrecidos por la asociación son muy amplios. He explicado los servicios y actividades que realizamos desde el ángulo de mi labor local en Francia, por lo que no es difícil de imaginar como se multiplican si ampliamos y visualizamos este ejemplo a una red de más de 30 Chapters internacionales con más de 250 antiguos alumnos voluntarios, trabajando en estrecha colaboración con la división de Alumni. Todos valoramos el extraordinario trabajo realizado por **Mireia Rius**, directora del departamento de Alumni y su equipo y quisiera también hacer hincapié en que todo que esto se sustenta, a su vez, gracias a la calidad sus miembros, que al colaborar con sus cuotas anuales están contribuyendo a la meta final de la misión de la escuela.
En definitiva, hacer el EMBA en el IESE ha sido una de las mejores decisiones de mi vida.

1. Chinchilla N. y Moragas M., *Maîtres de notre destin. S'épanouir dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle*, Ariel, 2007.

JOSÉ RIVERA (MBA '97), FUNDADOR DE UN KILO DE PAN

PAN PARA TODOS

Tradición a precios competitivos

José Rivera (MBA '97) decidió aprovechar una de las oportunidades que –dicen– brindan las crisis y en septiembre del 2010, abrió la primera tienda del negocio que se aventuró a emprender: "Un kilo de pan". Poco más de dos años después, su empresa cuenta con 25 tiendas operativas propias y 12 más franquiciadas, emplea a 46 personas y facturó 1,35 millones de euros el año pasado. "Es cierto que surgen oportunidades en las crisis, y también como consecuencia de ellas. Este ha sido el caso de 'Un kilo de pan', que nació con el fin de hacer posible el consumo de un producto básico, el pan, con unas condiciones de precio muy competitivas y con una calidad y un servicio superior a los que ofrecen los supermercados y las grandes superficies", explica **Rivera**.

BUSCAR UN NICHO DE MERCADO

Antes de aventurarse con "Un kilo de pan", **Rivera** había estado observando la situación en la que se encontraba el comercio minorista de este producto básico en las grandes superficies, y llegó a la conclusión de que un negocio tradicional, e incluso sofisticado, basado en el pan, se hallaba en gran desventaja, ya que los hipermercados y supermercados ofrecían un gran volumen de producto y a un precio mucho menor. Y a partir de aquí, **Rivera** vio claro el nicho en el que podía emprender. "Hacemos pan de calidad, crujiente y calentito, en un punto de venta tradicional y a un precio *low cost*", asegura su fundador.

Actualmente, la compañía está posicionada en el segmento del comercio tradicional de pan, bollería y bocadillos y "gracias a la simplificación de la oferta, la alta calidad de un producto recién hecho, los precios competitivos y un servicio de atención al cliente cuidado y muy próximo, proporciona un gran valor añadido con respecto a las grandes superficies".

José Rivera

Las tiendas de "Un kilo de pan" han tenido mucho éxito en zonas próximas a las grandes capitales, donde la crisis ha provocado una importante disminución en el nivel de consumo de los ciudadanos.

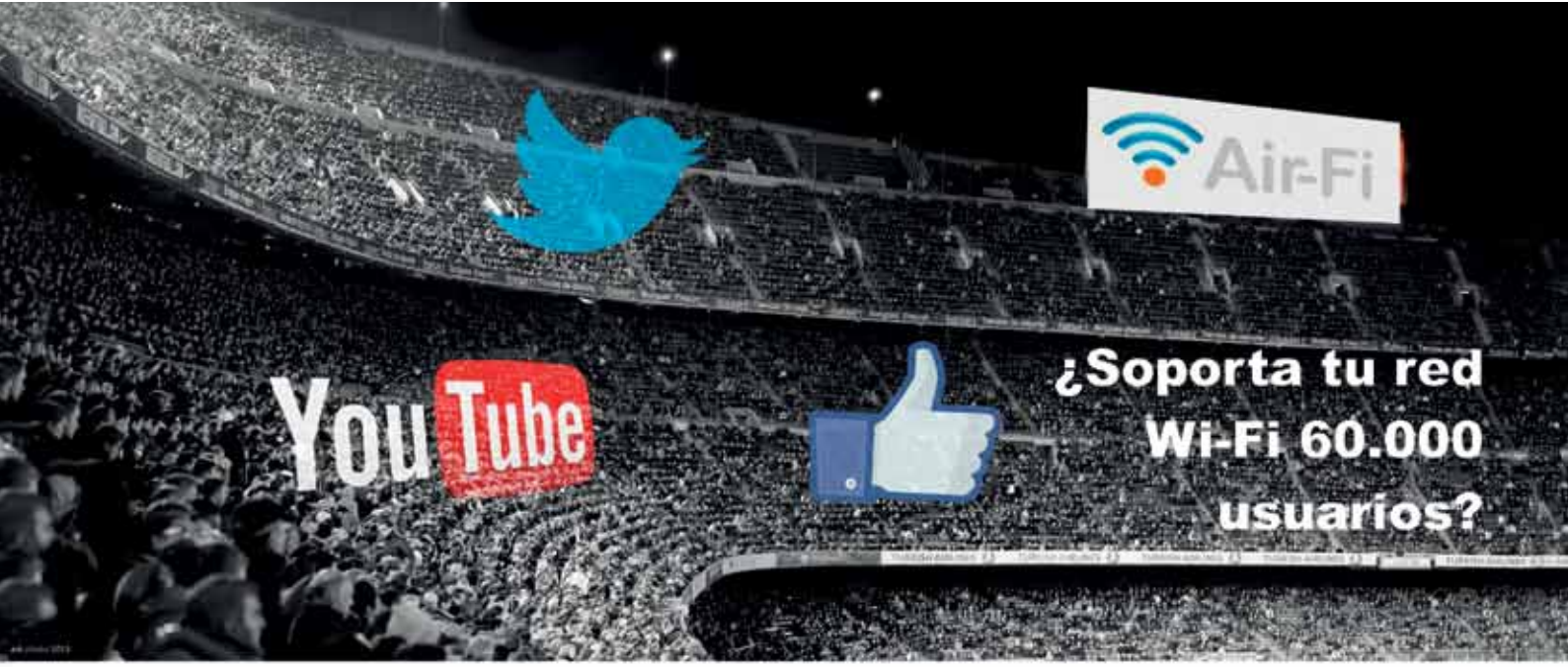
Rivera abrió su primera tienda en Zaragoza, donde en la actualidad suman ya 20. Poco después, la expansión se orientó hacia Madrid –Alcalá de Henares, Torrejón de Ardoz, Parla y Leganés– y Barcelona –Esplugues de Llobregat, Sant Boi de Llobregat, Badalona y Cornellà de Llobregat–. Este año tienen previsto abrir alrededor de 35 tiendas propias y 10 más en franquicia "pendientes de la última ampliación de capital", para cumplir el plan de desarrollo y facturar cerca de 3 millones de euros a finales de año.

Rivera trabajó durante años en una empresa familiar en la que su padre era uno de los accionistas, pero también surcó otros mares. Conoció el fracaso, "que en España se percibe como un lastre para toda la vida, pero que se supera si el emprendedor confía plenamente en el modelo de negocio que quiere desarrollar", explica.

UN PUNTO DE INFLEXIÓN

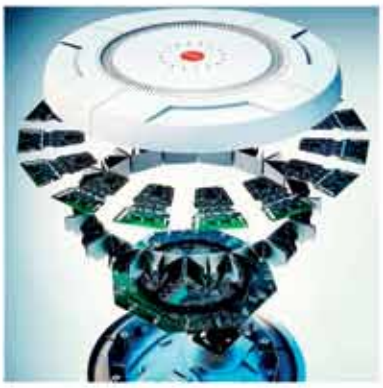
Como alumni de MBA, era conocedor de la gestora de sociedades de capital riesgo FINAVES. "Presenté el proyecto y gustó, y decidieron participar también en él la sociedad de inversión del Gobierno de Aragón –SODIAR, Sociedad para el Desarrollo Industrial de Aragón– y dos socios privados".

"El IESE intenta formar a empresarios con un alto grado de confianza en las capacidades de uno mismo,y esto fue importantísimo para mí". Asegura que "te inculcan algo que hace mucha falta en este país: la mentalidad emprendedora". Otra de las cosas que a menudo recuerda de su paso por la escuela son el contacto con otros emprendedores y los grandes amigos que conserva de aquella época. "El IESE fue realmente un punto de inflexión en mi carrera profesional", concluye **Rivera**.



¿Por qué Twitter y Facebook no funcionan en algunos estadios?

XIRRUS® HIGH PERFORMANCE Wi-Fi™ **tiene la respuesta**



Ofrecemos soluciones de movilidad para entornos de alta densidad

Air-Fi

http://air-fi.es

MARC PUIG, PRESIDENTE EJECUTIVO DE PUIG

El mayor riesgo es no arriesgarse

"En Puig damos gran importancia a la pasión, al trabajo en equipo y al respeto a las personas. La compañía intenta contratar a gente que se comprometa con su sistema de valores y que se centre en la eficiencia y la excelencia". Estas fueron las palabras de **Marc Puig**, presidente ejecutivo de Puig y ponente de la sesión de las Global Leadership Series del MBA celebrada el 6 de marzo, en el campus del IESE en Barcelona.

Cuando le preguntaron si sacrificaría el hecho de ser una empresa familiar para ampliar capital, respondió que la consigna siempre ha sido dirigir la empresa y dejarla en manos de la siguiente generación. Además, **Puig** aseguró: "Mientras se perciba que somos una empresa innovadora, seguiremos atrayendo a la gente".

REINHARD SILBERBERG, EMBAJADOR DE ALEMANIA EN ESPAÑA

"Europa solo sobrevivirá más unida"

Con esta afirmación, el embajador de Alemania en España, **Reinhard Silberberg**, abrió el 8 de marzo una sesión sobre el futuro de la integración política y económica de Europa, ante los alumnos del EMBA, enmarcada en las Global Leadership Series y celebrada en el campus del IESE en Barcelona. **Silberberg** remarcó que "para que Europa sobreviva y pueda afrontar los retos que plantea la globalización, necesita una mayor integración política y económica".

Y, para defender la necesidad de una Europa más unida, el embajador expuso los que, a su juicio, son los cuatro ejes sobre los que debe girar la integración: una política financiera común, una política fiscal única, una coordinación económica vinculante y, para que estos tres pilares funcionen, es fundamental el cuarto, "fortalecer la legitimación democrática de las decisiones europeas".

PROF. JOSÉ MANUEL GONZÁLEZ-PÁRAMO

Nombrado presidente de European DataWarehouse

El profesor del IESE y exmiembro del Comité Ejecutivo del Banco Central Europeo, José Manuel González-Páramo, ha sido nombrado nuevo presidente del European DataWarehouse, organismo encargado de responder a la necesidad de transparencia e información en los mercados de titulizaciones de activos. El profesor se muestra "contento de poder continuar colaborando en el desarrollo de esta entidad", que él mismo ayudó a fundar y que "asegura los máximos estándares de transparencia, al mismo tiempo que revive este mercado".

También, desde mayo, será el nuevo vocal del Consejo de Administración del BBVA como consejero ejecutivo a cargo de asuntos regulatorios y presidente del Consejo Asesor Internacional del Banco. El profesor González-Páramo compaginará estos nuevos retos con su actual trabajo de docente en el IESE.

FRANCISCO REYNÉS, CEO DE ABERTIS

"Dirigir una empresa es como dirigir una orquesta"

El directivo de Abertis y MBA '89, **Francisco Reynés**, ha logrado que su empresa virara de la complejidad a la simplicidad, de lo nacional a lo internacional y del fomento de la estabilidad a la proactividad para el cambio. Para explicarlo, hizo un símil con el director de una orquesta: "No tienes que saber tocar todos los instrumentos, pero has de entender de música y contar con los mejores intérpretes" manifestó el 12 de abril en la sesión de las EMBA Global Leadership Series.

En su ponencia, **Reynés** se centró en cómo Abertis ha pasado los últimos cuatro años adaptándose a la nueva realidad. "La empresa precisaba de un proceso de redefinición estratégica y debía crecer en el mercado internacional; por lo que primero que hubo que replantearse fue la cultura empresarial: el trabajo más difícil que he hecho", confesaba el CEO de Abertis.

Francisco Reynés

PROFESORA ÁFRICA ARIÑO

Editora asociada de la *Academy of Management Discoveries*

África Ariño ha sido nombrada editora asociada de *Academy of Management Discoveries*, una nueva publicación *online* de la Academy of Management (AoM), que sacará su primer número en el 2014. Su misión es promover la creación y difusión de nuevas evidencias empíricas que apuntalen el conocimiento de fenómenos nuevos o poco conocidos, cuya importancia sea relevante para la dirección de las empresas y de otras organizaciones.

SUSANA MONJE

Un buen líder ha de ser coleccionista de sueños, esperanzas y deseos

"Los jefes que yo he tenido han sido así, empezando por mi padre. Con capacidad para tener un sueño, perseguirlo, conseguir que les sigamos todos y que trabajemos para alcanzarlo", de este modo definía Susana Monje, presidenta y CEO delegada del Grupo Essentium y tesorera del Futbol Club Barcelona, cómo ser un buen directivo.

Monje dirige el Grupo Essentium la empresa familiar fundada por su padre, Valentín Monje, un conglomerado que partió del sector nacional de los materiales de construcción y que, tres décadas después, tiene una facturación de 500 millones de euros anuales. "La compañía ya no tiene nada que ver con lo que era hace 10 años", comenta su presidenta.

La empresaria acudió el 18 de abril al IESE Alumnae Breakfast en el campus de Barcelona, organizado por el Centro Internacional de Trabajo y Familia del IESE (ICWF). En la sesión, moderada por las profesoras Nuria Chinchilla y Mireia Las Heras, le preguntaron sobre su estilo de liderazgo. "Es comunicativo y participativo. Me interesa la opinión de la gente de mi equipo. Creo que hay que saber escuchar, y que al hablar se toman mejor las decisiones", comentó Monje, quien también confesó que en su posición le cuesta gestionar su tiempo. "La conciliación es un intento constante y una gestión de la culpabilidad, siempre te dejas algo por hacer".

NOMBRAMIENTOS

PROF. PEÑALVA

Miembro de la Comisión para la Mejora del Gobierno Corporativo

El Gobierno ha nombrado al profesor y secretario general del IESE, Fernando Peñalva, miembro de esta comisión encargada de responder a la necesidad de mejora del gobierno corporativo en las empresas españolas. Entre los objetivos de la comisión se encuentra la potenciación del papel de las juntas de accionistas en el control de las políticas de retribución de los órganos de gestión y la alta dirección.

PROF. TÀPIES

Fellow de IFERA

El profesor del IESE Josep Tàpies ha sido nombrado *Fellow* de la International Family Enterprise Research Academy (IFERA), por su larga carrera y sus importantes contribuciones al campo de la empresa familiar en general y a IFERA en particular.
Este organismo está dedicado a fomentar la interacción entre académicos, empresarios y profesionales comprometidos con el apoyo a la empresa familiar.

JOSÉ LÓPEZ, VICEPRESIDENTE EJECUTIVO DE NESTLÉ

Excelencia y responsabilidad

"Si alguna vez ha sido el momento de aspirar a aquello de 'cero defectos, cero accidentes, cero pérdidas', es ahora", afirmó **José López** a los alumnos del MBA. Por ello, se reúne a diario con el director de Calidad y con el equipo de Aceleración Digital de Nestlé, para estar siempre informado de la opinión de los clientes. Al directivo le gusta decir que "si algo va mal en la empresa, yo soy el responsable". Y es que, en el mundo digital de hoy, un solo error puede tener unos costes enormes, porque las quejas de los clientes quedan en Internet para siempre. El también director de Operaciones de Nestlé intervino durante la presentación "Managing the supply chain in a global company: The case of Nestlé", en el marco de las Global Leadership Series, el 22 de abril, en el campus del IESE, en Barcelona.

ANTONIO HERNÁNDEZ CALLEJAS, PRESIDENTE DE EBRO FOODS

"Es necesaria una reinvención continua del negocio"

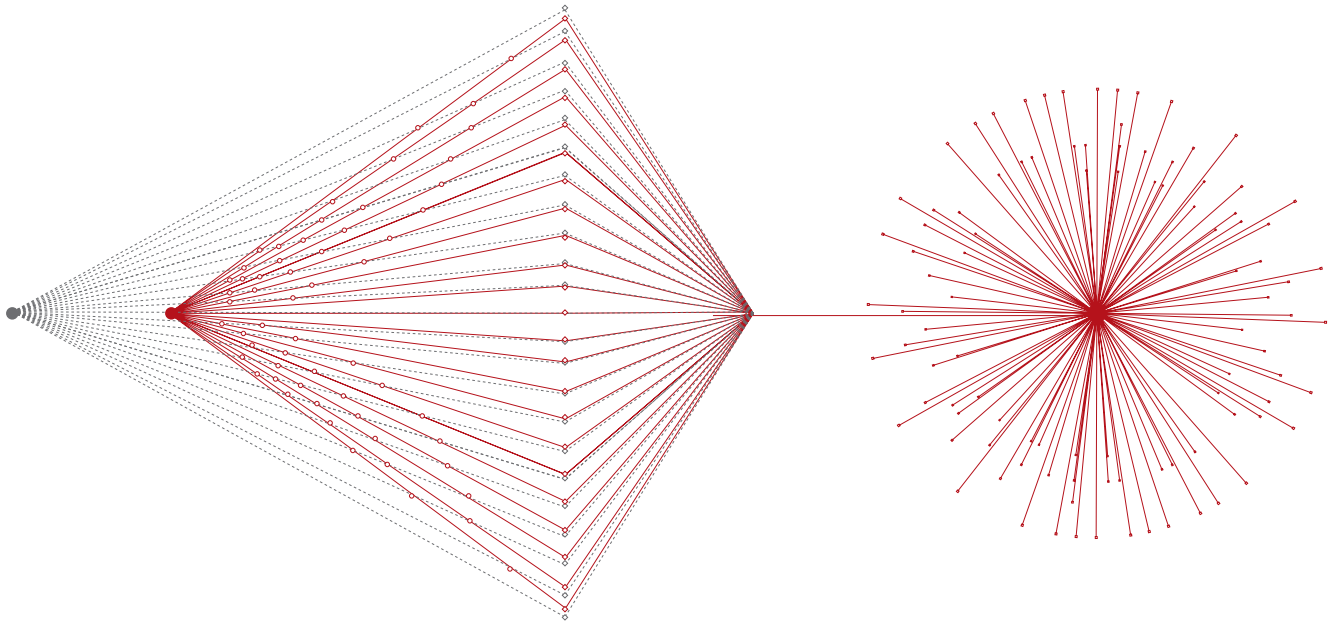
Cuando **Antonio Hernández Callejas**, fue elegido presidente y CEO del grupo Ebro, se planteó un cambio radical en el modelo de negocio. Para que la empresa fuera sostenible, ésta debía ser global, marquista, rentable y segura. "No se puede tener miedo a los cambios", señaló. "Aposté por la I+D+i y por la internacionalización", recordó el directivo durante la ponencia incluida dentro de las Global Leadership Series del EMBA y celebrada el 17 de mayo, en el campus del IESE en Madrid. **Hernández Callejas** explicó también a los alumnos del programa que, para que un negocio prospere, muchas veces uno debe "anticiparse a los acontecimientos".

Según su experiencia, el sentido común y la prudencia resultan básicos para pilotar cualquier negocio. "La empresa, sin sentido común, toma rumbos que no son convenientes", reflexionó. Así, admitió que le da mucha importancia al detalle, incluso a la hora de abordar grandes operaciones. "También soy muy partidario de favorecer la creatividad y de escuchar a quienes me rodean", apuntó.

IESE Business School
Universidad de Navarra | EXECUTIVE EDUCATION

DEVELOPING LEADERS YOU CAN TRUST

DISEÑADO PARA TU AVANCE, ENFOCADO EN TU PROGRESO



PARTICIPA EN UN PROGRAMA ENFOCADO DEL IESE.
DESCUBRE UNA MANERA EFECTIVA DE ASUMIR TUS RETOS.

Los **Programas enfocados del IESE** están diseñados para afrontar desafíos específicos en la gestión empresarial de una manera práctica y eficaz.

Más de cincuenta programas constantemente actualizados e impartidos por un equipo docente de prestigio internacional que a través de una metodología rigurosa y dinámica logran generar un impacto real y eficaz en un corto periodo de tiempo (de 2 a 5 días).

Próximos programas:

Lograr un equipo de ventas excelente
Barcelona, 15 de octubre de 2013

Optimizar las finanzas operativas
Madrid, 28, 29 y 30 de octubre de 2013

Barcelona: enfocadosbcn@iese.edu
T. 93 253 42 00
Madrid: enfocadosmad@iese.edu
T. 91 211 31 32
www.iese.edu/enfocados

#2 BUSINESS SCHOOL IN THE WORLD FOR EXECUTIVE EDUCATION
Financial Times, May 2013

SOIS NOTICIA

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

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

EMBA-BCN-11. Las dos promociones del EMBA-BCN-11 se reunieron el 25 de enero en las aulas del IESE.

MBA '71

Joaquim Molins es el nuevo presidente del Gran Teatro del Liceo.

MBA '75

Antonio Duarte ha anunciado el reciente nacimiento de su nieto.

MBA '86

Aurelio Vázquez es el nuevo presidente de la Federación Empresarial Hotelera de Mallorca.

MBA '93

Ezequiel Miranda ha sido nombrado nuevo socio del despacho Cortés Abogados.

MBA '95

Begoña de Benito ha sido nombrada nueva directora de Relaciones Institucionales y Empresas Adheridas de Ecoembes.

PADE-1-02

Pere Padrosa ha asumido el cargo de director general de Transportes y Movilidad de la Generalitat de Catalunya.

PADE-A-06

El director general de Turespaña, **Manuel Butler,** ha sido elegido presidente de la European Travel Comission (ETC).

Bernardo Fernández Calleja ha sido nombrado nuevo CEO del Grupo Zardoya Otis por el Consejo de Administración de la compañía.

EMBA. BancoMadrid, que se ha incorporado recientemente como empresa patrono del IESE, organizó el 9 de mayo la III Jornada de Negocio Banco Madrid en el campus del IESE en la capital. El evento contó con ponencias internas de primera línea directiva, con temas relevantes como el cambio de identidad corporativa de Banco Madrid, presentado en primicia. **Enrique Calatrava** (EMBA '11), director de Marketing y Comunicación de la entidad, y **Miguel Irisarri** (EMBA '92), socio de Huete&co. fueron algunos de los ponentes.

EMBA '97. El 11 de abril los alumni del EMBA de 1997 celebraron su XV aniversario con una sesión a la que asistieron los miembros de la promoción.

PADE-A-12

Pedro Hernando ha sido nombrado director de Estrategia y Desarrollo de Negocio de Efron Consulting.

PDD-3-06

La empresa de moda nupcial Pronovias ha nombrado a **Manuel Ehrensperger** nuevo director general.

PDD-4-07

Daniel Altimiras es el nuevo presidente de la ASCAMM (Asociación Catalana de Empresas de Moldes y Matrices).

PDD-A-07

Catalina Hoffmann, fundadora de Vitalia, ha sido galardonada con el premio Fundación Príncipe de Gerona 2013 en la categoría de Empresa. El homenaje reconoce a los jóvenes con iniciativa emprendedora su labor en la ejecución de un proyecto original y viable de empresa.

Jacobo Vila ha asumido el cargo de director de Marketing de Telepizza.

EMBA '06. Los miembros de la promoción se reunieron el 9 de marzo y disfrutaron de la ponencia "Transformación digital del mundo y la empresa", a cargo de dos de sus compañeros, **Sebastián Muriel,** vicepresidente de Corporate Affairs en Tuenti, y **Pilar Trucios,** fundadora de la empresa homónima dedicada a la comunicación y las redes sociales.

MBA '04

¿Cómo educar en un mundo frenético e hiperexigente? ¿Cómo conseguir que un niño, luego adolescente, actúe con ilusión, sea capaz de estar quieto observando con calma lo que le rodea, piense antes de actuar y esté motivado para aprender sin miedo al esfuerzo? Son algunas de las preguntas que responde **Catherine L' Ecuyer** en su libro *Educar en el asombro* (Plataforma Editorial, 2012), prologado por el profesor del IESE **Santiago Álvarez de Mon.**

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

PDD-1-00. Susana Gutiérrez, presidenta de la promoción, convocó a sus compañeros para celebrar una reunión el 16 de febrero, en Barcelona, donde intercambiaron opiniones sobre la actualidad económica.

PDD-1-10. Alfons Sánchez participó en la Milenio Titan Desert, una prueba de resistencia que se celebró en Marruecos el último fin de semana de abril, y lo hizo patrocinado por la empresa en la cual ejerce de director de negocio, Enzyme. Asimismo, **Sánchez** liderará la expansión internacional de su empresa con la apertura de una oficina en Uruguay.

PDD-IV-98
Alcatel-Lucent Enterprise ha designado a **Miguel Ángel Arnáiz** nuevo director de su canal de distribución para España.

PDD-V-08
Martí Solà es el nuevo director general de la Fundación Gas Natural Fenosa.

PDD-B-04
José Aguilar es el nuevo director de la Cátedra Nebrija-Santander en Responsabilidad Social Corporativa.

PDD-B-12
Santiago Yus es director del aeropuerto de Tenerife Sur Reina Sofía.

PDD-C-01
Ana Plaza Arregui es la nueva directora gerente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).

PDD-C-08
Elena Mayoral ha sido nombrada directora del aeropuerto de Madrid-Barajas. Se trata de la primera mujer en ostentar este cargo.

PDD-D-02
Microsoft ha elegido a **César Cernuda** como nuevo presidente de la compañía para la región de Asia-Pacífico.

PDG-A-09
El manual del estratrega. Los cinco estilos de hacer estrategia (Ediciones Gestión 2000, 2013) es el título del libro escrito por **Rafael Martínez,** director en el área de estrategia y alianzas de Telefónica. El objetivo del libro es ofrecer, con un tono desenfadado, en ocasiones desmitificador, y algunos toques de humor, una panorámica bien ordenada, actual y práctica de la disciplina de la estrategia empresarial. La obra incluye un lúcido análisis de cinco perfiles de estrategas con éxito, según su forma de combatir la incertidumbre.

PDD-D-06

José María Santiago ha sido nombrado director general de Euroval.

PDD-D-07

Joaquín Olivares es el nuevo Global Brand Director, en el área de Super Premium Rum Brands, de The Edrington Group.

PDD-E-05

Luis Gallego es el nuevo CEO de Iberia.

PDD-F-08

Interbrand ha anunciado el nombramiento de su nuevo director de consultoría en México, **Fernando Barrenechea.**

PDD-VLC-03

El Consell de la Generalitat Valenciana ha nombrado a **Carlos Cervantes** uno de los tres miembros del Consejo de Liquidación de la Entidad Pública Radiotelevisión Valenciana.

PDD-VLC-10

Emilio Estrelles ha sido nombrado Worldwide Sales Director de EFI Cretaprint.

PDG-1-93

Jordi Faus, socio de Faus & Moliner, nos informa de que su despacho se proclamó líder en el ámbito del derecho farmacéutico en España, según los resultados del estudio del mercado legal europeo 2013, realizado por la *Guía Chambers & Partners* de Londres.

PDG-2-09

Un grupo de compañeros de la promoción celebró una *calçotada*

MBA '00. Pascal Bourbon recibió, en Barcelona, las insignias de Caballero de la Orden Nacional del Mérito de la República de Francia, de manos del exprimer ministro **Dominique de Villepin.** "Pienso que el miedo al fracaso no debe frenar las ganas de emprender, y que, a menudo, el fracaso hace que la gente sea más humilde, pero también más fuerte. Creo que no debemos olvidarnos de trabajar cada día lo mejor posible, esforzándonos siempre, aplicando criterios de justicia y ética, sin los cuales nuestras sociedades no podrían sobrevivir", fue una de las reflexiones de **Bourbon** durante la ceremonia de entrega. También estuvieron presentes, entre otras personalidades, el embajador de Francia en España y la cónsul general de Francia en Barcelona.

EMPRENDEDORES

EMBA '06

goAlert! recupera tus objetos

Juan Ignacio de la Torre es el cofundador, junto a **Javier Solueta**, de GoAlert!, el primer servicio de alertas para objetos perdidos que combina la identificación de objetos con un servicio de alertas *online* con capacidad de mantener la privacidad entre los interlocutores si así lo desean, de modo que los objetos perdidos se puedan devolver a sus propietarios con independencia de dónde se haya perdido.

MBA '99

Félix Solís ha recibido la distinción de Mejor Emprendedor Internacional del año, de manos del prestigioso grupo editorial alemán Meininger Verlag. Ha sido premiado por su excelente labor como director comercial internacional de Félix Solís Avantis.

MBA '85

Rafael Rubio ha fundado Olivítate, empresa dedicada a la comercialización directa *online* de aceite de oliva virgen extra procedente exclusivamente de cosecha propia mediante reservas de la próxima campaña. Sus servicios incluyen tienda *online*, club de socios y regalos de empresa.

PDD-C-12

Alejandro Barrera ha creado su propia empresa, Instalaciones y Servicios para el Ahorro y la Eficiencia (INSAE), con el fin poder realizar proyectos y obras en el sector del ahorro energético, centrándose sobre todo en la iluminación.

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

en Montblanc, Tarragona, organizada por **Jon López.**

PDG-I-93
La casa de **Xavier Auroux** fue el punto de encuentro de los miembros de la promoción, que se reunieron el 27 de abril.

PDG-A-02
Olga Guitián es la nueva directora del Área de Control Interno y Cumplimiento de la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria (SAREB).

PDG-A-07
Broseta Abogados ha incorporado a **Patricio Gil** como *of counsel* para reforzar el área de Derecho Público.

PDG-B-03
Francisco López, director de Generación Nuclear de Iberdrola, ha asumido la presidencia de la Sociedad Nuclear Española (SNE).

PDG-B-07
Paloma Pérez ha sido nombrada vicepresidenta de Best Doctors Services para Europa, Asia y Australia.

PDG-B-09

Jorge Sánchez se ha unido a la incubadora de empresas y *think-tank* Megadon como Chief Technology Officer (CTO).

PDG-B-12
La Asociación Empresarial Eólica (AEE) ha incorporado a **Luis Polo** como director general.

PDG-PAMPLONA
La Agrupación de Antiguos Alumnos organizó una reunión con alumni del PDG de Pamplona de las promociones '03, '05, '08, '10 y '12 en el campus de la Universidad de Navarra, el 10 de enero. El profesor del IESE **Rafael Fraguas** impartió la ponencia "Toma de decisiones directivas: ¿crecimiento del negocio?"

PDG-I-73. La promoción celebró su XL aniversario el 11 de mayo en el mismo sitio en el que empezaron: el campus del IESE en Barcelona, donde compartieron sus experiencias a lo largo del mediodía.

PDD-4-11. Román Mestre y **Elena de Carandini** organizaron una visita con los miembros de su promoción y familiares a las bodegas Codorníu en noviembre.

IN MEMORIAM

¡Gracias, Maruja!

El 28 de abril, la profesora **Maruja Moragas** partió hacia la casa del Padre, tras haber luchado contra un cáncer diagnosticado en octubre del año pasado. Trabajadora incansable, **Maruja Moragas** destacó a nivel personal y profesional por su integridad, su respeto, su rigor, su búsqueda de la excelencia, su entrega y su capacidad para inspirar a aquellos que tenía a su alrededor.

Doctora en Dirección de Empresas por la Universitat Internacional de Catalunya, **Maruja Moragas** se incorporó al IESE en el 2004 para dirigir la Unidad de Español para la Empresa del programa MBA. Además, como profesora del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones, impartió diversos cursos en el MBA y en otros programas para directivos.

También colaboró de forma infatigable con el International Center for Work and Family (ICWF), participando en numerosas conferencias y congresos, escribiendo conmigo el libro *Dueños de nuestro destino* e impulsando el Women's Lobby del IESE desde 1998. Ejerció como *coach* en programas para directivos, y escribió regularmente artículos de opinión en *La Vanguardia* y otros medios de comunicación de alcance internacional.

Su separación matrimonial le ayudó a reafirmar la lealtad al vínculo familiar, y le dio fuerzas para crear un grupo de apoyo a mujeres separadas con el objetivo de mantener esa fidelidad. Las personas eran su mayor pasión: profundizar en conocer la condición humana e inspirar de manera positiva a los suyos.

La capacidad de buscar la paz y tender puentes eran virtudes que resaltaban en ella en todo momento. Todos los que la disfrutábamos en el IESE reconocíamos sus principios inquebrantables, basados en una mente de filósofa, en su grandeza de alma y en su enorme profesionalidad.

El día de su misa-funeral, más de 500 personas de todas las edades abarrotaban la capilla del tanatorio de Sant Gervasi. Toda una señal del impacto que tuvo la vida de **Maruja,** sin contar el río de gente que ya había ido pasando por la capilla ardiente para rezar por y con ella.

Maruja ha llegado a la meta, con medalla de oro, dando una auténtica lección de vida y siendo ejemplo de superación, sacrificio y coherencia para todos los que estamos aquí. Por todo, ¡gracias **Maruja**!

Nuria Chinchilla

GRADUACIONES 2013

EL INICIO DE UNA NUEVA ANDADURA

Los MBA se graduaron esta primavera en cuatro ceremonias celebradas en los campus del IESE en Madrid y Barcelona. Un punto de inflexión en sus trayectorias profesionales que no supone un "adiós" al IESE, sino un "hasta pronto".

No importa la edad, el origen, la carrera que hayan cursado antes de llegar a la escuela o la trayectoria profesional que ya tengan a sus espaldas, ni siquiera el el tiempo que hayan pasado en las aulas del IESE. Cuando llega el momento de la graduación, los alumnos, vestidos bajo las togas con sus mejores galas, siempre llegan a recoger sus diplomas emocionados y orgullosos, con la mirada puesta en su futuro. La graduación es un punto de inflexión en su andadura, la celebración de un capítulo de sus vidas que termina para dar paso a otro.

Y precisamente pensando en sus nuevos desafíos empresariales, el director general de IESE, **Jordi Canals**, quiso hablar a los graduados del carácter y de su verdadero significado: "A veces se asocia con decisiones tajantes, o con un estilo agresivo, pero no es así. El carácter se demuestra en el empeño por ser profesionalmente rigurosos, en buscar buenas soluciones para problemas complejos, en la calidad de nuestros valores y en el modo en que procuramos vivirlos de manera coherente en todas las circunstancias, así como en la determinación para hacer lo que hay que hacer en cada momento, sin pensar en el sacrificio que ello pueda exigirnos".

El profesor **Canals** aseguró que "solo quien sueña con lo imposible y trabaja para ello podrá lograr lo que, a priori, parece imposible. Un directivo que actúa así, contando siempre con 'the better angels of our nature', como recordaba **Abraham Lincoln** al pueblo norteamericano en plena guerra de Secesión, es un directivo con sentido y propósito, que ayuda a otros a encontrar también un significado a su trabajo". "Este es el tipo de impacto con el que os animo a soñar", les alentó.

MBA '13

"Creo que el mejor modelo a seguir es el del líder servidor", aseguraba **Brian Duperreault**, presidente y CEO de Marsh & McLennan Companies, dirigiéndose a la promoción del programa MBA 2013 durante el acto de graduación celebrado el 10 de mayo en el campus del IESE en Barcelona.

Asimismo, aseguraba: "El líder servidor reconoce que lo principal es el equipo y el éxito del mismo. Y para que el equipo pase a primer plano, el líder debe ocupar el segundo", a lo que añadía que este debía restarse importancia para que el poder del equipo pudiera crecer: "Extraer lo mejor de cada uno os obligará a ocuparos mucho más de ellos que de vosotros mismos. Tenéis que interesaros por su vida laboral, por su vida familiar... Tenéis que escucharles".

Otro de sus consejos fue que era preferible dejar hablar en primer lugar a los miembros del equipo: "Aunque sepáis cuál es la decisión correcta, debéis permitir que sugieran alternativas. Y esto no significa anarquía, porque seguís controlando el proceso, ni tampoco denota indecisión. En definitiva, vosotros tomaréis la decisión, pero os habréis beneficiado de sus aportaciones. Lo habréis hecho juntos y ellos os apoyarán y harán todo lo posible para que las cosas salgan bien. Por cierto, quizá no siempre conozcáis la respuesta. Pero no pasa nada, y tampoco pasa si el equipo la conoce. Vais a buscar la verdad juntos. Y eso es muy poderoso".

> **El líder servidor reconoce que lo principal es el equipo y su éxito. Y para que este pase a primer plano, el líder debe ocupar el segundo"**
>
> **BRIAN DUPERREAULT**
> (Presidente y CEO de Marsh & McLennan Companies)

El discurso de **Duperreault** estuvo precedido por la intervención de **Lola Puerta** (MBA '13), presidenta de la promoción, que tuvo unas palabras de agradecimiento por la dedicación y el apoyo del claustro del IESE y del equipo del MBA: "Ha llegado el momento de devolver el favor. Tenemos una responsabilidad. Debemos transformar todas las lecciones aprendidas en resultados, que muevan y cambien el mundo".

Junto al director general del IESE, también estuvieron presentes en la ceremonia el director del programa MBA, **Franz Heukamp** y el rector de la Universidad de la Navarra **Alfonso Sánchez-Tabernero**. El profesor **Heukamp** destacó: "Estáis mejor preparados que nunca para lo que pueda venir, habéis adquirido muchos conocimientos y aprendido mucho sobre el mundo empresarial, sobre cómo trabajar con otras personas y sobre vosotros mismos. Estos 19 meses os han brindado un tiempo privilegiado para aprender, crecer y reflexionar, y ahora ha llegado el momento de dar algo a cambio. Lo que viene a continuación es un periodo de construcción, para crear empresas que contribuyan al bien común, para forjar relaciones que favorezcan el bienestar de otros y generar sociedades donde todo el mundo pueda ocupar un lugar digno".

Los últimos consejos llegaron de la mano del profesor **Sánchez-Tabernero**, que animó a los graduados a continuar aprendiendo siempre: "Si aceptamos el valor central de las personas, no tenemos más remedio que dirigir nuestra mirada hacia la educación, ese esfuerzo colectivo donde los ciudadanos y el Estado se esmeran por ofrecer lo mejor a sus nuevas generaciones, ya desde temprana edad".

> **Las bases del buen hacer en nuestra profesión no han cambiado, y únicamente admitiría que deben matizarse o adaptarse al mundo que nos toca vivir"**
>
> **RAFAEL VILLASECA**
> (CEO de Gas Natural Fenosa)

EMBA BARCELONA '13

Con la toga y los birretes a punto, cuidados hasta el último pliegue y bajo un sol de primavera radiante, los alumnos de la clase del 2013 de Barcelona del Executive MBA del IESE cerraron el 3 de mayo un periodo de dos años de duro trabajo, el cual ha cambiado sus vidas.

La lección magistral la impartió **Rafael Villaseca** (MBA '76), CEO de Gas Natural Fenosa y miembro del comité ejecutivo de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE, que rememoró con nostalgia su paso por la escuela: "En un momento como este, me resulta inevitable recordar que hace 37 años estaba yo sentado, con la toga, en uno de estos primeros bancos, graduándome en una ceremonia similar. Tampoco puedo dejar de recordar mis andanzas en estos casi cuarenta años. Muchas cosas han ocurrido, otras tantas han cambiado y algunas, claramente, persisten". Después de felicitar a los recién graduados por el esfuerzo realizado los últimos dos años, **Villaseca** repasó las que, a su juicio, son las claves de estudiar en el IESE: "Sin duda alguna, hemos acertado al estudiar aquí. Yo, hace 37 años, y vosotros, ahora. Sin lo que entonces aprendí, sin unos fundamentos, jamás habría podido desarrollar adecuadamente mi carrera profesional. Por encima de modas y confusiones, a pesar de las crisis y las burbujas, nuestra profesión puede, y debe, asentarse en fundamentos sólidos y consistentes. Eso no significa que el cambio no sea necesario, pero las bases fundamentales del buen hacer en nuestra profesión no han cambiado, y únicamente admitiría que deben matizarse o adaptarse al mundo que nos ha tocado vivir".

El CEO de Gas Natural Fenosa reflexionó también sobre el riesgo. Aseguró que en la profesión de directivo "existen dos

parámetros clave para medir nuestro acierto: el beneficio y el riesgo. El primero tiene su última justificación en el segundo. Y esta es una cuestión fundamental que no se debe olvidar: tenemos beneficios porque asumimos y gestionamos riesgos". Asimismo, añadió: "que sepáis manejar correctamente tanto los riesgos profesionales como los personales que se presenten en vuestra vida va a ser determinante".

Por su parte, la profesora **M.ª Julia Prats**, directora académica del EMBA, recordó a los alumnos que ahora llega su momento más importante, la hora de responder: "En esta nueva etapa de vuestra carrera vendrán momentos de rendir cuentas, de contribuir, con mayor apremio, puesto que habéis recibido mucho, y mucho se esperará de cada uno de vosotros. Para esta nueva etapa me atrevo a daros dos consejos. El primero es que no perdáis la perspectiva. El segundo es que os apasionéis por lo que tengáis entre manos".

Finalmente, **José Narbón** y **Lluis Quintana** (ambos EMBA '13), presidentes de la clase, cerraron el acto con un emotivo balance de su paso por el IESE en un momento especialmente complejo como el actual. **Narbón** explicó que hoy los alumnos se van "con la sensación de haber culminado una etapa importante de sus vidas, pero también con una gran responsabilidad frente a los nuestros y frente a la sociedad actual". En la misma línea, **Quintana** señaló que "los golpes de la adversidad son muy amargos, pero no podemos permitir que sean estériles. Está en nuestras manos combatirlos. Pero solo podremos cambiar los acontecimientos si primero nos cambiamos a nosotros mismos, y el EMBA que hoy finalizamos es, sin duda, un paso más en este camino".

EMBA MADRID '13

Esfuerzo, compromiso, sacrificio, generosidad, constancia y liderazgo. Estos fueron algunos de los términos que se pronunciaron durante la ceremonia de graduación de la nueva promoción del Executive MBA, celebrada el 30 de mayo, en el campus del IESE en Madrid. **Helena Revoredo** (PADE '00), presidenta de Prosegur, dio la lección magistral. En su opinión, "el liderazgo no es posible sin la máxima exigencia ética". Y añadió: "Además, dicha exigencia acaba siendo una enorme ventaja competitiva".

Revoredo expuso ante el auditorio cómo se gestó su empresa y enumeró algunas de las decisiones básicas que ayudaron a Prosegur a convertirse en la multinacional que es hoy. La decisión de seguir al frente del proyecto tras el repentino fallecimiento de su marido, **Herberto Gut**, fundador de la compañía, fue clave para la supervivencia del negocio. "Las empresas necesitan tener un horizonte despejado. Las dudas influyen y repercuten en el liderazgo y en la consecución de objetivos", señaló. Desde el primer momento, tuvo muy claro que Prosegur no estaba en venta y, además, decidió aprender a fondo el negocio. "El compromiso es necesario, aunque no siempre es suficiente", apuntó. Y sentenció: "Tan prudente como conocer tus limitaciones es conocer tus posibilidades".

Asimismo, la directiva explicó la importancia de estabilizar la compañía. "No dejé crecer la empresa hasta que no vi que sus raíces eran profundas", reconoció. "Hay que crecer, pero siempre en el momento adecuado". Para **Revoredo**, las

Tan prudente como conocer tus limitaciones es conocer tus posibilidades"

HELENA REVOREDO
(Presidenta de Prosegur)

empresas tienen "la obligación de colaborar en la transformación de la sociedad". "Quiero que Prosegur sea una empresa viva, en constante evolución, sin olvidar en ningún momento ese compromiso", insistió. Por último, la empresaria se refirió a la crisis, "no solo económica, sino de valores", que sufre gran parte del mundo occidental, "y que nos ha hecho más vulnerables". Para salir de esta situación, abogó por trabajar unidos y "mantener los valores". Concluyó su intervención con una frase: "El hito más importante siempre es el siguiente".

Por su parte, el rector de la Universidad de Navarra, **Alfonso Sánchez-Tabernero**, destacó el esfuerzo realizado por los alumnos durante el EMBA: "Sin esfuerzo no se aprende nada", dijo. "Esperamos que trabajéis con afán de ayudar a los demás, con agradecimiento y optimismo. Pues el optimista es quien sabe que merece la pena esforzarse, porque con ese esfuerzo las cosas pueden avanzar y mejorar. Trabajar así hace que la vida valga la pena ser vivida", reflexionó.

El director del Executive MBA, el profesor **José Ramón Pin**, recalcó en su discurso la "importancia de luchar por hacer bien las cosas y ayudar a los demás". "El empresario es un servidor cuyo primer objetivo es crear oportunidades de trabajo a los demás. Y el trabajo es el gran bien del siglo XXI", apuntó el profesor **Pin**, quien recomendó a los recién graduados la importancia de "cultivar" su vertiente más poética. "Sed generosos, pensad en los demás. Devolved a la sociedad esta oportunidad que habéis tenido", dijo. El

> **Hay que respetar el talento de los demás y evitar ser arrogante solo por tener una mejor formación"**
>
> **VICENTE TARDÍO**
> (CEO de Allianz, Iberia y América Latina)

profesor prosiguió con otra advertencia: "Antes del triunfo siempre hay zozobra". "Tendréis épocas de penurias y calamidades. Es ahí donde se demuestra el temple de las personas, donde no se debe perder la esperanza. Cuando estéis angustiados, el IESE estará aquí. Es vuestra casa", concluyó.

Por último, **Pilar Linares-Rivas**, **Ángel Martín** y **Jaime Travesedo** (EMBA '13), presidentes de las respectivas promociones, agradecieron la labor de los profesores y del personal del programa. También tuvieron palabras de agradecimiento para sus familiares y el resto de alumnos. "Ahora comienza una nueva etapa y la afrontamos con libertad, pero también con la responsabilidad de devolver a la sociedad lo que nos ha dado, y siempre desde el respeto a quienes nos rodean", coincidieron. "Nuestro verdadero camino comienza ahora. No será fácil, pero conocemos cuál es la clave del éxito: el trabajo".

GEMBA '13

"Sin vuestro apoyo, paciencia y cariño durante todos estos meses, quienes hoy se gradúan lo habrían tenido mucho más difícil para completar el programa", con estas palabras se dirigía la profesora **Sandra Sie-**

ber, directora académica del programa Global Executive MBA a las familias y a los amigos de los graduados presentes en la ceremonia de graduación del GEMBA, un acto celebrado el 31 de mayo en el campus del IESE, en Barcelona.

"El programa ha cambiado el centro de gravedad de los alumnos, su manera de ver el mundo", continuó la profesora **Sieber**: "En nuestros viajes a Nueva York, China, la India y Silicon Valley, y en nuestra interacción diaria, hemos visto una y otra vez que el mundo es complejo. Hemos aprendido a navegar por él con diferentes maneras de percibir los negocios, el trabajo y la sociedad".

Vicente Tardío, CEO de Allianz, Iberia y América Latina, fue el ponente invitado a la graduación, y habló sobre cómo su empresa ha desarrollado un modelo de negocio que se puede poner en práctica en todo el mundo: "Estamos creando un *pool* de talento con el mismo modelo de negocio y bajo la misma percepción de los negocios, lo cual facilita la movilidad". Además, añadió: "La clave es introducir la simplicidad en la empresa. Todas las personas tienden a la complejidad, y las empresas también".

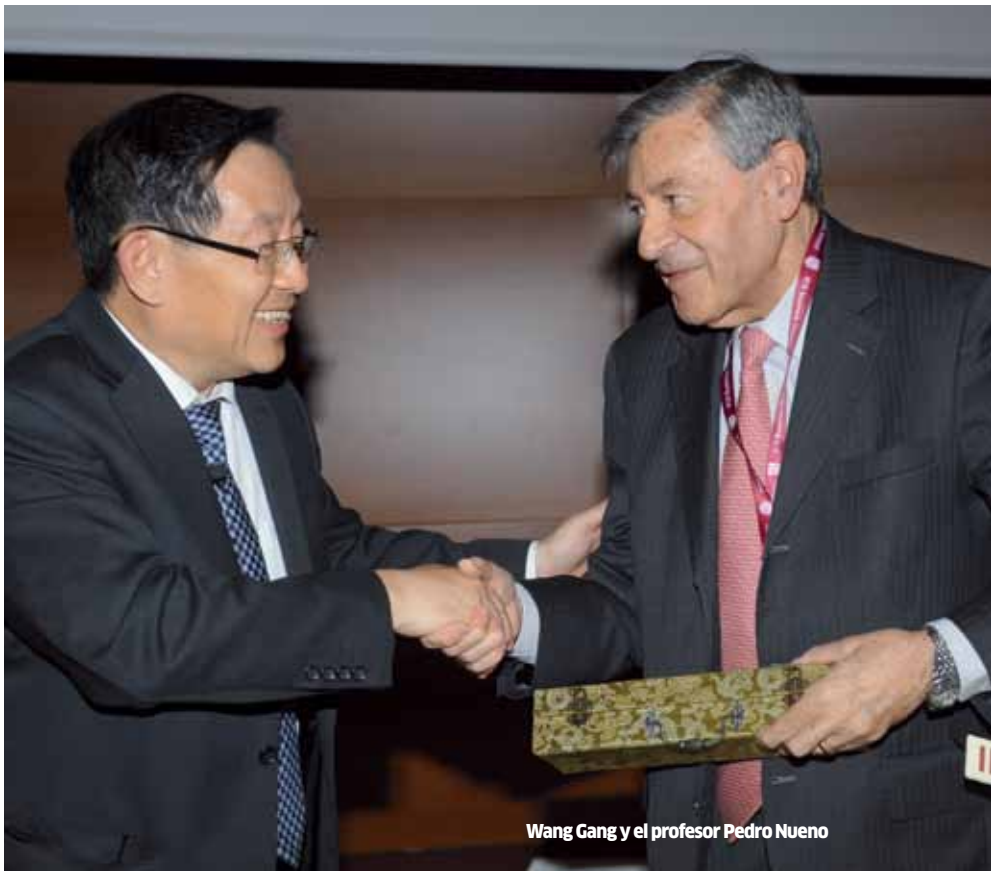
Para finalizar, el directivo de Allianz dijo que es preciso pensar de una forma global y que somos un motor de cambio. "Hay un extraño código que hace que la ética y el éxito a largo plazo estén íntimamente ligados –apuntó **Tardío**–. Hay que respetar el talento de los demás y evitar ser arrogante solo por el mero hecho de tener una mejor formación".

Eghosa Oriaikhi (GEMBA '13), presidenta de la promación, compartió con sus compañeros de clase sus anhelos de futuro: "Me comprometo ante vosotros a ser una líder ética del mundo de los negocios. También adquiero el compromiso de contribuir con nuestra sociedad global. Y, como africana, me comprometo a tener influencia no solo en mi empresa o mi sector, sino también en la situación económica de mi país".

Por su parte, **Lisa Wright** (GEMBA '13), presidenta de la promoción, también rememoró su paso por las aulas de la escuela: "Hace veintiún meses entrábamos en este edificio preparados para realizar un cambio en nuestras vidas. Pensábamos que dicho cambio sería el propio MBA, pero hemos conseguido muchísimo más de lo que imaginábamos".

1.300 PARTICIPANTES EN LA MBA ALUMNI REUNION

Más de 1.300 antiguos alumnos de los programas máster asistieron a la MBA Alumni Reunion organizada en su honor el 25 de marzo en el campus del IESE en Barcelona, y patrocinada por Otsuka Pharmaceutical. Participaron en una serie de sesiones, impartidas por profesores de la escuela, sobre distintos temas como la orientación de mercado, la creación de empresas en la era digital, la mejora de la rentabilidad de cartera o el crecimiento que está experimentando la venta minorista multicanal.



Wang Gang y el profesor Pedro Nueno

CREATIVIDAD Y DESARROLLO

Durante la jornada los MBA pudieron disfrutar también de unas sesiones especiales de la mano del chef **Ferran Adrià**, el arquitecto japonés **Makoto Tanijiri** y del ministro chino de Ciencia y Tecnología, **Wang Gang**.

"Yo no sé nada de cocina, aprendo día tras día. Hay que estar abierto a las nuevas ideas, pero, al mismo tiempo, debes creer en ti", declaró el reconocido chef, que compartió panel con el arquitecto **Tanijiri** en una sesión moderada por el profesor **Mike Rosenberg**.

Adrià explicó que eran pocos los que podían mantener la creatividad por más de 10 años, de ahí que ellos hayan creado un marco institucional para fomentar la innovación. Él y su equipo están "estudiando el ADN de la creatividad, elaborando un análisis científico; queremos averiguar cómo ser creativos y más eficientes".

Tanijiri, por su parte, presentó una imaginativa serie de diapositivas que ilustraban la manera de pensar y mirar las cosas desde diferentes ángulos. "Una idea sencilla puede tener un impacto impresionante, pero hay que ser creativo", recordó. Como muestra de ello, expuso que, en su trabajo como arquitecto le gusta diluir fronteras entre espacios exteriores e interiores.

"Si no cometes errores, no aprendes", respondió cuando le preguntaron sobre cómo se afrontaba el fracaso. Otro de sus consejos fue que "no hay que olvidar al niño que llevas dentro, porque el conocimiento y la experiencia se pueden interponer en el camino de la creatividad".

En la sesión moderada por el profesor **Pedro Nueno**, el ministro chino, **Gang**, animó a las empresas españolas a colaborar con China en programas de intercambio para el desarrollo científico y tecnológico de ambos países.

Entre otras cosas, el ministro destacó que las multinacionales deberían invertir en sectores como la industria automovilística, las infraestructuras y la biomedicina. Aseguró también que, en el 2015, China espera tener una flota de alrededor de 170.000 vehículos eléctricos en carretera, casi cuatro veces la cifra actual.

Ferran Adrià, profesor Mike Rosenberg y Makoto Tanijiri

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

PILARES DEL IESE

La inestimable ayuda de las empresas patrono se refuerza, año tras año, con nuevas incorporaciones, a las que el IESE muestra su agradecimiento, junto con aquellas que siguen apoyando a la escuela desde su incorporación.

Anuntis, Banco Madrid, Caser Seguros, Clear Channel, Coface, El Consorci de la Zona Franca de Barcelona, Encofrados J. Alsina, Línea Directa Aseguradora, Meta4, PepsiCo, Remitsa Invest, Saba Infraestructuras, Société Générale y Zardoya Otis son las empresas que se han incorporado a lo largo del último año a la dilatada lista de empresas patrono del IESE. El director general, **Jordi Canals**, les entregó el diploma que las acredita como tales durante la XXVI Reunión Anual de Empresas Patrono, Cátedras y Centros de Investigación, celebrada el 13 de mayo en el campus del IESE en Barcelona. Asimismo hizo mención a la Cátedra de Sostenibilidad y Estrategia de Negocio creada por el IESE, juntamente con Schneider Electric, que recibió también el correspondiente diploma.

"Hay cuatro dimensiones básicas que debemos recordar desde la empresa en este momento", explicó el profesor **Canals** durante su intervención. "Todas ellas conducen a la noción de empresas respetadas, que constituyen pequeñas leyendas y su impacto deja una huella positiva en la sociedad. La primera es que tienen una gestión orientada al largo plazo. La segunda es el enfoque a los clientes, independientemente del producto o servicio que se ofrezca. Las empresas que realmente se orientan hacia los clientes son las que perduran. La tercera dimensión consiste en fundamentar la empresa en las personas. Necesitamos redescubrir un proyecto profesional que sirva cada vez mejor a las empresas y al desarrollo personal. La cuarta es la búsqueda continua de la excelencia en la dirección de empresas".

Por su parte, **Juan Carlos Vázquez-Dodero** definió una "nueva antropología", necesaria para que las empresas desempeñen el papel debido en la sociedad, e indicó que el IESE intenta aportar a la sociedad profesionales que la mejoren. "El IESE está comprometido en el desarrollo de un concepto integrador de la noción de empresa", aseguró el profesor **Vázquez-Dodero**. "Su misión ha de ser humana y por lo tanto debe abarcar las dimensiones psicológica, social y moral, además de la puramente económica", afirmó.

Finalmente, el profesor **José Manuel González-Páramo** explicó que las reformas estructurales avanzan, aunque la situación sigue siendo compleja para la economía española. Destacó también que "las reformas están anunciadas y en marcha, pero deben completarse con sentido de urgencia". Además alertó de que una recuperación sin crétido es lenta y frágil.

1. Jordi Canals, director general del IESE, y **Joan Molins** (PDG '71), CEO de Cementos Molins. **2. Francisco Ballbé**, director de Programas de Executive Education del IESE, **Antoni Brunet** (PADE '10), director corporativo del Gabinete de Presidencia y Estudios de Abertis y **Josep Martínez Vila**, CEO de Saba Infraestructuras y director general de Negocio y Operaciones de Abertis. **3. Jaime Grego**, presidente de Laboratorios Leti y **Juan José Planes** (PDD '88 y PADE '99), director general de Konsac. **4. Simón Pedro Barceló,** presidente del Grupo Barceló y **Bernardo Fernández Calleja** (PADE '06), CEO de Zardoya Otis. **5. Vicente Tardío**, CEO de Allianz para la península Ibérica y Latinoamérica, e **Iván de la Sota**, CEO de Allianz. **6. Jesús Lizarraga,** director general de Elosa; **Cristina García,** directora de la delegación de Elosa en Cataluña y **Rosa Pich-Aguilera**, consejera del Grupo CORINPA. **7. Pedro Gato**, director de Programas Executive Education del IESE y **Bill Derringer** (ST/ADECA '09), CEO de Clear Channel. **8. Joaquin Molina**, director de Desarrollo Corporativo del IESE en Madrid, **Ramón Agenjo**, consejero y secretario de Grupo Damm y **Jordi Casas**, director de Recursos Humanos SEMA Zardoya Otis.

9

10

11

12

13

14

15

16

9. José Emilio Serra (MBA '90), vicepresidente de Desarrollo de Negocio, Calidad y Satisfacción del Cliente para la zona ibérica, de Schneider Electric, y **Helen Bradley,** vicepresidenta sénior de Human Resources & Internal Communication, Energy Business de Schneider Electric. **10. Luis Tejero**, director de la sucursal en España de Crédit Suisse, **Javier Muñoz,** director de Career Services del IESE, y **Manuel Ehrensperger** (PDD '06), CEO y director general de Pronovias. **11. Antoni Puig** (PADE '66) consejero del Grupo Puig y **Carlos Cavallé**, director general emérito del IESE. **12. Anna Sagués**, directora de Comunicación de Comsa Emte, **Joan Llonch**, consejero del Banc Sabadell y **Jaime Alonso**, administrador general del IESE. **13. Jordi Ollé**, socio de Ernts & Young, y **José Miguel Andrés,** presidente de Ernst & Young. **14. Mauricio Gordillo,** socio-director de Gordillo Procuradores, **David Pérez Renovales,** director general adjunto de finanzas de Línea Directa Aseguradora y **Francisco Valencia**, director de gobierno corporativo de Línea Directa Aseguradora. **15. Lluís Carulla** (PDD '87), miembro del Consejo de Arborinvest y **Antoni Esteve** (PDD '87), consejero del Grupo Esteve. **16. Jordi Canals**, **Erundino Neira**, director de Recursos Humanos de ENAGAS y **Juan Majada,** director de Recursos Humanos de Red Eléctrica de España.

EMPRESAS PATRONO DEL IESE

- ABERTIS
- ACCENTURE
- ACCESOGROUP
- ADECCO TT
- ADP
- AENA
- AF STEELCASE
- AGBAR
- AGROLIMEN
- AIRBUS MILITARY
- AIR LIQUIDE MEDICINAL
- ALCATEL
- ALHAMBRA EIDOS
- ALLIANZ
- ALPHABET
- ALTAIR MANAGEMENT CONSULTANTS
- ANUNTIS
- ARBORA & AUSONIA
- ARDANUY INGENIERIA
- AREAS
- ARTEOLIVA
- ASCENSORES ERSCE
- ASEPEYO
- A.T. KEARNEY
- ATRIAN
- AYESA ENGINEERING
- BACARDI
- BALAGUER-MORERA & ASOCIADOS
- BANC SABADELL
- BANCO MADRID
- BANKINTER
- BARCLAYS
- BASF
- BBDO
- BBK
- BBVA
- BP
- CAIXABANK
- CAMBRA DE BARCELONA
- CAPIO SANIDAD
- CAPRABO
- CARAT
- CASER
- CATALUNYA CAIXA
- CEMENTOS MOLINS
- CITI
- CLEAR CHANNEL
- COALIMENT GRANOLLERS
- COFACE
- COMSA EMTE
- CORPORACIÓN ASESORA
- COVAP
- CREDIT ANDORRA
- CUATRECASAS
- DANONE
- DELOITTE
- DEUTSCHE BANK
- DIAGEO
- DKV
- EL CONSORCI DE LA ZONA FRANCA DE BARCELONA
- ENCOFRADOS J. ALSINA
- ENDESA
- EPSON
- ERES RELOCATION
- ERICSSON
- ERMENEGILDO ZEGNA
- ERNST & YOUNG
- ESPIRITO SANTO INVESTMENT
- ESTATES & WINES
- EUREST
- EVERIS
- EXPERIAN
- FERROVIAL
- FICOSA INTERNATIONAL
- FMC FORET
- FOSTER WHEELER
- FUNDACIÓN BERTRÁN
- FUNDACIÓN HORIZONTE XXII
- FUNDACION Mª. FRANCISCA DE ROVIRALTA
- FUNDACIÓN RAFAEL DEL PINO
- FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
- GARRIGUES
- GAS NATURAL FENOSA
- GENERAL CABLE
- GENERAL ÓPTICA
- GFT IT CONSULTING
- GINMOVIAN
- GRUP CATALANA OCCIDENT
- GRUPO BANCO POPULAR
- GRUPO BARCELO
- GRUPO CELSA
- GRUPO CODORNIU
- GRUPO DAMM
- GRUPO ELOSA
- GRUPO ENDESA
- GRUPO ESTEVE
- GRUPO GESTESA
- GRUPO LECHE PASCUAL
- GRUPO LOGISTA
- GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL
- GRUPO NOVARTIS
- GRUPO PARERA
- GRUPO PUIG
- GRUPO SANTANDER
- GRUPO TELEFÓNICA
- GRUPO VILLAR MIR
- GUINEU INVERSIÓ
- HENKEL
- HEWLETT PACKARD
- HUERTA DEL CARMEN
- IBERDROLA
- IBM
- ICL
- IDOM
- IMS HEALTH
- INDRA
- INLANDGEO
- INTERMAS NETS
- INVERSIONES SINFIN HOLDING
- IN2
- ISS FACILITY SERVICES
- IZASA
- JOHN DEERE
- JOHNSON CONTROLS
- KELLOGG
- KONSAC
- KPMG
- LA CAIXA
- LABORATORIOS LETI
- LEAR CORPORATION
- LENER
- LINEA DIRECTA ASEGURADORA
- MANGO
- MARTINSA-FADESA
- MECALUX
- MERCAPITAL
- MERCURY CAPITAL
- META4
- MICRO-BLANC
- MIQUEL Y COSTAS & MIQUEL
- MUTUA MADRILEÑA
- NEGOCENTER
- NESTLE
- NEXTRET
- NISSAN
- PALEX MEDICAL
- PANRICO
- PENTEO ICT ANALYST
- PEOPLEMATTERS
- PEPSICO
- PHILIP MORRIS
- PLÁSTICOS TA-TAY
- PORTAVENTURA
- PORT DE BARCELONA
- PPG
- PROSEGUR
- PWC
- RANDSTAD
- RAY HUMAN CAPITAL
- RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA
- REDUR
- REMITSA INVEST
- REPSOL
- REUTERS
- REYAL URBIS
- RICOH
- ROCA
- ROCHE
- ROLAND BERGER
- SABA INFRAESTRUCTURAS
- SAGARDOY ABOGADOS
- SANITAS
- SANOFI AVENTIS
- SCHNEIDER ELECTRIC
- SDL-TRIDION
- SEAT
- SENER INGENIERIA Y SISTEMAS
- SEUR
- SIEMENS
- SIKA
- SOCIAL TRENDS INSTITUTE
- SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
- SOLVAY
- SONY
- STAIG GRUPO INMOBILIARIO
- SWAROVSKI
- TALDE VENTURE CAPITAL
- TANDBERG
- TECHNO TRENDS
- TETRA PAK
- TEXSA
- THE ROYAL BANK OF SCOTLAND
- TOUS
- TOWERS WATSON
- URALITA
- VALINSA
- VESTAS
- VOCENTO
- WILLIS
- WÜRTH

ZANINI AUTO GRUP
ZARDOYA OTIS
ZURICH

EL IESE FORTALECE SUS LAZOS ASIÁTICOS

EL DIRECTOR GENERAL VIAJÓ A TOKIO, HONG KONG, SHANGHÁI Y SINGAPUR

La comunidad del IESE en Asia está creciendo y lo ha hecho especialmente en los últimos años. La escuela mantiene estrechas relaciones de colaboración con las instituciones orientales. Por esta razón, y con el objetivo de establecer nuevos lazos con empresas y universidades, reforzar el contacto con los alumni de Asia y promocionar la labor del IESE a nivel global, el director general, **Jordi Canals**, visitó las ciudades de Tokio, Hong Kong, Shanghái y Singapur los días 11, 12, 13 y 15 de marzo, respectivamente.

Coincidiendo con el segundo aniversario del *tsunami* que asoló el este de Japón, la primera parada fue Tokio, donde fue recibido por el ministro consejero y jefe adjunto de misión de la embajada española en la capital nipona, **Enrique Asorey**. La sesión, que se celebró en la misma embajada, contó con palabras de bienvenida del propio **Asorey**, y profundizó en cómo la crisis financiera está cambiando el futuro del capitalismo.

El director general del IESE impartió la misma sesión, "How the financial crisis is changing the future of capitalism", en Shanghái, donde la escuela de dirección CEIBS cedió sus instalaciones para la ocasión. El cónsul general de España en la ciudad, **Gonzalo Ortiz Díez-Tortosa**, inauguró el acto junto con **Myra Yu** (MBA '99), presidenta de la Agrupación Territorial de Alumni en China y directora ejecutiva de Cisco Systems China. El encuentro contó también con la participación de los alumnos del EMBA de Madrid que estaban cursando el módulo de Shanghái durante esas fechas.

En Hong Kong, la conferencia se celebró en las instalaciones del banco ABN AMRO gracias a la colaboración de **Martijn Hoogerwerf** (MBA '06). El director de Recursos Humanos de la entidad, **Rob Mom**, se encargó de la apertura de la sesión, que contó con la asistencia de importantes personalidades, como **George Yeo**, miembro del Consejo Asesor Internacional del IESE y exministro de Asuntos Exteriores de Singapur, o **Christodoulos Margaritis**, cónsul general de Grecia en Hong Kong. En la ponencia analizó la situación macroeconómica actual de Europa, y el profesor **Canals** expuso las razones que invitan al optimismo sobre el futuro de la eurozona. Además, durante su estancia en Asia, visitó también instituciones y compañías destacadas, como el Institute for International Monetary Affairs, Nomura Securities, Mizuho Financial Group, Mitsubishi Corporation y NTT Docomo.

El viaje finalizó en Singapur, en un acto patrocinado por KPMG e inaugurado por el director ejecutivo de Finanzas Corporativas de la empresa, **Vishal Sharma**, y por **Jamesy Laya** (MBA '03), presidente de la Agrupación Territorial de Alumni en Singapur y Malasia. La sesión académica fue la misma que en Hong Kong, "The European Union after the crisis and the global economy".

1. Enrique Asorey

2. Invitados eschucando la conferencia de Tokyo. Entre ellos dos antiguos alumnos, **Terry Nelidov** (MBA '94) y **Richard Roque** (GEMBA '05)

3. Los invitados tras la sesión de Hong Kong. En el centro **Terry Nelidov** (MBA '94)

4. Jordi Canals, **Rob Mom** y **Junichi Kagaya** en Hong Kong

5. y **6.** Dos momentos de la sesión de Tokyo y Shanghái respectivamente

7. Jordi Canals durante su intervención en Shanghái

8. **Myra Yu** (MBA '99), presidenta del Chapter de China

9. 10. Alumnos del módulo del EMBA en Shanghái durante la sesión

EL IESE EN ASIA

Asia es un continente cada vez más importante para nuestro desarrollo. La actividad de la escuela en esta zona del mundo no ha parado de aumentar en los últimos años, y actualmente cuenta con:

- Módulos del MBA, EMBA y G-EMBA.
- El Global CEO Program y el Global CEO for China:
  www.iese.edu/globalceoprogram
  www.iese.edu/global-ceo-china
- En Asia hay cinco Chapters, en Japón, Hong Kong, China, la India y Singapur.
- Se realizan anualmente alrededor de 15 Programas de Continuidad en esta zona.
- Actualmente el 25% de los alumnos del MBA son asiáticos.
- La web del IESE tiene un blog en chino:
  blog.iese.edu/iese-mba-china

NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

NUEVA YORK

6 de marzo

Un grupo de alumni de la Gran Manzana se reunió esa tarde para celebrar el habitual Bar of the Season. El apoyo de **Sun-Sun de Swaan** (MBA '08) ha sido imprescindible para organizar esta iniciativa.

14 de marzo

El debate sobre la situación actual del sector sanitario centró la sesión "Rethinking Healthcare in the current economic context. What can we learn from international experiences?", impartida por el profesor **Daniel Atman**, de la Stern Business School, y la profesora del IESE **Núria Mas**. El encuentro se celebró en el centro del IESE en Nueva York.

LONDRES

7 de marzo

Björn Thomas Atterstam, emprendedor de Boomtags y antiguo Group Head of Talent & Leadership Development de Prudential, impartió la conferencia "Career Development and Personal Development: Success in Business and Life", organizada por la Agrupación Territorial del Reino Unido, que dirige **Chris Daniels** (MBA '00). Gracias a su experiencia en el ámbito de los recursos humanos, el desarrollo del talento y el *coaching*, **Atterstam** aportó interesantes ideas sobre la gestión de la carrera personal y profesional.

3 de abril

Los alumni del IESE del Reino Unido celebraron su reunión anual en Londres en un evento que contó con la participación de la baronesa **Denise Kingsmill**, miembro de la Cámara de los Lores y del International Advisory Board (IAB) del IESE, que pronunció la conferencia "Corporate Governan-

ce: The role of the Board of Directors". El acto estuvo presidido por el director general del IESE, **Jordi Canals**, quien introdujo la sesión.

BRUSELAS

11 de marzo

El profesor del IESE **Albert Ribera** compartió mesa con **Anne-Marie Roumieux-Demoucelle** y **Patrick Demoucelle**, socios y fundadores de Demoucelle. Los tres explicaron cómo sacar provecho de las situaciones adversas en la conferencia "Give Meaning to your Setbacks", que tuvo lugar en las instalaciones de BNP Paribas Fortis gracias a la colaboración de **Luc Haegemans** (AMP '11).

PARÍS

19 de marzo

El profesor del IESE y experto en innovación **Paddy Miller** explicó, mediante diferentes ejemplos, cómo líderes de todo el mundo han cambiado la forma de trabajar de las personas introduciendo la innovación en el ADN de su empresa. Bajo el título "Innovation as Usual. How to Help Your People Bring Great Ideas to Life", la sesión contó con un gran número de antiguos alumnos que disfrutaron con el reencuentro, intercambiando sus experiencias y estableciendo nuevos contactos.

8 de abril

En el Dîner du Premier Lundi de abril, los alumni franceses se reunieron en el restaurante Carmesi, propiedad de **Marta Huidobro** (MBA '89) y convocados por **Gloria Perrier-Châtelain** (EMBA '93 y AMP '10), presidenta de la Agrupación Territorial de Francia.

ÁMSTERDAM

20 de marzo

Un día después de su visita a París, el profesor **Paddy Miller** im-

1

2

3

4

1. **Londres** 2. **Bruselas** 3 y 4. **París**

5

6

partió la sesión "Innovation as Usual. How to Help Your People Bring Great Ideas to Life" para los alumni reunidos en la capital holandesa. Agradecemos a TMG la cesión de sus instalaciones para este encuentro.

GINEBRA

20 de marzo

Los alumni suizos se reunieron en Ginebra para el tradicional Bar of the Month.

24 de abril

Antes de las vacaciones de Pascua se organizó una nueva reunión del Bar of de Month.

SAN FRANCISCO

28 de marzo

Los alumni se reunieron en el IESE Entrepreneurial Forum, organizado en la ciudad californiana, como parte de las actividades que realizan los MBA durante su módulo en Silicon Valley. **Andrew Chung**, Managing Partner de Khosla Ventures, impartió la conferencia "Inventing the Future". A continuación, el profesor **Mike Rosenberg** moderó un panel de emprendedores e inversores de capital riesgo titulado "The Interaction of Capital and Ideas", en el que intervinieron **Chris Gottschalk** (MBA '12), vicepresidente de Blumberg Capital; **Sunil Rajaraman**, fundador y CEO de Scripted.com; **Alex Niehenke**, *principal* de Scale Venture Partners; **Tommy Leep**, *chief connector* de Floodgate Fund, y **Elies Campo**, CEO y fundador de FastDove.

LIMA

4 de abril

Hugo Alegre (MBA '91), presidente de la Agrupación Territorial de Perú, convocó a sus compañeros al primer encuentro mensual de antiguos alumnos del IESE en Lima.

KUALA LUMPUR

10 de abril

Kuala Lumpur, capital de Malasia fue el punto de encuentro de los alumni que asistieron a la sesión "Decision Making in an Uncertain World", a cargo del profesor **Franz Heukamp**. Damos las gracias a La Cámara en Kuala Lampur el patrocinio de este evento.

MÚNICH

11 de abril

El profesor **Philip Moscoso** impartió la conferencia "The future of retailing: Interesting trends and possible points of view", en la cual repasó los cambios que está viviendo el sector de la distribución, los factores que los propician y cómo los agentes del sector se están adaptando a los mismos.

VARSOVIA

11 de abril

Los alumni se reunieron en Varsovia convocados por la Agrupación Territorial de Polonia, que preside **Piotr Kaminski** (AMP '07) El profesor **Radoslaw Koszewski** se encargó de introducir la sesión "The Four Pillars of an Enterprise's Strength", a cargo del profesor **Carlos Cavallé**.

VIENA

12 de abril

La Agrupación Territorial de Austria, gracias a su presidente, **Markus Schwarz** (MBA '96), convocó a los alumni al VII Almuerzo de alumni en Viena.

ZÚRICH

12 de abril

Los antiguos alumnos suizos se reunieron en un almuerzo informal que celebran de forma periódica.

BOGOTÁ

12 de abril

En la sesión "Los 'tótems' de la vida de un directivo", el profesor **José Ramón Pin** explicó, con la ayuda de la metáfora de los 'tótems' (el águila, la araña, el canguro y el búho) cuáles son los problemas principales con

5. **Amsterdam** 6. **Lisboa** 7. **Santioago de Chile** 8. **Dusseldorf**

los que un directivo se maneja en diferentes etapas de su vida profesional.

MÉXICO D. F.

12 de abril

Convocados por la Agrupación Territorial de México, los alumni escucharon al profesor **Ahmad Rahnema**, quien abordó las perspectivas de negocio en el 2013 en México y Brasil.

FRÁNCFORT

18 de abril

La profesora del IESE **Núria Mas** viajó a Fráncfort para impartir la ponencia "Rethinking Healthcare in the current economic context. What can we learn from international experiences?", en la que analizó las reformas necesarias en el sector y los retos a los que enfrenta el sistema sanitario para mantener la sostenibilidad.

LISBOA

18 de abril

El acto central del Encuentro Anual de Alumni del IESE en Lisboa, organizado por la Agrupación Territorial de Portugal, que dirige **José Gabriel Chimeno** (PDG '95), fue una sesión en la que se abordó la naturaleza de las reformas y los esfuerzos que el Gobierno, la sociedad y las empresas deberían llevar a cabo para afrontar la crisis y mejorar la competitividad. La conferencia contó con un panel compuesto por el profesor **José Manuel Campa**; **João Talone**, socio fundador de Magnum Capital, ex presidente ejecutivo de Energias de Portugal y ex comisario especial del Gobierno Portugués; y **António Vitorino**, socio de Cuatrecasas-Gonçalves Pereira, exministro de Presidencia y Defensa Nacional, y excomisario europeo para Justicia y Asuntos Internos. La sesión fue moderada por el reconocido periodista económico **Camilo Lourenço**.

MIAMI

23 de abril

La sesión "Effective Management of Professional Networks", a cargo de la profesora **Marta Elvira**, se focalizó en la importancia de las relaciones para el liderazgo y el desarrollo profesional.

DUBÁI

29 de abril

Los alumni se reunieron en la sede de Egon Zehnder International, gracias a la colaboración de **Mark Paviour** (MBA '91), para atender a la sesión "Relational Leadership", impartida por el profesor **Alberto Ribera**.

SANTIAGO DE CHILE

29 de abril

En la sesión "Áreas Clave de Resultado, Creatividad e Iniciativa: Esfuerzo conjunto para traducir la innovación con método en resultados" se puso énfasis en un método ideado en el IESE, que se aplica desde hace años a la innovación en la gestión y que está dando excelentes resultados en empresas de perfiles muy variados. Se hizo una breve referencia a ciertos complementos clave para hacer efectivo el método, como son el desarrollo de competencias directivas para innovar y una cultura favorable al cambio y a la innovación. El encargado de la ponencia fue el profesor **Joaquim Vilà**. El IESE quiere agradecer al BCI la cesión de sus instalaciones.

DÜSSELDORF

29 de abril

Al igual que en París y Ámsterdam los días 19 y 20 de marzo, respectivamente, el profesor **Paddy Miller** dirigió la conferencia "Innovation as Usual. How to Help Your People Bring Great Ideas to Life".

TORONTO

6 de mayo

Toronto acogió la sesión "Digital Society and Digital Business: Are you ready?", impartida por la profesora **Sandra Sieber**, quien explicó la transformación que está viviendo la "sociedad digital", partiendo de la base de que muchas de las innovaciones tecnológicas se difunden en la sociedad antes de que las empresas sean capaces de asumirlas, al contrario de lo que había pasado hasta el momento.

ENCUENTROS DE ALUMNI

IDEAS, LECCIONES Y *NETWORKING*

Los antiguos alumnos del IESE volvieron a las aulas en tres actos que se organizaron en marzo y mayo en su honor. En Madrid se celebraron los Encuentros anuales de PDD y PDG, mientras que Barcelona acogió la celebración de los Quinquenios de los programas de Executive Education.

"Volver a esta casa, compartir recuerdos con mis compañeros y ver lo importante que es seguir trabajando al servicio de la sociedad siempre es una satisfacción", explicó **Núria Rodríguez** (PDD '08) durante el acto de celebración, el 20 de marzo, de los Quinquenios de Executive Education en Barcelona.

"Es muy interesante volver al cabo de cinco años y observar cómo, en ese corto espacio de tiempo, han sucedido tantas cosas", señaló **Pere Rosales** (PDD '08). Para **Rosales** son claves "los lazos tan humanos, estrechos e intensos" que le unen a sus compañeros de viaje en el IESE,

BARCELONA
Quinquenios de los PADE, PDG y PDD
20 de marzo

con quienes, aseguró, matiene "un vínculo prácticamente familiar". También **Marta Colomer** (PDG '03) admitió guardar un recuerdo "imborrable" de su paso por la escuela, tanto de los compañeros, "de sectores y perfiles diferentes que ofrecían puntos de vista muy enriquecedores en las discusiones de los casos", como de los profesores, "que transmitían y contagiaban un fuerte entusiasmo por sus asignaturas".

Ambos coincidieron con **Santiago Quintela** (PADE '98), quien destacó "los magníficos profesores, de excelentes dotes pedagógicas; los compañeros, especialmente de mi equipo, con los cuales he fraguado una buena amistad, y lo más importante, unos conocimientos que he podido aplicar con éxito en la empresa". "A nivel empresarial, solemos valorar una inversión en términos de rentabilidad", y afirmó rotundo que, "la inversión en un programa de dirección del IESE es de las de mayor retorno que se puedan hacer".

Por su parte, **Mar Barbero** (PDD '06), una de las asistentes al encuentro del PDD de marzo en Madrid, remarcó la importancia del "compañerismo" entre los miembros de su promoción en su etapa como alumnos del programa. "Y una vez finalizado el PDD, hemos compartido muchas vivencias, viajes y actividades juntos y con nuestras familias", recordó.

"En la trayectoria profesional de un directivo llega un momento en el que precisas un reciclaje en profundidad. Un programa directivo del IESE te aporta un espacio

MADRID
Encuentro del PDD
7 y 14 de marzo
Encuentro del PDG
13 de mayo

de conocimiento, reflexión y puesta en común de perspectivas en un ambiente de total confianza, lo que favorece el crecimiento profesional", aseguró **Barbero**. Asimismo, la antigua alumna subrayó que "la parte más importante del programa son las personas. La orientación a formar excelentes profesionales pero mejores personas, es la base del PDD que cursé en el IESE".

Durante el encuentro de los PDG en Madrid, celebrado el 13 de mayo, **Samuel Pimentel** (PDG '06) no dudó en asegurar que "los conocimientos adquiridos en las aulas del IESE son de indudable valor empresarial. Todos y cada uno de los conocimientos que adquirí durante el PDG se han visto reflejados en la dirección de mi empresa. En cuanto al valor añadido indiscutible del IESE, es su red de *networking*, siempre viva. Una red de contactos de primera línea ejecutiva por la cual se han llevado a cabo tanto alianzas como ejercicios empresariales de primer orden. El encontrarme un candidato con el sello del IESE es, para mí una garantía de calidad personal y profesional en sí".

QUINQUENIOS DE EXECUTIVE EDUCATION EN BARCELONA

Más de 700 antiguos alumnos de los programas Executive Education (PADE, PDG y PDD) del IESE se reunieron en el campus de la escuela en la ciudad condal. Concretamente, fueron convocadas las promociones de 1988, 1993, 1998, 2003 y 2008.

El acto de bienvenida contó con las palabras de **Mireia Rius**, directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos, y

César Beltrán, director de los programas Executive Education en Barcelona. Mientras que el director del IESE, **Jordi Canals,** auguró que los retos para la empresa en los próximos años pasan por la globalización, la estimulación del crecimiento y la dinamización de la sociedad, en su ponencia "El IESE y la dirección de empresas en un mundo incierto".

Por su parte, el profesor **Josep Valor**, director de Executive Education, explicó las innovaciones que han experimentado estos programas. A continuación, los asistentes se dividieron por promociones y participaron en las distintas sesiones académicas organizadas especialmente para la ocasión, a cargo de los profesores del IESE **Joan Fontrodona, Rafael Fraguas**, **Eduardo Martínez Abascal**, **Pedro Nueno, Lluís G. Renart**, **Frederic Sabrià**, **Josep Tàpies** y **Josep Valor**.

ENCUENTROS EN MADRID

El caso "elBulli" centró la intervención del profesor **Javier Quintanilla** durante el encuentro anual de PDD, del 7 y el 14 de marzo, en el campus del IESE, en Madrid. Por su parte, **Monika Borgers**, directora de la División de Alumni del IESE en Madrid, y el profesor **Francisco Iniesta**, director del IESE en la capital, se encargaron de dar la bienvenida a los asistentes.

La reunión del PDG de Madrid contó también con las palabras de bienvenida de **Francisco Iniesta**. Durante la cita, el profesor **Luis Manuel Calleja** impartió la sesión "¿Cómo recuperar el liderazgo perdido?", para dar paso a un análisis de la situación económica a cargo de los profesores **Javier Díaz-Giménez** y **Juan José Toribio**, quienes clausuraron la sesión.

REVIVIR LA EXPERIENCIA IESE EN VALENCIA

XVI ENCUENTRO DE ALUMNI DE LA AGRUPACIÓN TERRITORIAL DE LEVANTE

El objetivo de los líderes de hoy en día es adaptarse a un mercado "cada vez más global, más complejo y en el que los cambios se producen de forma demasiado rápida", tal y como explicó **Juan Manuel Cendoya**, director general de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Banco Santander durante la ponencia "¿Hacia dónde va Europa? Algunas enseñanzas de esta crisis". El directivo fue el ponente invitado al XVI Encuentro de alumni de la Agrupación Territorial de Levante, celebrado el 7 de mayo en Valencia.

A lo largo del encuentro, intervinieron también **Emilio Peña** (PDD '91 y PADE '05), vocal de la mencionada agrupación territorial; **César Beltrán**, director de Open Programs del IESE, y **Mireia Rius**, directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos, quienes dieron la bienvenida a los asistentes.

Posteriormente, el profesor **Eduardo Martínez Abascal** impartió la sesión académica "Situación económica actual, los números para aclararse y las posibles soluciones". El IESE agradece a Access el patrocinio de este encuentro.

access
GESTIÓN INTEGRAL DE EMPLEO

Nuestra **pasión** es mejorar la salud de las personas, centrando nuestros esfuerzos de **investigación y desarrollo** en el abordaje de necesidades médicas no cubiertas
Otsuka
Áreas terapéuticas clave: sistema cardiovascular, gastroenterología, sistema nervioso central, oncología y nefrología
Presente en 23 países y regiones de Europa, Estados Unidos, Asia-Pacífico y Oriente Medio
151 compañías, 40.000 empleados en todo el mundo
Otsuka People creating new products for better health worldwide
Teléfono de información médica y farmacovigilancia: +34.93.550.01.00
www.otsuka-europe.com
OPSA/MAR2012/0071

L I F E

CLAUSURA DE PROGRAMAS EXECUTIVE EDUCATION

1

2

3

4

5

6

7

8

9

1. **PDD-B-2012**
P: Álvaro de Pablo
S: Virginia Peces

2. **PDD-1-2013**
P: Rosa González Novoa
S: Noemí Belenguer Reverter

3. **PDD-2-2013**
P: Santiago Aliaga Aliaga
S: Carlos Stampa Costas

4. **PDD-A-2013**
P: Carmen Calama Saínz
S: Fermín Mínguez Orayen

5. **PADE-1-2013**
P: María Cruz Rivera Villegas
S: Gloria Mercedes Álvarez Carvajal

6. **PADE-A-2013**
P: Beatriz Corredor Sierra
S: Javier Moncayo Barriopedro

7. **PDG-A-2013**
P: Rodrigo Valdecantos Jiménez de Andrade
S: Fernando Díaz Alonso

8. **PDD-B-2013**
P: Victorino Anguera Gual
S: Jorge Cuenca Cantarero

9. **PDD-Valencia-2013**
P: Trinidad Sempere Blanquer
S: Raúl Emilio Jeannot Hardoy

P: Presidente/a • **S:** Secretario/a

CLUB DE ALUMNI
VENTAJAS EN 3D

Oportunidades, descuentos, ofertas... Productos y servicios a precios únicos para los miembros de la Agrupación. Pero, no solo eso: el club de Alumni permite ofrecer los productos y servicios de tu empresa a tus compañeros del IESE. Y en la tercera dimensión: intercambiar-comprar y vender bienes cotidianos. ¡Más ventajas en 3 dimensiones!

Más de 300 ofertas en 13 sectores distintos, todo un abanico de posibilidades que, desde el mes de marzo, los antiguos alumnos del IESE pueden disfrutar. Solo hace falta ser miembro de la Agrupación, registrarse y sumergirse en el mar de ventajas de esta herramienta virtual creada por EasyLife. Se trata de una iniciativa hecha a su medida, un espacio seguro y gratuito donde sacar partido a todo el potencial de la comunidad.

El portal está dividido en tres secciones diferenciadas: *Members Benefits* (ofrece ventajas comerciales en más de 300 establecimientos), *Business Exchange* (un portal que permite establecer relaciones profesionales entre alumni) y por último, *Member Exchange* (un gran tablón de anuncios virtual para los miembros).

OTRAS VENTAJAS DE SER MIEMBRO

Además de poder formar parte del Club de Alumni, los miembros de la Agrupación disfrutan de muchos más servicios y beneficios, como:

1 **Formación:** con la oportunidad de seguir aprendiendo y formándose en el ámbito empresarial para potenciar sus capacidades directivas, una vez han finalizado sus estudios en el IESE, a través del Programa de Continuidad y de las *e-conferences*.

2 ***Networking*:** el IESE ofrece las herramientas y gestiones necesarias para que los alumni amplíen su red de contactos personales y profesionales con otros antiguos alumnos. Para ello, ponen a disposición de sus miembros el directorio de alumni, a la vez que organizan sesiones y reuniones para promover el intercambio de ideas y experiencias, o mediante las comunidades virtuales, que permiten fomentar el diálogo y establecer relaciones profesionales.

3 **Apoyo profesional:** a través de ciclos de trayectoria profesional, donde se ofrecen distintas opciones de formación para potenciar las capacidades directivas; servicios de *coaching* personalizados; formación *online* en contacto directo con el *faculty*; oportunidades laborales gracias al acceso a la base de datos actualizada, donde se pueden encontrar ofertas de todo el mundo; y ventajas económicas, como descuentos exclusivos en programas de corta duración y en la compra, entre otros, de productos de IESE Publishing.

4 Gracias a la contribución de los miembros, **se potencia el desarrollo académico e internacional de la escuela,** para la formación de profesores, la investigación en los centros y las cátedras.

MEMBER BENEFITS

Es un espacio donde los miembros encontrarán ventajas comerciales especiales en un gran número de establecimientos. Podrán disfrutar de descuentos, realizar sugerencias para nuevas incorporaciones y ofrecer sus productos, siempre y cuando cumplan con los requisitos imprescindibles, como que la ventaja económica sea realmente diferencial, tengan la certeza de poder cumplir con el compromiso adquirido del servicio y el producto cumpla con las normas éticas que caracterizan al IESE.

DESCUENTOS

Tendrán la oportunidad de obtener descuentos y condiciones especiales en función del canal que se utilice. Asimismo, podrán beneficiarse:

- ***Online***

A través de descuentos directos que se aplican en el momento de realizar la compra o de bonificaciones por acumulación de euros en "MI Cuenta €".

- **En el establecimiento**

Los miembros del Club podrán acceder a los descuentos en productos y servicios presentando su tarjeta de alumni IESE. También, descargando los "Vales descuento" que encontrarán en las ofertas identificadas con el icono "Vale".

MI CUENTA €

Permite consultar, 30 días después de haber realizado la operación, los euros acumulados en las compras *online* que ofrecen el descuento de forma indirecta. Cuando se hayan acumulado 20 euros o más, se puede transferir el importe solicitado a la cuenta corriente del interesado.

SUGERIR UN ESTABLECIMIENTO

Los miembros del Club pueden enviar los datos de algún establecimiento que conozcan y que quieran compartir con sus compañeros, siempre y cuando el mismo esté interesado en adherirse al Club.

BUSINESS EXCHANGE

Quienes pertenezcan al Club podrán establecer relaciones comerciales, ofrecer y encontrar productos y servicios profesionales como pueden ser: marketing, asesoramiento financiero, etc.

MEMBERS EXCHANGE

Los miembros podrán realizar operaciones de venta, compra o alquiler de bienes cotidianos. Por ejemplo, si quieren vender una moto o alquilar una casa en la playa, este es el lugar idóneo para colgar el anuncio. También permite incluir fotografías y una descripción de la oferta o la demanda, así como la forma de contacto deseada.

FINAL

La influencia mediante el "poder blando"

BRIAN O'C. LEGGETT
Profesor Ordinario de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

Qué frustrante puede llegar a ser para nosotros, directivos y líderes, cuando nos damos cuenta de que hemos perdido influencia porque no hemos desempeñado bien el cargo. ¿Cuántos líderes hacen verdaderos esfuerzos por motivar a sus equipos, pero acaban tirando la toalla? Técnicamente, estamos en lo más alto de nuestra carrera, pero sabemos que los de nuestro alrededor nos escuchan solo por nuestra posición. De hecho, la capacidad de influir en los demás quizá nos parezca que está fuera de nuestro alcance, pero la buena noticia es que, para ser influyente, solo hay que lograr hablar con persuasión; y eso se aprende. Si las personas estuvieran seguras al 100%, no necesitaríamos capacidad de persuasión; pero no lo están. Tenemos que convencer a los demás para que acepten el cambio y las nuevas actitudes, e incluso reforzar las de siempre.

Durante mucho tiempo, los especialistas en gestión han obviado el arte de la persuasión como una herramienta a tener en cuenta. **Peter Drucker**, un agudo observador del comportamiento directivo, nos decía hace ya tiempo lo siguiente: "La buena comunicación y las buenas relaciones interpersonales son un imperativo para el rendimiento y la sostenibilidad de todo el negocio. Sin embargo, su importancia suele infravalorarse". Investigadores como **Robert Cialdini** han intentado solucionar esa situación abriendo una puerta a un estudio más científico de la persuasión[1].

El académico de Harvard **Joseph Nye** ha puesto nombre a la habilidad de directivos, jefes de equipo o supervisores de usar la persuasión no solo para influir en la motivación e identificación de sus grupos, sino también en su proceso de aprendizaje, y el término elegido es *soft power*[2], traducido al español como 'poder blando'. Para **Nye**, los términos 'poder blando' y 'persuasión' son sinónimos y tienen cuatro dimensiones básicas: inteligencia emocional, visión, retórica y comunicación no verbal.

La inteligencia emocional, nuestra primera dimensión, es la capacidad del orador de reconocer sus propios sentimientos y los de su audiencia. Requiere empatía y parte de la autogestión y el control de las relaciones.

La segunda dimensión de la persuasión tiene que ver con la visión o el mensaje que queremos comunicar. No tiene por qué ser una visión muy importante, pero sí debe ser relevante para la situación en la que se encuentre el orador. Es clave visualizar el mensaje antes de comunicarlo.

Luego está la retórica, nuestra tercera dimensión. Se trata de la comunicación verbal de nuestra visión. Lo más importante, en este sentido, es la credibilidad, tanto la personal como la profesional. Esta credibilidad puede existir o, si no existe, se tiene que poder crear. Nuestro mensaje o visión debe partir de la racionalidad y debe apoyarse en la argumentación y en la credibilidad. La retórica también requiere que creemos el entorno emocional adecuado para la recepción de nuestro mensaje. Tenemos aquí una mezcla de los tres lenguajes que manejamos: el de los sentimientos, el del significado y el de la acción. El consejo que daba **Aristóteles** a este respecto es muy claro: al hablar, el orador debe sentir las mismas emociones que espera que la audiencia sienta. Los buenos oradores saben que en esto, no hay engaño posible.

La cuarta dimensión, la comunicación no verbal, cubre áreas como la entonación, la expresión facial, el lenguaje corporal y el uso que hacemos del simbolismo. **Nye**, aun reconociendo que **Gandhi** no era un excelente orador, lo pone de ejemplo como maestro de la comunicación no verbal y del inteligente uso del simbolismo. Eso hizo que fuera una de las personas más inspiradoras del s. xx.

Así, muchos de nosotros podemos creer que, entre persuasión y manipulación, la distancia es corta; "lobos disfrazados de corderos", por decir algo. Pero, en realidad, la diferencia es clara: la persuasión siempre deja a los demás el derecho a decir "no". La manipulación, en cambio, siempre crea un grado de dependencia y le arrebata a la persona el derecho a la negación. Utilizando la persuasión, conseguiremos ser más influyentes de lo que hoy somos.

1. Cialdini, R.: *The psychology of persuasion,* HarperBusiness, 2006.
2. Nye, J.: *The powers to lead,* Oxford University Press, 2008.

PARA SABER MÁS: Leggett B. O'C., *The little book of rhetoric: Soft Power,* EUNSA, 2012

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

RICOH
imagine. change.
Un día RICOH se imaginó colaborar con las escuelas de negocio más prestigiosas del mundo. Imaginó que los alumnos de estos centros pudieran acceder a la información necesaria en el momento adecuado y el lugar oportuno. Imaginó un servicio excelente para los directivos del futuro.
Y lo consiguió.
IESE Business School
Un día RICOH imaginó el cambio.
/ricohspain
900 818 302