

**Miguel Ángel Ariño
y María Luisa Blázquez**
China: la oportunidad de un país colosal

Hakan Ener
Emprendedores: atreverse a dar
el salto al vacío

Domènec Melé
¿Son relevantes las
competencias morales?



**DIRECTIVOS
SIN FRONTERAS**

DECIDE

TAKING ON TOMORROW'S
OPPORTUNITIES TODAY

IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

BARCELONA 7-9 NOVIEMBRE 2013

Sponsors Platinum

Sponsors Silver



Ermenegildo Zegna

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**

Dr. Pedro Alonso

Director del Centro de Investigación
en Salud Internacional de Barcelona
Hospital Clínic de Barcelona



Ibukun Awosika

CEO
The Chair Center Group

Dr. Keith Dreyer

Vicepresidente y profesor
Massachusetts General Hospital



Jan Muehlfeit

Presidente de Microsoft Europa

Dr. Siegfried Russwurm

Miembro de la Junta Directiva
SIEMENS AG



Surinderdeep Singh

Director general
Shell Marine

Ya somos casi 2.000 inscritos:

¡reserva tu plaza hoy!

Inscripción y programa académico del evento:

www.iese.edu/GlobalAlumniReunion

Colaboradores





Alfa consulting

Highland Worldwide

Nos mojamos contigo

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

Barcelona Madrid Lisboa Sao Paulo y más de 55 oficinas en todo el mundo
www.alfaconsulting.com



PORTADA

DIRECTIVOS SIN FRONTERAS

12

IDEAS



CHINA
La oportunidad de un país colosal
Miguel Ángel Ariño
y María Luisa Blázquez **20**

EMPRENDEDORES
Atreverse a dar el salto al vacío
Hakan Ener **24**

30



GLOBAL ALUMNI
REUNION 2013

“DECIDE”

CROSSROADS



**RED DE INVERSORES PRIVADOS
Y FAMILY OFFICES DEL IESE**
10 años invirtiendo en la Red **32**

**XVII ENCUENTRO DEL SECTOR DE
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS**
La vuelta al mundo
de los alimentos **36**

**XIX ENCUENTRO DE TELECOM, DIGITAL
MEDIA Y SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN**
Nuevas conexiones
en un océano de datos **37**

**CUSTOM PROGRAMS:
UNIVERSITÀ CAMPUS BIO-MEDICO DI ROMA**
Eficaz y eficiente: la doble “E”
de la gestión sanitaria **38**

Í N D I C E



FAST FORWARD PROGRAM Llevar las riendas en un mundo global	39
GLOBAL HR THINK TANK Una hoja de ruta para impulsar el talento en la empresa	40
YOUNG TALENT PROGRAM (YTP) A un paso del MBA	42
CLUBS DEL EXECUTIVE MBA La unión hace la fuerza	44
AGENDA	46

PEOPLE

BECAS DE LA AGRUPACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS Y MIEMBROS DEL IESE Los alumni lo hacen posible	52
ÁLVARO DEL PORTILLO Canciller de la Universidad de Navarra (1975-1994)	54
JAUME BETRIAN, ORIOL CARRERAS Y THOMAS ROGGENDORF (MBA '12) Encontrar la aguja en el pajar	56
JEFF ZUCKER, PRESIDENTE DE CNN "Hay que dejarse de romanticismos con el papel"	57
AUTORES	60
SOIS NOTICIA	62

LIFE

CHAPTER NEWS	68
VII ENCUENTRO ANUAL DE ALUMNI EN LAS ISLAS BALEARES Una cita en Mallorca	74
VI ENCUENTRO DE ALUMNI EN GALICIA Rememorar la experiencia IESE	75
CLAUSURA DE PROGRAMAS	76

IESE & YOU

OPORTUNIDADES DE CARRERA Buscar y encontrar talento IESE: más fácil que nunca	78
---	----

FINAL

DOMÈNEC MELÉ ¿Son relevantes las competencias morales?	80
--	----

PEOPLE

48

HANS VAN DER NOORDAA (GCP '12)

“LO QUE IMPORTA SON LOS PRINCIPIOS, NO LAS REGLAS”



LIFE

DÍA DEL ANTIGUO ALUMNO DEL IESE EN MADRID

MÁS DE 600 ALUMNI EN UNA JORNADA INOLVIDABLE

72



Desde que uno nace, piensa:

¿Qué será aquello que me hará grande?

Quizás sean los años, los éxitos, los aplausos.

Tener un apellido u otro.

O haber nacido más al norte o más al sur.

*Pensarás que la juventud, la belleza o el dinero
son lo que te hará grande.*

Que uno es tan grande como todo aquello que posee.

Nada más lejos de la verdad.

*Porque solo hay una cosa en este mundo
que te hará grande:*

Ser fiel a ti mismo.

**Ser fiel a ti mismo
es lo que te hace grande**

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



CaixaBank

[Tú] eres la Estrella



Mejor Banco
de España
2012

BAI-FINACLE
GLOBAL BANKING
INNOVATION
AWARDS™ 2011

Banco más
Innovador
del Mundo



Sello de Oro
EFQM a la
Excelencia
Europea



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

Índice de Alumni

Agin, James (G-EMBA '08).....	62	Fernández, Jonás (EMBA '12).....	62	Melendo, Pedro (PDD '05).....	62
Agramonte, Martín (MBA '99).....	68	Ferreira, Isabel Maria (AMP '06).....	68	Menéndez, Antonio (PDD '11).....	62
Alegre, Hugo (MBA '91).....	68	Fornós, Juan Ignacio (PADE '08).....	62	Mexía, Ina (PDD '03).....	12
Arana, Lourdes (EMBA '92).....	68	Fontes, Carlos (PDD '97).....	62	Morenés, Teresa (MBA '13).....	12
Arquerons, Xavier (PDG '69).....	32	García-Calderón, Germán (MBA '85).....	62	Morgese, Marco (MBA '03).....	68
Arrizabalaga, Juan (MBA '93).....	62	Garmendia, Cristina (EMBA '92).....	62	Nantenaina, Fanja (AMP '13).....	12
Arroyo, Josep (PDD '92).....	32	Gascón, David (PDD '07).....	62	Nebbia, Enrico (MBA '01).....	62
Awosika, Ibukun (GEMBA '04 y GCP '13).....	30	Gastón, Fernando (MBA '95).....	62	Nieri, Rafael (MBA '01).....	68
Bagnoli, Fernando (AMP '08).....	68	Gaudier, Jacinto (PADE '89).....	62	Noorda, Hans van der (GCP '12).....	48
Bahadorzadeh, Kiana (MBA '13).....	12	Ginebra, Gabriel (MBA '88).....	62	Oñoro, Alejandro (PDD '99).....	62
Barrionuevo, Juan Manuel (PDG '10).....	68	Gispert, Eva (PDD '02).....	62	Pagès, Xavier (MBA '84).....	36
Batló, Tony (MBA '94 y GCP '13).....	62	González, Jairo (EMBA '07).....	62	Papiol, Ariadna (PDD '13).....	62
Benjumeda, Jorge (MBA '12).....	62	González, Raúl (MBA '86).....	74	Pardinas, Beatriz (PDD '13).....	62
Betrian, Jaume (MBA '13).....	56	Hernández, Jesús M ^a . (PADE '10).....	62	Pelegrí, Matilde (PDG '97).....	62
Caballero, Jesús (PDD '11).....	62	Hernández, José Antonio (MBA '03).....	62	Permanyer, Marc (PDD '13).....	62
Cabo, Óscar (PDD '10).....	62	Herz, Sergio (PMD '09).....	68	Perrier-Châtelain, Gloria (EMBA '93 y AMP '10).....	68
Calza, Iolanda (PDD '10).....	62	Horcajo, Ignacio (PADE '08).....	62	Picamill, Antonio (MBA '01).....	62
Cámara, Julián (PDG '08).....	62	Hortelano, Javier (MBA '93 y PADE '10).....	62	Quiroga, Luis Fernando (PADE '83).....	75
Cano, Juan Antonio (PDD '10).....	62	Ibáñez, Antonio (AMP '07).....	62	Riera, Enrique (PADE '01).....	62
Cárdenas, Bárbara de (PDD '10).....	62	Kelly, Patrick (MBA '01).....	68	Roggendorf, Thomas (MBA '12).....	56
Carné, Lucas (MBA '99).....	32	Kemperman, Jeroen (MBA '13).....	62	Romagosa, Felipe (PDD '08).....	62
Carnerero, Francisco (PDD '99).....	62	Lacasa, Jaie (MBA '13).....	62	Román, Francisco (PDD '88).....	62
Carreras, Oriol (MBA '12).....	56	Lee, Dídac (PDG '08).....	62	Sánchez, Víctor (PDD '11).....	32
Catena, Javier (PDG '11).....	62	Leiva, Patricia (PDD '11).....	62	Silvela, Felipe (PDD '99).....	62
Coll, Gabriel (PDD '06).....	74	Lluch, Jorge (EMBA '11).....	12	Soriano, Pedro (PDD '08).....	62
Cordon, Agustín (PADE '02).....	68	Loma-Osorio, Eduardo (EMBA '12).....	62	Tarradellas, Joan (MBA '92).....	32
Cuenca, David (PDG '10).....	62	López, Xavier (PDD '02).....	62	Torres, Marta (PDD '09).....	62
Díez, José Manuel (MBA '89).....	62	Lou, Yunli (Global CEO China '13).....	12	Trucios, Pilar (EMBA '06).....	62
Durazzo, Italo (PADE '09).....	62	Magalhães, António de (MBA '86).....	62	Tsuji, Teri (MBA '02).....	68
Echeverría, Cristina (PDD '08).....	62	Malaud, Florence (PMD '05).....	62	Vélez, Víctor (PDD '98).....	62
Elorz, Eduardo (EMBA '08).....	12	Martin, Thomas (MBA '06).....	12	Welters, Michel (Global CEO '13).....	12
Espinalt, Josep Maria (MBA '94).....	62	Martínez, Alejandro (MBA '90).....	36	Yepes, Emilio Vicente (PDD '10).....	62
Ezcurrea, Borja (PDD '13).....	62	Martínez, Pablo (PDG '09).....	62	Ziembra, Agnieszka (MBA '99).....	12

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

*En el próximo
número*

GLOBAL ALUMNI REUNION

“DECIDE. TAKING ON TOMORROW'S
OPPORTUNITIES TODAY”

Prof. Joan Enric Ricart
Próximo destino:
La internacionalización de las pymes

Prof. Beatriz Muñoz-Seca
El reto de una ciudad:
Crear desarrollo económico y social
a través de la cultura

Entrevista con Jaime Vives
(PADE '08) CEO de Roche
Diagnostics

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 de empresas

Abertis.....	30	IPMark.....	36
Actuate.....	32	ISE.....	68
Adidas.....	12	KBC Group.....	62
Aon.....	75	Kellogg's.....	62
ArteOliva.....	62	Knight Frank.....	62
Ashoka.....	30	L'Óreal.....	40
Banco Best.....	68	"la Caixa".....	36
Barceló Viajes.....	62	LG.....	62
BASF.....	40	LGT Venture Philantropy.....	68
BBVA.....	30	LVMH Group.....	36
BlackRock.....	68	Mahou-San Miguel.....	62
Bloomberg.....	40	Mango.....	62
Bodegas Barbadillo.....	62	Mercer.....	62
ByHours.....	32	Microsoft.....	30
Cabiedes & Partners.....	32	Milestone Capital.....	12
CEIBS.....	41	Miquel Alimentació.....	62
CNN.....	57	Mola.com.....	32
Codere.....	62	Neoko Capital.....	32
Companhia das Letras.....	68	Nestlé.....	36, 58
Confortel Hoteles.....	62	Obami.....	68
Daemon Quest.....	62	Ofertia.....	56
Danone.....	40	Olapic.....	68
DBS Bank.....	68	Onbile.....	32
Delaware.....	12	PAD Business School.....	68
Deloitte.....	36	Paramount Pictures.....	62
Dia.....	36	Preflex.....	12
Discovery Networks.....	40	Privalia.....	32
Durabilis.....	36	Quely.....	74
Elix.....	62	Recreativos Franco.....	62
Embutidos Monells.....	62	Ricoh.....	40
Enisa.....	32	Schneider Electric.....	37
Ermenegildo Zegna.....	39	Sendas Value.....	62
Firmenich.....	12	Shell.....	30, 68
Franz Haniel & Co.....	12	Siemens.....	30
Gallina Blanca Star.....	36	Sura.....	68
Grupo Altex.....	36	Telefónica.....	37
Grupo Codorníu.....	36	Tetra Pak.....	36
Grupo Senda.....	62	TESCO.....	40
Hartmann Group.....	40	The Chair Center Group.....	30
Heineken.....	58	Toprural.....	32
HighBAR Ventures.....	32	Treeveo.....	62
Horizon Research & Consultancy Group.....	41	Università Campus Bio-Medico di Roma.....	38
Hoteles Catalonia.....	62	Vodafone.....	28, 62, 37
IAN-Carretilla.....	36	Wuaki TV.....	32
IBM.....	30	Yoigo.....	37
Idom.....	36	YouTube.....	37
INALDE.....	68	Zara.....	28
ING.....	48	Zhejiang University.....	41

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



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

Ilustraciones

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

Banca Partnet

Gracias al acuerdo entre **IESE** y **Bankinter**, tienes a tu disposición una Oficina Virtual con unas condiciones únicas y exclusivas.

Cuenta Nómina Bankinter.⁽¹⁾

5% TAE el primer año.
2% TAE el segundo año.

Oferta exclusiva para nuevos clientes.

Además, sin gastos de mantenimiento y tarjeta gratuita.

Y te ofrecemos unas condiciones extraordinarias:

- **Transferencias nacionales a través de bankinter.com por 0€.**
- **Sin comisión de mantenimiento de cuenta.**
- **0€ de cuota anual de la tarjeta de crédito asociada a tu Cuenta Nómina.**
- **Un seguro de accidentes gratuito de 6.000€.**

Y si domicilias tu nómina antes del 31.12.2013 te regalamos un fantástico trolley.



Préstamos Personales.⁽²⁾

15.000€ en menos de lo que tardas en pensar qué hacer con ellos.

En la Oficina Virtual de Bankinter te ofrecemos un **Préstamo Personal** a partir de 15.000 euros con estas condiciones:

- Préstamo desde **15.000€**.
- **Plazo:** Hasta 5 años.
- **Interés nominal:** Euribor a un año + 7,00%.
- **TAE :** 8,26%.
- **Comisión de apertura:** 1%*.
- **Sin comisión** de cancelación.
- **Oferta válida hasta el 31 de diciembre de 2013.**

Para ampliar esta información llama a la Oficina Virtual de Banca Partnet en el **901 116 206** o envía un email a: **oficinavirtual@bankinter.es**

bankinter.

(1) Promoción válida hasta 31 de diciembre de 2013. Exclusiva para nuevos clientes con nómina desde 1.000 €. Saldo máximo a remunerar 5.000 €. Primer año: tipo de interés nominal anual 4,94% (5%T.A.E.). Segundo año: tipo de interés nominal anual 1,99% (2% T.A.E.). Liquidación semestral. Ejemplo para saldo en cuenta nómina diario de 3.000 €, calculado para un periodo de liquidación de 180 días, remuneración bruta: 1er semestre 72,89€, 2º semestre 72,89€, 3er semestre 29,44 €, 4º semestre 29,44 €. Para acceder y conservar las ventajas de nuestra Cuenta Nómina además de mantener el nivel de ingresos informado será necesario el cargo de al menos tres recibos básicos (agua, luz, gas, teléfono fijo, teléfono móvil o internet) así como que durante la vida de la Cuenta Nómina la tarjeta de crédito asociada a dicha cuenta se mantenga activa.

(2) TAE variable del 8,26 % calculado para una operación de 15.000 euros a 5 años en función al Euribor a un año publicado el 26.06.2013 (0,539%). La TAE variable ha sido calculada suponiendo que los índices de referencia, Euribor a 1 año, no varían por tanto esta TAE variable variara con las revisiones del tipo de interés. Revisión anual. Plazo máximo 5 años. Comisión de apertura 1%. Importe total adeudado 18.201,36 €. Oferta válida hasta el 31 de diciembre de 2013.

*Comisión de apertura 0% en el caso de contratación de un Seguro de Vida.

LA EXPERIENCIA IEESE



**ANTONIO
ARGANDOÑA**

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

Hace unos días me encontré con mis colegas en la sede del IESE en Barcelona. Era una de las reuniones del claustro de profesores que celebramos varias veces al año, esta vez para preparar el nuevo curso que estaba a punto de empezar. Casi treinta nacionalidades reunidas allí, con un amplísimo abanico de formaciones, experiencias, intereses y conocimientos, pero con un propósito común: “La formación de líderes que aspiran a ejercer una influencia positiva y duradera sobre las personas, las empresas y la sociedad”, como se lee en la declaración de la Misión del IESE, que nuestro director general, **Jordi Canals**, nos recordó –lo hace siempre–, en su introducción a la reunión.

Me vino a la cabeza esta experiencia, digamos comunitaria, que los profesores hemos venido practicando desde casi el mismo año de la inauguración del IESE, hace ahora 55 años, cuando empecé a escribir esta editorial. Porque, al releer el artículo de “En Portada”, titulado “Directivos sin fronteras”, me dije que, claro, el IESE es el lugar idóneo para conseguir las experiencias que en él se recogen: por su presencia en todos los continentes, por la variedad de sus alumnos y participantes en sus programas (como botón de muestra: cuatro de cada cinco alumnos que se han incorporado este año al MBA no son españoles), por la riqueza de experiencias de su claustro, por el enriquecimiento que suponen los más de 41.000 antiguos alumnos...

Y, por último, pero no menos importante, algo que destacamos en la presentación de la entrevista a **Hans van der Noordaa**: “Lo que importa son los principios, no las reglas”. En efecto, en el IESE ponemos especial énfasis en gobernar con principios, para desarrollar las competencias morales de las que habla el profesor **Domènec Melé** en el artículo que cierra este número de la *Revista de Antiguos Alumnos*. Disfrutad también con los consejos del profesor **Miguel Ángel Ariño** y **María Luisa Blázquez** sobre las oportunidades que ofrece la economía china o, con el salto que el profesor **Hakan Ener** aconseja dar a los emprendedores (todos somos emprendedores, de un modo u otro); con las noticias del IESE y con las que vosotros nos hacéis llegar. Y, no lo olvidéis, inos vemos en la Global Alumni Reunion en Barcelona, del 7 al 9 de noviembre!

2013/14

Otoño /
Invierno

RUSHMORE

total look

más prendas, mejores sensaciones

de venta en los centros de El Corte Inglés

La Vaguada / Ademuz (Valencia) / Marineda (A Coruña) / Jerez de la Frontera / San Jose de Valderas / Jaén /
Talavera / Mijas / Albacete / Cádiz / Burgos / Buenavista (Oviedo)

www.rushmoreshirts.com

facebook.com/camisas.rushmore

DIRECTIVOS SIN FRONTERAS

STEPHEN
BURGEN





“**N**ací en Polonia, aunque he pasado parte de mi infancia en los Estados Unidos. Ahora vivo en Ginebra con mi marido, que es suizo. Hablo inglés y polaco y mis hijos estudian en francés. Me dedico a las finanzas y al mercado inmobiliario y la mayoría de mis clientes son de Polonia y del Reino Unido, aunque muchos de estos últimos proceden al menos de cinco culturas distintas”, explica **Agnieszka Ziemia** (MBA ‘99).

Como **Ziemia**, cada vez son más los que ni viven ni trabajan en el país en el que nacieron. Si bien es cierto que el mundo no es tan global como lo pintan, si comparamos la situación actual con la de hace 25 años, el número de personas que trabajan en contacto con otras culturas ha aumentado, y esto implica dirigir de manera diferente, desarrollando nuevas capacidades para el líder global.

Pero ¿cuáles son estas capacidades? Los estilos de gestión y liderazgo hasta ahora habían estado dominados por la cultura y los valores de Estados Unidos, pero con el multiculturalismo, ¿qué cuestiones se ponen sobre la mesa? ¿Qué pasos deben dar las escuelas de dirección para adaptarse a esta nueva realidad?

Franz Haniel, de Franz Haniel & Cie., y miembro del International Advisory Board (IAB) del IESE señala que, ante esta situación, lo más importante es que los directivos comprendan qué es lo que hace que las personas sean como son y empaticen con ellos. Y es que “tendemos a juzgar el comportamiento de los demás pensando en nuestros valores, pero, sorprendentemente, no funciona”, comenta **Michel Welters** (Global CEO ‘13), CEO de la empresa fabricante de soluciones de precableado Preflex Group. “Todo el mundo merece ser tratado y juzgado según lo que es y sus méritos. Y solo hay una manera de tener éxito: mantenerse alerta, tener curiosidad, adaptarse a cada momento y tratar a la gente con respeto. Cada persona tiene una historia que contar, y gracias a ello nos vamos enriqueciendo”, añade.

SALIR DE LA ZONA DE CONFORT

● “La cultura determina cómo interpretamos y cómo reaccionamos”, explica el profesor **Yih-Teen Lee**. “Como seres humanos, nos movemos por la cultura, hasta el punto de que podemos no ser conscientes de que, cuan-

“LA CULTURA DETERMINA CÓMO INTERPRETAMOS Y REACCIONAMOS. LOS SERES HUMANOS, NOS MOVEMOS POR LA CULTURA, HASTA EL PUNTO DE QUE PODEMOS NO SER CONSCIENTES DE QUE, CUANDO PENSAMOS Y NOS COMPORTAMOS DE UN CIERTO MODO, SEGUIMOS UNA ESPECIE DE PAUTA MARCADA POR ELLA”

Profesor Yih-Teen Lee



do pensamos y nos comportamos de un cierto modo, seguimos una especie de pauta marcada por ella. Para ver que hay otros patrones igualmente válidos de pensamiento y comportamiento, diferentes de los nuestros, hay que hacer un esfuerzo cognitivo y afectivo importante. Sin la preparación o experiencias adecuadas, las personas pueden no tener la capacidad de detectar esas diferencias. Además, son muchos los que no están dispuestos a salir de su zona de confort cultural”.

Aunque es relativamente fácil conocer los estereotipos de otra sociedad, la cultura en sí está mucho más codificada. La experiencia del profesor **Lee** es un ejemplo de ello. Nació y vivió en Taiwán, República de China, antes de trasladarse a Europa hace aproximadamente 13 años. Al principio trabajó en Suiza, después, en Francia, y ahora, en España. “Lo que más me llamó la atención cuando llegué por primera vez a Europa fue que, mientras que los asiáticos suelen ser más abiertos con los extranjeros, los suizos eran más reservados. Había normas sociales claramente definidas y explícitas, aunque luego me di cuenta de que eran más suizas que occidentales *per se*. Cuando me trasladé a Francia, y después a España, descubrí que esas sociedades operan con un código mucho menos explícito y más flexible, lo cual no solo es más complicado, sino también más ambiguo”.

Cada cultura es diferente y es importante no quedarse en lo superficial, pero ello requiere su tiempo y este es uno de los problemas de los expatriados: permanecer el tiempo suficiente para atravesar esa primera capa superficial. “Normalmente –explica **Welters**– la típica familia de expatriados lleva a sus hijos a una escuela internacional, se relaciona con otros expatriados, disfruta de unos ingresos claramente por encima de la media y en vacaciones se vuelve a su país o viaja al extranjero. Con lo que se puede decir que no están muy expuestos a la cultura, la lengua, las costumbres, los valores, la literatura, la historia, las creencias locales..., aunque siempre hay excepciones”. Por ello, **Welters**, cuando trabajó en Tailandia, optó por integrarse y vivir como se hacía en el país, incluso teniendo un sueldo como el de los tailandeses. “Al final de mi estancia, los colegas del trabajo me invitaban a sus casas. Conseguí que terminaran sintiéndose cómodos abriendo las puertas de su hogar a un forastero”.

Pero adaptarse a una nueva cultura no es fácil. Expatriarse implica “unos gastos considerables y retos para las empresas y para los expatriados y sus familias, que tienen que adaptarse a un nuevo entorno cultural. Por ello, las compañías ofrecen una serie de mecanismos de apoyo y ventajas para facilitar la transición hacia la nueva cultura”, aseguran **José Ramón Pin** y **Pilar García Lombardía**.

En un primer momento, “los expatriados llegan y lo ven fácil”, cuenta **Thomas Martin** (MBA '06), que es medio brasileño, medio alemán y trabaja de director de *retail* de Adidas en São Paulo: “Brasil es un país muy complejo y muy burocrático. En el primer trimestre, los expatriados

ALGUNAS CAPACIDADES DEL DIRECTIVO MULTICULTURAL

✳ Ser honesto, justo y digno de confianza

✳ Estar abierto a otras formas de entender el mundo y los negocios

✳ Saber escuchar, adaptarse al momento y a cada entorno

✳ Sacar partido a las diferencias culturales en vez de verlas como algo negativo

✳ Tener curiosidad, ser comunicativo y estar informado

✳ Conocer los entornos comerciales de cada país, vivir y respirar la realidad local

✳ Tratar a los demás con respeto y tener empatía

✳ No hablar de negocios nada más llegar a un nuevo país

✳ Ser humilde, paciente y flexible

✳ Recordar que en algunas culturas resulta difícil decir 'no' y que la aparente aquiescencia no significa aceptación

✳ Saber prever y planificar

✳ Tener en cuenta que, probablemente, a nivel cultural sabrán más de ti que tú de ellos

✳ Tener habilidades para coordinar e integrar equipos

✳ Aprender la lengua del país, o al menos, demostrar interés por hacerlo

creen que lo pueden arreglar todo, pero, con el tiempo, se desaniman”.

No solo se ha de adaptar el directivo, sino también su familia, y este acaba siendo muchas veces uno de los mayores problemas del expatriado, según explica **Martin**. A ello se une el desconocimiento del idioma local. “Esforzarse por aprender la lengua del país es un paso más para comprender la cultura, ya que ambos están interrelacionados”, afirma. Resulta tentador acomodarse en el inglés, por su carácter internacional, pero como dice el lingüista **David Crystal** en su libro sobre el inglés global, “La gente que no habla inglés se queda fuera del juego, igual que la gente que solo habla inglés”.

Ina Mexía (PDD '03), de padre español y madre alemana, ha trabajado por toda Europa, América y Asia, y actualmente es directora de la División de Perfumería en España de la multinacional suiza Firmenich. **Mexía** asegura que “la ventaja de ser un *expat* es que nunca vas a dejar de ser extranjero, y con la actitud adecuada y teniendo una cierta sensibilidad, acaban mostrando una especial tolerancia, algo que no sucedería con un directivo del país, que se supone que debe conocer y seguir las normas y los hábitos sociales”.

Pero los tiempos en los que las multinacionales transferían unilateralmente empleados de la sede central a las filiales ya son historia. Hace años que algunas empresas han empezaron a buscar nuevas fórmulas, como, por ejemplo, apostar por la contratación de directivos en el lugar de origen o por la impatriación, que es una forma de vínculo entre la sede central y las filiales, pero en dirección contraria a la expatriación. El profesor **Sebastian Reiche** explica que la impatriación permite conocer de manera más rápida los países donde se opera y, para ganarse así el favor de sus empleados. Además, los impatriados suelen ser empleados o mandos medios relativamente más jóvenes que son

transferidos a la sede central de la multinacional, a menudo por razones de desarrollo profesional.

EL LIDERAZGO: LA CULTURA MARCA LA DIFERENCIA

Independientemente de las dificultades de adaptación a las diferentes culturas, parece evidente que cada una de ellas tiene un tipo de liderazgo directivo particular. Sin duda, la tendencia a generalizar entre cultura “europea”, o “latinoamericana” o “africana” no es posible, ya que, en realidad, cada una de ellas está compuesta por muchas otras. Ahora bien: sí se puede establecer una distinción clara (por la diversidad interna) entre la cultura asiática y la occidental, sobre todo en relación con los tipos de liderazgo.

Afirma el profesor **Carlos Sánchez-Runde** que “el liderazgo es un concepto cultural. Su significado está implícito en las diferentes culturas, y va cambiando en consecuencia”. Mientras que en Occidente se tiende a pensar en el líder como héroe (engreído, normalmente), en Oriente se considera que “un líder es mejor cuando la gente casi no nota que está ahí, cuando habla poco y cuando hace su trabajo y cumple sus objetivos de modo que los demás digan ‘Lo hemos hecho nosotros’”, asegura parafraseando al filósofo **Lao Tzu**.

El profesor **Sánchez-Runde** apunta que a los americanos les gustan los líderes que dan poder y animan a sus subordinados, pero también los que son potentes, llenos de energía, seguros y sin aversión al riesgo. En cambio, los líderes chinos se supone que tienen que crear y alimentar las relaciones, mostrarse benevolentes con los subordinados, dignos y distantes, pero comprensivos, y tratar los intereses de sus empleados como los suyos propios. Los malayos esperan que sus líderes se comporten con humildad, modestia y dignidad. Y los japoneses deben centrarse en desarrollar una relación saludable con sus empleados, pues comparten un mismo destino”.

“EL LIDERAZGO ES UN CONSTRUCTO CULTURAL: SU SIGNIFICADO ESTÁ IMPLÍCITO EN LAS DIFERENTES CULTURAS, Y VA CAMBIANDO EN CONSECUENCIA”

Profesor **Carlos Sánchez-Runde**



CUANDO SER UN EXPATRIADO ES LA ÚNICA OPCIÓN

Para muchos ejecutivos, expatriarse ha dejado de ser una opción para convertirse en una obligación. La crisis económica ha reducido considerablemente los rechazos a las ofertas de expatriación: el miedo de los candidatos a perder su actual empleo y la falta de perspectivas en los países de origen lleva incluso a muchos profesionales a presentarse voluntariamente. Además, ya no se ofrecen mejoras retributivas del mismo nivel que antes.

“Hay una tendencia clara a la reducción de gastos, excepto a la hora de contratar seguros y en las cuestiones fiscales”, explica el profesor **Sandalio Gómez**, autor del Informe *Políticas de expatriación en el contexto económico actual. Visión de las empresas*, elaborado conjuntamente por el IESE y Ernst & Young a partir de entrevistas y encuestas a directivos de 30 empresas multinacionales, el 83%, españolas. “Antes de la crisis, los empleados imponían las condiciones de la expatriación. Hoy, esas condiciones las imponen las empresas”, añade.

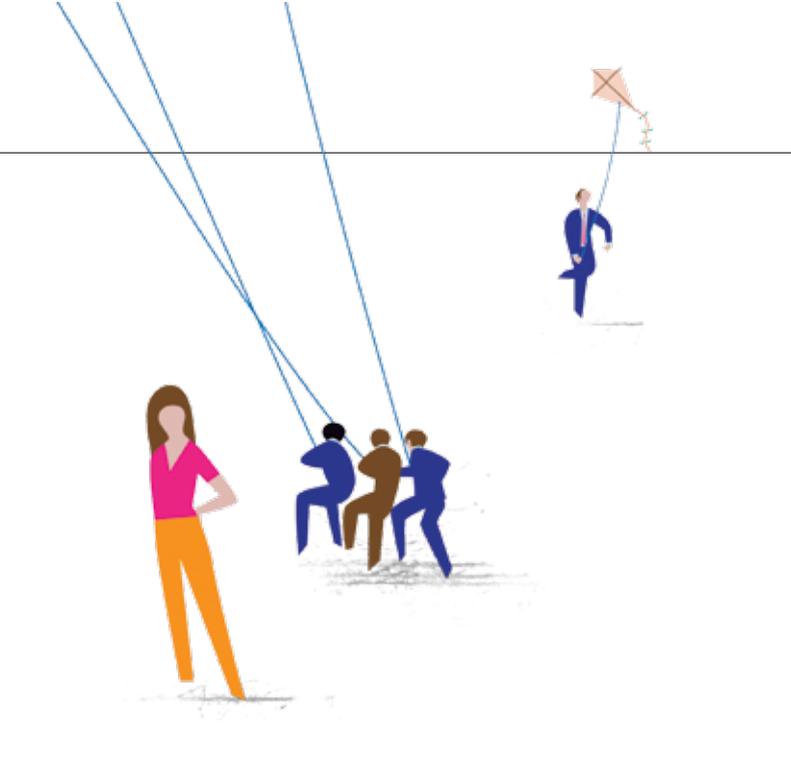
Además, en los últimos años las empresas han mejorado los procedimientos para seleccionar a los candidatos. El perfil que buscan es el de alguien “echado para adelante, con capacidad profesional, flexibilidad y buen desempeño”. Así, cada vez hay candidatos más preparados y cualificados, y se multiplica el número de quienes se ofrecen de forma voluntaria para trasladarse a otros países. A la hora de seleccionarlos, las organizaciones tienen en cuenta la trayectoria profesional y la flexibilidad de los candidatos.

El informe destaca dos grandes desafíos que aún están pendientes de cumplir las empresas. Por un lado, la necesidad de diseñar un cuadro de mando que controle a los expatriados. Por otro lado, las empresas deben aprender a gestionar el talento y el desarrollo profesional de estos trabajadores.

El pensamiento de gestión occidental actual sigue arraigado en el concepto de la antigua Grecia de lograr un ideal mediante acciones concretas. “Los directivos se mueven por objetivos, y los líderes hacen lo posible por cumplir esos objetivos e ideales comerciales, que se definen y aplican con gran atención y que, además, se hacen públicos”, comenta. La tradición china, en cambio, le da más importancia a posicionarse según la realidad. En lugar de fijar un conjunto de objetivos para actuar de un determinado modo, los líderes deben posicionarse de tal forma que el camino deseado sea la única alternativa viable. A muchos directivos occidentales, la ambigüedad de sus colegas chinos y su aparente incapacidad para actuar con decisión les parece poco efectiva y decepcionante, aclara el profesor.

Norman Lui (Global CEO China '13), CEO de Lumi Holdings, empresa de productos médicos y cosméticos con sede en Shanghái, puntualiza que “en China aspiramos a tener un éxito empresarial igual que el de Occidente, pero hemos pasado de un sistema económico comunista a lo que, de momento, es un capitalismo orientado hacia el Estado. En el ámbito del liderazgo, los emprendedores chinos tienen un largo camino que recorrer para adaptarse al cambio. Ahora mismo no quieren dirigir, quieren mandar. Lo que estamos intentando es combinar los valores fundamentales chinos con ideas más modernas sobre la organización”.

“Oriente y Occidente convergen a nivel superficial, pero, en el fondo, nuestras distintas formas de pensar siguen ahí, y se mantendrán”, asegura al profesor **Kimio Kase**, que cuenta el caso de un directivo de Honda que solía decir que el pensamiento occidental y el japonés se parecía en un 95%. El inconveniente era que el 5% restante incluía los aspectos más importantes de la dirección. Según el profesor **Kase**, Oriente y Occidente están divididos por una tendencia: uno hacia el pensamiento inductivo, y el otro, hacia el deductivo. “Efectivamente, los directivos asiáticos tienden a procesar la información de forma inductiva, de manera que persiguen una idea muy abstracta para sus procesos de toma de decisiones”, explica el profesor, “mientras que los directivos occidentales tienden a poner en práctica patrones establecidos, enfoques y categorías concretas en sus decisiones, y estrategias”. Se-



gún él, si se combinasen ambos métodos, seguramente se crearían mejores soluciones de gestión.

Que Oriente está cada vez más unida a Occidente fue uno de los aprendizajes que **Teresa Morenés** (MBA '13) recuerda del máster: “Las prioridades al afrontar un problema en la empresa nunca volverán a ser las mismas, tampoco las soluciones. En muchos casos, me daba la sensación de que ninguna de las dos alternativas era adecuada al 100%, pero si alguien tuviera la capacidad de combinarlas, se rozaría la perfección. Si los países de Oriente y Occidente trabajaran juntos, nos acercaríamos a ese equilibrio entre el *yin* y el *yang*”.

AQUÍ TRABAJAMOS DIFERENTE

● No solo el liderazgo es diferente en cada cultura, sino también las formas de trabajar. **Martin** recuerda, por ejemplo, que la cultura brasileña tiende a ser informal. “Cuando se acuerda una fecha, hay que tener en cuenta que no es tan fija como lo sería en Europa o Estados Unidos. También es una cultura mucho más humana, las relaciones personales son importantes. En Europa importan los hechos, pero aquí todo es más subjetivo, le tienes que caer bien a la gente y te los tienes que ganar para que hagan lo que les pides” explica.

Sin embargo, **Jorge Lluch** (EMBA '11) lo tiene claro: “No creo que haya un único estilo de gestión en el continente latinoamericano. Desafortunadamente, no hay reglas mágicas para hacer negocios más allá de tu capacidad de adaptación a cada entorno, cultura y comportamiento de las personas que vas conociendo”. **Lluch** vive en los Estados Unidos, concretamente en Atlanta (Georgia), desde donde ejerce la dirección de la oficina internacional de Delaware, multinacional española que ofrece servicios informáticos a empresas privadas y a las administraciones públicas en todo el mundo. Asegura que “donde se marcan más las diferencias culturales es en las relaciones entre personas del mismo entorno profesional, en las reuniones o incluso en la forma de redactar los correos electrónicos. Por ejemplo, el europeo es bastante directo al escribir *emails* para pedir información, y el americano también aunque más educado; en Latinoamérica, en cambio, se usan largas introducciones antes de

abordar sutilmente el objeto del correo. Además, en algunas culturas es difícil decir ‘no’, lo que puede llevar a confusión y crear expectativas poco realistas”.

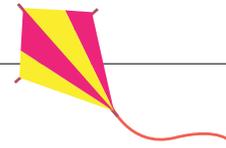
Lo mismo podría decirse de África. **Fanja Nantenaina Ratsimbazafy** (AMP '13) es el secretario general de la Cruz Roja en Madagascar y trabaja con ONG de Europa y Estados Unidos, además de organizaciones internacionales como la ONU y la OMS. Subraya que es un error pensar en África como un todo, o que la forma de hacer negocios en Kenia, por ejemplo, servirá en Madagascar”, enfatiza. “Como pueblo, a los malgaches no les gusta el conflicto, casi nunca dirán ‘no’ en público, y nunca se quejan delante de otras personas. Para mostrar su desacuerdo, simplemente no hacen nada. Incluso si preguntas cuál es el problema, no lo explicarán. La gente tiene asumido que, si no se opone, debe significar que acepta lo que se les propone, y entonces no pueden entender por qué no funciona. La clave está en establecer relaciones y ganar confianza, hablar mucho y preguntar”.

En el caso de Estados Unidos, **Kiana Bahadorzadeh** (MBA '13) explica que le fue fácil empezar un negocio allí. **Bahadorzadeh** se trasladó de Irán a Nueva York, donde puso en marcha una empresa de artículos de lujo para el hogar. “En Estados Unidos te dan la oportunidad, y si lo haces bien, responden. No les importa de dónde eres o quién eres. En cambio, en otros países, como Irán, llegar como extranjero e intentar montar algo es más difícil”. Para ella, aunque Estados Unidos es la referencia empresarial, en realidad es la excepción. “El hecho de que la sociedad americana sea tan multicultural la hace extremadamente abierta a propuestas comerciales que pueden resultar exóticas y diferentes”, explica **Lluch**.

Mientras, **Eduardo Elorz** (EMBA '08), que trabaja en marketing global en el campo de la oncología para la farmacéutica Lilly, en Indianápolis, destaca lo que más le ha llamado la atención de Estados Unidos: “Como europeo he visto que es una cultura muy orientada a la familia y que tienen un sentimiento más fuerte de comunidad que en Europa. Tan solo por poner un ejemplo: cuando nieva, la gente se pone a quitar nieve por todo el barrio, no solo delante de su casa”.

LOS RETOS DE LA FORMACIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS

● En definitiva, es evidente que el mundo se globaliza (lo cual no significa que se vuelva más homogéneo, si no es en la capa superficial), pero ¿cómo se están adaptando las escuelas de dirección a esta nueva realidad, teniendo en cuenta que suelen basarse en el modelo americano? El profesor **Pankaj Ghemawat**, que participó en el informe *The Globalization of Management Education*, promovido, en 2011, por la AACSB, afirma que las escuelas de dirección “tienen que preparar a sus alumnos para el contexto de los negocios globales en el que van a trabajar”. El objetivo, como dice, no es aprender las particularidades de cada país, sino desarrollar una manera de pensar que se pueda aplicar en otros. Recomienda que las escuelas presten una especial atención a la gestión de la diversidad,



y asegura que ofrecer módulos en otros países, como hace el IESE, ayuda a sumar contenidos teóricos y experiencia.

“Si las escuelas de dirección son serias al asegurar que sus graduados adquieren la concienciación y las competencias globales necesarias para tener éxito en un entorno comercial como el actual, lo primero es prestar más atención a los contenidos de sus programas”, apunta el profesor **Ghemawat**. Por su parte, el profesor **Reiche** añade: “La educación universal en materia de negocios no se traduce automáticamente en ser capaz de llevar y liderar equipos de personas en contextos de socioculturales muy diferentes. Aunque tendemos a pensar de otro modo, la gran mayoría de personas siguen teniendo una exposición internacional limitada”.

Otro factor importante es la diversidad cultural de los alumnos. En el IESE, cerca de un 80% de los MBA son de fuera de España, y esa diversidad se suele citar como uno de los aspectos más estimulantes del programa. Para muchos, es su primera experiencia de trabajo con personas de orígenes tan diversos, que tienen diferentes maneras de afrontar los problemas. Y un gran número de ellos forman parte de la llamada “población internacional”, personas cuyos padres son de nacionalidades distintas o que han crecido y trabajado en diferentes países y se sienten cómodos hablando en varias lenguas, además de tener un dominio del inglés que les permite manejarse en el mundo de los negocios global.

LOS “INTERNACIONALES”

- “Vivir en el extranjero o pertenecer a una familia mixta
- ayuda claramente al crecimiento y el desarrollo personal”, asegura **Welters**. “A este tipo de personas se les llama ‘los internacionales’ y suelen ser flexibles, curiosos y más creativos y abiertos a nuevas ideas. Además suele aprender que hay diferentes maneras de resolver los problemas”.

Ratsimbazafy explica que “cuando trabajas en grupos multiculturales aprendes mucho sobre otras formas de

pensar, a la vez que te induce a reflexionar sobre la tuya”. Además, “cuando lo haces fuera de tu país eres extranjero, y puedes comparar lo que tienen ahí con lo que tú posees, y así, al volver a casa, tienes más posibilidades de alcanzar el éxito en tu trabajo que aquellos que nunca han estado fuera”.

“Si eres internacional, no pretendes que todos sean como tú; más bien te muestras comprensivo con las otras culturas y evitas crear barreras. Y esto afecta directamente a los negocios, ya que ‘los internacionales’ intentan sacar partido a las diferencias culturales en lugar de verlas constantemente como algo negativo”, asegura **Morenés**.

El profesor **Lee** considera que los internacionales son muchas veces personas “marginadas culturalmente”, es decir, personas que se han expuesto o están inmersas en dos o más culturas y que han interiorizado sus normas pero que no se identifican fuertemente con ninguna de ellas.

Estos “marginados” suelen ser considerados malos candidatos para funciones de liderazgo global pero, según el profesor **Lee**, tienen una habilidad única para comprender e interactuar como si fueran de la misma cultura, al tiempo que mantienen la neutralidad porque no se sienten incluidos. Los “marginados” ven cómo sus propios cargos o tácticas serán percibidos por los demás. Asimismo, como no se identifican fuertemente con ningún grupo cultural, son particularmente aptos para manejar la diversidad. También tienen un alto grado de tolerancia ante la incertidumbre, y es menos probable que sufran conflictos de identidad y tiendan a estar más abiertos a nuevas ideas.

EQUIPOS MULTICULTURALES:

PACIENCIA, MENTE ABIERTA Y EMPATÍA

- Sin duda, la tendencia es trabajar en equipos multi-
- culturales, y para ello son claves dos capacidades: la paciencia y una mente abierta. **Martin** insiste en que “tra-

MARCO SOBRE EL LIDERAZGO GLOBAL EN EQUIPOS MULTICULTURALES

Cuatro pasos que debe seguir un directivo para gestionar con eficacia las dificultades del liderazgo de equipos multiculturales.

Formación

- * Establecer la configuración específica del equipo
- * Desarrollar conocimiento y confianza mutuos desde el inicio

Storming

- * Potenciar las competencias únicas
- * Gestionar los conflictos y las emociones comunes
- * Fomentar la seguridad psicológica del grupo

Reglas

- * Establecer normas de colaboración comunes
- * Configurar un modelo mental compartido
- * Crear vínculos sociales y de identidad colectivos

Ejecución

- * Facilitar el seguimiento y el *feedback* del grupo
- * Gestionar las numerosas limitaciones del equipo

Estructuras profundas para el desarrollo de un liderazgo global

- Inteligencia cultural
- Orientación al aprendizaje
- Identidad cultural y de liderazgo

Gráfico extraído de Lee, Y.-T.: “Global leadership in multicultural teams” (capítulo 3.2) en J. Canals (ed.): *Leadership development in a global world: The role of companies and business schools*, Palgrave Macmillan, 2012, p. 191

bajando con equipos multiculturales aprendes distintas maneras de solucionar los problemas. Si trabajas en un equipo en el que todos piensan igual, las cosas se hacen antes. En cambio, con grupos multiculturales, hay que hablar los temas y los procesos duran más, pero el resultado puede ser muy fructífero. El reto es crear un equipo en el que sus miembros trabajen juntos”.

Al igual que **Haniel, Lluch** considera que otra de las capacidades que han de tener los directivos que trabajan con equipos multiculturales es la empatía. Esto implica “vivir las situaciones de manera conjunta, compartir las opiniones, conocer el entorno y las capacidades”. Como extranjero, **Lluch** destaca que las expectativas sobre beneficios y resultados suelen ser más altas de lo que realmente es factible, sobre todo cuando se está desarrollando el negocio en economías emergentes. “Por esta razón, es básico comprender y conocer los contextos empresariales de cada país para evitar frustraciones en la sede central y estrés en las sedes locales”. Y añade: “No creo que el liderazgo internacional sea factible desde la distancia, hay que vivir y respirar la realidad local”.

Mexía afirma que “la diversidad dentro de una organización es claramente una ventaja competitiva que permite superar los problemas. En un mundo global, necesitamos diversidad de culturas: los mercados son globales, el consumidor se mueve y cambia con rapidez, y el multiculturalismo es la mejor manera de ser flexibles y adaptarse a esos cambios”.

Además, liderar a personas de diferentes culturas brinda multitud de oportunidades para conocerse a uno mismo, descubrir nuevas maneras de actuar y encontrar soluciones creativas para viejos y nuevos problemas, como remarca el profesor **Sánchez-Runde**. Quizá sea esta una de las razones por las que **Mexía** “no sería capaz de elegir un único país o una única bandera que sienta ‘más míos’, y eso me hace libre, y estoy dispuesta a continuar explorando el mundo y su gente y viviendo nuevas experiencias. Nos unen muchas más cosas de las que nos diferencian. Comprender las necesidades y los deseos sin duda nos ayuda a ser más competitivos en las empresas, y también a ser más felices”.

Una última cosa a tener en cuenta a la hora de internacionalizar el negocio es que, gracias a Hollywood y al alcance universal de la cultura popular occidental, el resto del mundo está familiarizado con sus costumbres sociales y culturales. Los occidentales no deben olvidar que cuando aterrizan en suelo extranjero, los nativos saben más sobre ellos que viceversa. Y de Brasil a Madagascar, pasando por Shanghái y Tailandia, el mensaje es el mismo: establecer relaciones, construir confianza y ser paciente. No se debe empezar hablando de negocios, hay que trabajar la conversación poco a poco. Una famosa frase de *El Padrino* dice: “no es nada personal, son solo negocios”; pero, al final, todo es personal porque, por muy brillantes que sean las ideas de uno se está tratando con personas, y cualquier empresa siempre será un negocio formado por personas.

ARTÍCULOS

Harvey, M.; Reiche, B. S. y Moeller, M.
“Developing Effective Global Relationships Through Staffing with Inpatriate Managers: The Role of Interpersonal Trust”

Journal of International Management, Vol. 17, nº 2, (2011), pp 150-161

Mendenhall, M. E.; Reiche, B. Sebastian; Bird, Allan y Osland, Joyce S.

“Defining the “global” in global leadership”
Journal of World Business, vol. 47, nº 4, (2012), pp. 493 - 503

Sánchez-Runde, C. J.; Nardon, L. y Steers, R. M.

“Looking beyond Western leadership models: Implications for global managers”
Organizational Dynamics, vol. 40, nº 3, (2011), pp. 207-213

Reiche, B. S.

“Knowledge transfer in multinationals: The role of inpatriates’ boundary spanning”
Human Resource Management, vol. 50, nº 3, (2011), pp. 365-389

Lee, Y-T.

“Home versus host - Identifying with either, both, or neither?”
International Journal of Cross Cultural Management, vol. 10, nº 1, (2010), pp. 55-76

Lee, Y-T.; Reiche, B. S. y Song, D.
“How do newcomers fit in? The dynamics between person-environment fit and social capital across cultures”

International Journal of Cross Cultural Management, vol. 10, nº 2, (2010), pp. 153-174

LIBROS E INFORMES

Canals, J. (ed)
Leadership in a global world: The role of companies and business schools
 Palgrave Macmillan, 2012

Ghemawat, P.

“Bridging the globalization gap at top business schools: Curricular challenges and a response” en: **Canals, J. (ed)**

The future of leadership development: Corporate needs and the role of business schools

Palgrave Macmillan, 2011. pp. 177 - 217
 IESE Business Collection

Kase, K.; Slocum, A. y Zhang, Y.Y.
Asian versus Western management thinking: Its culture-bound nature
 Palgrave Macmillan, 2011

Pin Arboledas, J. R.; García Lombardía, P. y Peiró Barra, A.

Destino Marruecos: Internacionalización del talento
 IRCO, octubre 2010

PROGRAMAS

Los programas del IESE incluyen asignaturas que hacen referencia al *management* intercultural. En concreto, dentro de los Short Focus Programs podemos encontrar el específico:

Managing people across cultures
 Nueva York, 4-6 de junio del 2014
www.iese.edu/mpac

CHINA

LA OPORTUNIDAD DE UN PAÍS COLOSAL



MIGUEL ÁNGEL ARIÑO
Profesor Ordinario, Análisis de decisiones, IESE



MARÍA LUISA BLÁZQUEZ
Investigadora Asociada, International Center for Competitiveness (ICC), IESE

El importante crecimiento de la economía de China está desplazando el epicentro económico y empresarial mundial. ¿Estamos preparados para esta nueva realidad? Este artículo expone las características del potencial económico del gigante asiático, su creciente protagonismo y sus tendencias futuras.

ECONOMÍA • CLUSTERS • COMPETITIVIDAD • MERCADOS ASIÁTICOS

A nadie se le escapa que el centro de gravedad económico y empresarial se está desplazando, a buen ritmo, de Occidente a Oriente, en especial hacia China. La participación conjunta de Estados Unidos, Japón y Alemania, dentro de la economía mundial representaba en torno al 52% en 2000, mientras que diez años después tan solo alcanzaba el 37%. En ese mismo periodo, China ha pasado de tener un peso en la economía del 3,7% al 9,3% y a convertirse, desde hace dos años, en la segunda potencia económica mundial.

Este surgimiento se debe a un paulatino abandono de la economía de planificación central iniciada en los años 80 hacia una de mercado. Esta nueva política económica ha dado lugar a que la tasa de crecimiento promedio de la economía china en la primera década del siglo haya sido del 10,3%, mientras la media mundial se ha situado en el 3,7%.

China es un país que surge de la pobreza y del subdesarrollo, con una población que ve posibilidades de mejorar sus estándares de vida y a la que no le importa emigrar internamente a zonas con mayores oportunidades y a trabajar en todo lo que haga falta. Es un país de gente emprendedora, dispuesta a hacer los sacrificios que sean necesarios para conseguir una mejora en su nivel de vida. No en vano, la tasa de ahorro de la economía china se sitúa en torno al 50% del PIB, mientras que en el resto de los países gira alrededor del 20%.

Por consiguiente, las inversiones en China suponen también un 50% de su PIB, mientras que Estados Unidos, Japón y Alemania se sitúa por encima del 20%.

El pueblo chino es ahorrador e invierte más que consume, y esto hace que su economía esté muy basada en la exportación. La internacionalización de China, valorada según la suma de sus importaciones y exportaciones como porcentaje del PIB, es del 60%, mientras que la de Alemania se sitúa en el 90% y la de Estados Unidos en el 30%. Si bien China y Alemania exportan un 4% más de lo que importan, a Estados Unidos le sucede al revés.

El empeño de las autoridades chinas por no revalorar el remembí, la moneda local del país, facilita las exportaciones y saca de quicio al resto de las economías, especialmente la norteamericana, a las que se les hace difícil exportar a China, mientras ven que sus mercados están cada vez más abastecidos de productos chinos.

Una muestra del dinamismo actual de su economía se puede ver en el sector de la automoción, que ha multiplicado por cinco la matriculación de coches en la última década y se ha convertido en el mercado de automoción más grande del mundo y con mayor crecimiento.

LA CARA Y LA CRUZ DE LA COMPETITIVIDAD

● Pero, ¿cuáles son los límites a este crecimiento y cuáles son los problemas que se puede encontrar en el camino? El Informe de Competitividad Global 2012-2013¹ publicado por el Foro Económico



Mundial muestra cómo China ocupa el puesto 29 en el ranking mundial de 144 países, tres posiciones por debajo de su ranking el año pasado, pero liderando claramente la evolución de las economías BRICS. Junto a las fortalezas ya mencionadas, el informe señala algunas de las limitaciones de la economía china, como la preparación tecnológica, en la que el país ocupa la posición 88 del ranking y se observan claras carencias en lo relativo a penetración de la banda ancha, o de la telefonía móvil. La eficiencia de los mercados también es un área a desarrollar, en la que China presenta problemas de burocracia, altos impuestos y tarifas, que hacen que aumenten las barreras de entrada a la inversión extranjera y afectan a la competencia en los mercados.

Por otro lado, las actuales dificultades económicas por que están atra-

vesando las economías occidentales acabarán teniendo necesariamente, un impacto en la economía china. Cuando se juega en la primera división una economía, no se es inmune a lo que les ocurre en las demás, pero la china está muy bien posicionada para capearlas. Efectivamente, las dificultades económicas en Occidente hacen que estos países acaben comprando muchos menos productos a China y, de hecho, esto ya sucede. Si, como consecuencia de ello, el crecimiento de China baja del 11% al 6%, aún así ese 6% sería un índice de salud y dinamismo económico. Los datos actuales indican que el impacto en la economía china de estas menores exportaciones está siendo de apenas 2 puntos.

Mientras, la mejora económica de millones de familias chinas hace que el consumo interno esté aumentando, y

UNA MUESTRA DE LA SALUD DE CHINA SON LOS 3.240.000 MILLONES DE DÓLARES EN RESERVAS QUE POSEE, MIENTRAS QUE LAS RESERVAS DE DIVISA EXTRANJERA EN ESTADOS UNIDOS SUMAN SOLO 127.000 MILLONES DE DÓLARES

cada vez más y este consumo interno va a ser uno de los pilares de su crecimiento económico.

Una muestra de la salud de China son los 3.240.000 millones de dólares en reservas que posee, mientras que las reservas de divisa extranjera en Estados Unidos suman solo 127.000 millones de dólares. Además, Estados Unidos tiene una deuda externa de 14.710 miles de millones, un 103% de su PIB, y la deuda externa de China es de 697 miles de millones de dólares, esto es un 9% de su PIB. En otras palabras, cada ciudadano chino tiene una deuda externa de 396 dólares y Estados Unidos debe 50.266 dólares por cada uno de ellos. La realidad es que, mientras Estados Unidos es deudor neto, China es un país acreedor neto, pues otros países le deben más de lo que ella debe.

Dejando a un lado las grandes figuras macroeconómicas, existen otros aspectos más sutiles que quizá ayuden a entender y calibrar el potencial de este país: su rápido desarrollo industrial y su capacidad de mejora persiguiendo, principalmente, un mayor valor añadido.

EMERGEN NUEVOS CLUSTERS

- Históricamente, el Gobierno
- chino creó unas zonas económicas especiales, principalmente en la costa, para promover el desarrollo industrial del país con políticas de promoción del desarrollo en esas áreas, mediante leyes favorables que atrajeran inversión extranjera, que implican desarrollo de infraestructuras, simplificación de trámites administrativos y dotación de incentivos financieros.

Sin embargo, actualmente, las ciudades con mayor crecimiento en China ya no están en la costa Este, sino en el interior del país, hacia las provincias del Norte y del Oeste. Así por ejemplo, la ciudad de Chengdu es un caso paradigmático del desarrollo económico del interior de China. Con 14 millones de habitantes, es la capital de la provincia de Sichuan, provincia que tiene 80 millones de habitantes, y una superficie de 485.000 kilómetros cuadrados. La ciudad ha atraído una gran cantidad de inversión extranje-

ra los últimos años, sobre todo en el sector de las tecnologías de la información, principalmente por la mano de obra y suelo barato. Muchas empresas de lujo en el sector *retail* como Burberry, Louis Vuitton y Prada ya está en Chengdu. El Gobierno local se ha marcado el objetivo de atraer a unas 20 marcas extranjeras al año. General Electric ha comenzado la construcción de un centro de innovación para desarrollar equipos médicos para el mercado local. Philips y Siemens también tienen operaciones de I+D en la ciudad.²

Para hacernos una idea de la dimensión del desarrollo de *clusters*³ en China, basta echar un vistazo al mapa de los 100 principales del país (Gráfico).

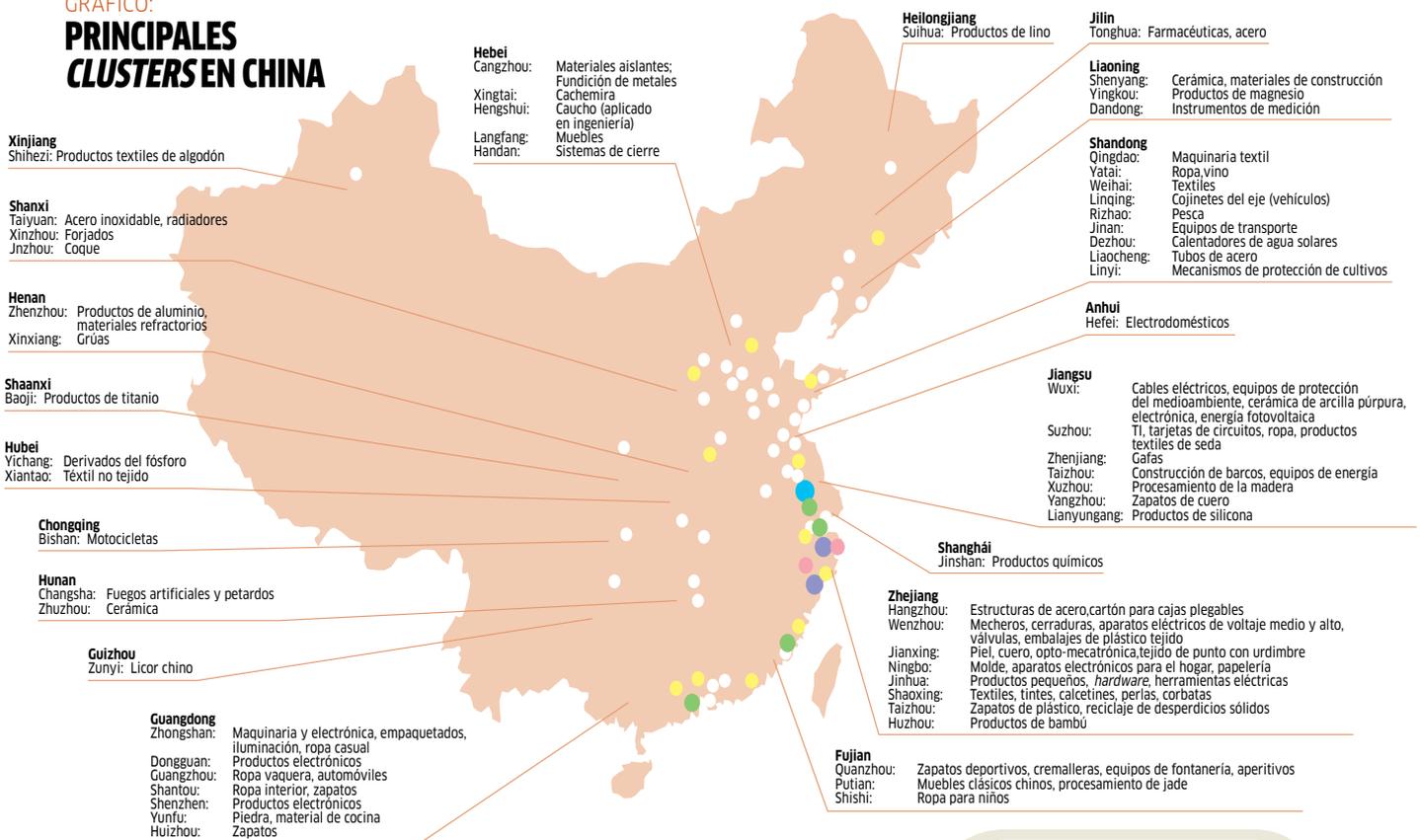
Existen *clusters* de dimensiones que consideraríamos enormes comparadas con los *clusters* europeos, por ejemplo, y que ni siquiera aparecen en este mapa de los 100 principales en China. Por ejemplo, en Chengdu, en la céntrica provincia de Sichuan, existe una concentración de casi 1.000 empresas de alta tecnología, entre ellas, Intel, y se licencian anualmente 20.000 estudiantes de electrónica. Del mismo modo, en Ningbo, en la provincia costera de Zhejiang, existen 2.000 empresas costureras que son responsables del 5% de la producción textil del país, y tampoco aparece entre los principales *clusters* chinos.

LA EVOLUCIÓN HACIA PRODUCTOS MÁS ELABORADOS

- Con frecuencia, oímos que la economía china se basaba en fabricación masiva de productos de bajo coste y baja especialización. Si bien esto pudo ser cierto hasta hace unos años, el país ha dado grandes pasos adelante en sectores que requieren mayor desarrollo tecnológico y de mayor valor añadido.

El desarrollo industrial chino, en su origen, estuvo dominado por industrias de menor valor añadido y alto componente de la mano de obra, como la textil, la de juguetes o la de calzado. Estas industrias siguen teniendo un peso importante en las exportaciones chinas, y en ellas es en las que China mantiene la

GRÁFICO:
**PRINCIPALES
CLUSTERS EN CHINA**



- Ciudades con 1 cluster
- Ciudades con 2 clusters
- Ciudades con 3 clusters
- Ciudades con 4 clusters
- Ciudades con 5 clusters
- Ciudades con 6 clusters

Fuente: Li & Fung Research Centre; The Beijing Axis Analysis

mayor cuota mundial de exportaciones. Mirando el mapa de los principales clusters chinos del gráfico también se puede observar que la mayor parte de ellos siguen perteneciendo a este tipo de sectores. Sin embargo, el mayor volumen de exportaciones ya no está en estas industrias, sino en otras como tecnologías de la información, sector en el que más están creciendo las exportaciones, con un crecimiento promedio del 25% anual la última década.

Es decir, están creciendo en importancia los clusters y la exportación de productos más sofisticados, como las tecnologías de la información. Los clusters e industrias más tradicionales y de menos valor añadido, como el textil o la fabricación de juguetes, se están trasladando a otros países asiáticos como Vietnam, que poseen una mayor ventaja competitiva.

Incluso en las industrias más tradicionales, se está evolucionando hacia la realización de actividades de mayor valor añadido. Así, en la provincia de Guangdong (Zhongda), de unos 300.000 habitantes, está especializada en la industria textil. La fabricación de textiles se han ido ampliando para cubrir toda la cadena de valor, desde

la producción de las telas a su venta.⁴ También esa área ha ido desarrollando actividades complementarias como logística, formación o consultoría, todo ello en el sector textil, mientras que ha ido perdiendo importancia la parte de la fabricación en la que existen ya competidores de menor coste, como Camboya o Bangladesh. Paulatinamente se ha ido produciendo un cambio a procesos más especializados en el área de la distribución. Para ello, se han realizado inversiones en infraestructuras y se ha construido un trading center de 300.000 metros con cabida para más de 4.000 tiendas, que funcionará como un centro internacional de compras.

En definitiva, China no puede ser considerado únicamente un competidor sólido en bajo coste y en industrias de bajo valor añadido. La tendencia hacia industrias y actividades de mayor valor añadido, el enorme desarrollo de zonas especializadas impulsado por la acción del Gobierno y el aprovechamiento inteligente del potencial del interior del país para seguir siendo competitivos en precios, contribuyen a apreciar en su justa medida la amenaza de un rival colosal.

1. *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. Ginebra. Foro Económico Mundial (2012).
2. *Supersized cities: China's 13 megalopolies*. Economist Intelligence Unit, 2012.
3. Un cluster es un conjunto de empresas, organizaciones e instituciones concentradas geográficamente que compiten y colaboran en una misma industria.
4. Schroder, F., Waibel, M. and Altrock, "U. Global change and China's clusters". *Pacific News*, nº. 33, enero-febrero 2010.

EMPRENDEDORES

ATREVERSE A DAR
EL SALTO AL VACÍO**HAKAN ENER**

Profesor Adjunto,
Iniciativa Emprendedora,
IESE

Antes de lanzarse al abismo con un nuevo proyecto, el emprendedor debe tener en cuenta una serie de cuestiones para llevar su idea a buen puerto. El profesor **Ener** desgrana algunas de esas ideas y las reglas del juego para tener más posibilidades de éxito.

INICIATIVA EMPRENDEDORA • BUSINESS
ANGELS • INVERSORES • CAPITAL RIESGO

La crisis financiera entra en su séptimo año y la luz que se ve al final del túnel no es más que intermitente, por lo que, *a priori*, no parece el mejor momento para embarcarse en empresas arriesgadas. Y, sin embargo, es un momento buenísimo para el emprendimiento, porque la gente está desanimada con la baja rentabilidad de sus activos financieros.

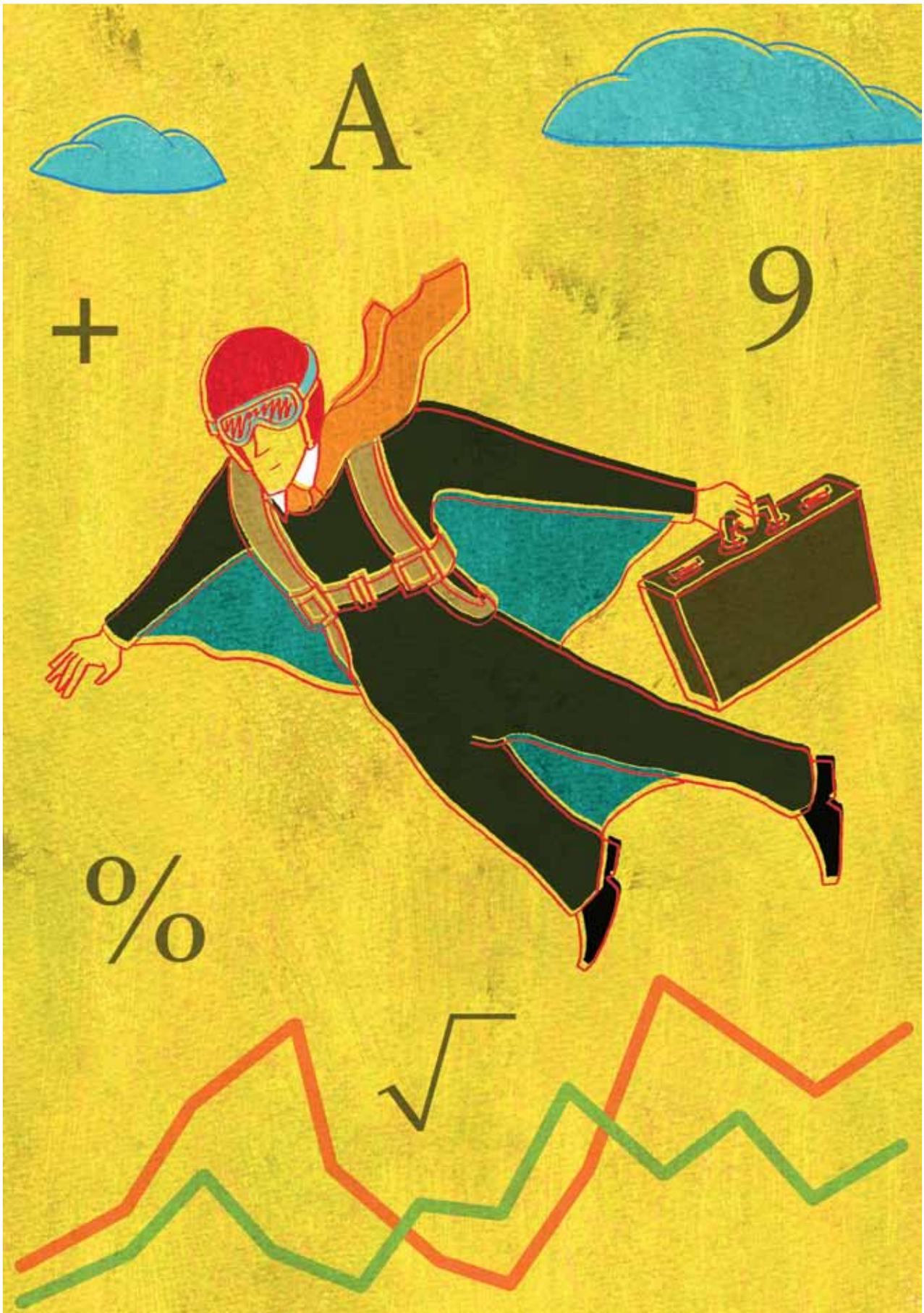
Cuando la economía iba bien, había menos capital para los emprendedores, porque se conseguían buenas rentabilidades con otras actividades, como en el sector inmobiliario. Ahora, en cambio, invertir en dicho sector no lleva a ninguna parte y la rentabilidad de la deuda pública no le sigue el ritmo ni a la inflación. Por todo ello, ha mejorado la percepción de los emprendedores, y la disposición a invertir en nuevos negocios es mayor que en los últimos 10 años. Cada vez resulta más habitual que la banca privada de las grandes fortunas, por ejemplo, busque emprendedores con los que asociarse o a los que apadrinar.

Si se están buscando socios, mentores o inversores que ayuden a llevar una idea al siguiente nivel, hay una serie de cuestiones que cabe tener en cuenta y varias reglas a seguir para tener más posibilidades de éxito; pero, primero, es preciso aclarar algunos conceptos:

La etiqueta de “emprendedor” a veces se aplica a personas que realmente no lo son. Por ejemplo, solo por llevar una pequeña empresa no se es emprendedor. Los pequeños empresarios que no tienen ambición de hacer crecer su empresa y que juegan a la defensiva en vez de al ataque no deben considerarse como tales.

En segundo lugar, es completamente falso el hecho de que trabajar para una empresa esté reñido con ser emprendedor. Hoy día, es cada vez más común que personas con contratos a jornada completa y responsabilidades directivas en empresas con organizaciones jerárquicas tradicionales lancen proyectos personales externos a la empresa. Esto se debe, en parte, a que se sienten inseguros en la compañía donde trabajan, piensan en independizarse y, por primera vez, se plantean ser emprendedores. Actualmente, incluso hay personas adversas al riesgo que están poniendo en práctica proyectos alternativos. De hecho, los asalariados están entre los más activos en la exploración del emprendimiento, aunque muchos todavía tienen que dar el salto al vacío que caracteriza al verdadero emprendedor. Y es que el riesgo es inherente al emprendimiento.

En tercer lugar, también se detecta una cierta confusión entre la figura del *business angel* y la del inversor en capital riesgo *venture capitalist*. Un *business angel* suele ser alguien que



LO QUE CARACTERIZA A EMPRENDEDORES Y BUSINESS ANGELSES QUE CREEN FIRMEMENTE EN UNA IDEA Y ESTÁN DISPUESTOS A ASUMIR RIESGOS PARA LLEVARLA AL SIGUIENTE NIVEL

invierte entre 100.000 y 500.000 euros en un proyecto concreto y a varios años. Puede empezar con poco, pero acostumbra a ser una persona que trabaja en beneficio propio. El inversor en capital riesgo, en cambio, forma parte de una sociedad de inversión y su cometido es recabar fondos de terceras personas para conseguir operaciones de más envergadura y mayor rentabilidad. Su principal actividad es identificar nuevas empresas e invertir para remunerar a los accionistas, que pueden ser inversores institucionales.

Además, no todo el que invierte en pequeñas cantidades es un *business angel*, puesto que, para serlo, es preciso implicarse en las empresas en las que se invierte durante una serie de años. No se trata de alguien que se deja caer de vez en cuando con dinero en mano y que vuelve unos años más tarde en busca de los beneficios. De hecho, recientemente, ha habido una serie de “falsos” *business angels* que no han actuado como mentores o como asesores activos, sino que simplemente se frustran por los bajos rendimientos de los mercados financieros. Es un perfil de inversor pasivo. Así, si no proporcionan al emprendedor contactos o información útil sobre el sector, no son *business angels*. Serlo implica acoger al emprendedor bajo sus alas. Lo que caracteriza a estos y a los emprendedores es que creen firmemente en una idea y están dispuestos a asumir riesgos para llevarla al siguiente nivel.

LA REGLAS DEL ÉXITO

- **Algunas ideas son más fáciles de vender que otras.** Convencer a alguien del sector marítimo, por ejemplo, de la utilidad de las motos de agua no puede ser muy difícil. En cambio, convencer a los inversores de que un código de barras revolucionará la venta minorista puede ser un proceso bastante más arduo. Lo primero que debe preguntarse un emprendedor es si hay alguien que esté preparado para ayudarle con su proyecto, y esa ayuda no tiene por qué estar relacionada con la financiación de capital, sino, quizá con conocimientos del sector o del producto.

La experiencia debe primar sobre el capital. Hay que tener presente, asimismo, que, como emprendedores, no debemos asociarnos con el primer *business angel* que llama a nuestra puerta solo porque disponga de dinero. Es preferible contar con alguien con experiencia específica, aunque ofrezca menos capacidad inversora. El valor de mercado de esa experiencia es muy elevado y a veces los emprendedores no son conscientes de ello hasta que ya es demasiado tarde, porque suelen dar prioridad al capital. Sin embargo, puede suceder que quien ponga más dinero sobre la mesa no sea la mejor fuente de apoyo, porque no nos va a acompañar al siguiente nivel con sus contactos. Es decir: aunque el dinero parezca la clave, lo que realmente importa es no hacer nada que pueda ser perjudicial para el proyecto.

Cualquiera con una buena idea corre el riesgo de que se la quiten. Y estas son claramente difíciles de patentar. Con una idea ni siquiera se puede exigir el cumplimiento de un acuerdo de confidencialidad, porque con algunas variaciones la idea ya puede llegar al Consejo de Administración de otra empresa y se podría hacer algo parecido –no idéntico– a la idea inicial. Es preciso, pues, visualizar el nivel de desarrollo que puede adoptar la idea como diseño de producto o servicio y todos los componentes se pueden patentar hasta que se logre un prototipo. Es ahí donde entran en escena los *business angels*, que están para dar apoyo cuando se establece la viabilidad técnica del proyecto y para exponer el proyecto a terceras personas.

El inversor no solo compra la idea. Al venderla, no hay que olvidar que, a los inversores, lo que les interesa no es solo esta, sino el emprendedor que hay detrás. El inversor suele evaluar a la persona antes de apostar por la idea. Así, entre las primeras preguntas que plantearán estarán: “¿Por qué quiere usted dejar su trabajo? ¿Por qué quiere hacer algo nuevo? ¿No se siente satisfecho o es que cree que este negocio va a ser muy importante?” Y si acabamos

de perder nuestro trabajo, seguramente querrán saber si: “¿Está usted buscando ideas a la desesperada?” Es preciso anticiparse a este tipo de preguntas. Hay que ser capaces de explicar que no solo se intenta sobrevivir, sino que hay un objetivo a largo plazo. Cuando los inversores dejen de cuestionar los motivos, la discusión adoptará un tono más positivo.

Hay que predicar con el ejemplo.

Muchos emprendedores cometen el error de decir a los inversores: “Con su dinero y mi trabajo, esto tiene que funcionar”. Sin embargo, por experiencia, los inversores esperan más de los emprendedores. Quieren saber cuál es su compromiso financiero con el proyecto (el mínimo y el máximo), y se van a preguntar: “¿Por qué no invierte su propio dinero si tan buena es la idea? ¿Por qué no ha conseguido fondos de otros, o de familiares y amigos?” Por todo ello, aunque sea una cantidad simbólica, es fundamental invertir capital propio antes de empezar a pedir a extraños.

Se debe crear un círculo virtuoso de gente que nos apoye. En general, los inversores no quieren ser los únicos en participar. Nadie desea ser el único que ve potencial en algo nuevo. A la gente le gusta saber que hay otros que también lo quieren, y eso les hace desearlo más. Los inversores quieren sentir que están compitiendo por la inversión, y, si ganan, serán más proactivos y se volcarán más en el proyecto.

Por otro lado, si se tiene un socio comercial, el inversor querrá ver que los socios ya se han planteado los temas más peliagudos, como las funciones de cada cual y la participación en el negocio. Los inversores son conscientes de que los conflictos entre los fundadores son la principal causa de fracaso en los proyectos lanzados por varias personas.

Prescindir de los ultimátums.

Otro error habitual es terminar el discurso con un “Lo tomas o lo dejas”. Si se dice a un inversor: “Este es el proyecto: ¿quiere participar o no?”, seguramente salga corriendo. No hay que vender una idea como si fuera un producto. No queremos un “sí” o un

“no”, esto es lo que necesitamos saber: “¿Cómo me puede ayudar con este proyecto?”. No hay que partir de la base de que solo nos pueden ayudar con capital o con contactos, y siempre hay que terminar el discurso con una pregunta abierta que invite a la otra parte a participar.

Es preciso neutralizar a los escépticos. Son esas personas que, en general, están de acuerdo con el proyecto, pero que albergan ciertas dudas sobre pasos concretos. Los escépticos se van a poner a hacer preguntas difíciles y minuciosas, y eso es buena señal, porque significa que les interesa, pero es preciso anticipar qué tipo de temas se van a poner sobre la mesa o se han planteado ya en proyectos similares. Hay que tener claros los posibles escollos de la presentación. Y otro punto importante: si la idea es muy técnica, hay que tener en cuenta a quién nos dirigimos. Si la persona que nos escucha no está familiarizada con el tema y le bombardeamos con formatos y siglas, se perderá.

CONSEJOS PARA EMPRENDEDORES SOCIALES

- En el IESE hemos estado formando a emprendedores sociales en colaboración con la Fundación “la Caixa”, que hasta ahora ha donado 25.000 euros para cada uno de los 40 proyectos de emprendimiento social seleccionados. Se trata de proyectos de empresas sociales que tienen ánimo de lucro pero que hacen hincapié en ciertos objetivos sociales. Curiosamente, al revisar los discursos de los participantes, detectamos que, a menudo, daba la impresión de que el proyecto era meramente una obra social, cuando en realidad se trataba de un negocio a largo plazo. Es decir, aunque se tengan objetivos sociales, es preciso dejar claro que también hay otros comerciales: hay que demostrar que el proyecto es sostenible y que puede crecer con el tiempo. Después de todo, por muy honorable que sea la causa, no hay que olvidar que estamos pidiendo a los inversores que saquen la cartera.

TODA INICIATIVA DEBE TENER LA DIMENSIÓN SOCIAL Y TAMBIÉN LA EMPRESARIAL

IESE Insight Cómo liderar la transformación digital



La digitalización ha llegado a todas las esferas de la sociedad. La empresa también se ve afectada por este fenómeno, que conlleva cambios en los modelos de negocio, en la organización del trabajo y en la manera de dirigir.

Este número de *IESE Insight* está pensado para ayudar a entender las distintas dimensiones que deben tener en cuenta los directivos para liderar la transformación digital de sus empresas.

Evgeny Kaganer, Sandra Sieber y Javier Zamora analizan las cinco competencias que un directivo debe tener para manejarse en un entorno digitalmente denso.

Andy Rowsell-Jones propone herramientas para desarrollar ventajas competitivas reales integrando diversas tecnologías. Y advierte que no se trata de desarrollar sin más una aplicación sino de repensar partes fundamentales de la empresa, desde la simple automatización de procesos al rediseño del modelo de negocio.

Paul M. Leonardi, Diane E. Bailey y Stephen R. Barley analizan las ventajas e inconvenientes de la virtualización de ciertas actividades y funciones, y concluyen que la complejidad de gestión añadida puede llegar a diluir las ganancias de eficiencia previstas.

La revolución digital todavía plantea muchas incógnitas y retos a las empresas, pero es un camino sin marcha atrás: la empresa del futuro será digital... o no será.

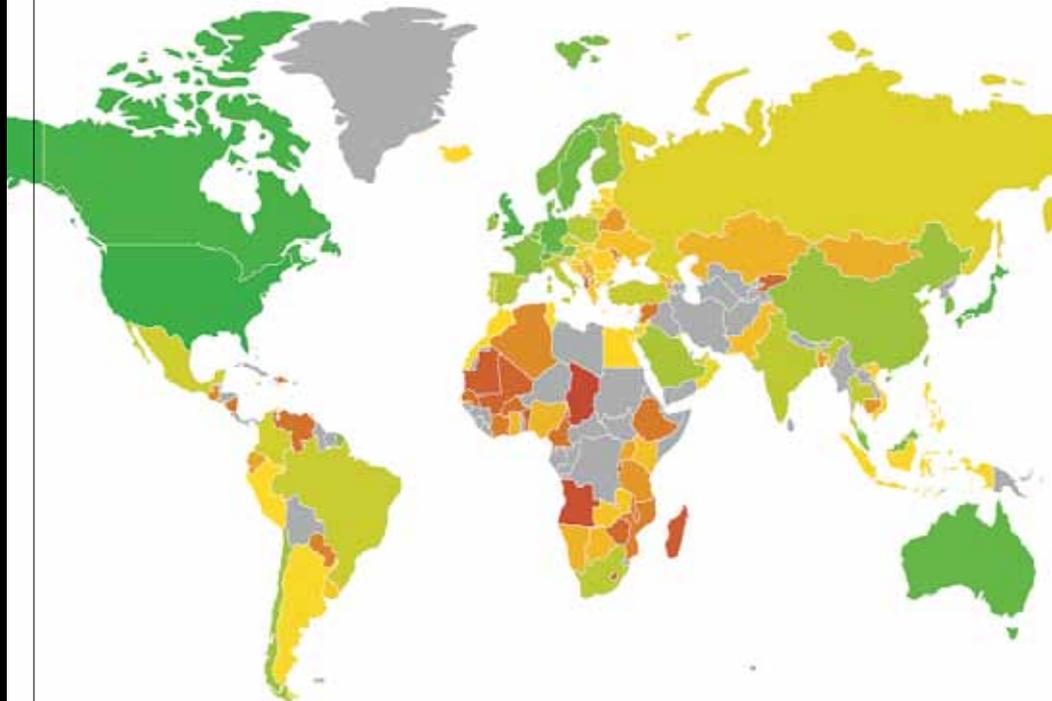
PARA SUSCRIBIRSE:
www.ieseinsight.com/review/es

Hacia dónde mira la inversión

ALEXANDER GROH, HEINRICH LIECHTENSTEIN Y KARSTEN LIESER

Los fondos de capital riesgo y capital privado buscan nuevas oportunidades de inversión en las economías emergentes, y no solo en los BRICS (Brasil, Rusia, la India y China), sino también en los países de rápido crecimiento como Turquía, México, Indonesia, Nigeria y Filipinas. Sin embargo, tal y como indica el *Global Venture Capital and Private Equity Index 2013*, los inversores siguen teniendo serias dudas acerca de ciertos aspectos de estas economías. Este índice está diseñado para ayudar a aquellos a identificar las mejores oportunidades estableciendo un *ranking* por países según seis indicadores: actividad económica, profundidad de los mercados de capitales, fiscalidad, protección del inversor y gobierno corporativo, entorno humano y social, cultura emprendedora y oportunidades de negocio que abarcan aspectos tales como la capacidad de innovación, la facilidad de hacer negocios y el desarrollo de industrias de alta tecnología.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Finanzas



Más
atractivos

Menos
atractivos

Datos no
disponibles



CASO

Vodafone en Ghana

Una región con valor estratégico

PEDRO NUENO Y PATRICIA AKUA AFFUL-KWAW

Hace años que los analistas consideran África como la próxima frontera del crecimiento, si no la última. Muchas empresas han querido poner un pie en el continente antes de que sea demasiado tarde. Como Vodafone, empresa que, en el 2008, presentó una oferta por GT, la compañía telefónica estatal de Ghana, tras haberse establecido en Kenia, Sudáfrica, Tanzania y Mozambique. El objetivo del

operador británico no era obtener beneficios a corto plazo, sino hacerse un hueco en una región con un gran valor estratégico. Este caso plantea la estrategia de Vodafone para rentabilizar su inversión y ponerse a la cabeza de la competencia ampliando la cuota de mercado y ofreciendo mejores servicios a un precio superior al de sus competidores.

PARTICIPA EN EL FORO DEL CASO:
www.ieseinsight.com/review

EL ESTILO ZARA DE HACER NEGOCIOS

FELIPE CARO Y VICTOR MARTÍNEZ DE ALBÉNIZ

● Los autores analizan la toma de decisiones de los distribuidores de moda rápida, como Zara, y recogen sus hallazgos en el artículo "Operations Management in Apparel Retailing: Processes, Frameworks and Optimization". Entre las mejores prácticas identificadas destacan:

★ Gracias a un sistema centralizado de gestión del inventario, envían género a las tiendas cuando lo necesitan, mientras que los modelos de inventario de dos niveles les permiten responder rápidamente a la demanda.

★ Si en una de sus tiendas ya no quedan las tallas más vendidas de una prenda, retiran esta de las estanterías.

★ Se envían las prendas sobrantes a los diferentes establecimientos, para que el máximo de tiendas dispongan de todas las tallas de un producto. Con este sistema, las ventas pueden aumentar un 4%.

★ Mantienen un nivel adecuado de inventario, ajustándolo a las fases de la temporada. Si las existencias se agotaran pronto, habría poco margen de optimización.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Servicios y operaciones

QUÉ HAY DETRÁS DE UNA MARCA RELEVANTE

JOSÉ LUIS NUENO Y GLORIA ANDREU

● Google, Amazon, eBay, Facebook y Yahoo! no eran consideradas marcas relevantes hace 15 años y sin embargo hoy ocupan posiciones destacadas a nivel global. Las nuevas tecnologías ganan valor. ¿Qué tienen en común estas empresas, además de juventud y propuestas revolucionarias? Pues que saben lo que el consumidor quiere y lo ponen a su alcance, además, gratuitamente. Son inno-

vadoras en serie, no pasa un mes sin que Google, por ejemplo, ofrezca un nuevo servicio. Y han transformado su sector. Pero si estas marcas han triunfado es porque han supuesto un cambio radical en la forma de atender las necesidades y aspiraciones de los consumidores.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Marketing

El sistema de pensiones español está en quiebra. Para evitar un colapso inmediato, habría que ampliar hasta 40 los años cotizados necesarios para percibir una pensión, y situar en los 68 la edad de jubilación. Para garantizar la sostenibilidad, también son necesarias profundas reformas estructurales complementándolas con aportaciones a planes privados de pensiones.

El estudio *El Reparto y la Capitalización en las Pensiones Españolas*, de los profesores Antonio Argandoña, Javier Díaz-Giménez, Julián Díaz-Saavedra y Beltrán Álvarez, ofrece una serie de recomendaciones para paliar esta situación.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Economía

GLOBAL ALUMNI REUNION 2013

“DECIDE”

Diez meses después de São Paulo está todo listo para el encuentro de este año, que reunirá en Barcelona a más de 3.000 alumni procedentes de todo el mundo. Bajo el lema “Decide. Taking on tomorrow’s opportunities today”, más de 20 expertos avanzarán las seis claves para que los alumni del IESE sean parte activa de la recuperación económica. Los directores académicos de esta edición son los profesores **Antonio Argandoña** y **Marc Sachon**. La cita: del 7 al 9 de noviembre. ¡Reserva las fechas en tu agenda!



INVERTIR EN PERSONAS

La lacra del paro pone de relieve la importancia de invertir en educación, puesto que existe una estrecha relación entre formación y empleo. No es algo que dependa solo de los Gobiernos, las empresas también desempeñan un papel clave.

Un buen ejemplo de ello es Microsoft. **Jan Muehlfeit**, presidente de Microsoft Europa, asegura, en una entrevista para la revista *IESE Insight*, que su trabajo “consiste en procurar que su empresa entienda mejor a Europa y ésta entienda mejor a Microsoft”. Con este objetivo, se reúne regularmente con Gobiernos, académicos y otros grupos sociales de países de la Unión Europea para asegurarse de que Microsoft escucha a Europa y contribuye a su agenda.



EMPRENDER CON IMPACTO SOCIAL

Más allá del retorno económico, toda actividad empresarial tiene un impacto social. **Valeria Budinich**, vicepresidenta de Ashoka, la asociación global que agrupa a emprendedores sociales de todo el mundo, defiende multinacionales que entiendan la sensibilidad social como parte de su misión. Fiel a esta idea transformadora **Ibukun Awosika** (GEMBA '04 y GCP '13) dirige The Chair Center Group, empresa que impulsa y proyecta internacionalmente el trabajo de fabricantes locales.

En la misma línea, el doctor **Pedro Alonso** no se conformó con poner en marcha el Manhiça Health Research Centre en Mozambique, sino que dedica parte de su tiempo a formar a personal sanitario local. Actualmente dirige el Centro de Investigación en Salud Internacional (CRESIB) del Hospital Clínic de Barcelona y trabaja en una vacuna contra la malaria que, en breve, podría tener aplicación clínica. Un proyecto que cuenta, entre otros, con el apoyo económico de la Malaria Vaccines Initiative de la fundación Bill & Melinda Gates.



PERSPECTIVA INTERNACIONAL CON VISIÓN LOCAL

En un mundo cada vez más globalizado no tiene sentido diseñar estrategias empresariales pensando solo a nivel local, pues cualquier cambio en el mercado internacional tiene efectos inmediatos en las economías regionales.

El profesor **José Manuel González-Páramo**, consejero ejecutivo de BBVA, y **José Viñals**, consejero financiero y director del departamentos de Asuntos Monetarios y Mercados de Capitales del Fondo Monetario Internacional (FMI), ofrecerán una radiografía de la economía mundial. Ambos ponentes han trabajado para el Banco Central Europeo (BCE) y el Banco de España. Además, **Viñals** ha colaborado con el National Bureau of Economic Research (NBER).

NETWORKING | ACTIVO



Inma Shara

● La Global Alumni Reunion invita a aprender, pero también a relacionarse con otros antiguos alumnos y a pasarlo bien gracias a un completo programa cultural.

Se inaugurará el jueves 7 de noviembre con un concierto en el Palau de la Música de Barcelona bajo la dirección de **Inma Shara**, reconocida directora de orquesta de prestigio mundial, con una amplia trayectoria profesional al frente de orquestas internacionales como la Royal Philharmonic Orchestra y la Orquesta Sinfónica Nacional de Taiwán, entre otras.

El resto de actividades culturales se llevarán a cabo el día 9. Los amantes del deporte podrán disfrutar de un torneo de golf en el Lumine Golf Club, cerca de PortAventura. Los participantes también podrán descubrir edificios emblemáticos de Barcelona como el Gran Teatre del Liceu, la Sagrada Família y el Ayuntamiento, en visitas guiadas exclusivas organizadas para la ocasión. La oferta cultural se completa con el juego “Aromas de la cocina” del El Celler de Can Roca, recientemente reconocido como mejor restaurante del mundo por la prestigiosa revista *Restaurant Magazine*.



CRECER EN UN ENTORNO GLOBAL

En un entorno cambiante y cada vez más competitivo, seguir creciendo no es fácil pero es posible, como demuestran la experiencia de **Francisco Reynés** (MBA '89), CEO de Abertis, y **Bruno di Leo**, vicepresidente senior de ventas y distribución globales de IBM.

Tras gestionar la salida a bolsa de Critería y ampliar las fronteras de la cementera Uniland, **Reynés** se incorporó a Abertis para liderar el proceso de reestructuración interno del grupo y potenciar el crecimiento internacional. Por su parte, **Di Leo** lideró la unidad de Growth Markets de IBM en Shanghai antes de asumir su cargo actual. Esta sesión estará moderada por el profesor **Pedro Nueno**.



TEJIDO INDUSTRIAL,

ESENCIAL PARA SER COMPETITIVOS

La industria gana peso en todas las economías al tiempo que se deslocaliza la producción, trasladándose a países emergentes. Sin embargo, el tejido industrial es clave para garantizar la competitividad y la innovación.

En Siemens AG aprovechan los sistemas digitales para acercar las fases de diseño y producción a través de la creación de prototipos. Esto permite ahorrar costes y agilizar el proceso de innovación, como explicará **Siegfried Russwurm**, miembro de la junta directiva de Siemens AG y CEO de la división de industria.

Shell Marine Products también apuesta por la investigación y el desarrollo. Su director general, **Surinderdeep Singh**, ha ocupado cargos directivos en la división de operaciones de Shell en Malasia, Filipinas, Indonesia y la India, y compartirá su experiencia internacional en una sesión moderada por el profesor **Marc Sachon**.



REDISEÑANDO

LA SANIDAD

Las nuevas tecnologías son el gran aliado de los sistemas de salud para mejorar su eficiencia y ahorrar costes con el mínimo impacto. Para lograrlo, hay que alinear los intereses de todos los *stakeholders*: industria, proveedores y pacientes. El doctor **Keith J. Dreyer**, profesor asociado de la Harvard Medical School, es uno de los referentes sobre *e-health* en Estados Unidos. Vicepresidente y profesor asociado de Radiología en el Massachusetts General Hospital, **Dreyer** compartirá sus reflexiones sobre los desafíos del sector en una sesión moderada por la profesora **Núria Mas**.



PARA SABER MÁS:
Consulta el programa completo de la GAR 2013 en la web

Empieza a vivir tu experiencia GAR en las redes

Grupo IESEGlobalAlumni (LinkedIn)

@IESEAlumni (Twitter)

IESE Alumni Association (Facebook)

RED DE INVERSORES PRIVADOS Y FAMILY OFFICES DEL IESE

10 AÑOS INVIRTIENDO EN LA RED

Inversores y emprendedores analizaron sus principales retos en la celebración del décimo aniversario de esta Red.

Tras una década de vida, la Red de Inversores Privados y Family Offices del IESE es la plataforma de encuentro entre inversores privados y emprendedores más activa de España, y cuenta con más de 130 miembros. De su papel en el mundo empresarial se habló durante la jornada “Diez años de red”, celebrada el 3 de junio en el campus del IESE en Madrid.

“El emprendimiento está en la base de la creación del IESE”, recordó el fundador de la Red, **Juan Roure**, quien reconoció que, en estos 10 años, el entorno ha cambiado notablemente por la crisis económica. El profesor **Roure** dió también una serie de consejos que debe tener en mente todo inversor: ver muchos proyectos antes de dar el paso; analizar a fondo las cualidades del equipo inversor; invertir solo si se está seguro de la viabilidad y escalabilidad del modelo de negocio; tener una cartera de distintos proyectos; coinvertir con otros inversores con experiencia y que el proyecto tenga opción de desinversión.

EL ARTE DE EMPRENDER

● Pero ¿cómo debe ser el *business angel* perfecto? Diversos emprendedores que participaron en el evento coincidieron en que debe quitar poco tiempo al emprendedor, mostrarse colaborador, y aportar experiencia. “Ambos deben trabajar en la misma línea, y el emprendedor ha de tener claro que el inversor quiere recuperar su dinero. Hay que ser honesto y buscar una salida, si es necesario”, reflexionó

Josep Arroyo (PDD '92), vicepresidente de Actuate. En su opinión, el respeto entre las dos partes es imprescindible. “Si piensas en el inversor como cliente, las cosas salen. Pero como solo pienses en ti mismo, vas mal”, apuntó **Hugo Palomar**, cofundador de ByHours.

La dificultad que supone para las pymes la falta de liquidez y el retraso a la hora de cobrar por parte de muchos proveedores fue uno de los temas en los que coincidieron los emprendedores durante la jornada, así como en la importancia de iniciar un negocio de la mano de un socio. Además, la transparencia entre ambas partes es fundamental, insistió **Jacques Giribet**, de IDAPT: “En una empresa es difícil ocultar información. Nunca se debe mentir al inversor”.

Otro emprendedor, **Jacinto Roca**, creador de Wuaki.tv, lanzó un mensaje claro: “Hay que arriesgarse siempre para tener éxito. Si no lo haces, aunque tu idea sea una locura, nunca ganas”. “España está falta de gente que asuma riesgos desde la perspectiva del emprendedor y la del inversor”. Y lamentó que no existan fondos dispuestos a invertir en riesgo, como sucede en Estados Unidos. **Roca**, además, puso de relieve la “labor social” que traen consigo los emprendedores. “Es imprescindible poder compartir ese espíritu de emprendimiento para que la sociedad salga de donde está”. También **Víctor Sánchez** (PDD '11), de Onbible, ahondó en el tema de la responsabilidad: “Me gustaría devolver a la sociedad lo que he recibido”.

François Derbaix, fundador de Toprural e inversor de negocios web, afirmó que muchos emprendedores e inversores sí asumen riesgos. “Lo que falta es tolerancia

LA RED:
UNA DÉCADA EN CIFRAS

+ 600 PROYECTOS
presentados

+ 120 MIEMBROS
de pleno
derecho

75 FOROS
en Barcelona
y Madrid



De izquierda a derecha: Jacinto Roca, Javier Cebrián, François Derbaix, Luis Martín Cabiedes y Lucas Carné

al fracaso”. Y dejó claro que, en bastantes ocasiones, “ser inversor es lo contrario de ser emprendedor”. “El inversor debe abandonar el proyecto en cuanto vea que sus intereses no están alineados con los del emprendedor. Muchas veces surgen conflictos de intereses, pero eso es algo natural”, admitió **Luis Martín Cabiedes**, inversor y socio de Cabiedes & Partners. Por su parte, **Lucas Carné** (MBA ‘99), cofundador de Privalia, sostuvo que “la importancia de la experiencia resulta clave, sobre todo en proyectos de gran envergadura”.

Durante la jornada se profundizó en el rol que juega el sector público en el emprendimiento. “Está para encender la mecha, apartarse y dejar que en el proyecto intervenga el sector privado, que es quien debe tomar las riendas del negocio”, señaló **Joan Tarradellas** (MBA ‘92), de ACCIÓ. Insistió en que la Administración debe correr los menores riesgos posibles, y abogó por regularizar el mercado, ya que existe “cierto caos” que redundaría en una “inflación de redes de *business angels* y de proyectos”. Pese a todo, la ayuda al emprendimiento es hoy “más necesaria que nunca”, concluyó. “En España no creo que haya inflación de redes. Al contrario: queda mucho por hacer”, dijo, en cambio, **Manuel Valle**, presidente de Enisa.

LA FIGURA DEL INVERSOR

- “Necesitamos el mayor número posible de iniciativas
- inversoras para el desarrollo del futuro de Europa. Es preciso empujar a los *business angels* con el apoyo de medidas fiscales”, indicó **Sergio Arzeni**, director de OECD. Por

su parte, **Roy Sardiña**, socio de HighBAR Ventures, remarcó también que “el inversor debe tener claro que va a tener pérdidas y que no siempre va a lograr beneficios”. Por ello, **Paco Gimena**, CEO de Mola.com, advirtió que “se debe dedicar mucho tiempo a filtrar todas las iniciativas que te llegan antes de decidirte por un proyecto”.

Para minimizar riesgos, **Marco Villa**, vicepresidente y *managing director* de Italian Angels for Growth, señaló que “es más divertido y fácil ejecutar las inversiones en grupo que de manera individual. Además, la experiencia es más grata”, puntualizó. Por su parte, **Maurice Gopikian**, presidente de Harvard Angels France, destacó que “las inversiones transfronterizas ofrecen muchísimas posibilidades, pero son complicadas. Es importante colaborar con distintas redes de inversores”.

En opinión de **Xavier Arquerons** (PDG ‘69), *business angel*, “debes tener el abanico de inversión bien distribuido, no puedes poner todos los huevos en el mismo cesto. Este ha sido un error común en los últimos años”. Mientras que **Pep Casas**, fundador de Neoko Capital, destacó algunas de las capacidades que debe tener el inversor “sin paciencia ni serenidad, es casi imposible que una inversión salga adelante. La humildad, el aprendizaje y saber escuchar son tres características fundamentales de cualquier inversor”.

Finalmente, **Arquerons** insistió en el hecho de que es el emprendedor quien debe desarrollar el proyecto: “Nosotros le ayudamos y le financiamos, pero el desarrollo depende del emprendedor. Él nos debe rendir cuentas de cómo avanza el proyecto en función del plan de negocio”, concluyó.

FOROS TEMÁTICOS
Química sostenible, Ciencias de la vida,
Biodiversidad y Producciones de lujo

5 EDICIONES
del programa
de formación

+ 70 OPERACIONES
cerradas

+ 16,8 millones de euros
de inversión
directa total

ENTREVISTA
PROFESOR JUAN ROURE

“Nuestros inversores son también emprendedores”

El profesor **Juan Roure**, como fundador de la Red de Inversores Privados y *Family Offices* del IESE, es un testigo privilegiado de la evolución de la inversión en nuestra economía y de las prioridades de los inversores de ayer y hoy.

¿Cree que la Red del IESE ha cumplido los objetivos que pretendía alcanzar durante esta década de vida?

No solo ha cumplido con las expectativas, sino que las ha superado con creces. Del millar de proyectos que se han analizado, 700 han sido presentados en los Foros de Inversión, los encuentros periódicos que organiza la Red entre los mejores proyectos empresariales y los inversores más profesionales. Se han llevado a cabo inversiones en 70 compañías la mayoría en los últimos 5-6 años y, entre estas, se encuentran cinco o seis que han conseguido retornos muy significativos. Pero también es importante añadir que estos proyectos desarrollados han posibilitado la creación de más de 2.000 puestos de trabajo. Son unas cifras que no están nada mal.

¿Qué valor añadido ofrece la Red?

La Red ha creado un valor cualitativo para una actividad en la sociedad que resulta esencial para que el ecosistema emprendedor funcione. Además, a los profesores, nos permite investigar –por ejemplo, ahora hemos terminado una investigación sobre Family Office que es referente a nivel mundial– y a los alumnos les ofrece un acompañamiento en la vida profesional y en el desarrollo del proyecto personal. No es fortuito que Red sea un referente de profesionalidad en Europa.

¿Cómo es el inversor que se acerca a la Red?

Básicamente es un profesional con un perfil muy dinámico, que encuentra en la Red una plataforma para acceder a numerosos proyectos de calidad, para aprender a ser buen inversor y para coinvertir y diversificar riesgos. Nuestros inversores emprenden invirtiendo. Por este motivo, siempre defino a nuestros inversores como “emprendedores”.

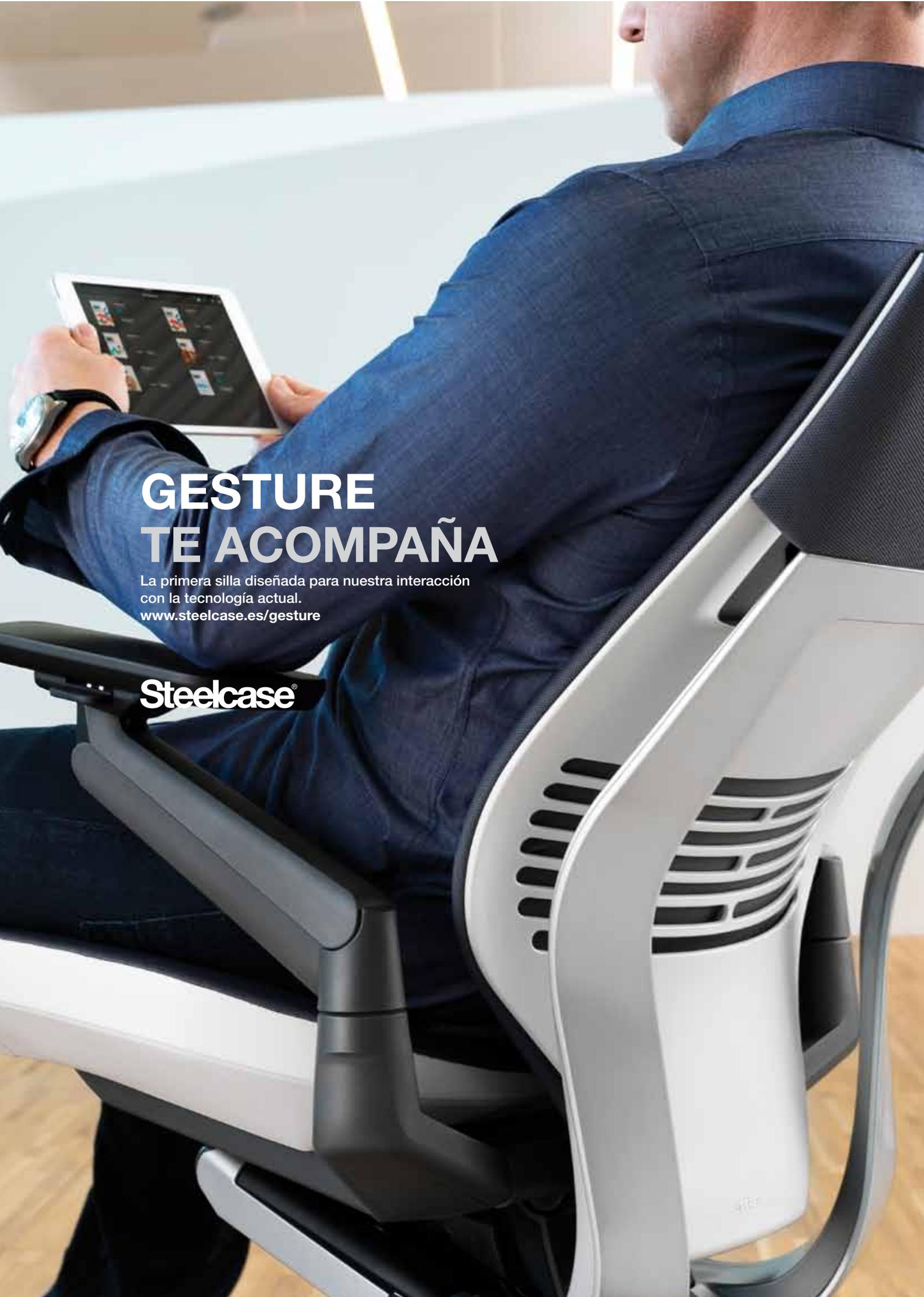
Según su perspectiva, ¿cuál ha sido la evolución del inversor en esta década?

Los inversores se han profesionalizado cada vez más. También es cierto que los proyectos que revisan están ahora más trabajados y que los equipos tienen, también, más calidad. Pero, sin duda, los inversores están más formados, han madurado en estos últimos diez años. Esta es la tendencia que se está asentando con fuerza.

En el panorama económico actual, ¿los *business angels* son más necesarios que nunca? ¿Pueden estos cambiar el futuro económico de un país?

Ciertamente, la crisis incrementa la necesidad de este tipo de inversión y, aunque no me atrevería a decir que pueden cambiar el futuro económico de un país, estoy convencido de que pueden contribuir a ello.

Desgraciadamente, la actividad de los *business angels* no está en absoluto reconocida a nivel fiscal y no debería ser así. Las actuales normativas solo buscan fomentar la inversión espontánea y no la profesional. En términos legislativos, hemos llegado tarde, mal y pobres. Habría que poner remedio con celeridad.



GESTURE TE ACOMPAÑA

La primera silla diseñada para nuestra interacción
con la tecnología actual.
www.steelcase.es/gesture

Steelcase®



Ildefonso García-Serena, prof. Jordi Canals, Horacio González Alemán, Pedro Astals, prof. Jaume Llopis, María Puig, Miquel Lladó y Domènec Vila

XVII ENCUENTRO DEL SECTOR DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

La vuelta al mundo de los alimentos

Desde hace décadas, y sobre todo hoy en día, la exportación y la implantación en nuevos mercados es una vía clave para los productores y distribuidores de la industria. De ello se habló en el XVII Encuentro de alimentación y bebidas, el 4 de junio, en el campus del IESE en Barcelona. Una vuelta alrededor del mundo bajo el lema “Cómo vender en los cinco continentes”, para un encuentro dirigido por el profesor **Jaume Llopis** y organizado con la colaboración de Deloitte, Idom, IPMARK, “la Caixa”, Tetra Pak y *La Vanguardia*.

Europa es, para muchos, el mercado más sencillo, pero también el más concurrido y competitivo. El vicepresidente ejecutivo y director de Nestlé en Europa, **Laurent Freixe**, aseguró, optimista, que “generar crecimiento en el viejo continente es posible. Hay que centrarse en las características locales, luchar por ganar cuota de mercado e innovar”. Del lado de la distribución, **Ricardo Currás**, CEO de Día, explicó que, a pesar del auge de Internet, “los clientes siguen prefiriendo los establecimientos más próximos y con mejor relación calidad-precio”.

En cuanto a África, **Ignasi Ricou**, CEO de Gallina Blanca Star, compañía que lleva 40 años vendiendo en dicho

continente, aseguró que “la clave es conocer el mercado, entender cómo consumen, acercarse a los *open markets* y ver cómo son las tiendas, y, sobre todo, darse cuenta de que África consta de 54 países con muchas peculiaridades”. **Malik Bakayoko**, *general manager* de SBFA/Durabilis, afirmó que “África es un mercado en construcción con un número limitado de competidores, donde hay sitio para todos, pero que el momento idóneo para ir es ahora”.

Sin embargo, en el caso de América, su principal atractivo es el crecimiento, aunque es “difícil prever si se sostendrá en el tiempo”, recordó **Ildefonso García-Serena**, presidente del Consejo de Compact Response Group. Por su parte, **Alejandro Martínez Campo** (MBA '90), director general de IAN-Carretilla, habló de su experiencia chilena y la calificó de “muy positiva”, mientras que en Brasil, pese al éxito obtenido, lamentó las dificultades burocráticas que ha encontrado. **Roberto Servitje**, presidente del Grupo Altex, explicó su experiencia en México con el cultivo hidropónico (sin suelo).

Y Asia es un continente obligado para cualquier compañía. “Puedes tener diferentes estrategias, pero hay que estar ahí”, sentenció **Xavier Pagès** (MBA '84), CEO del Grupo Co-

dornú. Pero ¿cómo hacerlo? **Xavier Ybargüengoitia**, CEO de Estates & Wines del Grupo LVMH, explicó que, en su caso, que están teniendo un buen crecimiento en China, lo importante es “estar preparado para reaccionar rápidamente, ser percibido como una empresa china, anticiparse a los patrones de consumo, adaptar el marketing a la cultura local, contar con un equipo autóctono, no crear burocracia adicional y utilizar grupos de presión cuando sea posible”.

GUÍA PARA ELEGIR MERCADO

La decisión de exportar a un mercado determinado depende de muchos factores. Lo importante es contar con información suficiente para discernir si se dan las condiciones objetivas necesarias. El profesor **Llopis**, **Júlia Gifra** y **María Puig** han elaborado un estudio que ofrece datos de 28 países, y es un útil punto de partida a la hora de elegir los mercados en los que introducirse. La guía se presentó en el marco del Encuentro, patrocinada por Deloitte, “la Caixa” y la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB).

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/encuentros

Nuevas conexiones en un océano de datos

● ¿Qué efectos tiene el *big data* en el nuevo orden de las tecnologías de la comunicación? ¿Y sobre los medios de información? ¿Por dónde debe transitar el futuro de las nuevas telecomunicaciones? ¿Qué potencial tiene el uso eficaz de estos nuevos datos en el desarrollo de las *smart cities*? Estas fueron algunas de las cuestiones que se abordaron en el XIX Encuentro de telecom, digital media y sociedad de la información, celebrado el 11 de junio en el campus del IESE en Madrid, y dirigido por los profesores **Joan Enric Ricart** y **Josep Valor**. El acto contó con la colaboración de Abertis Telecom, Fundación Mobile World Capital Barcelona, Telefónica, Vodafone y Yoigo.

“Todo lo que hacemos en el mundo real deja un rastro digital, pero se infrutilizan esos datos”, señaló **Elena Alfaro**, del Área de Innovación de BBVA. **Alfaro** fue una de las ponentes del panel “Cities in motion”, al igual que **Sascha Haselmayer**, CEO de Citymart, quien sostuvo que “las ciudades están empezando a perder el control de cómo se deben gestionar los datos que generan sus ciudadanos”.

CIUDADES MÁS COMPETITIVAS

● Para **Enrique Sánchez Nuevo**, director de Ciudades de Ferrovial, el *big data* tiene una serie de potencialidades en las ciudades, como la transparencia, la personalización de servicios, la eficiencia y el desarrollo de nuevos modelos de negocios “que repercuten en la mejora de la competitividad, la productividad y el ahorro del coste de determinados servicios”, apuntó. En la misma línea, **María Serrano**, de Schneider Electric, comentó que “hay una verdadera competición entre las ciudades por mejorar los servicios, pero para competir es necesario colaborar”. Por su parte, **Juan Manuel Barrionue-**



Santiago Miralles, los profesores Josep Valor y Joan Enric Ricart, y Víctor Calvo-Sotelo

vo (PDG '10), presidente del Consejo Asesor del CIM, enumeró algunas de las líneas maestras de la iniciativa del IESE “Cities in motion”. “El reto en las ciudades del futuro es combinar la tecnología con la *smart governance*, porque la tecnología *per se* no sirve de nada”.

LOS MEDIOS INTERACTIVOS

● Mientras, **Eli Noam**, director del Columbia Institute for Tele-Information, impartió una conferencia sobre la transformación de los medios a partir del *big data*. “Aún pensamos en una televisión muy lineal, pero hoy la interacción ya lo domina todo”, afirmó. Para este experto, los medios serán más visuales, ricos y de mayor impacto a medida que se abarate la tecnología. Destacó también el grado de especialización en los contenidos, así como la mayor participación de la audiencia y la segmentación. **María Villanueva**, directiva de Sony Pictures TV, señaló que los nuevos nichos de contenido se encuentran en la Red.

LA CONECTIVIDAD ES LA CLAVE

● También participaron en el encuentro algunos de los grandes

operadores del sector. “El proceso de cambio supone la oportunidad de desarrollar nuevos modelos de negocio, pero la conectividad de alta velocidad resulta vital para poder llevarlos a cabo”, insistió **Rafael Miranda**, director de Estrategia de Vodafone España. Mientras que para **Francisco Salcedo**, director de Nuevos Negocios de Telefónica, es imprescindible que las empresas de telecomunicaciones se reinventen, evolucionen y capten nuevos clientes. “El usuario digital ha abandonado los soportes tradicionales y, o lo seguimos, o lo perdemos”. Por su parte, **Eduardo Taulet**, CEO de Yoigo, incidió en la idea de que los operadores deben garantizar redes de capacidad suficiente para soportar estos tipos de aplicaciones tecnológicas que tengan un coste razonable para el usuario.

El secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, **Víctor Calvo-Sotelo**, clausuró el encuentro.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/encuentros

CUSTOM PROGRAMS: UNIVERSITÀ CAMPUS BIO-MEDICO DI ROMA



Eficaz y eficiente: la doble "E" de la gestión sanitaria

• ¿Cómo podemos continuar ofreciendo calidad en la provisión de los servicios de sanidad a una población creciente y a un coste que nos podamos permitir? La receta: transformar el sector sanitario mediante la formación de sus directivos y mejorando sus modelos de gestión. Precisamente con este objetivo nacen los programas del IESE enfocados al ámbito de la sanidad. El Health Management Program (HMP) que ya va por su segunda edición y los *custom programs* para empresas del sector, como por ejemplo el de la Università Campus Bio-Medico di Roma (UCBM).

“En todas las organizaciones, el capital más importante es el humano, y esta realidad es aún más relevante en una universidad como la UCBM, que opera en el sector sanitario y de la biotecnología”, afirma el profesor **Gianluca Oricchio** (AMP '12), director general del Policlínico y miembro del Comité ejecutivo de la UCBM. “Esta es una de las razones por las cuales, en este momento de cambio, el comité ejecutivo decidió invertir en talento. Nosotros creemos que las soluciones para los problemas financieros y la sostenibilidad del modelo de negocio vendrán de la interacción entre personas de distintas disciplinas y del trabajo en equipo”.

Este programa está focalizado en tres principales ámbitos vitales para la

buena salud presente y futura del sector: operaciones, liderazgo y control de gestión, “porque hay que dar un servicio eficaz de la forma más eficiente”, comenta **Roberto Macciò**, director ejecutivo de los *custom programs* en Madrid. “En sanidad son claves por un lado, las operaciones (por sus elevados costes, se necesita optimizar procesos y recursos), pero también es fundamental el liderazgo, porque es crucial el trabajo en equipo, entre médicos, enfermeras, técnicos TI o de laboratorio, administrativos... todos unidos por un único objetivo: hacer las cosas bien, optimizando costes”.

UN CLARO OBJETIVO

• Dividido en cuatro módulos, el *custom* del UCBM busca reforzar las habilidades de los participantes y sus capacidades para la toma de decisiones, así como compartir prácticas y herramientas de gestión, implementar procesos de mejora e innovación o transmitir modelos de organización, haciendo hincapié en el espíritu de servicio. “Hoy en día, para un médico especialista, las actividades diarias son cada vez más frenéticas e intensas, y es necesario involucrarse en diferentes áreas, relacionadas con la sanidad y la gestión. El programa permite pararse a pensar sobre lo que estamos haciendo y en cómo podemos mejorar en la organización y ejecución de nuestro

trabajo”, afirma **Andrea D'Ambrosio**, cardiólogo de la UCBM. Para él, el uso del método del caso fue uno de los aspectos más interesantes del programa: “Me permitió reunirme para reflexionar y discutir con mis colegas de otros departamentos sobre temas muy concretos y transferir lo aprendido en clase a mi trabajo diario”.

IESE, HEALTHCARE INITIATIVE

La escuela apuesta por un sector en plena transformación con programas específicos, encuentros sectoriales y con un centro de investigación:

- **Health Management Program**
www.iese.edu/hmp
- **Programa de Alta Dirección en Instituciones Sanitarias**
www.iese.edu/programaalta/direccioninstitucionessanitarias
- **Custom Programs**
www.iese.edu/custom
- **Encuentro del sector sanitario**
www.iese.edu/sanitario2013
- **Centro para la Investigación en la Gestión de la Innovación en el Sector Sanitario (CRHIM)**
www.iese.edu/healthcare

Llevar las riendas en un mundo global

● “El liderazgo no es un cargo, es una manera de abordar las cosas, una forma de pensar”. Son palabras de **Robin Sharma** dirigidas a los participantes del Fast Forward, uno de los programas más nuevos del IESE, que tuvo lugar la última semana de mayo en Barcelona.

Este nuevo programa se centra en las tendencias futuras y su objetivo es ofrecer ideas e inspiración para hacer reflexionar a los directivos sobre las oportunidades de negocio y los escenarios empresariales futuros. Ofrece itinerarios y sesiones que los participantes pueden adaptar a sus necesidades, e incluye ponencias de la mano de consabidos expertos en liderazgo, así como sesiones plenarias a cargo de los profesores **Miguel Ángel Ariño**, **Paddy Miller**, **Sandra Sieber** y **Pedro Videla**, que presentaron las perspectivas y las principales tendencias de cuatro ámbitos empresariales.

LECCIONES DE LIDERAZGO

● El profesor **Pankaj Ghemawat** planteó que la conexión global no se encuentra todavía en los niveles anteriores a la crisis: “Hemos asistido a un adormecimiento de la creciente integración de la economía mundial”. El peso de la UE en el PIB mundial ha experimentado una caída: del 28% de 1980, se ha pasado al 20% en nuestros días. Además, el centro de gravedad económico mundial sigue moviéndose hacia los mercados emergentes, con fuertes variaciones según el sector. En su intervención, aconsejó a los directivos que aprendieran a reconocer los diferentes mercados y que ampliaran su ventaja competitiva.

Sharma ofreció diferentes ideas sobre lo que significa ser un buen líder. Son muchas las personas que se pasan



la vida “ocupadísimas”, comentó. De media, la gente dedica 2,1 horas al día a las nuevas tecnologías, una distracción que plantea una seria amenaza para los directivos y sus empresas. Y es que, según **Sharma**, “la adicción a la distracción es la muerte de la producción creativa”. Se mostró crítico con la actuación de algunos líderes que persiguen la complejidad, y les instó a centrarse en la simplicidad. Según él, es preferible destacar en unas pocas cosas, un proceso decidido que él comparó con la creación del David de **Miguel Ángel** a partir de un bloque de mármol: “Mi consejo es que, a lo largo de este año, os familiaricéis con vuestra visión de vida con un detalle impecable y profundo. La claridad precede al dominio. La claridad es poder”.

Los participantes también pudieron escuchar a **Ermenegildo Zegna**, CEO del Grupo Ermenegildo Zegna, en una sesión centrada en los retos y oportunidades de una empresa familiar global. “Yo dirijo la compañía como si se tratara de una empresa pública”, confesaba **Zegna**. “Cuatro de

los miembros son independientes, y los otros cuatro restantes, de la familia. Los miembros independientes provienen de distintos sectores y nacionalidades. Así tenemos un Consejo muy completo y adecuado que nos ayuda a tomar las decisiones correctas”.

Por su parte, **Halla Tómasdóttir**, del grupo de inversiones islandés Sisters Capital, presentó algunas tendencias que tendrán un fuerte impacto empresarial en el futuro. Como el llamado *agequake* (seísmo demográfico), que representa un cambio “sísmico” en los mercados de consumo, pues las personas de edad avanzada empiezan a ser la parte más importante de la población general. Durante el resto de este siglo, se estima que el mercado de consumo que va a crecer más rápido será el de los mayores de 60 años, pero pocas empresas dirigen sus campañas de marketing a este sector de la población.

Para finalizar, añadió que la nueva manera de prosperar es invertir en empresas que tengan una misión, que marquen la diferencia y que estén orgullosas de su producto y de su gente.

GLOBAL HR THINK TANK

Una hoja de ruta para impulsar el talento en la empresa

Más de 70 responsables de Recursos Humanos de grandes empresas se reunieron en el campus del IESE, en Barcelona, con motivo del Global HR Think Tank, un evento de dos días que incluyó sesiones interactivas dirigidas por varios profesores que ayudaron a los directivos a explorar temas claves como el liderazgo global, el desarrollo de talentos o el encaje cultural.

En las sesiones se encontraban representantes de compañías como Bloomberg, Ricoh, Danone, Basf, TESCO, Discovery Networks, L'Oréal y Hartmann Group.

“Es una gran oportunidad para entablar una discusión activa con compañeros que trabajan en otras empresas, saber lo que hacen y lo que puede ser interesante para nuestra organización”, comentaba **Andreas Laemmlein**, director de gestión de talentos de Hartmann Group.

Durante el evento, celebrado los días 30 y 31 de mayo en el marco del Fast Forward Program del IESE, el profesor **Sebastian Reiche** destacó las tres competencias clave de lo que él denomina un *graceful global leader*: conciencia de la propia cultura y de las otras culturas; empatía cultural que



Prof. Yih-Teen Lee



Prof. Paddy Miller



Prof. Sebastian Reiche

implica saber ponerse en el lugar del otro sin perder la propia perspectiva; y humildad cultural, es decir, aceptar la relatividad del conomiento de uno mismo y de cómo es percibido por los demás. En la sesión sobre la adecuación entre las empresas y las personas, el profesor **Yih-Teen Lee** comentó el caso de Foxconn, proveedor de iPads y iPhones con una de las plantillas más grandes del mundo que, tras una serie de suicidios de varios empleados durante el 2010, en China, planteó un nuevo enfoque sobre las necesidades y las preferencias reales de los empleados en las grandes organizaciones. Este tipo de situaciones subrayan la com-

plejidad que entraña un buen encaje entre la empresa y los empleados, y los dilemas éticos que lo acompañan.

Finalmente, en la sesión de clausura, el profesor **Paddy Miller** hizo referencia a su papel crucial y a los retos específicos a los que se enfrentan los profesionales de este ámbito. En este sentido, citó el caso de un director de RR. HH. en Egipto quien, durante la revolución, llamaba regularmente a los empleados para cerciorarse de que tanto ellos como sus familias estaban bien. Según el profesor **Miller**, recordar la vertiente humana y permanecer centrado tienen un impacto positivo sobre la empresa.

Arranca la segunda edición EMBA Brasil 2015

A principios de agosto empezaron las clases de la segunda edición del EMBA Brasil, un programa que comienza con un incremento del 25% de participantes respecto a la edición anterior y que tiene una duración de 20 meses, a tiempo parcial. El IESE apuesta fuerte por este país latinoamericano, donde imparte, desde hace años, los programas AMP y PMD.

Esta segunda promoción cuenta con una media de edad de 32 años, y sus participantes son en un 30% ex-

tranjeros, entre los que predominan portugueses, alemanes, españoles, mexicanos y mozambiqueños.

Se trata de un programa trilingüe (se imparte en inglés, portugués y español) con un enfoque marcadamente internacional, tanto por la diversidad de su profesorado, materias o módulos en otros continentes... Por otra parte, ofrece a los extranjeros que trabajan en Brasil una oportunidad de aprender, no solo sobre formación directiva, sino también la cultura empresarial brasileña.



XXI INTERNATIONAL FACULTY PROGRAM (IFP)

Calidad en la formación directiva

● “El IFP es una gran reunión de experiencias de todo el mundo. Tiene una potente y rigurosa estructura académica, con profesores muy experimentados que comparten unos conocimientos que van a ser cruciales en nuestro futuro desarrollo personal y profesional”, elogia el profesor del IPADE, **Alberto Ibarra**.

La edición del 2013 del IFP del IESE finalizó el 21 de junio en el campus de la escuela, en Barcelona, bajo la dirección académica del profesor **Javier Santomá**. Una experiencia que describe así: “Son 3 semanas que condensan más de 50 años de experiencia en el IESE, una gran oportunidad de aprender y contactar con colegas de todo el mundo”.

Uno de los ejercicios más enriquecedores para los alumnos es la posibilidad de presentar casos en clase. Para **Syed Imran Saqib**, profesor del Institute of Business Administration de Karachi (Pakistán), “presentar mi propio caso ante una audiencia experimentada y recibir sus opiniones y consejos ha sido clave. De hecho, el IESE y su claustro están ofreciendo un gran servicio al mundo compartiendo tantos años de experiencia en enseñanza superior”.

Durante 21 intensos días de trabajo, 31 participantes de 16 países asistieron a un programa cuyo objetivo es perfeccionar la calidad general de la formación directiva e identificar, en cada caso, los puntos fuertes y aspectos a mejorar.

GLOBAL CEO PROGRAM FOR CHINA

El enfoque europeo

● Un total de 44 profesionales asistieron, del 10 al 15 de junio, al módulo del Global CEO Program for China en el campus del IESE, en Barcelona. Se trata de una iniciativa conjunta del IESE, la Harvard Business School y la China Europe International Business School (CEIBS), y consta de tres módulos: el primero, en Shanghái; el segundo, en Barcelona, y el tercero, en Harvard.

Norman Lui, director ejecutivo de Lumi Holdings, Inc., cuenta que “el programa es muy internacional, pero está orientado a los emprendedores chinos”. “El profesorado es excelente y es interesante que las clases se impartan en tres ubicaciones distintas. Hay muchas oportunidades para hacer contactos y aprender de los demás. Es un programa único y bien diseñado. En este módulo, por ejemplo, los casos son más europeos. Yo me formé en Estados Unidos donde muchos de los valores generales y empresariales están muy centrados en sus propias experiencias como país”, comenta.

Marcando las oportunidades entre Oriente y Occidente

● Un plan de negocios sólido y una clara visión. Estas son las claves para lanzar una empresa en China y ese fue el principal mensaje extraído de la ponencia “A Roadmap for Spain-China Investments”. En el acto se presentaron algunas conclusiones y recomendaciones del informe “New China-Spain Horizon”, que ha sido dirigido por el doctor **Xi Feng**, vicepresidente sénior de Horizon Research & Consultancy Group; **Xiaobo Wu**, decano de la SOM de la Universidad de Zhejiang; y **Pedro Nuño**, profesor del IESE y presidente del Consejo Académico de la China-Europe International Business School (CEIBS). El acto, celebrado el 5 de junio en el campus de la escuela en Barcelona, estuvo organizado por el IESE y Barcelona Fang Consulting, y coorganizado por el Horizon Institute of Global Development Power y la School of Management of Zhejiang University.

En ese sentido, tanto el profesor **Nuño** como **Wu** hicieron hincapié en que el turismo es la clave para la apertura de China, añadiendo que los chinos viajan por multitud de razones, incluidas la formación para sus familias y las oportunidades inmobiliarias.



Ling Chen, Xiaobo Wu, profesor Pedro Nuño y Xi Feng

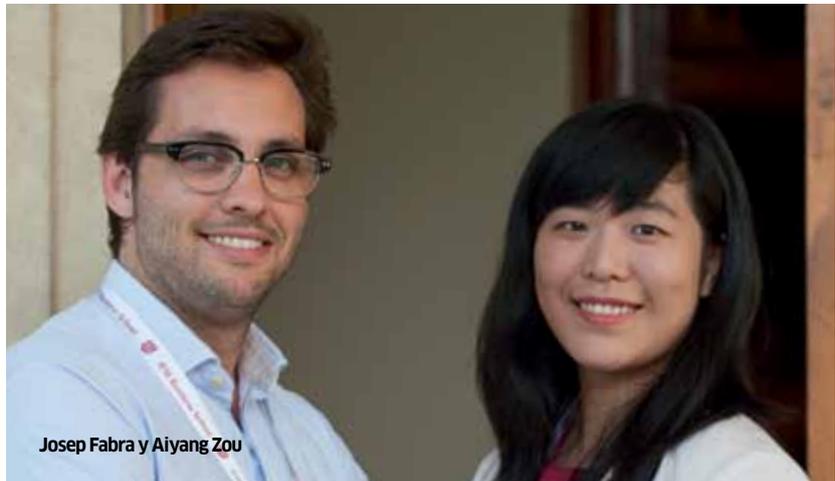
YOUNG TALENT PROGRAM (YTP)

A un paso del MBA

El IESE ofrece a los jóvenes universitarios mejor preparados la oportunidad de incorporarse al MBA a través del Young Talent Program. Dos participantes del YTP cuentan sus impresiones.

● **Aiyang Zou**, nacida en China, y ● **Josep Fabra**, de Barcelona, tienen mucho en común: ambos atesoran un enorme talento que les ha abierto las puertas al YTP del IESE. Gracias a este programa, jóvenes licenciados con vocación directiva, interesados en cursar el MBA, son preadmitidos en el máster antes de iniciar su carrera profesional. Una vez admitidos, el IESE les ofrece un seguimiento personalizado que incluye una formación específica durante los meses de verano, mediante el Next Steps Seminar (NSS). Con este seminario, que este año ha transcurrido del 8 al 12 de julio, los alumnos del YTP conocen la escuela y la experiencia MBA antes de iniciarlo y obtienen herramientas que les ayudan en sus primeros pasos profesionales.

Zou participa en el NSS por primera vez. Licenciada en Filología Inglesa e Hispánica por la Universidad de Nanjing, su ámbito laboral predilecto es el marketing. “Creo que, con los conocimientos de dirección general que me aporta esta escuela, obtendré una experiencia que me ayudará mucho en mi futura profesión. En el departamento de marketing, estás en contacto continuo con el resto de personas y divisiones de la empresa, por eso considero que la dirección general es útil para llevar a cabo esta tarea”, asegura. Actualmente está realizando sus prácticas en el departamento de ventas del hotel Four Seasons de



Shanghái, prácticas que compagina con el trabajo de marketing en la agencia de contratación Robert Walters, de dicha ciudad.

Con un perfil académico muy distinto, **Fabra** participa en su segundo año en el NSS. Estudió Ingeniería Civil en la Universitat Politècnica de Catalunya. “Quiero ampliar mi carrera con una formación específica en dirección de empresas. Elegí el IESE por ser una de las mejores escuelas de dirección del mundo, con alumnos de todo el planeta, aprendiendo de diferentes culturas, viendo distintas maneras de hacer las cosas...”, apunta. A finales del 2012 se incorporó como *project manager* al Departamento de Ventas de Mageba, empresa, ubicada en Suiza, proveedora de componentes de ingeniería de alta gama destinados a infraestructuras y edificios.

Una de sus mejores experiencias del NSS ha sido estudiar a través del método del caso, algo que ambos valoran muy positivamente: “Te pone en situación, instándote a tomar una

decisión, y simula a la perfección lo que vas a estar haciendo en el mundo profesional. Es lo que he experimentado ahora que trabajo en una multinacional”, explica **Zou**, a lo que **Fabra** añade: “Es una forma mucho más interactiva, fácil y entretenida de aprender, se adquiere mayor implicación y compromiso que el que se obtiene en las clases teóricas”.

Ambos coinciden en destacar el factor humano del MBA, donde esperan encontrar “un punto de vista holístico de la empresa y la sociedad” y, sobre todo, “aprender a ser líderes, pero desde un punto de vista global y ético, a ser mejores para la sociedad”, indica **Fabra**. “He escuchado a muchas personas decir que el máster del

IESE concede mucha importancia al factor humano de las empresas, que tiene una orientación muy humanística. Coincido con esta perspectiva, creo que esto último es más importante en cualquier empresa: si sabes gestionar bien a las personas, puedes hacer que un negocio funcione satisfactoriamente”, añade **Zou**.

“Aprender a ser líderes, pero desde un punto de vista global y ético, a ser mejores para la sociedad”

PMD Y AMP COSTA DE MARFIL

Generar un impacto económico decisivo

“En Costa de Marfil, los directivos que adquieren nuevas competencias profesionales pueden ayudar a generar un impacto decisivo en el futuro económico del país”, opina **Gabriel Varango**, director de RR. HH. de MAERSK y participante del PMD Costa de Marfil. Para **Varango**, su país está experimentando una “especie de renacimiento” tras la crisis que azotó el territorio en el 2011. La competencia en su sector, el transporte marítimo de mercancías, entre compañías locales, europeas e internacionales “es cada vez más intensa, y tener en tu equipo profesionales con las capacidades adecuadas y los conocimientos necesarios se ha convertido en un factor clave para obtener una ventaja competi-



tiva en el sector”. Desde un punto de vista estratégico, “debes reducir tus costes y ofrecer algo diferente a tus clientes”, asegura también. “Y el PMD proporciona a los participantes un conjunto de nuevas técnicas y herramientas para promover el cambio en sus empresas”.

El módulo del PMD se celebró la segunda semana de julio en el campus del IESE en Barcelona, siguiendo al del Advanced Management Program (AMP), que tuvo lugar durante la primera. Ambas son iniciativas de la escuela asociada del IESE en Costa de Marfil, la MDE Business School.



“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.



De izquierda a derecha, César Álvarez Pinuaga, Antonio Pérez Cambriles, Guillermo Sanz Gorordo, Juan Antonio Guerrero San Juan y Javier Ahuir Torres, son algunos de los coordinadores de los distintos clubs del EMBA

CLUBS DEL EXECUTIVE MBA

La unión hace la fuerza

Cinco clubs del EMBA aspiran a convertirse en el espacio idóneo para aquellos alumni que quieran completar sus conocimientos profesionales en áreas de negocio muy concretas.

Los clubs son un lugar para debatir y compartir conocimientos sobre un sector específico, y donde mantener el contacto profesional y personal entre alumni que han cursado el EMBA del IESE y los alumnos actuales.

Bajo esta filosofía se han concebido los cinco clubs del EMBA que abarcan cinco áreas profesionales: emprendimiento; energía; salud; finanzas; aeroespacial, transporte y defensa.

PERFIL DE SUS MIEMBROS

Una condición indispensable para formar parte de estas asociaciones es ser alumno o antiguo alumno del programa, así como mostrar interés por las materias que abordan. Sus responsables coinciden en que la colaboración y el *networking* que se establece

entre sus miembros es uno de los grandes activos de estas iniciativas.

Los clubs han sido muy bien acogidos por los alumni EMBA, que participan de una manera muy entusiasta a la hora de proponer temas, debates, ponencias, coloquios y otras actividades como viajes y visitas a empresas. El *feedback* que se establece entre compañeros que comparten los mismos intereses profesionales completa, de alguna manera, la formación recibida en el EMBA. Esta interacción e intercambio de opiniones contribuye al desarrollo integral de los socios del club. A su vez, se fomenta la relación personal entre todos los alumnos y alumni del IESE, que desarrollan su actividad profesional en estos cinco sectores, con el claustro académico y

los profesionales que participan en las actividades.

Los coordinadores de los clubs destacan el buen ambiente que se respira entre todos los miembros, y la colaboración y motivación que haya la hora de participar.

A nivel profesional, el club permite a sus integrantes mantenerse al día sobre tendencias y novedades en los distintos sectores, refrescar conocimientos y fortalecer la red de contactos, así como profundizar sobre temas muy concretos y compartir experiencias con personas afines. Se trata, en definitiva, de una excelente posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

LOS PIONEROS: EL CLUB DE EMPRENDEDORES

El primer club, el CEEMBA, se creó hace cuatro años. Propio del EMBA es fomentar el espíritu emprendedor, por eso no es de extrañar que este fuese su primer club. Su objetivo es el de compartir ideas de negocio en su estadio inicial, intentando dar, entre todos, el máximo *feedback* posible a quien presente una idea y con la ilusión de que el entorno acabe motivando y generando negocios reales.

PARA SABER MÁS:

Los Clubs tienen grupo en LinkedIn y el Club de Emprendedores (CEEMBA) dispone de página web: www.ceemba.org

EL 90% DE LOS MBA YA TIENEN TRABAJO EN SEPTIEMBRE

Empresa encuentra MBA

Los alumnos de la promoción del MBA '13 del IESE (graduados en mayo) están obteniendo excelentes resultados de colocación. Más del 90% ya tenían trabajo este mes de septiembre.

Un análisis de las cifras a nivel geográfico muestra que el 80% de las contrataciones que se realizan actualmente son internacionales. Los nuevos MBA desarrollarán sus funciones en un total de 36 países. Se demuestra así la decidida apuesta global de la formación impartida en el IESE.

Entre las zonas geográficas que más talento reclutan, Asia se alza como el nuevo destino con más progresión con un 19% de las contrataciones. No obstante, Europa en su conjunto sigue siendo el continente con mayor importancia, al albergar el 34% de los alumnos.

En cuanto a las empresas, McKinsey & Company es la que más MBA recluta, seguida, entre otras, de American Express y Telefónica. Si lo analizamos por sectores, consultoría,



sanitario, banca, energía y bienes de consumo son los que más oportunidades generan.

Otro dato significativo es que el 100% de los alumnos del primer curso (promoción 2014), encontraron trabajo en diversas empresas situadas en 40 países, durante el verano, y en diversos ámbitos que van desde finanzas a distribución, pasando por tecnologías de la información, turismo, banca, consultoría o fundaciones. Este septiembre arrancó una nueva promoción y, con ella, una nueva temporada en Career Services del MBA, cargada de actividades.

V CONFERENCIA INTERNACIONAL DE TRABAJO Y FAMILIA

Entre el conflicto y el equilibrio

A pesar de sus potenciales beneficios, en las grandes organizaciones, las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar siguen siendo "desiguales", o no son generalizadas. Así lo afirmaba la profesora **Ellen Ernst Kossek**, cátedra Basil S. Turner y profesora de Management de la Purdue University, durante la V Conferencia Internacional de Trabajo y Familia del IESE, celebrada en el campus de Barcelona del 1 al 3 de julio. El acto fue inaugurado por las profesoras **Nuria Chinchilla**, directora del Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE, y **Mireia Las Heras**, directora académica de la conferencia.

Por su parte, la profesora de Psicología de la University of South Florida, **Tammy Allen**, hizo alusión al teletrabajo: "Reduce conflictos de conciliación laboral, pero tiene puntos negativos: sensación de aislamiento y ampliación de la jornada laboral". Empresas como Apple y Google, con una tecnología que hace posible trabajar desde casa, siguen apostando por hacerlo en sus instalaciones, apuntó.



MBA 2015

Variedad geográfica y académica

El IESE ha dado este año la bienvenida a 274 nuevos participantes del MBA, que se graduarán en el 2015, con una gran variedad de procedencias tanto geográficas como académicas, uno de los rasgos distintivos del máster del IESE.

Un total de 60 nacionalidades conforman el grupo, entre las des-

tacan la alemana y la estadounidense, y una mayor diversidad de nacionalidades asiáticas que cualquier otro año.

Con una media de cuatro años y medio de experiencia laboral, los participantes con *background* en ciencias, principalmente, e ingeniería son los más abundantes.

Global Alumni Reunion

BARCELONA, 7, 8 Y 9 DE NOVIEMBRE



La reunión anual de alumni vuelve a Barcelona con una completa agenda de actividades académicas en las que participarán líderes como Pedro Alonso, Ibukun Awo-sika, Valeria Budinich, Bruno Di Leo, Keith Dreyer, Ángel Gurría, Jan Muehlfeit, Francisco Reynés, Siegfried Russwurm, Surinderdeep Singh o José Viñals. Entre las distintas actividades sociales ofrecidas, se incluye un concierto privado en el Palau de la Música a cargo de la directora de orquesta Inma Shara, y visitas guiadas al Gran Teatre del Liceu y a la Sagrada Família. Así como la experiencia “Aromas de la cocina” a cargo del Celler Can Roca, nombrado el mejor restaurante del mundo.

www.iese.edu/globalalumnireunion

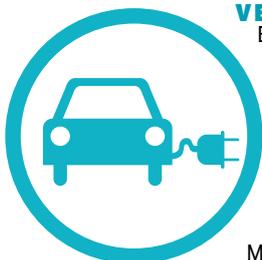
Global Entrepreneurship Week

BARCELONA Y MADRID, DEL 12 AL 18 DE NOVIEMBRE

El IESE organizará la edición española de la Global Entrepreneurship Week (GEW), con el objetivo de inspirar a los jóvenes a convertir sus ideas en realidad y de ayudar a los emprendedores a hacer crecer sus empresas buscando y generando mejores prácticas de negocio. A través de los diferentes eventos que se celebran durante la semana de la GEW se ayuda a desmitificar la figura del emprendedor, impulsando la iniciativa emprendedora.

Encuentros sectoriales

El último trimestre de 2013 reunirá a decenas de directivos, líderes empresariales y representantes de los sectores sanitario, de automoción y bancario, tanto en Barcelona como en Madrid.



V ENCUENTRO DEL SECTOR QUÍMICO

Barcelona, 10 de octubre

XX ENCUENTRO DEL SECTOR SANITARIO “HACIENDO REALIDAD UNA SALUD CENTRADA EN EL PACIENTE”

Barcelona, 23 de octubre

XXVIII ENCUENTRO DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN “DOS MUNDOS, ¿DOS VELOCIDADES?”

Barcelona, 6 y 7 de noviembre

IX ENCUENTRO DEL SECTOR BANCARIO

Madrid, 12 de diciembre

Un paso por delante

FAST FORWARD PROGRAM

BARCELONA, DEL 2 AL 6 DE JUNIO DEL 2014

Un programa centrado en las tendencias futuras, en las nuevas corrientes socioeconómicas, cuyo objetivo es ofrecer ideas e inspiración a los directivos sobre las oportunidades de negocio y los nuevos escenarios empresariales.





Las citas de Career Services se multiplican



3 EDICIONES DEL CAREER FORUM EN BARCELONA

7 Y 8 DE OCTUBRE, 2013

11 Y 12 DE NOVIEMBRE 2013

17 Y 18 DE FEBRERO, 2014

LATIN AMERICA MBA CAREER FAIR EN BARCELONA

19 Y 20 DE OCTUBRE, 2013

ASIA CAREERS FAIR EN LONDON

2 DE NOVIEMBRE, 2013

NY CAREER FAIR

EN EL CENTRO DEL IESE EN NY

16 DE DICIEMBRE, 2013

ASIA CAREER SUMMIT EN SINGAPUR

14 - 18 DE ABRIL, 2014

PROGRAMAS ENFOCADOS

Lograr un equipo de ventas excelente

Barcelona, 15, 16 y 17 de octubre

Negociar con eficacia

Madrid, 22, 23 y 24 de octubre

Optimizar las finanzas operativas

Madrid, 28, 29 y 30 de octubre

Reestructurando y relanzando el negocio

Barcelona, 29 y 30 de octubre

Auditoría forense y buen gobierno corporativo

Madrid, 7 de noviembre

Comunicar con eficacia y persuasión

Barcelona, 12, 13 y 14 de noviembre

Excelencia en las operaciones: Clave para la competitividad

Barcelona, 20 y 21 de noviembre

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

Barcelona, 26 y 27 de noviembre

Vuelve el Programa de Continuidad

El número de sesiones del programa orientado a los alumni sigue creciendo en cada edición, con ciclos especializa-

dos: Iniciativa emprendedora, Grandes sectores, Empresa familiar, Desarrollo profesional, Modelos de negocio e IT, Ética y responsabilidad empresarial, Dirección estratégica, Trayectoria profesional y el Foro interdisciplinar Rafael Termes. En la web de Alumni se pueden seguir los próximos programas.

SHORT FOCUSED PROGRAMS



Developing Leadership Competencies

Barcelona, 5, 6, 7 y 8 de noviembre

Advanced Digital Media Strategies: Profiting From the Digital Value Chain

Nueva York, 12, 13 y 14 de noviembre

Global Business: Leading in a Matrix Organization

Nueva York, 5, 6 y 7 de diciembre

Create and Lead Outstanding Teams

Barcelona, 4, 5 y 6 de marzo

Nuevo

MANAGEMENT PROGRAM

X Programa de liderazgo para la gestión pública (PLGP)

Se desarrollará a partir de octubre en Barcelona

IV Programa de gestión estratégica y liderazgo social (PLS)

Tendrá lugar en Barcelona a partir del mes de octubre

PLD Barcelona

La edición de otoño dará comienzo el 14 de octubre

PDD Madrid

El primer módulo se cursará a partir del 14 de octubre

PDG Madrid

Dará comienzo el 15 de octubre

AMP Varsovia

El módulo inaugural comienza el 21 de octubre en Barcelona

SEP New York - Miami

El 21 de octubre empezará el primer módulo en Nueva York

PDD Valencia

El primer módulo se inicia el 21 de octubre en Barcelona

AMP Barcelona

La edición de otoño del AMP comenzará el 4 de noviembre

AMP Múnich-Barcelona

Este programa se inicia el 4 de noviembre en Barcelona

Global CEO Program

El primer módulo dará comienzo el 10 de noviembre en São Paulo

PADE Madrid

El programa se inaugura el 11 de noviembre

Hans van der Noordaa
(GCP '12)

“Lo que importa son los principios, no las reglas”

STEPHEN
BURGEN

Hans van der Noordaa, CEO banking Benelux, ING Banking y miembro del Consejo Ejecutivo de ING Banking, aborda en esta entrevista los efectos negativos del crecimiento, la importancia de los valores por encima de las normas y por qué Europa necesita un mercado laboral más flexible.

Todo fue pura casualidad. Pese a tener una sólida trayectoria profesional en el sector bancario y de los seguros, **Hans van der Noordaa** nunca se había planteado trabajar en la banca, pero al terminar la universidad hizo la tesis sobre una entidad bancaria que le acabó ofreciendo un puesto de trabajo. Empezó con un equipo de proyectos y gradualmente le fueron surgiendo otras oportunidades.

¿Cuál es la principal lección que recuerda de sus inicios?

Cuando empecé en banca era un momento de importante crecimiento –fusiones y adquisiciones–, por lo que no había lugar para el aburrimiento. Lo que más siento es que no pude pasar mucho tiempo en cada puesto. Me gusta el reto que plantea un nuevo trabajo, pero a veces cambias tanto que no siempre es lo mejor para tu propio crecimiento. Recuerdo que una de las veces me ofrecieron un trabajo de apoyo al



equipo ejecutivo. La verdad es que creía que no era un trabajo para mí. Sin embargo, con el tiempo me he dado cuenta de lo mucho que aprendí, en especial sobre la complejidad de gestionar una gran empresa global.

Ha trabajado en Europa y Asia. ¿Tiene un estilo de liderazgo diferente en cada continente?

En realidad, dentro de los mismos continentes también encontramos grandes diferencias. No creo que haya una cultura europea o asiática como tal. De hecho, en Asia, hay diferencias muy importantes, por ejemplo, entre China, la India, Malasia y Australia.

Yo vengo de los Países Bajos, donde la cultura es muy abierta y directa, mientras que en Asia son más cerrados, les gusta ir paso a paso y el jefe siempre tiene que quedar bien.

A lo largo de estos años, he aprendido mucho sobre las distintas maneras de conseguir los objetivos que te propones según la cultura. Mis colegas fueron una buena escuela,

aunque también pedía ayuda a los becarios, que al principio se mostraban tímidos, pero pienso que es una forma muy efectiva de aprender.

En cuanto a la crisis actual, ¿La culpa es de un liderazgo inadecuado o inexistente, o todos somos culpables?

Hemos experimentado un enorme crecimiento en los últimos 30-40 años, y el crecimiento siempre tiene efectos colaterales, como por ejemplo, la codicia. La sociedad se ha centrado mucho en crear riqueza más y más rápido, y con muchísimo endeudamiento y, de vez en cuando, la sociedad y la economía necesitan un ciclo de corrección.

Ahora estamos en pleno proceso de reinicio: pensábamos que las oportunidades eran ilimitadas y no es cierto. Sin duda, que el liderazgo tiene parte de culpa, pero es un tema complejo. Los bancos dieron demasiado crédito, pero los Gobiernos también tuvieron un comportamiento ambiguo y se gastaron mucho dinero, por lo que la responsabilidad es compartida.

LA CRISIS HA SUPUESTO UN TOQUE DE ATENCIÓN A LAS ECONOMÍAS, PARA QUE VEAN QUE DEBEN CRECER DE FORMA SOSTENIBLE, PORQUE EL CRECIMIENTO A CUALQUIER PRECIO ES PELIGROSO PARA EL FUTURO

Ha sido como un toque de atención a las economías, para que vean que deben crecer de forma sostenible, porque el crecimiento a cualquier precio es peligroso para el futuro.

¿Realmente ha habido un cambio radical en la ética de los negocios o seguimos siendo tan vulnerables como siempre ante los problemas causados por las prácticas irresponsables y la falta de escrúpulos?

Ahora la gente es más consciente de los efectos colaterales del crecimiento, pero hay de todo. Continúas viendo algunos sectores que dijeron “nunca más” y ahora han vuelto a la carga. En el sector financiero ha habido claramente una transformación, porque los límites en los capitales y en los requisitos de liquidez van a redundar en la estabilidad del sector, para mí eso es un cambio irreversible. Pero no hay que decir “nunca jamás”; seguramente vendrán más crisis aunque serán distintas. Lo cierto es que ahora está todo tan interrelacionado que algo que sucede en la otra parte del mundo, algo de lo que hace 10 o 15 años ni nos hubiéramos enterado, ahora tiene una amplia cobertura en los medios, en Internet y en las redes sociales.

A pesar de lo ocurrido, el libre mercado sin regulación o con una regulación débil sigue siendo como una vaca sagrada. ¿Qué opina sobre la regulación, concretamente en el sector bancario y servicios financieros?

Creo que la regulación que tenemos es suficiente, pero lo que ha fallado es su implementación y su cumplimiento. Los bancos estaban muy endeudados y no tenían suficiente capital. Solemos responder a los problemas con nuevas normas, aunque eso no siempre es la mejor solución. Es cuestión de ética empresarial. Lo que importa son los principios, no las reglas. Hoy en día, con las redes sociales, si no eres consciente de quiénes son tus grupos de interés y cometes algún error, te acribillan.

¿Está a favor de una mayor integración fiscal y política en la UE?

Debe de haber una mayor integración, pero antes tenemos que dejar lo nuestro bien ordenado. Se supone que el Banco Central Europeo (BCE) tiene que controlar la red bancaria, pero es un proceso tremendamente lento. El Parlamento

Europeo es poco efectivo, tanto por la forma en que está organizado como por el bajo perfil de los parlamentarios. Los políticos locales tampoco lo están haciendo demasiado bien a la hora de promocionar las ventajas de Europa. De hecho, tenemos un problema, porque hemos creado la unión monetaria sin integración fiscal. Y tiene difícil solución, porque los políticos tienen poder mediante el control de los impuestos y el gasto público. Es decir, que la cosa va a ir lenta y es posible que haya más divergencia antes de lograr la convergencia. El BCE tiene que acabar siendo el equivalente de la Reserva Federal de los Estados Unidos.

Con todos sus defectos, la Unión Europea nos ha proporcionado 60 años de paz en Europa, algo sin precedentes. ¿Es una razón lo suficientemente sólida que justifique mantener la Unión intacta, a cualquier precio?

Sí. Europa también se ha desarrollado rápidamente en este período. Pero ha habido poca disciplina fiscal en los Estados miembros, y esto es muy peligroso porque estamos protegidos por Europa y por la moneda única. Sería terrible volver a cerrar las fronteras: Europa perdería competitividad.

Otra cuestión importante es que el mercado de trabajo no es lo bastante flexible en Europa. Aunque parece que por fin vemos salir a los españoles y portugueses fuera de sus fronteras hacia el norte para encontrar trabajo. Esta falta de movilidad siempre ha sido un punto débil con respecto Estados Unidos. A mí me preocupan mucho las cifras de desempleo juvenil. Y es que lo de la austeridad está muy bien, pero también tenemos que encontrar nuevas fuentes de ingresos.

Y entre tanta vorágine financiera decidió cursar el Global CEO Program, ¿por qué?

Estaba buscando algún programa de formación directiva que me proporcionara ideas nuevas. Y así fue. En el Global CEO Program conocí a mucha gente que me aportó ese aire fresco que buscaba. Además, como se imparte en São Paulo, Philadelphia y Shanghái, cada módulo te ofrece una perspectiva distinta e interesante. Una de las cosas más importantes que aprendí es que el comportamiento del consumidor tiende, cada vez tiende más, a la convergencia. Antes había diferencias muy grandes entre países. Ahora realmente estamos asistiendo al nacimiento de la figura del consumidor global.



XIRRUS[®]
HIGH PERFORMANCE Wi-Fi™

Shopping Malls
Large Private Venues
Campuses & Universities
Hotels & Resorts
Airports
Retailers

Wi-Fi
Mobile Marketing
Enabler

Indoor Location
Indoor Navigation
Geo-Targeting Advertising
Mobile Commerce
Retail Analytics

High-Performance
Mobility Solutions



<http://air-fi.es>
T. +34 619.76.42.24

TODOS LOS AÑOS, VARIOS ALUMNOS DEL MBA RECIBEN UN BECA PARA CURSAR EL PROGRAMA

LOS ALUMNI LO HACEN POSIBLE

Di Xu y Francisco Liquido son dos de los alumnos del MBA que han recibido una de las becas de la Agrupación de Antiguos Alumnos y Miembros del IESE. Y todo gracias a la aportación de los alumni.

Excelencia y oportunidades son dos términos intrínsecos en la esencia del IESE. La escuela considera que las personas con talento han de poder formarse en el IESE y, por ello, cada año concede diversas becas y ayudas. En concreto, en este curso la escuela ha elevado un 10% los fondos destinados a becas. Dos de los alumnos que las han recibido cuentan su experiencia.

EN BUSCA DE SÓLIDOS CONOCIMIENTOS COMERCIALES

● Originaria de Shanghái, **Di Xu**, de 28 años, es licenciada en Ciencias y tiene un máster en Agricultura por la Shanghai Jiao Tong University. Desde el 2009, ha trabajado para la empresa Syngenta, en el ámbito de la agricultura sostenible, centrándose en la planificación estratégica y gestión de proyectos. **Xu** efectuaba análisis de mercados, dinámicas de competencia y construía distintos escenarios para el mercado chino con vistas a mejorar las decisiones del equipo directivo. En el 2010, le concedieron el Syngenta China Mission Award.

Este curso comienza el MBA, y aspira, a largo plazo, a ser directora general o poner en marcha su propio negocio. “Al estudiar otros sectores –de productos de consumo y farmacia, por ejemplo–, vi que algunas de las cuestiones con las que me había estado peleando son una constante en otras industrias y que me pueden aportar conociemien-

tos muy útiles. De ahí que me decidiera a indagar en otros ámbitos, para ampliar mi experiencia y, al mismo tiempo, conocer un poco mejor la escena internacional y salir de China. Tenía que traspasar mi zona de confort para adquirir nuevos puntos de vista. Esa es la principal razón por la que quiero hacer un MBA en estos momentos”.

Tras graduarse con mención honorífica un año antes de lo habitual, **Xu** tiene claro que puede responder adecuadamente al riguroso programa del máster: “El IESE es valorado por su calidad académica y goza de una excelente reputación en Europa. Estoy convencida de que en la escuela encontraré lo que busco: sólidos conocimientos comerciales. Y el método del caso pulirá mi visión de los negocios”. Pero **Xu** tiene una hipoteca y un hijo de un año, además de un familiar con problemas crónicos de espalda que necesita una intervención quirúrgica. Toda una serie de obligaciones económicas que, gracias a la beca del IESE, no representarán un freno, y además podrá sacarle el máximo potencial a su talento.

UNA VISIÓN MÁS COMPLETA DEL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

● **Francisco Liquido** es originario de Hawái y tiene experiencia en banca de inversión e inversiones alternativas. **Liquido** se ha formado en Hawái, la India, China, Estados Unidos y España. Empezó su trayectoria profesional en Lehman Brothers, en el grupo global de capital riesgo dedicado al mercado inmobiliario, y también fue



Di Xu



Francisco Liquido

miembro del equipo de inversión de capital riesgo global de Bessemer Trust, una destacada gestora de inversiones estadounidense, con más de 50.000 millones de dólares de activos en supervisión.

Además de su experiencia profesional, **Liquido** ha sido miembro activo de iniciativas sociales. En el Williamsburg Charter High School, de Brooklyn (Nueva York), fue mentor del programa Essay Busters, que ayuda a jóvenes en situaciones de riesgo de exclusión: “Mientras estuve al cargo, más del 90% de los alumnos accedieron a la universidad y recibimos casi 800.000 dólares en becas para la promoción del 2012”, explicaba orgulloso.

En estos momentos está desarrollando un fondo de búsqueda (*search fund*), un vehículo de inversión que da apoyo financiero a emprendedores mientras localizan una compañía adecuada para ser adquirida y, si cabe, dirigida. Este es su segundo año del MBA y confiesa que espera que la escuela le aporte “una visión más completa del mundo de los negocios de cara a poder aprovecharlo para dirigir una empresa. El IESE se centra en la persona. Yo considero que mi contribución a la sociedad es un éxito si puedo trasladar esa visión a mi lugar de trabajo, a las personas que tengo bajo mi supervisión”, apunta.

En cuanto a sus razones para pedir la beca, **Liquido** explicaba lo siguiente: “La solicité porque estaba a punto de casarme, y mi mujer y yo queremos tener hijos. Ir a una escuela de dirección es una inversión seria y la beca me permite compaginar formación y familia.



EN ESTE CURSO LA ESCUELA HA ELEVADO UN 10% LOS FONDOS DESTINADOS A BECAS”

OTRAS AYUDAS PARA FORMARSE EN EL IESE

Además de las becas que otorga la Agrupación de Antiguos Alumnos y Miembros del IESE, existen otras para categorías específicas, como las destinadas a mujeres, a alumnos con hijos, a candidatos de países en vías de desarrollo o para emprendedores. El IESE ofrece también asistencia financiera a los alumnos de los programas MBA y Executive MBA. Y el fondo de becas de la escuela concede entre 20 y 30 becas a alumnos con expedientes académicos brillantes, una carrera profesional destacada y méritos personales.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/es/servicios/ayuda-financiera



**“El IESE
ha nacido para contribuir
a la formación integral de
los empresarios”**

Don Álvaro del Portillo
Gran Canciller de la Universidad de
Navarra (1975-1994)

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

Muchos de nuestros antiguos alumnos recordarán a **Don Álvaro del Portillo** como el Gran Canciller de la Universidad de Navarra entre 1975 y 1994, año en que falleció con fama de santidad. Y también recordarán que la prensa de todo el mundo, en los días que siguieron a su muerte –acaecida en Roma el 23 de marzo de 1994– publicó numerosos artículos escritos por personalidades civiles y eclesíásticas referidos sobre todo a su cualidad de “hombre de Dios”.

Los artículos de prensa destacaban la personalidad de **Don Álvaro**, primer sucesor de **San Josemaría Escrivá**, fundador del Opus Dei y de la Universidad de Navarra, “su extensa labor sacerdotal, su afán por ayudar en todas las necesidades de la Iglesia y del Papa, sus innumerables viajes apostólicos por el mundo –donde tuvo encuentros con centenares de miles de personas de todos los continentes– y su generosa ayuda cristiana a cualquier persona que le solicitara consejo y apoyo espiritual, todo ello sumado a una excepcional personalidad profesional y humana”. (cfr. Javier Medina Bayo; Álvaro del Portillo, *Un Hombre Fiel*, Ediciones Rialp, 2013).

Recientemente, su fama de santidad ha tenido reconocimiento público por parte de las autoridades eclesíásticas, y el **Papa Francisco** ha anunciado que la ceremonia de la beatificación de **Don Álvaro** en Roma solo está pendiente de fijar día y hora para el próximo año 2014.

CON LUZ PROPIA

● Para los que hemos tenido ocasiones de compartir con **Don Álvaro**, en su condición de Gran Canciller de nuestra Universidad, los proyectos y las realizaciones del IESE, los recuerdos se enriquecen y su valor se agranda y brilla con luz propia.

Un 21 de enero de 1989, la Universidad de Navarra otorgaba el grado de Doctor Honoris Causa a seis distinguidos profesores de universidades de varios países. Uno de ellos era **John McArthur**, por entonces *dean* de la Harvard Business School. Mientras nos preparábamos para iniciar el desfile previo a la ceremonia académica, pude hablar personalmente con **Don Álvaro**, quien me transmitió un mensaje sencillo, claro y profundo, y de gran impacto en la labor de enseñanza y de investigación del IESE. Textualmente me dijo “lo que tenéis que hacer en el IESE es poner sentido cristiano de la vida en todo”.

Estas mismas palabras las pude oír directamente del fundador, **San Josemaría**, muchos años antes, y constituyen el eje central de la razón de ser del IESE, y de gran parte de la sociedad, como años después manifestaría **Benedicto XVI**. En efecto, en su Encíclica publicada en 2010 “*Caritas in Veritate*” en el punto 4 afirma el pontífice “la adhesión a los valores cristianos no es solo un elemento útil, sino indispensable para la construcción de una buena sociedad y un verdadero desarrollo humano integral”.

Junto a este recuerdo, es lógico que me refiera a una forma de llevar a la práctica “el sentido cristiano de la

➤ LO QUE TENÉIS QUE HACER EN EL IESE ES PONER SENTIDO CRISTIANO DE LA VIDA EN TODO”

Don Álvaro del Portillo

vida” que es la que empleaba muchas veces **Don Álvaro**, citando a **San Josemaría**: “todo trabajo humano... debe ser realizado por el cristiano con la mayor perfección posible: con perfección humana (competencia profesional) y con perfección cristiana (por amor a la voluntad de Dios y en servicio de los hombres) (Cfr. *Conversaciones con Monseñor Escrivá de Balaguer*, Punto 10, Rialp, 1968).

Don Álvaro no se limitaba a hacer recomendaciones al IESE, sino que puede decirse que lo llevaba muy cerca de su corazón. En una dedicatoria del 23 de febrero de 1992, en el libro de firmas del campus del IESE en Madrid, dejó escrito “El IESE ha nacido con muchísimo garbo, para contribuir a la formación integral de los empresarios... Con gran cariño doy gracias a Dios por todo lo que aquí veo: la realidad de una tarea amada y bendecida por el fundador del Opus Dei y de la Universidad de Navarra, de la que el IESE es una facultad”.

Al año siguiente, en un encuentro con **Don Álvaro** en Roma, quiso transmitirme un comentario del **Papa Juan Pablo II** sobre la labor de la escuela, para que la hiciera llegar a todo el personal. Siento no disponer ahora de las palabras textuales. **Juan Pablo II** conocía la labor formativa del IESE en todo el mundo, y en particular le interesaba en aquellos momentos la que había iniciado en la formación de personal académico de los países del centro y este de Europa, así como la labor de apoyo en la creación y desarrollo de escuelas similares en otras partes del mundo. **Don Álvaro** me dijo que **Juan Pablo II** había comentado: “la justicia social en el mundo pasa por la labor que desarrolla el IESE directamente y la que realiza apoyando a otras escuelas en la Europa del este y en otras partes del mundo”.

Para mí es un deber y un honor hacer llegar estos recuerdos a todas las personas relacionadas con el IESE, con agradecimiento, no exento de gran admiración por nuestro anterior Gran Canciller. Así trataba de hacerlo cuando recibía sus indicaciones. Ahora con más motivo ya que **Don Álvaro** será recordado para siempre no sólo como Gran Canciller de la Universidad de Navarra, sino sobre todo como patrimonio universal de la Iglesia Católica y eficaz intercesor para todos los que quieran acudir a su ayuda.

JAUME BETRIAN, ORIOL CARRERAS Y THOMAS ROGGENDORF, (MBA '12)

ENCONTRAR LA AGUJA EN EL PAJAR

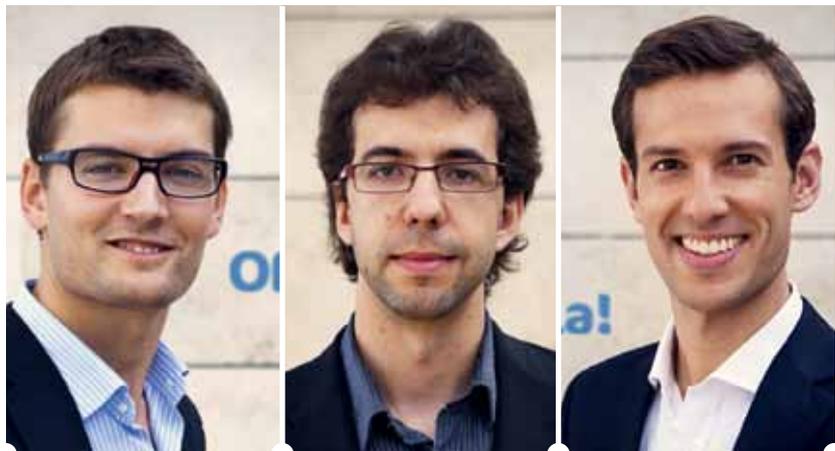
Ofertia, la digitalización del buzoneo

● ¿Se ha encontrado alguna vez con un sistema *online* capaz de hallar cualquier producto en solo unos minutos? Ofertia puede hacerlo. Digitaliza más de 500 catálogos al día de grandes empresas de distribución como Eroski, Hipercor o Vodafone, y muestra sus ofertas de productos geocalizándolas en la tienda física más próxima a la posición del usuario, adjuntando diversas opciones de tiendas, horarios de venta y precios ofertados. Ninguna se escapa.

Thomas Roggendorf, Oriol Carreras y Jaume Betrian crearon Ofertia durante su primer año del MBA, en agosto del 2011, y en este breve espacio de tiempo, han conseguido cerrar acuerdos de con más de 40 clientes y posicionar sus aplicaciones para móvil entre las más descargadas de España. Todo ello con un equipo que ya cuenta con 20 personas.

“Las primeras semanas del máster ya empezamos a hablar de Ofertia con **Betrian**”, explica **Roggendorf**. “Yo conocía a las personas que habían creado una plataforma muy similar en Alemania, donde estudié. Así que elaboramos un plan de negocio y nos pusimos en contacto con ellos”, comenta. El siguiente paso era encontrar la inversión. “Llegas a un punto en el que tienes que tomar una decisión, comprometerte con aquello en lo que crees. Contactamos con **Carreras**, compañero de curso, que entró como socio para hacerse cargo de las cuestiones tecnológicas, y decidimos fundar Ofertia con nuestros ahorros, un capital inicial de 40.000 euros”.

Casi al unísono, la empresa alemana con la que habían contactado inició su expansión y propuso a los fundadores



Jaume Betrian, Oriol Carreras y Thomas Roggendorf crearon Ofertia durante su primer año del MBA

de Ofertia entrar en su accionariado. En enero del 2012 se cerró el acuerdo con Bonial International Group. A continuación, levantaron una ronda de financiación a través de la cual consiguieron la participación de FINAVES –hoy presente en el Consejo de Administración de Ofertia– y de un inversor de la red de inversores del IESE, Inderhabs Investments, *family office* de la familia **Botet**, antiguos propietarios de la cadena de alimentación Caprabo. “Estas inversiones nos permitieron entrar de una manera más agresiva en el mercado”, aclara **Roggendorf**.

Ofertia lanzó su plataforma en abril del 2012, escasas semanas antes de que sus fundadores terminaran el MBA. Un año después, la plataforma ofrece catálogos digitales de 12 sectores diferentes (desde alimentación a bricolaje, mobiliario o electrónica), que tienen como objetivo facilitar las compras diarias de sus usuarios, a la vez que aseguran a los distribuidores que sus ofertas van a estar permanentemente actualizadas y

accesibles en cualquier dispositivo móvil, mucho más efectivo que un catálogo impreso.

CON EL RESPALDO DE FINAVES

● Su participación en la creación de ● Ofertia “ha sido esencial”, afirma **Roggendorf**, “porque tenemos un apoyo constante. Sus sugerencias y recomendaciones tienen para nosotros un gran valor añadido, y, además, nos brindan contactos con la industria, fundamental en los primeros pasos de una empresa”. El objetivo es hacer crecer Ofertia en el país “hasta los 4 millones de usuarios al mes a medio plazo, e internacionalizarla a finales de este año hacia Latinoamérica”, explica. Será el momento de iniciar una nueva ronda de inversión. Hasta ahora, un millón y medio de usuarios mensuales en su web y más de medio millón de descargas de sus aplicaciones móviles los avalan.

PARA SABER MÁS:
www.ofertia.com

EL PRESIDENTE DE CNN WORLDWIDE, JEFF ZUCKER, EN EL CENTRO DEL IESE EN NUEVA YORK

“HAY QUE DEJARSE DE ROMANTICISMOS CON EL PAPEL”

● “Como directivo he disfrutado mucho, pero no hay nada como trabajar en la televisión, en directo y en informativos”, explicó el presidente de CNN Worldwide, **Jeff Zucker**, a un grupo de directivos, el 12 de julio, en el centro del IESE en Nueva York.

“La historia de la CNN se ha formado, en gran parte, con la cobertura de los siguientes acontecimientos: la guerra del Golfo, el seguimiento del caso **O. J. Simpson** y el drama televisado de **Jessica McClure**, la niña de 18 meses que quedó atrapada en un pozo en Midland, Texas. No intento poner todo al mismo nivel, pero hay que cubrir lo que importa y lo que le sucede a la gente”, expuso **Zucker** al profesorado miembro del US Council del IESE, **Bill Baker**, durante el Foro de Liderazgo Global del IESE.

Baker hizo partícipes a los asistentes de su preocupación por el declive del periodismo, sobre todo en los periódicos. Compartió sus temores por la supervivencia de formas de periodismo menos asentadas, y se

preguntó cómo puede afectar esto a la democracia. Por su parte, **Zucker**, afirmó que “hay que dejarse de romanticismos con el papel. Ha habido más cambios en los medios en los últimos cinco años que en los últimos cincuenta. No se puede ignorar cómo la gente quiere consumir sus noticias y su información. Porque, al final, el que decide es el consumidor”. También se mantuvo firme en sus argumentos con respecto a Facebook y Twitter, y el crecimiento exponen-

cial de las noticias y comentarios que llegan de la gente (*crowdsourcing*): “Cualquiera con una cámara y una cuenta de Twitter ahora se cree periodista. No creo que la CNN tenga que ser siempre la primera, porque no es posible”. Sin embargo, la validación siempre saldrá ganando en la carrera por la noticia: “La gente recurre a la CNN para comprobar si algo es verdad. No me importa si somos los últimos en hablar. Lo que sí quiero es que lo que digamos sea cierto”.



Jeff Zucker y el profesor Bill Baker

LA EUROPEAN FUNDATION FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (EFMD) PREMIA UN CUSTOM PROGRAM

AIRBUS MILITARY FORMA TALENTO EN EL IESE

● La EFMD ha otorgado una mención especial al proyecto “Empowering Internal Talent to Innovate” del IESE y Airbus Military, dentro de la categoría EIP Highly Commended Cases de los Excellence in Practice Awards 2013.

Se trata de un *custom program* dirigido por **Javier Matallanos** y **María**

Jesús Navarro Veroz, de Airbus Military, y por **Marta Elvira**, **Alfonso Sanz** y **Ana Vinambres**, del IESE.

El documento describe el diseño, los objetivos y los resultados del programa Vivero de Formación de Directivos del IESE, preparado en colaboración con Airbus Military para desarrollar el talento dentro de la organización.

Vivero es un programa de desarrollo corporativo preparado por Airbus Military y el IESE en el 2011, que actualmente se encuentra en su tercera edición. Fue ideado para identificar y capacitar al mejor talento de la empresa, con vistas a liderar el crecimiento del negocio estratégico desde dentro, sin perder de vista los retos futuros.

EL CEO DE HEINEKEN, EN UN PROGRAMA DE CONTINUIDAD EN LA HAYA

“EL CONOCIMIENTO ES LA CLAVE, ESTÉS EN LA INDIA O EN KENIA”

● **Jean-François van Boxmeer**, CEO de Heineken, *holding* que comercializa cerca de 250 marcas de cerveza alrededor del mundo, planteó que el conocimiento es “lo que puede hacer que nuestra empresa sea la mejor, y el *management* en Heineken sirve para desarrollar el talento necesario para gestionar las marcas de forma eficiente y dirigir con coraje”. La mayoría de ellas son de ámbito puramente local, pero una, la que dio nombre a la empresa, es una de las mayores marcas de cerveza del mundo.

Durante la sesión “Heineken. How to build a global brand”, celebrada el 25 de junio en La Haya, explicó también la historia de la organización, remar-

cando algunos de los detalles más importantes de su éxito, como el hecho de que siempre estuvieron presentes en lugares donde no llegaban otros, como en la antigua Unión Soviética, Japón, África o Latinoamérica, tanto en períodos de guerra como de paz. “Los holandeses son así”, resumió.

También indicó que Heineken es su única marca de cerveza con una estrategia y unas políticas muy marcadas desde la sede central. El directivo explicó a los alumni que el resto de firmas del grupo se dirigen y gestionan de forma local. Uno de los roles de la sede central es ayudar a compartir los conocimientos sobre las diferentes marcas y equipos de gestión, haciéndolos

más competitivos, inteligentes e informados. Esta es la razón por la cual crearon su propia universidad corporativa, así como un sistema para compartir información muy desarrollados y avanzados.

Asimismo, repitió varias veces que ser muy grande es bueno, pero es preferible “ser el mejor”. Y en su afirmación incluía no solo la calidad de los productos, el diseño, las comunicaciones y la suerte, sino también los valores de la empresa, que tienen que ver con “las personas, las personas y las personas”.

La sesión estuvo moderada por el profesor **Xavier Oliver** e inaugurada por **Javier Vallauré**, embajador de España en los Países Bajos.

LAURENT FREIXE, VICEPRESIDENTE EJECUTIVO DE NESTLÉ, CON LOS ALUMNI EN SUIZA

EL CÍRCULO VIRTUOSO ESTRATÉGICO DE NESTLÉ

● Consegir la eficiencia, enfocar las inversiones en marcas e innovaciones, dirigir los beneficios de la cuota de mercado y lograr un crecimiento rentable, son los elementos que componen lo que **Laurent Freixe**, vicepresidente ejecutivo de Nestlé y director de zona para Europa, denominó el “círculo virtuoso estratégico” de la empresa para crecer de forma rentable. Una muestra fascinante de este modelo es la forma en que la marca revolucionó un mercado aparentemente estancado como el del café con el lanzamiento de Nespresso.



Laurent Freixe

El directivo fue el protagonista del Programa de Continuidad “Europe delivering in a tough environment”, celebrada en la sede central de Nestlé en Vevey (Suiza) el 30 de mayo y moderada por el profesor **Mike Rosenberg**. El numeroso grupo de alumni que asistió tuvo la oportunidad de realizar una visita por las emblemáticas instalaciones de la empresa. Como parte de esta visita, el grupo conoció el Digital Acceleration Team, un centro de monitorización de redes sociales de seguimiento de la actividad *online* relacionada con Nestlé y con cualquiera de sus marcas.

LUIS DE GUINDOS, MINISTRO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD

España vuelve a ser competitiva

“Hace un año existían muchas dudas acerca de si España sería capaz de salir por sí sola de esta situación, de si tenía capacidad para competir... creo que este año estas posibilidades han desaparecido del análisis”, declaró el Ministro de Economía y Competitividad del Gobierno de España, **Luis de Guindos**, durante la última sesión de Programa del Continuidad de este curso, “La economía española, balance y perspectivas”, que moderó el director general del IESE, **Jordi Canals**.

En un acto organizado el 16 de julio en el campus del IESE en Barcelona,



el ministro habló, con “cauto optimismo”, de “datos positivos” para la economía española en la segunda parte de este año: “Tiene capacidad para crecer. El camino va a ser largo y tortuoso, pero seguramente las mayores estrecheces han quedado atrás”, indicó.

También explicó algunas razones por las que se ha modificado la percepción sobre España respecto del 2012: “El mercado laboral ha dejado de destruir empleo, el sistema bancario es mucho más solvente, y lo que más llama la atención a la comunidad internacional: la economía española es competitiva”.

CRISTÓBAL MONTORO, MINISTRO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Hacia una Administración más sostenible



Cristóbal Montoro se mostró contrario a acometer “grandes reformas del Estado” para evitar duplicidades entre administraciones públicas, y expresó su convicción de que estos cambios se realizarán por la vía del acuerdo político durante la clausura de la I Conferencia del Sector Público, celebrada el 24 de junio en el

campus del IESE en Madrid. El ministro señaló que la reforma de las administraciones públicas es “ambiciosa, esperada y deseada”, y que va a situar a la española en el siglo XXI.

Por su parte, **Jaime Pérez Renovales**, subsecretario de la Presidencia del Gobierno español, remarcó que “nuestra Administración no es mucho más grande que la del resto de países europeos, pero esta circunstancia no impide que se tenga que llevar a cabo un proceso de adelgazamiento”.

El Center for Public Leadership and Government del IESE organizó el evento, patrocinado por Altadis y con la colaboración de KPMG.

PREMIOS



PROF. XAVIER VIVES

Premio Jaime I de Economía

El profesor y director académico del Public-Private Sector Research Center del IESE, **Xavier Vives**, ha sido galardonado por su contribución a la docencia, investigación y asesoría en el campo de la economía y las finanzas, así como por sus trabajos sobre teoría de la economía industrial, en especial sobre la integración bancaria. El galardón ha sido otorgado, entre 200 candidatos meritorios, por la Fundación Premios Rey Jaime I en cuyo jurado, compuesto por 90 personas, se encuentran 20 premios nobel.



PROF. SEBASTIAN REICHE

International HR Scholarly Research Award

La Human Resources Division de la Academy of Management ha otorgado al profesor **Reiche** el premio International HR Scholarly Research Award por su artículo “Knowledge benefits of social capital upon repatriation: A longitudinal study of international assignees”, publicado en el *Journal of Management Studies*.

El arte de decidir

JOSEP MARIA ROSANAS



Decision-Making in an Organizational Context

PALGRAVE MACMILLAN, 2013



● Tomar decisiones es algo recurrente en la vida de las personas. Desafortunadamente, en muchos casos las tomamos de forma “pobre” y, después, acabamos arrepintiéndonos. El error puede radicar en la omisión, es decir, en no haber tomado una decisión en su momento, o es posible que se deba a una reflexión escasa o insuficiente o a errores



Prof. Josep Maria Rosanas

cometidos al ponerla en práctica. En su obra, el profesor **Josep Maria Rosanas** explica la diferencia entre una decisión “correcta” y otra “exitosa”,

e ilustra cómo la toma de decisiones en las organizaciones debe apoyarse en criterios que vayan más allá del aspecto económico o individual, dada la imposibilidad de decidir de manera que no afecten a otros seres humanos.

Lo primero que revisa el libro es el análisis convencional del proceso de toma de decisiones, incluyendo el análisis clásico de la incertidumbre, así como los múltiples criterios que, en un proceso con aspectos cualitativos no tiene en cuenta explícitamente cómo las decisiones afectan a los demás.

En la segunda parte, el autor pone el acento en un modelo de análisis que toma en consideración los efectos sobre otras personas. Las últimas páginas están destinadas a aplicar este marco de análisis a situaciones reales.

El sueño empresarial

XAVIER OLIVER Y ELISENDA SERRA



Marcas que sueñan

LIBROS DE CABECERA, 2013



● Todas las empresas buscan diferenciarse, pero no es fácil lograrlo en un mercado saturado donde el cliente vive rodeado de marcas. En este contexto, lo único

que puede hacer sobresalir a una empresa es que sueñe, que su sueño sea compartido y que, de alguna manera, nos llegue a todos.

El “sueño” es lo que tienen en común todas las marcas sólidas, coherentes y trascendentes. No es la estrategia ni la filosofía corporativa, es un faro que guía hacia el objetivo final. No se puede imponer ni inventar, debe aflorar de lo que la organización es en realidad.

El potencial del sueño empresarial es ilimitado y no depende del tamaño de la compañía: todas las marcas pueden (¡y deberían!) soñar.



Prof. Xavier Oliver

A través de historias de éxito como las de Apple, Ikea y Mercadona, el libro *Marcas que sueñan* ofrece pistas para identificar el sueño, traducirlo en realidades tangibles y comunicarlo con éxito.

Olvídate de la crisis

**COSIMO CHIESA
Y LUDOVICA
CHIESA**



**Saca la crisis
de tu cabeza**

EMPRESA ACTIVA,
2013



Este libro es una guía en forma de relato para aquellos directivos en busca de soluciones. Los autores ofrecen herramientas y ejercicios prácticos para ayudar a gestionar el cambio, tanto en el plano personal como empresarial. Respecto al primero, los capítulos repasan la necesidad de reinventarse, potenciar las actitudes, fortalecer el estilo de liderazgo y la inteligencia emocional, y romper las creencias limitantes. Mientras que en lo profesional, ofrecen ideas para realizar un buen autodiagnóstico, impulsar la creatividad, las técnicas de venta consultivas y la orientación al cliente.

MARCARSE OBJETIVOS

El 90% de las habilidades de un profesional dependen de su ac-



Prof. Cosimo Chiesa

titud. El directivo no puede controlar acontecimientos como la caída de la bolsa o la desaparición del euro, pero sí sus reacciones. La responsabilidad empieza por uno mismo. Debe reflexionar bien sobre sus valores, creencias, pensamientos y sentimientos, porque determinan su “autoconcepto”, que es la clave de los éxitos y los fracasos.

Una baja autoestima reduce el rendimiento y hace a las personas inse-

guras. Por eso, es importante cuidar y cultivar los valores a diario. Puesto que nos proyectan hacia las metas, base de la felicidad. Los autores proponen unas pautas para establecerse objetivos, sin miedo al fracaso.

¿QUÉ HACE MAL TU EMPRESA?

La crisis no debe ser una excusa para hacer mal las cosas. Partiendo de su experiencia en consultoría comercial, los **Chiesa** han detectado situaciones preocupantes en las empresas que se agravan cuando hay una crisis, como planes comerciales, ofertas de valor y redes de ventas mal diseñados, desconocimiento de los competidores o ausencia de investigación comercial. Según ellos, en vez de preocuparse tanto por las previsiones económicas, los directivos deberían abordar su entorno “micro” y revisar 25 aspectos clave de su estrategia comercial en cuatro áreas: situación de la empresa, orientación al cliente, organización comercial y política de fidelización. Y es que, como demuestra el libro, los directivos deben aprovechar la recesión para fortalecer su aprendizaje e invertir en sí mismos. Solo así convertirán la crisis en una oportunidad.

Cómo conseguir ser más eficaces

**PABLO
MAELLA**



**La casa de la
eficacia**

EMPRESA ACTIVA,
2013



Todos podemos ser más eficaces, tanto en nuestra vida profesional como personal, y todos podemos construir organizaciones más eficaces. El

problema es que a veces nos esforzamos mucho para incrementar nuestra productividad, o la de las personas de nuestro equipo y, sin embargo, no lo conseguimos a pesar de nuestras buenas intenciones.

¿Por qué? Porque la eficacia no es solo una cuestión de cuánto esfuerzo pongo en una actividad, es sobre todo una cuestión de qué comportamientos y actitudes aplico en mi trabajo

Este libro nos enseña a sentar las bases de la productividad personal y organizacional a través de la potenciación

de seis variables: responsabilidad, capacidad, automotivación, autogestión, gestión de la suerte y simplificación.

El profesor **Maella** explica que la eficacia pasa, entre otras cosas, por conocer y aprovechar nuestros puntos fuertes, gestionar la adversidad con fortaleza, dejar de quejarnos, actuar proactivamente, establecernos metas relevantes, aceptarse a uno mismo y a su imperfección con espíritu positivo, aceptar la realidad y a los demás tal y como son, y simplificar, simplificar y simplificar.

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



PDD-1-12. Aprovechando la sesión del Programa de Continuidad "Networking profesional: 'No soy solo yo...'", con el profesor **Mike Rosenberg**, los miembros de la promoción se reunieron en el campus del IESE en Barcelona el 6 de junio.

AMP '07

Antonio Ibáñez se ha incorporado a Deloitte como director de Daemon Quest, área especializada en Marketing Estratégico y Ventas de la firma.

EMBA '92

Cristina Garmendia, quien fuera Ministra de Ciencia e Innovación del Gobierno de España entre el 2008 y el 2011, es nueva consejera de la aseguradora Pelayo.

EMBA '08

La promoción celebró su quinto aniversario en el campus del IESE en Madrid el 10 de mayo.

EMBA '11

Un grupo de antiguos alumnos se reunió en Madrid el 15 de junio

EMBA '12

Convocados por sus representantes, algunos miembros de la promoción se reunieron en el campus del IESE en Madrid para seguir una sesión

EMBA '12

Una alternativa progresista

Una respuesta a la crisis económica e institucional de España

Jonás Fernández

Aldea y Barea también editaron en esta obra como para que sea tomada en consideración por todo el que está interesado en los problemas que plantea la crisis actual y los posibles caminos de solución y reacción de la economía.

El editor: Carlos Solchaga

DEUSTO

Jonás Fernández

publica *Una alternativa progresista. Una respuesta a la crisis económica e*

institucional de España, editado por el Grupo Planeta y prologado por Carlos Solchaga. El autor desgana la crisis poliédrica del país enmarcada en la necesaria aceleración del proyecto de integración europea.

sobre redes sociales a cargo de **Pilar Trucios** (EMBA '06)

EMBA-Q-07

El Consejo de Administración de Hoteles Bisnet ha acordado nombrar nuevo CEO a **Jairo González**.

G-EMBA '08

James Agin ha sido nombrado director de Corporate Banking del KBC Group, donde trabaja desde el 2009.

MBA '86

António de Magalhães Pires de Lima ha sido confirmado como el nuevo ministro de Economía de Portugal.

MBA '89

José Manuel Díez ha sido elegido presidente de la Asociación Radio María España y de la Fundación de Amigos de Radio María.

MBA '93

Altadis ha nombrado a **Juan Arrizabalaga** director general de la firma.

Javier Hortelano

(MBA '93 y PADE '10) ha asumido la presidencia de la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales (AECC).

MBA '88



Gabriel Ginebra recibió el Premio Know Square al Mejor Libro de Empresa 2012 por *El japonés que estrelló el tren para ganar tiempo* (Conecta, 2012).



EMBA '03. Con motivo de su 10.º aniversario, un grupo de compañeros de la promoción se reunió en el IESE, donde el profesor **Santiago Álvarez de Mon** les impartió una sesión.

MBA '94



Tony Batlló (MBA '94 y Global CEO Program '13) se ha incorporado a Mango como *country manager* para los diferentes países de América.

Como parte del equipo directivo de distribución de la empresa, se responsabilizará del desarrollo del negocio en tiendas propias y franquicias en el continente.

Josep Maria Espinalt es el director general de Alexion Pharma Spain.



PADE-II-88. Los antiguos alumnos del PADE '88 conmemoraron su 25.º aniversario en el IESE, donde disfrutaron de una sesión con el profesor **Sandalio Gómez**.

MBA '85



Germán García-Calderón ha sido reelegido Presidente del Consejo de EURODIF,SA, Consorcio Europeo para el Enriquecimiento de Uranio con sede en París.

MBA '95

Fernando Gastón se asoció con el profesor del IESE **Josep Riverola** para poner en marcha la Iniciativa para la Excelencia en las Operaciones (INEO), una nueva herramienta del Centro Internacional de Investigación Logística (CIIL) del IESE. INEO busca facilitar la generación de economías de escala en el conocimiento sobre la gestión de las operaciones y de la tecnología en la empresa española, mediante el intercambio de experiencias y conocimiento sobre operaciones tanto en empresas



PADE-1-12 / 13. Ambas promociones coincidieron en el campus del IESE en Barcelona el 7 de junio, donde disfrutaron de la conferencia del profesor **Eduardo Martínez Abascal** "Situación económica actual: los números para aclararse y las posibles situaciones".

de servicios como industriales, y la interacción entre el mundo académico y de negocios, facilitando líneas de investigación. Además, busca divulgar el conocimiento dentro del tejido empresarial de la economía mundial, para la mejora de las operaciones, así como entre el alumnado de los

programas del IESE, promoviendo su interés por las operaciones.

MBA '01

Antonio Picamill ha sido nombrado nuevo director para la Región Sur de Luís Simões.

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



PDD-C-13. Borja Ezcurra y Beatriz Pardinas, ambos navarros, celebraron los sanfermines en el campus del IESE en Madrid el 6 de julio con todos los compañeros de su promoción.

MBA '03



Cerca de 100 antiguos alumnos se reunieron en Barcelona con motivo del 10.º aniversario de la promoción. La celebración tuvo lugar en una finca propiedad de Elix, empresa dedicada a la rehabilitación y venta de edificios fundada por **Jorge Benjumeda** y **Jaime Lacasa**, ambos MBA '13.

MBA '01 Y '03

Enrico Nebbia (MBA '01) y **José Antonio Hernández** (MBA '03), socio y gerente, respectivamente, de Sendas Value, organizaron junto con la Cámara de Comercio de Barcelona el evento "Redes Comerciales Indirectas, Oportunidades de Crecimiento para tu Empresa", el 18 de abril. Compartieron sus experiencias de éxito empresas como Carbueros Metálicos, Grupo Indukern, Freixenet o Panrico, explicadas de primera mano por los ponentes entre los que se encontraba el profesor **Mario Capizzani**.

PADE-1-06

Los antiguos alumnos de la promoción se reunieron el 4 de julio para disfrutar de una sesión con el reconocido notario **Juan José López Burniol**.

PADE-I-89

Jacinto Gaudier, presidente de la promoción, convocó a sus compañe-

ros el 18 de junio para celebrar sus 24 años como antiguos alumnos de la escuela.

PADE-II-01

Enrique Riera es el nuevo director general de la división minorista de Barceló Viajes.

PADE-A-09

La compañía española de juego Codere ha nombrado a **Italo Durazzo** director corporativo de marketing y comunicación externa.

PADE-A-10

Jesús M.ª Hernández es el nuevo director general del Centro de Investigación Médica Aplicada (CIMA) de la Universidad de Navarra.

PDD-3-02

Los miembros de la promoción celebraron una reunión el 3 de julio, convocados por su presidente, **Xavier López Sautés**, y su secretaria, **Eva Gispert**.

PDD-3-13

Marc Permanyer se ha incorporado a Embutidos Monells como director de Planta.

PDD-5-10

Iolanda Calza se ha incorporado a Miquel Alimentació como directora de Administración.

PDD-I-99-A

Francisco Carnerero ha sido reelegido presidente de la Asociación Catalana de Agencias de Viajes (ACAV).



PADE-A-08. Un total de 25 miembros de la promoción se reunieron para celebrar su 5º aniversario convocados por el presidente, **Ignacio Horcajo**, y el secretario, **Juan Ignacio Fornós**.



PDD-II-88

El presidente de Vodafone España y de la Fundación Vodafone España, **Francisco Román**, se incorpora al Consejo asesor de la Universidad Europea.

PDD-III-86

Los miembros de la promoción, junto con sus cónyuges, se reunieron el 8 de marzo en Barcelona para conmemorar los 25 años transcurridos desde que cursaran el programa.

PDD-V-97

Hoteles Catalonia ha incorporado a sus filas a **Carlos Fontes**, que asume la dirección de expansión del grupo.

PDD-VI-98

Víctor Vélez es el nuevo director general de Bodegas Barbadillo.



PDD-1 / 2-13. El profesor **Albert Fernández Terricabras** fue el invitado especial a la reunión de las dos promociones, las cuales acudieron al campus del IESE en Barcelona el 25 de junio para seguir la sesión "De la estrategia a la acción: elementos clave para la gestión".



PDD-4-06 / 5-11. La tarde del 6 de junio se reunieron ambas promociones en el campus del IESE en Barcelona, donde el profesor **Carlos García Pont** les impartió la conferencia "¿Debo ser orientado a mercado...?".



PDG-1-02 / 2-06. Ambas promociones compartieron la tarde del 7 de mayo en el campus del IESE en Barcelona, donde disfrutaron de la sesión "La dimensión ética de la crisis financiera", a cargo del profesor **Antonio Argandoña**.

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



PDD-1-08. Un grupo de miembros de la promoción disfrutó el 14 de abril de una jornada junto a sus cónyuges e hijos en una granja-hotel rural cercana a Barcelona. La reunión estuvo organizada por su compañero **Felipe Romagosa**.



PDD-5-10. El presidente del grupo, **Emilio Vicente Yepes**, convocó a sus compañeros el 2 de mayo para reencontrarse y asistir a la sesión del Programa de Continuidad "Medios sociales", en el campus del IESE en Barcelona.



Eduardo Loma-Ossorio (EMBA '12) y **Ariadna Papiol** (PDD '13) organizaron un encuentro el 18 de julio destinado a reunir a los antiguos alumnos de la provincia de Tarragona, que fue recibido con gran entusiasmo por los 55 alumni que asistieron, con la esperanza de que fuera "el primero de varios encuentros que nos permitan mantener esta comunidad". Por parte del IESE acudieron **Álvaro Escrivá**, director asociado del EMBA, y **Guillermo de Prat**, director de los Programas Executive Education en Barcelona.

PDD-VIII-99
 Confortel Hoteles ha nombrado a **Alejandro Oñoro** nuevo consejero delegado de la cadena hotelera de la Corporación Empresarial Once (Ceosa).

El diario *Córdoba* otorgó a Arteoliva el premio Cordobeses del año 2012. **Felipe Silvela**, consejero y director de Desarrollo de la empresa, recogió la distinción.

PDD-A-10
Juan Antonio Cano es el nuevo director de Finanzas de Kellogg's Iberia.

LG Electronics España ha nombrado a **Oscar Cabo** nuevo director general comercial de la compañía.

PDD-A-11
Patricia Leiva se ha unido al equipo de Mahou-San Miguel para dirigir todas las funciones relativas a la comunicación corporativa y las relaciones institucionales.

PDD-C-05
Pedro Melendo se ha incorporado como director general a Recreativos Franco.

PDD-C-08
 AENA nombra a **Pedro Soriano** nuevo director del aeropuerto de Tenerife Norte.

PDD-C-09
Marta Torres es la nueva directora del aeropuerto Federico García Lorca de Granada-Jaén.

PDD-C-11
 **Antonio Menéndez** ha sido promovido vicepresidente con responsabilidad sobre el área de marketing a nivel internacional de Paramount Pictures.

PDD-D-11
Jesús Caballero ha sido nombrado nuevo director del aeropuerto de San Pablo, en Sevilla.

PDD-E-08
Cristina Echeverría ha sido nombrada nueva directora del aeropuerto de Bilbao.

PDD-ZGZ-07
 El 4 de agosto, desde el Tanegashima Space Center (TNSC) en Japón, fue-

ron lanzados al espacio dos unidades del modelo de satélite ArduSat, en el cual se incluye tecnología española. Concretamente, se trata de sensores de medición de radiación desarrollados por la empresa Libelium, cuyo director de I+D es **David Gascón**.

PDG-1-08
Didac Lee ha sido nombrado Mejor Mentor Europeo de *start-ups* por el Founder Institute, la principal aceleradora de empresas de nueva creación y mentores a nivel mundial. El galardón reconoce su trayectoria como emprendedor, así como su trabajo como mentor que comparte su experiencia con el objetivo de ayudar a otros emprendedores a convertir sus *start-ups* tecnológicas en compañías significativas y perdurables.

PDG-I-96
 Los alumni de la promoción se reencontraron en el campus del IESE en Barcelona el 16 de julio, donde asistieron a la sesión del Programa de

EMPREENDEDORES

MBA '12

Bidaway, empresa fundada por los antiguos alumnos del MBA '12, recibe el premio Emprendedor XXI a la empresa con mayor proyección de la Comunidad Foral de Navarra. La empresa de **Luca Carlucci, Brian Reichle, Albert Valentí** y **José María Carbonell** permite pujar por habitaciones de hoteles de lujo desde un euro, ofreciendo así un novedoso sistema de reservas.

MBA '13



La *start-up* digital Treeveo, fundada por **Jeroen Kemperman**, fue uno de los nueve proyectos seleccionados en el 2013 por Wayra para recibir el apoyo necesario para su desarrollo. Tras su selección en la "Wayra Week Barcelona

2013", celebrada el 19 de marzo, Treeveo recibió una inversión inicial de 40.000 €, un espacio de trabajo gratuito en la Torre Telefónica de Barcelona durante seis meses, *mentoring* y acceso a la red de inversores de la plataforma.

PDD-3-08

Ignacio Alegre ha decidido crear su propia empresa, Exportize, cuya misión es ayudar a las empresas a

exportar de forma rentable y aprovechar las oportunidades de negocio en otros países. A su vez tiene el fin social de incorporar personas jóvenes menores de 30 años bien formadas y darles la oportunidad de acceder al mundo laboral

PDD-E-10

Bárbara de Cárdenas ha lanzado la iniciativa social "Nadie sin zapatos". La pasión de **Cárdenas**, autora del blog "Los zapatos de Bárbara", por la relación de la moda con las personas va más allá de un conjunto de recomendaciones publicadas en Internet. "Como voluntaria en un comedor social, me di cuenta de que en las donaciones de ropa en España hay en general muy pocos zapatos. En ese momento se me ocurrió la idea de empezar a recoger los que se iban a tirar, limpiarlos, arreglarlos por dentro y por fuera, etiquetarlos, ponerlos en cajas y donarlos a centros de ayuda donde los entregan a las personas que los necesitan". En esto consiste su proyecto.



Continuidad "La economía española: balance y perspectivas", a cargo del ministro de Economía y Competitividad del Gobierno de España, **Luis de Guindos**.

PDG-II-97



Matilde Pelegrí, recibió de manos del consejero de Asuntos Sociales de

la Comunidad de Madrid, **Jesús Fermosel**, el Premio Empresaria del Año 2013, galardón concedido por la Asociación Española de Mujeres Empresarias de Madrid (ASEME), que tiene como objetivo realzar el papel de la mujer empresaria dentro de la Comunidad de Madrid. Socia fundadora y directora general

de Grupo SENDA, ha sido galardonada "por promover, al frente de Grupo SENDA, la primera plataforma multimedia de comunicación especializada en información para el segmento sénior, que cuenta con diferentes soportes editoriales, tanto en papel como en digital y en Internet. Destaca especialmente la revista *Senda Senior*, única publicación dirigida a los mayores de 50 años presente en los quioscos".

PDG-A-11

Javier Catena se ha incorporado en calidad de asociado a Knight Frank como director de Retail Projects.

PDG-B-08

El hasta ahora director del aeropuerto de Valencia, **Julián Cámara Carazo**, ha sido nombrado por AENA nuevo

director del Grupo III del sector, en el que está incluido el aeródromo de Melilla, además de otros 17, entre ellos San Sebastián, Pamplona, León, Salamanca, Burgos o el helipuerto de Ceuta.

PDG-C-09

Pablo Martínez ha sido nombrado director del área jurídico-laboral de Mercer.

PDG-C-10

David Cuenca es el nuevo vicepresidente y director general de la multinacional logística Chep en Iberia.

PMD-1-05

Digilant, compañía especializada en *real-time bidding*, ha nombrado a **Florence Malaud** director de Desarrollo Corporativo de la nueva sede que la empresa ha abierto en Barcelona.



NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

VARSOVIA

14 de mayo

El profesor **Pablo Foncillas** se desplazó hasta Polonia, donde explicó a los antiguos alumnos cómo tomar ventaja en el ámbito de las redes sociales y darles el máximo rendimiento para su empresa, bajo el precepto de que una de cada tres compañías ignora las redes sociales en sus planes de marketing. Por su parte, el director del AMP Varsovia **Radoslaw Koszewski** inauguró la sesión, titulada “The 4 Essential Steps in Social Media for General Managers”.

ZÚRICH

16 de mayo

Los alumni suizos celebraron la edición primaveral de su tradicional Bar of the Month. La siguiente

cita, previa al parón estival, tuvo lugar el 19 de junio.

NUEVA YORK

17 de mayo

El centro del IESE en Nueva York acogió la conferencia especial “The Mobile Industry: a Trigger in the World Economy”, que contó con la participación de **Xavier Trias**, alcalde de Barcelona y **Agustín Cordon** (PADE '02), vicepresidente ejecutivo de la Barcelona Mobile World Capital Foundation. Durante la conferencia, los oradores explicaron la evolución que había seguido Barcelona hasta convertirse en un escaparate internacional para la innovación y en un polo del crecimiento global de la tecnología móvil. El acto también contó con la participación de **Juan Manuel Barrionuevo** (PDG '10), director de Estrategia de la Barcelona

Mobile World Capital Foundation; **Barbara Mallinson**, CEO de Obami; y **Pau Sabrià**, CEO de Olapic; quienes intercambiaron sus puntos de vista en una mesa redonda centrada en el papel de la ciudad condal como capital mundial del móvil. En todo momento se hizo hincapié en el compromiso de Barcelona con el sector móvil así como en los puntos fuertes de la ciudad, únicos y atractivos tanto para las pymes como para las grandes multinacionales, que comparten entre sí un objetivo: trabajar para llegar mejor a los mercados globales.

12 de junio

El profesor **Sebastian Reiche** fue el invitado al desayuno de antiguos alumnos del IESE, organizado en el centro de la escuela en Nueva York, donde impartió la conferencia “How to make Global Mobili-



MÁS FOTOS
DE LAS SESIONES:
www.facebook.com/alumni.iese
www.twitter.com/iesealumni

ty Work”. **Reiche** desmintió algunos de los mitos que rodean la movilidad global y aportó algunas recomendaciones para mejorar su gestión.

16 de julio

- Con el comienzo del verano, los
- antiguos alumnos se reunieron en Nueva York para celebrar una nueva edición del Bar of the Season.

GINEBRA

22 de mayo

- Al igual que sus compatriotas de
- Zúrich, los antiguos alumnos en Ginebra también celebraron la primavera con una reunión del Bar of the Month, cita que repitieron el 19 de junio para despedirse antes de las vacaciones.

SÃO PAULO

22 de mayo

- **Fernando Bagnoli** (AMP ‘08),
- profesor del Instituto Superior da Empresa (ISE) de Brasil, expuso, en la sede de dicha escuela de dirección, un caso paradigmático de “La internacionalización de las empresas brasileñas”, el de la adquisición de Anheuser-Busch (propietaria de la marca Budweiser desde 1876), por parte de InBev en 2008.

26 de junio

- **Sergio Herz** (PMD ‘09), CEO de
- Livraria Cultura; **Matinas Suzuki**, director ejecutivo de Companhia das Letras; y **Paulo Ferreira**, director general de la ISE Business School; fueron los protagonistas del coloquio “Caso Livraria Cultura: Estratégia de crescimento: da definição à implementação”.

MÉXICO D.F.

24 de mayo

- Los antiguos alumnos de la capital mexicana se reunieron para asistir a la conferencia “Planificación



1. Nueva York 2. México D.F.

y seguimiento de la gestión: el Balanced Scorecard y errores habituales”, a cargo del profesor **Albert Fernández Terricabras**.

25 de junio

- En entornos cada vez más di-
- fíciles y cambiantes como los que afrontamos actualmente, la tarea del directivo ha ido cambiando. No se deben desarrollar estrategias empresariales para el siglo XXI con organizaciones y directivos del siglo XX. El profesor **Jaume Llopis** explicó en México D.F. cómo desarrollar la dirección en nuestros días, apoyándose en su libro *Qué hacen los buenos directivos: el reto del siglo XXI*, en el que se adentra en la realidad y la labor cotidiana de diversos empresarios de éxito. Queremos agradecer la colaboración de **Lourdes Arana**

(EMBA ‘92), por ofrecer las instalaciones de Sura México para celebrar esta sesión.

BUENOS AIRES

30 de mayo

- Durante la reunión, organizada
- por la Agrupación Territorial de Alumni en Argentina y Uruguay que preside **Martín Agramonte** (MBA ‘99), **Juan José Aranguren**, presidente de Shell Argentina, describió la situación de la energía en su país así como su visión de futuro. Por otro lado, basándose en su experiencia como directivo, intercambió opiniones con los asistentes sobre el rol de los empresarios en Argentina. Durante el acto destacó, entre otras cosas, la necesidad de “cumplir las obligaciones, respetar las normas y

exigir el cumplimiento de los derechos de cada uno”.

LIMA

6 de junio

- La Agrupación Territorial de Alumni en Perú, presidida por **Hugo Alegre** (MBA '91), inauguró una nueva actividad de integración de los alumni en el país andino, que consiste en reunirse el primer jueves de cada mes en la capital para cenar y compartir anécdotas y experiencias.

12 de junio

- La escuela de dirección PAD, de Lima, ofreció sus instalaciones a los antiguos alumnos del IESE para atender a la sesión del profesor **Vicente Font** basada en el caso “Qualitas”, que aborda el punto de vista de esta cadena de supermercados acerca de los cambios de fórmula, diseños y formatos que experimentan este tipo de empresas en una época como la actual, y profundiza en el cómo y por qué del auge de las cadenas.

25 de junio

- La profesora **Nuria Chinchilla** disertó en Lima sobre los “Beneficios de la conciliación del trabajo, la familia y la vida personal”. Pese a que la conciliación hoy en día está “de moda”, la realidad demuestra que quienes intentan hacerlo no lo tienen fácil, pues muchas veces se ven obligados a elegir entre el trabajo, la familia o su vida personal. La profesora **Chinchilla** explicó cómo es posible lograr el equilibrio entre estos tres pilares.

12 de julio

- La Agrupación Territorial de Perú convocó a los antiguos alumnos a la sesión basada en el caso “elBulli: el sabor de la innovación”, impartida por el profesor **Julián Villanueva**. Se trata de un caso excelente para discutir temas



PARÍS

23 DE MAYO

- Combatir el desempleo, mejorar el sector financiero y recuperar el crecimiento sin dejar de lado a los ciudadanos, frenando la desigualdad social y promoviendo soluciones respetuosas con el medio ambiente. Son los nuevos retos para los países que conforman el G20 según la directora del Gabinete del Secretario General de la OCDE, **Gabriela Ramos**.

Ramos participó el 23 de mayo en un evento al que acudieron un centenar de alumni de la Agrupación Territorial de Francia en París. El director general del IESE, **Jordi Canals**; el profesor **José Manuel González-Páramo** y la propia **Gabriela Ramos**; debatieron sobre la situación actual y los retos de la Eurozona en un acto introducido por el Embajador Permanente Representante de España en la OCDE, **Ricardo Diez-Hochleitner**, a quien el IESE agradece su colaboración en la organización de dicho evento.

En su intervención, el profesor **Canals** recordó a los antiguos alumnos los objetivos a largo plazo de la escuela y el profesor **González-Páramo** clausuró el evento con una conferencia sobre el estado actual de la Eurozona, donde explicó cómo las últimas actuaciones del Banco Central Europeo han salvado a la UE de su desintegración y remarcó la importancia de una unión bancaria y fiscal para preservar la estabilidad de la zona.

3 DE JUNIO

- La presidenta de la Agrupación Territorial de Alumni en Francia, **Gloria Perrier-Châtelain** (EMBA '93 y AMP '10), convocó a los antiguos alumnos al habitual Dîner du Premier Lundi en París. Los alumni volvieron a reunirse en una nueva edición el 1 de julio.

como la innovación de productos y la creación de una marca a través del boca-oreja. Este acto fue posible gracias a **Rafael Nieri** (MBA '01), quien cedió las instalaciones de su restaurante ámaZ para la ocasión. Participantes y profesor discutieron acerca de cómo elBulli y **Ferran Adrià** han construido su reputación, que se traduce en una demanda de más de un millón de potenciales clientes al año, cuando solo pueden atender a 8.000.

SINGAPUR

10 de junio

- El profesor **Pedro Videla** ofreció a los alumni en Singapur un repaso del panorama económico global, centrándose principalmente en los mercados emergentes. Desde el IESE agradecemos la colaboración de DBS Bank, socio estratégico de HCLI, por ofrecer sus instalaciones para celebrar esta reunión.



3. Londres

LONDRES

11 de junio

Una nueva edición del Entrepreneurs Breakfast Meeting reunió a los antiguos alumnos en Londres, siendo el tema principal de esta edición el “Impact Investing”. En esta ocasión, contaron con las ponencias del profesor **Heinrich Liechtenstein**, quien habló de los retos de medir el impacto de una inversión; **Oliver Karius**, de LGT Venture Philanthropy, que aportó su experiencia en la inversión social; y **Nick O’Donohue**, de Big Society Capital, quien explicó los primeros pasos de su empresa y la experiencia de llevar a cabo su misión de desarrollar un mercado de inversión social sostenible en el Reino Unido. El IESE quiere agradecer a **Patrick Kelly** (MBA ‘01) y al Deutsche Bank su colaboración en la organización de este evento.

11 de julio

La Agrupación Territorial de Reino Unido convocó a los antiguos alumnos a la sede de BlackRock en Londres, donde el profesor **Jan Simon** impartió la ponencia “Guiding Retirement Saving Principles”, en la que analizó algunas de las circunstancias que rodean los sistemas de pensiones actuales y explicó cómo evitar la dependencia y vivir la jubilación sin preocupaciones económicas. **Paul Bucksey**, de BlackRock, fue el encargado de dar la bienvenida al acto, cuya introducción corrió a cargo de la

corresponsal del *Financial Times*, **Norma Cohen**. Agradecemos la ayuda de **Teri Tsuji** (MBA ‘02) y de BlackRock en la organización de este acto.

VIENA

21 de junio

Los antiguos alumnos austríacos se reunieron en Viena, donde el profesor del IESE **Joan Fontrodona** explicó la dimensión ética de la crisis financiera: qué valores (o su ausencia) han contribuido a generar la crisis actual, qué estructuras y políticas organizativas los han provocado, qué se puede hacer para salir de esta situación y, sobre todo, qué lecciones se han aprendido. Se agradece la colaboración de **Udo Birkner** (AMP ‘09) en la organización de este encuentro.

LISBOA

27 de junio

Isabel Maria Ferreira (AMP ‘06), CEO del Banco Best, fue la invitada especial a la sesión titulada “Desafios da Banca Online e de Asset Management na actual conjuntura”, celebrada en la capital portuguesa.

BOGOTÁ

5 de julio

El profesor **Alberto Fernández Terricabras** impartió en la sede de INALDE en Bogotá la sesión “Aspectos clave a tener en cuenta por

los emprendedores cuando buscan financiación”, durante la cual, valiéndose de su experiencia como director de FINAVES, habló sobre los errores en los planteamientos por parte de algunos emprendedores y de factores importantes a la hora de negociar con inversores. Desde la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE agradecemos al INALDE su colaboración en la organización de este evento.

MÚNICH

11 de julio

La Agrupación Territorial de Alumnos en Alemania invitó a los antiguos alumnos a la conferencia “The future of banking and finance in Europe: A challenging environment”, a cargo de **Peter Buschbeck**, miembro de la Junta del HypoVereinsbank UniCredit Bank, y del profesor **José Manuel González-Páramo**. Ambos hablaron del complicado proceso que afrontan los bancos europeos actualmente: recuperar el prestigio y la rentabilidad, al tiempo que se adaptan a las reformas regulatorias globales y avanzan hacia una unión bancaria genuina.

MILÁN

16 de julio

Los antiguos alumnos, convocados por el presidente de la Agrupación Territorial de Italia, **Marco Morgese** (MBA ‘03), se reunieron en Milán para celebrar la llegada del verano, debatir y generar ideas para organizar el nuevo año académico y compartir una tarde juntos antes de las vacaciones.

BOSTON

24 de julio

La capital de Massachusetts fue el punto de encuentro de los alumni que se animaron a acudir a la edición veraniega del Bar of the Season, donde tuvieron la oportunidad de reencontrarse con sus excompañeros de clase y de conocer caras nuevas.



De izquierda a derecha: Tomás García-Madrid, Michael Di Santo, Juan Tormo, Mireia Rius, Pedro José Nieto (detrás), Almudena Corrochano, Juan Carlos Romeral (detrás), Arturo Fernández, Germán Rabanal, José Antonio Pérez-España, Natalia Centenera, José Luis de Rojas, María Luisa Garayalde, M^a José Lasarte, Carlos Puig, Pedro Murga, Tomás Navarro, M^a Victoria de Luis y Monika Borgers



PDG-B-04: Alberto Ferreiro, Mercedes Franco, Jaime Comunión (MBA '94), Julia Sánchez, Sonia Pascual



PADE-A-08: José Manuel Moreno, Marisa Hernández, Ignacio Horcajo, Gloria Cansado, Carmen Alonso



EMBA-01: Manuel José López, Carlos López, M^a Jesús Grandes, Chantal Gut, Carlos Vecino



Profesor Santiago Álvarez de Mon y Rafael del Pino



Profesores José Manuel Campa y Javier Díaz-Giménez

DÍA DEL ANTIGUO ALUMNO DEL IESE EN MADRID

MÁS DE 600 ALUMNI VIVIERON UNA JORNADA INOLVIDABLE

Cerca de 600 antiguos alumnos participaron en el Día del Antiguo Alumno del IESE en Madrid. El acto, celebrado el 27 de junio, contó con la intervención del presidente de Ferrovial, **Rafael del Pino**, quien repasó su trayectoria profesional y reflexionó sobre la actual situación económica. Asimismo, se mostró convencido de que nuestro país superará el bache. “Pese a que pasamos por tiempos difíciles e inciertos, somos una sociedad con ganas de progresar.

Aún nos queda un poco para salir de esta crisis, pero seguro que lo haremos”. Durante la charla que mantuvo con el profesor **Santiago Álvarez de Mon**, el directivo enumeró dos de las grandes enseñanzas que le transmitió su padre y fundador de la empresa: la importancia de los equipos de trabajo y la capacidad de síntesis.

REFORMAS Y SACRIFICIOS

● Por su parte, los profesores **José Manuel Campa** y **Javier Díaz-Giménez** ahondaron durante su ponencia en la situación económica

actual. “Para crecer hay que hacer reformas, pero es muy difícil que las haya si la gente no está dispuesta a hacer ciertos sacrificios”, dijo el profesor **Campa**. Para el profesor **Díaz-Giménez**, uno de los problemas radica en que Europa carece de un plan que ayude a generar confianza.

El acto sirvió, además, para homenajear a los alumni que se graduaron en 1988, hace ahora 25 años. El director general del IESE, **Jordi Canals**, recordó que los antiguos alumnos son “imprescindibles” para mantener el espíritu de la escuela.

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Shaping the Future. Together.

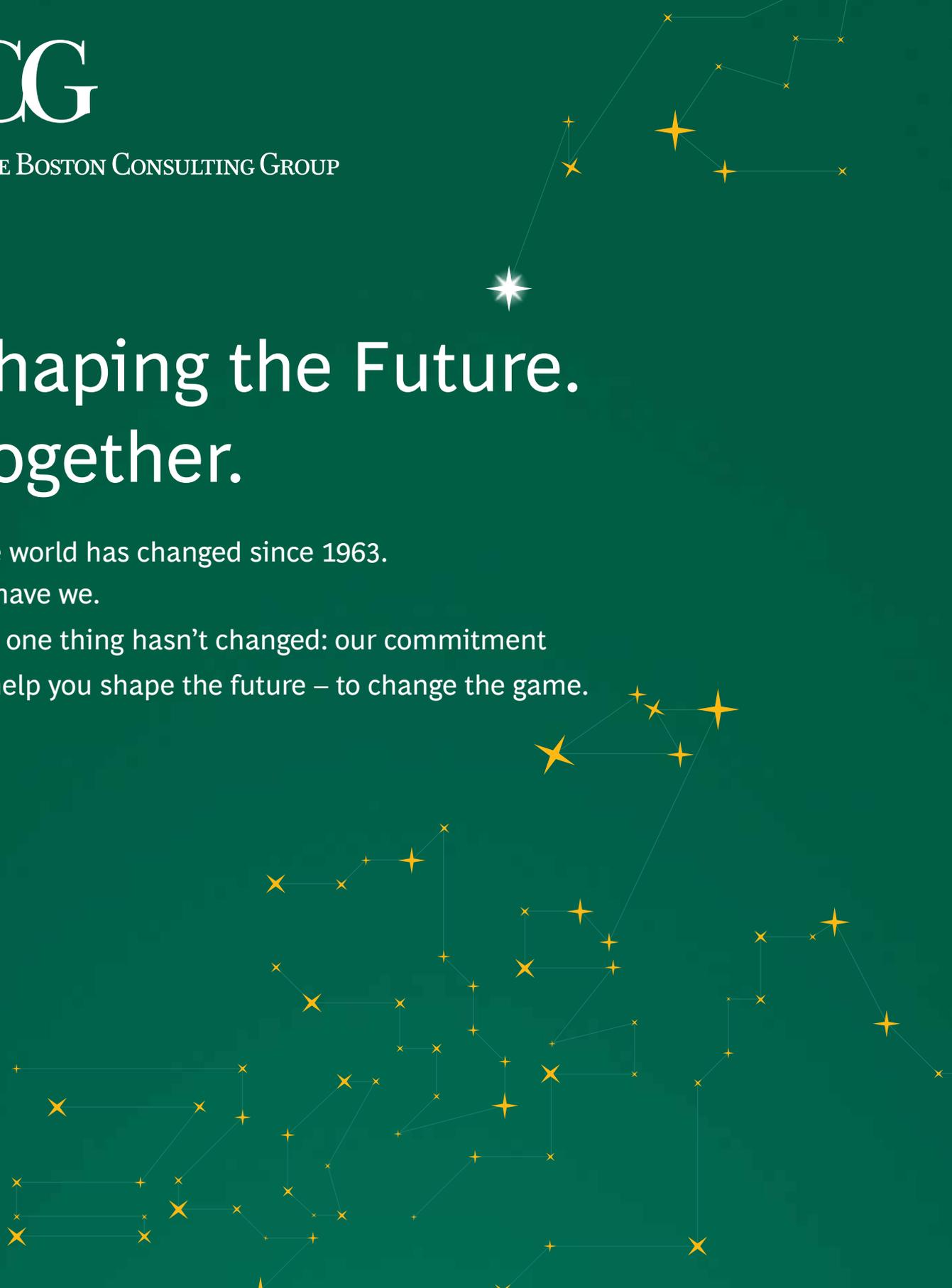
The world has changed since 1963.

So have we.

But one thing hasn't changed: our commitment
to help you shape the future – to change the game.

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

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



50
SHAPING
THE FUTURE.
TOGETHER.
YEARS

BCC 2013



UNA CITA EN MALLORCA

VII ENCUENTRO ANUAL DE ALUMNI EN LAS ISLAS BALEARES

“**T**iene más riesgo no internacionalizarse que dejar de hacerlo”, defendió el profesor **Joan Enric Ricart** en la conferencia “Internacionalización empresarial: argumentos y estrategias para el directivo”, una de las sesiones de la séptima edición del Encuentro de Alumni de las Islas Baleares, que reunió a cerca de un centenar de antiguos alumnos el 4 de junio en Mallorca. El presidente de la Agrupación Territorial de Miembros del IESE en las islas, **Raúl González** (MBA ‘86), fue el encargado de dar la bienvenida a los alumni, acompañado por la directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos, **Mireia Rius**.

Tras su ponencia, el profesor **Ricart** ejerció de moderador en la presentación “Quely, un caso práctico de internacionalización”, a cargo del CEO de Quely, **Gabriel Coll** (PDD ‘06). El directivo explicó las fases y proyectos de expansión y el plan estratégico de internacionalización de su empresa, establecido en el 2007 por el Consejo de Administración designado ese mismo año.





REMEMORAR LA EXPERIENCIA IESE

VI ENCUENTRO DE ALUMNI EN GALICIA

Más de 200 antiguos alumnos se reunieron en un emotivo encuentro celebrado el 11 de junio en La Coruña. En su sexta edición, el Encuentro de Alumni del IESE de Galicia contó con la participación del profesor **José Manuel González-Páramo**, quien admitió que el año 2014 será mejor para la economía, aunque la situación es aún “compleja”. **Luis**

Fernando Quiroga (PADE '83), presidente de la Agrupación Territorial de Alumni del IESE en Galicia; y **Mireia Rius**, directora de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE, dieron la bienvenida a los participantes. El acto, bajo el título “Creatividad, liderazgo y crecimiento”, incluyó otra sesión a cargo del profesor **Carlos Cavallé**, y una mesa redonda con **Ramón Carreira**, director general de Ibercisa; **Eduardo Dávila**, CEO de Aon; y **Juan Rodero**, director general de UMDC.



Empresas colaboradoras:



CLAUSURA DE PROGRAMAS EXECUTIVE EDUCATION



1



2



3



4

1. PDG-B-2013

P: Ignacio Díez Fernández
S: M.^a Teresa Maroto Soto

2. PDD-3-2013

P: Luis Miguel Taverner Ribas
S: Marcos Salgado Fernández

3. PDD-C-2013

P: M.^a Aránzazu Morales Carracedo
S: Manuel Carlos Lobo Coello

4. PDD-Pamplona-2013

P: Francisco Javier Arrondo Gainza
S: Carolina Gracia Grijota

P: Presidente/a • **S:** Secretario/a



5. GLOBAL CEO PROGRAM
P: Paul McGilvery

6. PLD NY-Miami
P: Miguel Molina Cusculuela
S: Patricio Garcia Cano

7. AMP MEDIA AND ENTERTAINMENT
P: Alison J. Choppelas y Pálmi Guðmundsson

8. AMP Barcelona 2013 - Fall Edition
P: Jacobus Johannes de Heus
VP: Allanna McAspurn

9. PLD Barcelona 2013 - Spring Edition
P: Catherine Capdeville
VP: Sigthrudur Armann

P: Presidente/a
VP: Vicepresidente/a
S: Secretario/a

OPORTUNIDADES DE CARRERA

BUSCAR Y ENCONTRAR TALENTO IESE: MÁS FÁCIL QUE NUNCA



VENTAJAS PARA LOS MIEMBROS

	<p>PERFIL ONLINE</p> <ul style="list-style-type: none"> Los alumni pueden importar sus datos directamente, de su perfil de LinkedIn con un solo clic, sin necesidad de volver a introducir la información. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Pueden tener el perfil activado en dos idiomas (español e inglés) y decidir en cada oferta como presentarse. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Escoger de qué manera quieren que sea visible su perfil, qué documentos y en qué medida: perfil completo o tarjeta de visita (datos básicos)... 	
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar su currículum a partir de este perfil <i>online</i>, exportando la información a un documento Word o convertirlo en un Pdf. 	
	<p>BIBLIOTECA ONLINE</p> <ul style="list-style-type: none"> Espacio en la nube donde se almacenan todos los documentos relevantes (currículos, cartas de presentación, recomendaciones, etc.) para enviar a las distintas ofertas, sin necesidad de tener que subirlos cada vez. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Los candidatos pueden seleccionar qué documentos de la nube quieren adjuntar cuando se inscriban a un proceso de selección, únicamente marcando los que les interesan en cada ocasión. 	
	<p>ALERTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Gracias a esta función, los miembros recibirán avisos de aquellas ofertas que coinciden con las preferencias que han marcado: sector, área, ubicación geográfica, tipo de oferta, etc. Estas ofertas quedan guardadas en "ofertas pendientes de estudio", desde donde pueden aplicar. 	
	<p>COMPATIBLE CON IPAD Y OTROS DISPOSITIVOS MÓVILES</p>	

Desde el mes de marzo, los miembros tienen a su alcance una herramienta renovada, versátil y muy funcional para acceder a las ofertas de trabajo de aquellas **empresas que contactan con el IESE en busca de talento**. Para ellas, la plataforma ofrece también más facilidades a la hora de realizar su selección.

**MÁS DE
2.000 OFERTAS
EN UN SOLO
CLIC**



VENTAJAS PARA LAS EMPRESAS

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

- La empresa puede especificar qué requisitos considere necesarios en la oferta que publica.

RANKING AUTOMÁTICO

- Los miembros que optan al puesto de trabajo quedan ordenados, en cada oferta, según el nivel de cumplimiento de los requisitos del puesto.

DE UN SOLO VISTAZO

- El *recruiter* puede consultar en una única pantalla toda la información relevante de los distintos candidatos.

CON UN SOLO CLIC

- La empresa puede acceder, fácilmente, a la ficha de perfil del candidato, donde encontrará toda la información integrada (currículo, carta de presentación y otros documentos adicionales...).
- Y puede gestionar el seguimiento y cierre del proceso, manteniendo al candidato informado en todo momento.

Y ADEMÁS, OTROS SERVICIOS Y VENTAJAS A TU ALCANCE

La Agrupación pone a disposición de sus miembros otros servicios y herramientas como:

Consulta profesional

Los alumni tienen la posibilidad de mantener una entrevista *one-to-one* con un consultor externo en las instalaciones del IESE Madrid o Barcelona. La "entrevista de apoyo profesional" brinda la posibilidad de contrastar opiniones, resolver dudas, mejorar la forma en la que habitualmente pensamos sobre nuestra carrera profesional y orientar a la acción, en definitiva, comentar la estrategia de búsqueda de nuevas oportunidades profesionales. La petición se realiza a través de la web.

Plataforma Succeed

En ella los miembros encontrarán contenidos y herramientas de apoyo para reflexionar y planificar su trayectoria profesional y personal. La plataforma se estructura en 7 fases diferentes: autoconocimiento, entendiendo el mercado, enfoque, creando tu marca, ejecutando tu plan de acción, evaluando tus oportunidades y desarrollando tu futuro plan de carrera.

PARA SABER MÁS:

www.iese.edu/desarrolloprofessionalsucceed



¿Son relevantes las competencias morales?



DOMÈNEC MELÉ

Profesor Ordinario de Ética Empresarial
y titular de la Cátedra de Ética Empresarial y de los Negocios

Hay un creciente interés por las competencias del directivo, que favorecen el éxito en el trabajo. Entre estas competencias estas las morales, que radican en el carácter y, en último término, en lo que tradicionalmente se llaman virtudes.

En la toma de decisiones, por ejemplo, es fácil ver la importancia de ser una persona decidida, prudente, objetiva y responsable. Ser decidido evita tanto la demora innecesaria de resoluciones, como la precipitación, tomándolas sin la debida ponderación. La prudencia, por su parte, lleva a reflexionar sobre la acción y sus consecuencias, a discernir sobre lo más adecuado en cada caso y a establecer prioridades con recto criterio. La objetividad lleva a buscar datos fiables, sin minusvalorar la intuición. Por último, un directivo con sentido de responsabilidad asume como propias sus acciones y las consecuencias derivadas, sin echar la culpa a los demás.

Fijémonos en otro ámbito. Es evidente que las dificultades son parte del trabajo directivo, de aquí que se necesite, por un lado, paciencia para resistir adversidades y, por otro, coraje para afrontar los obstáculos que puedan presentarse. Estas dificultades, a veces, se hallan en uno mismo, en la falta de voluntad o incluso en la pereza. De ahí la importancia de ser diligente, constante y tenaz para llevar a cabo las tareas emprendidas y acabarlas a su debido tiempo. Ser magnánimo lleva a proponerse metas altas y nobles, sin caer en la pusilanimidad y sin temer las dificultades que puedan surgir en el camino.

El autocontrol emocional es también relevante: impacta en uno mismo y en los demás. No controlar el mal genio puede llevar a maltratar a otros y a crear adversarios, mientras que deprimirse por un

fallo o un fracaso impacta en el modo de trabajar y en la moral de los colaboradores. Está claro que tener buen carácter facilita las relaciones. También contribuye a ello la delicadeza en el modo de comunicar decisiones poco agradables, sin herir ni humillar.

Si hablamos de las competencias morales no podemos tampoco olvidar la relevancia de la humildad. Su carencia ciega al directivo, que no reconoce sus errores ni valora a los demás. Su arrogancia crea a su alrededor un ambiente hostil y erosiona la voluntad de cooperación.

En la actividad corporativa es crucial la voluntad de servicio, sin anteponer los intereses particulares al bien común. La relevancia de las competencias morales se manifiesta en el modo de evaluar y tratar a las personas. Surgen aquí competencias primordiales como la justicia, que lleva a respetar a los demás y a dar a cada uno lo suyo, la veracidad en las comunicaciones, sin engañar ni crear falsas expectativas. Estas competencias, junto con el sentido de compromiso, la coherencia entre dichos y hechos y la lealtad a la palabra dada hacen fiable al directivo. Por otro lado, la atención y el cuidado de las personas, ayudándoles en sus problemas y legítimas aspiraciones, facilita una respuesta positiva en justa correspondencia.

La benevolencia lleva a actuar con reciprocidad, poniéndose en el lugar del otro, a facilitar la iniciativa y a dar recomendaciones, que no imposiciones; todo ello con disposición generosa y actitud de gratuidad. Actuando así, se favorece el desarrollo de competencias morales en los demás.

Las competencias morales son, en definitiva, sumamente relevantes y merecen por ello la mayor atención.

PARA SABER MÁS: blog.iese.edu/eticaempresarial



**Mientras tú
piensas en
no malgastar
energía,**

**nosotros pensamos
en sistemas
inteligentes para
aprovecharla mejor.**

En Gas Natural Fenosa
trabajamos para que antes
de 2014 estén instalados
más de **800.000** contadores
inteligentes en los hogares españoles.

**Tú piensa en tu bienestar.
Nosotros, en el de todos.**

www.gasnaturalfenosa.es

**gasNatural
fenosa**



la energía que piensa

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.



RICOH
imagine. change.

Un día
RICOH
imaginó
el cambio.

   /ricohspain

 900 818 302