

Antonio Argandoña
La dirección de empresas y la
transformación de la sociedad

**Antonio Dávila y
Marc J. Epstein**
La "empresa *start-up*"

**XVIII Simposio Internacional de
Ética, Empresa y Sociedad**
La hora de recuperar la ética en la banca

EL MBA DEL IESE: PUERTAS ABIERTAS A 50 AÑOS DE HISTORIA



CHANGING TACK

SHAPING EUROPE AS A GLOBAL REFERENCE

THE ECONOMY & EUROPE



Kenneth Rogoff
PROFESSOR OF ECONOMICS,
HARVARD UNIVERSITY

CHANGING BUSINESS MODELS



"Nani" Beccalli-Falco
CEO EUROPE, GE

INNOVATION & COMPETITIVENESS



Luis Cantarell
PRESIDENT & CEO,
NESTLÉ HEALTH SCIENCE SA. CEO,
NESTLÉ NUTRITION



Juan José Toribio
PROFESSOR OF ECONOMICS
IESE BUSINESS SCHOOL



Steve Capus
EXECUTIVE EDITOR OF
CBS NEWS



Aymar de Lencquesaing
PRESIDENT EMEA
AND SENIOR VICE PRESIDENT
LENOVO GROUP



José Viñals
FINANCIAL COUNSELLOR
& DIRECTOR, IMF



Thomas Rabe
CHAIRMAN AND CEO
BERTELSMANN



Ana Maiques
CO-FOUNDER AND BUSINESS
DEVELOPMENT, STARLAB

PLATINUM SPONSORS

RICOH
imagine. change.

SILVER SPONSORS

Martin + Tissera + Lambert

zertem
COMMUNICATION
GROUP

IESE GLOBAL ALUMNI REUNION
31 DE OCTUBRE
CENTRO DE CONGRESOS PRÍNCIPE FELIPE
HOTEL AUDITORIUM, MADRID

CON LA BIENVENIDA
DE LA EXCELENTÍSIMA ALCALDESA DE MADRID,
ANA BOTELLA

**LEVERS FOR
GROWTH**



Amparo Moraleda
NON EXECUTIVE DIRECTOR

**THE GLOBAL
VIEW**



René Aubertin
CEO
HAIER EUROPE

**KEYNOTE
SPEAKERS**



Lech Wałęsa
FORMER PRESIDENT
OF POLAND
NOBEL PEACE PRIZE LAUREATE



Julio Rodríguez
EXECUTIVE VP GLOBAL OPERATIONS
MEMBER OF THE EC
SCHNEIDER ELECTRIC



David Mills
CEO
RICOH EUROPE



Juan Miguel Villar-Mir
CEO
GRUPO VILLAR MIR



Fernando Ruiz
CEO
DELOITTE



Jürgen Stackmann
CHAIRMAN,
EXECUTIVE COMMITTEE
SEAT

COLLABORATORS





Pack Platinum IESE Alumni



[Tú] eres la Estrella

Único, como cada miembro de IESE Alumni

Porque como usted no hay dos iguales, hemos creado un *pack* único solo para alumnos de IESE, con el que marcará la diferencia en su día a día, gracias a las nuevas **Visa Platinum IESE** y **American Express® Platinum IESE**.

Dos tarjetas complementarias que le permiten acceder a todo un mundo de **ventajas y servicios únicos**, además de **identificarlo como miembro** de IESE Alumni Association.

Solicite su *pack* exclusivo en **www.iese.edu**

American Express® es una marca registrada de American Express. La Tarjeta American Express® está emitida y administrada por CaixaCard bajo una licencia concedida por American Express. CaixaBank, S.A., entidad agente de la emisora de la tarjeta, CaixaCard 1 EFC, S.A.U., con NIF A-58513318, e inscrita en el Registro Oficial de Entidades del Banco de España con el código 8788. NRI: 1002-2014/09706



Patrocinador del equipo olímpico español



Mejor Banco de España
2012 y 2013
Mejor Banco en Innovación
Tecnológica 2013

BAI-FINACLE
GLOBAL BANKING
INNOVATION
AWARDS™ 2013

Banco más Innovador
del Mundo 2013
Mejor Innovación en
Productos y Servicios 2013



Banco
del Año en
España 2013



EN PORTADA

EL MBA DEL IESE: PUERTAS ABIERTAS A 50 AÑOS DE HISTORIA

12

IDEAS

CENTENARIO DE MONS. ÁLVARO DEL PORTILLO
La dirección de empresas y la transformación de la sociedad
Antonio Argandoña **32**



CÓMO SUPERAR LA PARADOJA DE LA INNOVACIÓN
La “empresa *start-up*”
Antonio Dávila y Marc J. Epstein **36**

MÁS ALLÁ DEL CRÉDITO
Las empresas y los medios de pago
Jorge Soley **40**

44

CHANGING TACK



GLOBAL ALUMNI REUNION 2014

CONSTRUYENDO

EL FUTURO

DE EUROPA

CROSSROADS

XVIII SIMPOSIO INTERNACIONAL DE ÉTICA, EMPRESA Y SOCIEDAD
La hora de recuperar la ética en la banca y las finanzas **46**

LA CREACIÓN DE EMPLEO JUVENIL: FORMACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACIDADES
Ideas para combatir el paro y crear empleo **52**

FAST FORWARD PROGRAM
Las claves para anticiparse al futuro **54**

GLOBAL HR THINK TANK
Las nuevas organizaciones basadas en el aprendizaje **56**



XX ENCUENTRO DE TELECOM, DIGITAL MEDIA Y SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN
Crear valor en pleno tsunami digital **58**

ÍNDICE

XVIII ENCUENTRO DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

Visión internacional, aproximación local **59**



I FORO DE MEDIA & ENTERTAINMENT

La nueva edad de oro del consumo audiovisual **60**

IV SIMPOSIO ANUAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y FINANZAS

Los riesgos financieros de la cadena de suministro **62**

MÓDULO GLOBAL CEO FOR CHINA EN BARCELONA

Tomar perspectiva para impulsar empresas en China **63**

XXIII INTERNATIONAL FACULTY PROGRAM

El IESE, cantera de profesores de dirección a nivel mundial **64**

AGENDA **66**

PEOPLE

SHIP2B IMPULSA PROYECTOS

INNOVADORES DE ALTO IMPACTO SOCIAL
¿Quiere usted cambiar el mundo de forma rentable? **74**

THE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL INNOVATION PLATFORM

El talento del IESE al servicio de los emprendedores sociales **75**

BREVES **76**

AUTORES **78**

SOIS NOTICIA **80**

LIFE

CHAPTER NEWS **88**

CLAUSURA DE PROGRAMAS **92**

IESE & YOU

CLUB ALUMNI

¡Aprovecha las ventajas! **94**

FINAL

EDUARDO MARTÍNEZ ABASCAL

Necesitamos una nueva teoría financiera **96**

PEOPLE

70

FRANCISCO REYNÉS (MBA '89), CEO DE ABERTIS

“EL DÍA QUE DEJAS DE SER COHERENTE, PIERDES LA AUTORIDAD”



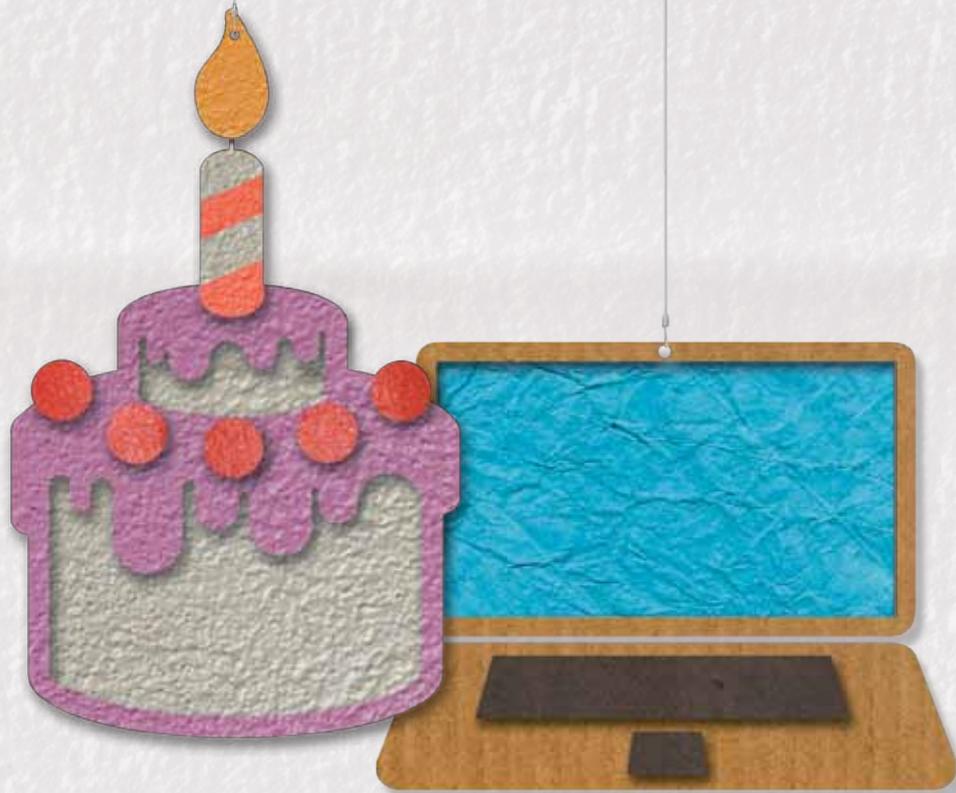
LIFE

86

EL PRESIDENTE DE BRADESCO IMPARTIÓ LA LECCIÓN MAGISTRAL

LA PRIMERA PROMOCIÓN DEL EMBA BRASIL SE GRADÚA





50 años formando los líderes del mañana.

Gracias por poner toda vuestra energía en la formación de jóvenes talentos. En **Gas Natural Fenosa** creemos que es la mejor manera de dotar a los estudiantes de las herramientas necesarias para un futuro próspero. Por ello, queremos felicitar a la escuela de negocios **IESE por los 50 años de su MBA** formando a los futuros líderes de manera práctica, eficaz y personal.

www.gasnaturalfenosa.es

gasNatural 
fenosa

la energía que piensa

Índice de Alumni

Adiego, Ángel (PDD '04).....80	Gascon, Marc (PDD '11)80	Mehrotra, Kartikeya (MBA '14)..... 12	Regojo, Belén (MBA '96).....80
Agramonte, Martín (MBA '99)88	Goenaga, Pedro (MBA '86).....12	Mercader, Jordi (MBA '69).....12	Reyes, Florencio Cecilio (MBA '66).....12
Aguilar, Pablo (MBA '92).....59	González, Fernando (MBA '91)80	Merghart Ballard, Lorraine (MBA '84)12	Reynés, Francisco (MBA '89).....44, 70
Agut, Joaquim (MBA '80)12	González-Adalid, Antonio (MBA '75)12	Mestre, Ignacio (PDG '13).....80	Rodríguez, Fernanda (GEMBA '03).....88
Alba, Jesús (PDD '99).....80	Guijarro, Carlos (PDG '04)80	Míguez, Gabriel (EMBA '89)58	Rodríguez, Julio (PDG '97).....44
Alonso, Valentín (PDG '12).....80	Guillén, José Luis (MBA '98).....80	Mingo, Alejandro (MBA '67).....12	Rodríguez, Severino (PDG '06).....80
Amati, Filiberto (MBA '03).....80	Hernández Puértolas, José M. (MBA '68)12	Moneo, Marcelino (PADE '14).....80	Romero, Noèlia (PLD '13).....80
Amigó, Joan (PDD '98).....80	Hoffman, Catalina (PDD '07).....80	Monteiro, Mauricio (MBA '09).....12	Roselló, Santi de (PDG '07).....80
Anzola, Benjamín (MBA '68)12	Hooper, Todd (MBA '06).....80	Moraleda, Amparo (PDG '95).....44	Rubio, Carlos (PDD '12).....80
Arce, Rafael (PDG '07).....80	Hortelano, Miguel Fernández (MBA '07)12	Morales, José Ignacio (EMBA '04).....80	Saborido, Juan (EMBA '97).....80
Axnick, Martín (MBA '13).....80	Infer, Nicolás (PDD '06).....80	Moren, Alberto (PDG '08).....58	Salgado, Marcos (PDD '13).....80
Ayasa, Pablo (PDD '06).....80	Iriberry, Mikel (MBA '04).....12	Morenés, Begoña (EMBA '14).....80	Salvador, Gerardo (MBA '66)12
Bhagra, Gautam (MBA '09).....12	Iriondo, Alberto (EMBA '05).....80	Morgan, George (MBA '74)12	Sánchez, Vicente (PDD '07).....80
Barajas del Rosal, Javier (GEMBA '03).....80	Iwasa, Takemune (MBA '13).....80	Navarrete, Rafael (PDD '01).....80	Sánchez-Lamelas, Javier (MBA '88)88
Bourbon, Pascal (MBA '00).....80	Jerez, Sonia (PDG '11).....80	Navarro, Germán (PDG '13).....80	Santolaya, Miguel (MBA '07).....80
Buxeres, Enrique (MBA '70).....12	Joshi, Alankar (MBA '06).....12	Navarro, Juan Ignacio (PDD '01).....80	Santos, Roberto (PDD '14).....80
Cabuti, Núria.....12	Jottar, Patricio (MBA '88).....12	Negro, Juan Manuel (PDG '14).....80	Schlein, Amy (MBA '11).....12
Calles, Javier (MBA '04).....80	Jurado, Diego (PDD '06).....88	Negro, Rafael (PDG '94).....80	Seguel, Viviana (PDD '14).....80
Camino, Miguel (PDD '99).....80	Kárpáti, Katalin (MBA '98).....12	Novak, Miha (AMP '12).....88	Semir, Marc de (PDD '12).....80
Campillo, Julio César (PDG '07).....80	Kestens, Ariel (GEMBA '09).....88	Oguledo, Obi (MBA '97).....12	Sendagorta, Jorge (PADE '90).....44
Carson, Jeremy (MBA '05).....12	Klette, Andrea (MBA '83).....12	Olave, Carlos (PDG '11).....80	Steiner, Valerie (MBA '10).....12
Carvalho, Cristiano José (EMBA '14).....86	Koski, Juha (MBA '07).....12	Olivé, Ivan (PDD '13).....80	Steinmetz, Felipe (PDD '09).....80
Casas, Manuel (MBA '71).....12	Kothari, Vinay (MBA '92).....27	Oñate, Beatriz (MBA '97).....12	Sújar, Jeffrey (PDD '09).....80
Cernuda, César (PDD '02).....80	Lacarta, Samuel (PDD '11).....58	Osavoliuk, Maksym (MBA '14).....12	Sun, Gaopeng (MBA '04).....80
Clemaras, Fuencisla (MBA '00).....58	Lah, Tomaž (AMP '12).....88	Osborne, Chris (MBA '84).....12	Tahiri, Sabrina (PDD '06).....80
Cominacini, Niccolò (MBA '06).....12	Lalanda, José Antonio (PDD '02).....80	Oosterveld, Jan.....12	Terraciano, Tina (MBA '86).....12
Crous, Enric (MBA '73).....12	Latorre, Cristina (PADE '11).....88	Pasamón, Fernando (PDG '02).....59	Torres, Josep (PDD '82).....80
Daniels, Chris (MBA '00).....12	Layton, Bill (MBA '95).....12	Pérez de la Coba, Sira (PDD '11).....80	Tórtola, Jorge (PDG '12).....80
Dávila, Juan Francisco (MBA '01).....80	Lázaro, Felipe (PDD '96).....80	Pérez de Mendiola, José Luis (PDD '13).....80	Trujillo, Maité (PDD '12).....80
Decuyper, Olivier (MBA '06).....12	Levy, Jan (MBA '01).....12	Perrier-Châtelain, Gloria (EMBA '93 y AMP '10).....80, 88	Unceta, Luis (MBA '02).....12, 80
Díaz-Ropero, Jesús (PDD '07).....80	Lilienfeld, Thomas (MBA '75).....12	Piera, Maité (MBA '03).....12	Ventura, Pablo (EMBA '15).....80
Die, Gonzalo (EMBA '05).....80	Linder, Alois (MBA '73).....12	Pino Velázquez, María del (MBA '91).....12	Vila, Jerónimo (PDD '13).....80
Doman, Takayuki (MBA '07).....12	Lobanova, Anna (MBA '06).....12	Pires de Lima, António (MBA '86).....88	Vilas, José María (MBA '78).....80
Dunalf, Tony (MBA '93).....12	Lobera, Jaime (MBA '95).....80	Podlogar, Luka (MBA '06).....12	Villalongue, Thierry (PDD '99).....80
Escolano, Román (PADE '06).....80	Luna, Marilyn (MBA '02).....12	Pont, Xavier (MBA '02).....74	Villasca, Rafael (MBA '76).....12
Falcones, Baldomero (MBA '72).....12	Mancilla, Pablo (PDD '09).....80	Pou, Victor (MBA '66).....12	Westcott, Philip (MBA '11).....12
Feldmann, Robert Markus (MBA '89).....12	Martín, Rosario (MBA '80).....12	Poulsen, Klaus (MBA '99).....12	Wilkins, Anna (MBA '07).....12
Frontera, Damián (MBA '73).....12	Martínez Córcoles, Francisco (PDD '97).....80	Poveda, Juan Jorge (PDD '06).....80	Williams, Jordi (PADE '12).....80
Gambarini, Marcello (MBA '70).....12	Martínez Motos, Xavier (PDG '11).....80	Quintanilla, Pablo (PDD '09).....80	Yarur, Luis Enrique (MBA '75).....12
Garbayo, Ignacio (PDD '05).....80	Martínez, Ignacio (PDD '08).....80	Rauh, Norbert (MBA '02).....12	Yu, Myra (MBA '99).....12
García-Agulló, Águeda (PDD '05).....80	Martínez, Víctor (MBA '78).....12	Rebic, Florin (MBA '00).....12	Zayas, Carlos (EMBA '12).....80
García-Soto, José M ^o (MBA '12).....12	McCloy, Erin (MBA '06).....12		Ziembra, Agnieszka (MBA '99).....12
García-Tenorio, Andrés (PDD '00).....80	Mehrotra, Anubhav (MBA '06).....12		Zunzunegui, Jaime (MBA '02).....12
Garro, Alberto (MBA '88).....12			Zunzunegui, Mónica (MBA '02).....12

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



Así se hizo la portada

El 31 de mayo de 2014 los más de 500 alumni que asistieron a la MBA Alumni Reunion formaron el número 50 para celebrar el medio siglo del MBA Program. ¡Muchas gracias por vuestra ayuda!

Puedes descargar la foto en www.iese.edu/50MBAPhoto

En próximas revistas iremos desgranando los 50 años del programa MBA a través de los alumni, los profesores y los directores del programa.



**El visionario ve
lo que los demás
ni se imaginan.**

**Como Juan Roget, el verdadero
inventor del primer telescopio**

**En UNIT4 creamos herramientas para convertir
tu visión en realidad**

El mayor interés de UNIT4 es hacer crecer a sus clientes para que sean los más competitivos, eficaces y avanzados en sus respectivos sectores. A través de nuestros productos ERP, no sólo logramos cumplir con los objetivos de gestión, si no que, además, situamos a las empresas en un nuevo universo de soluciones Cloud.



Índice de empresas

Abertis.....	44, 70	Grupo Young.....	88
Accenture.....	76	Gruppo Campari.....	80
Aïta.....	80	Haier.....	44
Alcatel Lucent.....	80	Harvard Business School.....	12, 44
Applus.....	80	Hill International.....	80
AstraZeneca.....	80	IAE.....	88
Avanza.....	80	Iberdrola.....	80
AXA.....	80	Indian School of Business.....	62
BBC.....	56	Inlac.....	80
BCC.....	63	ISE.....	86, 88
Biermann Partners.....	88	ISI.....	80
BİM Birleşik Mağazalar.....	59	KPMG.....	80
BNP Paribas Fortis.....	54	La Sirena.....	80
BPI.....	88	Lenovo.....	44
Bradesco.....	86	Mantequerías Arias.....	80
Brauch College at City University of New York.....	46	Maxam.....	80
Bretelsmann.....	44, 52	MBA&Co.....	88
CaixaBank.....	44	Microsoft.....	80
Calidad Pascual.....	59	Movianto.....	80
Campofrio.....	80	Nestlé.....	44
Carneige Mellon University.....	62	Nicolet National Bank.....	46
CBS.....	44, 54, 58, 60	Noatum.....	80
CEIBS.....	63, 76	Oxford University.....	46
CENER.....	80	Pescapurta.....	80
CLH.....	80	Puig.....	63
Coface.....	80	Ricoh.....	44
CTT.....	88	Saïd Business School.....	46
Darden School of Business.....	56	Schneider Electric.....	44
Deloitte.....	44, 59	Seat.....	44, 52
Deoleo.....	80	Sener.....	80
Emirates NBD.....	88	Shenzhen Catic Wellness.....	63
EMLYON Business School.....	42	Ship2B.....	74
Esmelglass-Itaca.....	80	Social Noise.....	80
Eurofred.....	80	Starlab.....	44
F.C. Barcelona.....	80	Tata.....	63
Ferrer.....	80	Telefónica.....	58
Ferrovial.....	80	The Coca Cola Company.....	88
Fertiberia.....	80	Time Warner.....	60
GE.....	44	Triad Consulting Group.....	54
Georgetown University.....	62	TUI Travel.....	80
Goodfarmer Fruits and Vegetables.....	63	Universidad de Friburgo.....	46
Google.....	58	Universidad de Navarra.....	80
Graduate School of Business at Loyola University of Chicago.....	46, 62	Universitat Pompeu Fabra.....	46
Groupe SEB.....	80	Vodafone.....	58
Grupo Boyaca.....	80	Volkswagen.....	62
Grupo EDEBE.....	80	Vueling.....	58, 80
Grupo Jerónimo Martins.....	59	Wiessman Center for International Business.....	46
Grupo Villar Mir.....	44	Wolters Kluwer.....	80
		Yoigo.....	58
		YPF.....	88

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

Maria Subarroca

Edición en inglés

Sally Davis

Colaboraciones

Cristina Aced
Stephen Burgen
Carles M. Canals
Mercedes Castelló
Edu Ferrer Alcover
Cristina Freeman
Alberto de Olano
Alejandro Lavara
Javier Pampliega
Gemma Tonijuan
Miquel Utset

Fotografía

Javier Arias
Manuel Castells/Universidad de Navarra
Jordi Estruch
Edu Ferrer Alcover
Quim Roser
Roger Rovira

Ilustraciones

Luciano Lozano
(www.ilustracionesposibles.blogspot.com)
Carme Baltà

Diseño y maquetación—Arte en portada

Enric J. Gisbert

Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales
(www.cajaalta.es)

Publicidad

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

Impresión

QP Print

Edita

IESE Business School - Universidad de Navarra
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

Una cosa es decir que trabajamos en PRO de los profesionales.
Otra es hacerlo:

Cuenta Expansión.

0

comisiones de administración y mantenimiento*.

+ 3%

de devolución de tus principales recibos domésticos, hasta un máximo de 20 euros al mes.

+ Gratis

la tarjeta de crédito y de débito por titular y autorizado.

+ Más de 2.300

oficinas a tu servicio.

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

Llámanos al 902 383 666, identifícate como miembro de tu colectivo, organicemos una reunión y empecemos a trabajar.

bancosabadell.com

La Cuenta Expansión PRO requiere la domiciliación de una nómina, pensión o ingreso regular mensual por un importe mínimo de 700 euros. Se excluyen los ingresos procedentes de cuentas abiertas en el grupo Banco Sabadell a nombre del mismo titular. Si tienes entre 18 y 25 años, no es necesario domiciliar ningún ingreso periódico.

* TAE 0%



Captura el código QR y conoce nuestra news 'Professional Informa'

El banco de las mejores empresas. Y el tuyo.

IESE MBA: 50 AÑOS DE LIDERAZGO ÉTICO



ANTONIO ARGANDOÑA

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

“¿Qué habéis hecho en las escuelas de dirección?”, me preguntan a veces, a la vista de los lamentables efectos de la crisis financiera y económica, social, política y moral, que aún golpea a muchos países del globo. No sé qué han hecho otras escuelas, pero una parte de la explicación de lo que ha hecho el IESE se encuentra en este número de la *Revista de Antiguos Alumnos*, cuya portada está centrada en el 50 aniversario del MBA. Desde el primer día, intentamos poner en marcha un programa que pusiese a la persona en el centro de las decisiones de unos alumnos que, al principio sin experiencia previa, y cada vez más con más experiencia acumulada, deberían tener muy claro que ellos eran responsables del éxito de sus empresas y del de su propia vida, por supuesto; pero también y, sobre todo, de su desarrollo como personas, de su papel en la empresa, en el mercado y en la comunidad, ante sus propietarios, sus colegas, sus subordinados, sus clientes y sus conciudadanos. Llevamos medio siglo intentándolo. No sé si lo hemos conseguido, pero lo volvemos a intentar cada día. Para los que dimos clase a aquella promoción que empezó en 1964, nos alegra ver que todos los profesores, veteranos o novatos, vuelven a intentarlo cada año, con el mismo, o mayor, espíritu, interés e ilusión.

En otras páginas de este número de la *Revista de Antiguos Alumnos*, el lector encontrará otras claves de eso que el IESE ha venido intentando también durante todo este tiempo. El papel transformador de las empresas en la sociedad, por ejemplo, a propósito del centenario del quien fue Gran Canciller de la Universidad de Navarra, **Mons. Álvaro del Portillo**. La necesidad de la ética en todas las decisiones, también en las finanzas y en la contabilidad, con ocasión del XVIII Simposio Internacional de Ética, Empresa y Sociedad. El papel de la innovación en la empresa, en un artículo del profesor **Antonio Dávila** y **Marc J. Epstein**. La responsabilidad de las empresas en la creación de empleo, sobre todo para los jóvenes, que fue objeto de la sesión del Día del Antiguo Alumno del IESE, en Madrid. Los retos del entorno actual en el Programa Fast Forward. Las noticias sobre innovadores y emprendedores con impacto social. Y la entrevista a **Fran-cisco Reynés**, MBA '89 y CEO de Abertis, en que explica qué significa ser líder. Tomo una frase de esa entrevista, en la que resume sus consejos para quienes han acabado un MBA: “Los negocios consisten... en el sentido común”. Bueno, a lo mejor esa es la mejor definición de lo que intentamos hacer en todas las actividades del IESE.



Transformamos su negocio

Canon Business Services es la división de consultoría y servicios de externalización de Canon.

- ▶ **Optimizamos** los procesos documentales de su negocio.
- ▶ **Facilitamos** la comunicación y la relación con sus clientes.
- ▶ **Mejoramos** los procesos de trabajo diarios de sus empleados.
- ▶ **Diseñamos** servicios a la medida de sus necesidades.

Conozca todo lo que Canon Business Services puede hacer por su empresa:

Infórmese en el 915383284 o en www.canon.es/cbs2014 y uno de nuestros expertos contactará con usted en breve.





El MBA del IESE cumple 50 años

En septiembre de 1964 empezó el Programa MBA del IESE. En la primera imagen, los alumnos de la primera promoción el día de su graduación, en el campus de la escuela en Barcelona. En la segunda, los alumnos que han iniciado en el 2014 el programa MBA y que se graduarán en el 2016.



MBA: PUERTAS ABIERTAS A 50 AÑOS DE HISTORIA



Esta es la historia de los primeros 50 años del MBA del IESE, formando e inspirando a líderes empresariales. En septiembre del 2014, se han cumplido 50 años del inicio de la primera promoción de este programa, que ha dejado su impronta en miles de directivos de todo el mundo. Los graduados del MBA son protagonistas en esta historia, porque el impacto transformador que ejercen cada día en las personas y las empresas que les rodean es la razón de ser del programa y, a la vez, su mayor éxito. Hoy el MBA del IESE abre sus puertas para mostrar 50 años de una historia apasionante construida con esfuerzo e ilusión, con rigor y con valores.

Experiencia MBA en primera persona

“ El IESE nos marcó a fuego el espíritu de hacer sin claudicar, de ser combativos, de poner pasión y entrega en el trabajo, pero con escala de valores”

Alejandro Mingo Argentina (MBA '67)

“ El MBA me enfrentó a una realidad que me divertía enormemente: la empresa. Resolver casos, situaciones concretas, era apasionante. Sin darte cuenta, desarrollas una magnífica formación, una gran capacidad de análisis que te ayuda a poder tomar decisiones. El MBA marcó y marca mi forma de actuar”

Baldomero Falcones España (MBA '72)

“ El IESE, como toda la Universidad de Navarra, es la búsqueda de la excelencia. Estudiar el máster me transformó de ingeniero a empresario. Aprendí que, en este mundo globalizado, la solidaridad y, sobre todo, la empatía son imprescindibles para el éxito”

Anthony Onochie Nigeria (MBA '77)

“ El IESE es una institución única que [...] ha mostrado cómo la empresa, la formación y la comunidad pueden trabajar juntas para que el entorno global sea mejor para todos nosotros”

Lorraine Merghart Ballard Estados Unidos (MBA '84)

“ Pasar por el IESE es pensar y actuar con perspectiva global, algo fundamental para triunfar en los negocios”.

Agnieszka Ziemia Polonia (MBA '99)

Nuevas caras, llenas de determinación y expectativas, asoman en el campus del IESE en Barcelona. Ha llegado septiembre y 291 alumnos se disponen a iniciar el MBA que les ocupará casi dos años a jornada completa y les formará para avanzar profesionalmente como directivos de una empresa.

Se trata de los integrantes del MBA que empieza en el IESE este curso, hombres y mujeres de 57 países que inician un proyecto formativo que, de buen seguro, les marcará para el resto de sus vidas.

Algunos llegan atraídos por un prestigio avalado por los *rankings* de publicaciones internacionales, otros conocen de primera mano la experiencia de un antiguo alumno. Y es que una de las mejores garantías a la hora de escoger el programa es la trayectoria y el ejemplo de las 7.202 personas de 103 países que se han graduado en el MBA del IESE hasta ahora.

Estos nuevos alumnos llegan a la escuela conscientes de que el IESE dispone de campus en Barcelona, Madrid, Nueva York y Múnich, y que colabora con otras escuelas de Latinoamérica, África y Asia. Les espera un claustro docente integrado por un centenar de profesores con dedicación completa, todos los cuales han obtenido un doctorado en prestigiosas universidades.

Se trata de un escenario difícilmente imaginable cuando el MBA empezó su andadura en 1964, apoyado por la Harvard Business School (HBS) y ofreciendo un título prácticamente desconocido en Europa. Entonces, la escuela llevaba seis años impartiendo cursos a altos directivos y el programa se desarrollaba en un pabellón constituido por módulos prefabricados. En la primera promoción se graduaron 27 alumnos. Su claustro estaba compuesto por veinticinco profesores *full-time*, de los cuales cinco estaban completando sus estudios en universidades estadounidenses y otros tantos acababan de ser contratados y debían recibir formación para poder impartir clases con la calidad habitual en el IESE. Aquella primera iniciativa se ha convertido en un gran proyecto,

HARVARD BUSINESS SCHOOL-IESE

Una colaboración única

Que una empresa establezca un *partnership* con otra es, hoy en día, muy habitual pero en el mundo de las escuelas de dirección de empresas es una realidad única. La creación de un comité de asesoramiento académico entre la Harvard Business School (HBS) y el IESE fue sumamente novedoso. Incluso en la actualidad, el IESE es la única escuela europea que mantiene una relación tan estrecha con la HBS.

En 1963, ante el reto de poner en marcha el MBA, el profesor **Félix Huerta** planteó buscar la colaboración de los profesores de Harvard con la creación de un comité conjunto cuyo objetivo era que el IESE recibiera asesoramiento de la escuela norteamericana en cuestiones tanto académicas como prácticas. La idea fue muy bien acogida en ambas escuelas. Ese mismo año, varios profesores norteamericanos conocieron el IESE y, en octubre de ese año, se celebró en Boston la primera reunión del llamado "Comité de Asesoramiento del Programa de Máster" (Advisory Committee of the Master's Program).

El entonces *dean*, **George P. Baker**, nombró a los tres profesores que representarían a Harvard: **Franklin E. Folts**, **Ralph M. Hower**, y **Harry L. Hansen**. Por parte del IESE estaban **Carlos Cavallé**, **Josep Faus** y **Huerta**, que ejerció como presidente durante doce años. Desde entonces, el comité se reúne cada año, alternativamente, en Boston y Barcelona (y, a partir de 1997, también en Madrid).

El primer director general de la escuela, **Antonio Valero**, insistía en que el IESE debía adquirir una personalidad propia, aunque se inspirara en otras instituciones.

Con el tiempo, el comité ha evolucionado hasta convertirse en un lugar de reflexión en el que el IESE y la HBS comparten experiencias, intercambian ideas y proyectos, debaten acerca de problemas comunes y se enriquecen con nuevas perspectivas.

El IESE siempre ha manifestado un profundo agradecimiento a los profesores de Harvard que han participado en el comité. "Nos brindaron siempre su amistad, su compren-

sión, su aliento y sus mejores ideas, aun sin pedírselas y sin reclamar nada a cambio. Toda una lección de generosidad que nunca podré olvidar", explica **Cavallé**. Pero "el beneficio fue mutuo", asegura el profesor de la HBS **W. Carl Kester**.

"Harvard aprende mucho de las innovaciones que pone en marcha el IESE, una escuela más pequeña y, por tanto, con una estructura más flexible, pero que comparte nuestro ADN", afirma. El profesor **Pedro Nuño** recuerda que "prácticamente todos los proyectos de expansión e innovación del IESE se han discutido en el comité".

Como muestra de gratitud, el IESE propuso a la Universidad de Navarra que nombrara doctores *honoris causa* al profesor **Hower** y a **John H. McArthur**, que en 1989 era *dean* de la HBS. En su discurso, **McArthur** afirmó que los profesores del IESE "se han comprometido con la misión de formar a hombres y mujeres jóvenes que imaginen y construyan una sociedad más justa en todo el mundo. Es probablemente este último compromiso suyo, por encima de todo, lo que ha atraído el interés y el apoyo de tantos de mis colegas de Harvard a lo largo de estos años. Quizá a Harvard se nos pueda perdonar que sintamos cierto orgullo por sus logros". El director general del IESE, **Jordi Canals**, asegura que "el IESE ha aprendido mucho en este proceso y hemos intentado poner este aprendizaje al servicio de nuestros alumnos y antiguos alumnos".

Esta colaboración, tan útil en los primeros pasos del MBA, sigue alentando el crecimiento del IESE. El actual *dean* de la HBS, **Nitin Nohria**, ha acudido a Barcelona este mismo año para conmemorar el 50 aniversario del comité y recordaba que "se trata de una relación con unos vínculos muy estrechos. Para nosotros, es importante contar con una escuela como el IESE, que se compromete de forma tan sólida con unos principios que también son los nuestros". **Nohria** afirmaba que "más que nuestro interés común en el método del caso, lo que verdaderamente compartimos es nuestro interés en seguir los mismos valores".



El *dean* de Harvard, George P. Baker, entrega el diploma a un miembro de la primera promoción de MBA del IESE, en 1966



El *dean* de la HBS, Jay O. Light, acudió al IESE para conmemorar el 50 aniversario de la escuela



El actual *dean*, Nitin Nohria, en el IESE durante la celebración del 50 aniversario del Comité HBS-IESE

“ Consideré que un MBA de dos años me permitiría profundizar más. [...] El método caso es eficaz para acercarse a la problemática que vive un director general. Te sitúa en su posición y consigues sumergirte en situaciones reales y de gran actualidad”

Gaopeng Sun China (MBA '04)

“ En primer lugar, he aprendido que la humildad es, posiblemente, la cualidad más poderosa que se puede tener. En segundo lugar, que el trabajo duro proporciona abundantes frutos. En tercer lugar, que el trabajo en equipo es el secreto que subyace a cada logro individual”

Kartikeya Mehrotra India (MBA '14)

“ El máster del IESE otorga a los participantes un enfoque global de la empresa, que facilita comprender con gran rapidez el conjunto de los elementos que afectan a la organización”

Jordi Mercader España (MBA '69)

“ El IESE nos ofreció, sobre todo, un enfoque de cómo uno debe actuar en la vida profesional y en la vida personal. El sentido de lo correcto y de lo incorrecto”

George Morgan EE. UU. (MBA '74)

en un proceso equiparable al de una *start-up* que crece hasta codearse con los líderes globales de su sector.

EL LANZAMIENTO DE UNA BUENA IDEA

● Como toda iniciativa empresarial, todo surge a partir de una buena idea. El profesor **Cavallé** (director del máster de 1964 a 1966) estudió en la Harvard Business School en el curso 1960-1961, y le entusiasmó el *Master in Business Administration*. Junto a él, otros profesores se formaron en Estados Unidos los cursos siguientes y la idea de impartir en el IESE este programa inédito en Europa ganó fuerza. Pero, el detonante del MBA del IESE fue **san Josemaría Escrivá**, fundador del Opus Dei y Gran Canciller de la Universidad de Navarra, quien orientó al IESE para que no solo se centrara en formar a empresarios y directivos, sino también a gente más joven.

Así, en octubre de 1963, se celebró la primera reunión del Comité HBS-IESE cuyo cometido inicial era la puesta en marcha del programa Master de Economía y Dirección de Empresas.

Solo se disponía de dos meses y medio para prepararlo todo: definir la organización, el título, los objetivos para cada sesión y el material. El 31 de diciembre debía estar todo en Barcelona para poder traducirlo y editarlo. No era poco trabajo. Si en los programas para ejecutivos que ya estaban en marcha se estudiaban y discutían unos 140 casos, en el MBA serían 800 y, de ellos, 400 el primer año. El profesor **Faus** afirma que poner en marcha el máster “no fue fácil, porque representó un incremento bastante notable de clases”. El programa iba a consumir más de la mitad de toda la capacidad docente del IESE.

Al profesor **Esteban Masifern** (director del MBA de 1966 a 1967) le correspondió coordinar las tareas de buscar material, traducirlo y editarlo, acondicionar las instalaciones... “Fue un trabajo muy duro, pero a la vez muy gratificante, tanto porque se trabajaba con verdaderos compañeros como porque estábamos haciendo algo im-



Una nevada propició esta fotografía de la primera clase del MBA, en febrero de 1965



Alumnos del MBA durante el trabajo en equipo, en los años 80

portante”, explica. El profesor **Cavallé** recuerda que hubo agobios, dificultades y tensiones, pero, como en todo nuevo proyecto, “se superaba con ilusión”.

El programa se llamó inicialmente “MED”, Máster en Economía y Dirección de Empresas, una denominación fruto de un consenso entre quienes querían llamarlo como en Estados Unidos “MBA” y los que preferían evitar anglicismos. En el día a día, se lo llamó sencillamente “máster”. Según el profesor **Cavallé**, “teníamos que explicar lo que era, porque en Europa no había ninguno igual”. Añade el profesor que, entonces, usar ese término suponía ir “a contracorriente”, pero “era una oportunidad histórica para incorporarnos a la corriente internacional”.

La primera promoción del máster comenzó las clases el 21 de septiembre de 1964 y se graduó en junio de 1966. Quizá por el prestigio previo que había adquirido el IESE con sus programas para directivos, cada vez se presentaron más candidatos. El primer año se recibieron 120 solicitudes para 31 plazas; el segundo, 220 para 40, y, el tercero, 315 para 45. El profesor **Faus** afirma que las empresas competían por contratar a los recién graduados del máster. Eso, a pesar de que el programa concedía “un título desconocido”, explica **Juan Carlos Vázquez-Dodero** (MBA ‘69 y luego profesor). En esa época, todos los alumnos acababan de licenciarse en la universidad.

En 1967, la Fundación Ford, que había apoyado financieramente a escuelas europeas, envió a un grupo de expertos a España. En su informe escribieron que el MBA del IESE “se caracteriza por la profunda influencia que la escuela de *business* de Harvard tuvo en su fundación y puesta en marcha, por lo que, en cierto modo, el IESE viene a ser el Harvard español. [...] El IESE es la única escuela de dirección de empresas de España, y una de las pocas en Europa, con un alumnado *full-time* [a tiempo completo, es decir, mañana y tarde] y profesores que también dedican la mayor parte de su tiempo a sus actividades docentes en la escuela”.

EN BUSCA DE LOS MEJORES CANDIDATOS

- En el IESE, atraer a los mejores candidatos para el
- MBA siempre ha sido una obsesión. Contar con las personas más adecuadas garantiza que la labor formativa de la escuela acabará teniendo un impacto positivo en la sociedad.

Para acceder al MBA, no bastan un buen currículum académico previo ni un alto resultado en el test GMAT. Interesan alumnos que reúnan condiciones para ser unos buenos directivos y que estén en el mejor momento de su vida profesional para seguir con aprovechamiento el MBA.

El IESE también procura que los alumnos sean lo más internacionales posible y busca candidatos capaces de trabajar en equipo, que se preocupen no solo de alcanzar logros económicos, sino también de ayudar a sus colegas y colaboradores en su desarrollo profesional y personal. Se escogen personas que se impliquen con sus organizaciones, que tengan potencial de liderazgo y de comunicación, iniciativa y orientación al cliente...

Para conseguir estos buenos perfiles, los profesionales del Departamento de Admisiones del MBA toman anualmente más de 200 vuelos para acudir a ferias sectoriales, sesiones informativas y, sobre todo, a encuentros organizados por antiguos alumnos en todo el mundo, que incluyen una sesión impartida por un profesor del IESE. Cada curso, más de doscientos alumni colaboran en el proceso de información a posibles candidatos y les ponen en contacto con la división de Admisiones.

Pero, ¿por qué los alumnos del MBA escogen el IESE? “El IESE me aportó la mejor experiencia MBA que podía esperar. Tuve la oportunidad de vivir en una ciudad tan increíble como Barcelona y forjar amistades de por vida. Formo parte de una de las mejores escuelas de dirección del mundo y he estudiado con algunos de los profesores más destacados”, afirma **Mauricio Monteiro da Rocha** (MBA ‘09, de Brasil).





Directores del Programa MBA



Carlos Cavallé
(1964-1966)



Antoni Subirà
(1967-1974)



José Ocariz
(1980-1984)



Josep Maria Rosanas
(1986-1988)



José M. Pons
(1991-1994)



Esteban Masifern
(1966-1967)



Pere Agell
(1974-1980)



Juan Antonio Pérez López
(1984-1986)



Luis María Huete
(1988-1991)



Eduardo Martínez Abascal
(1994-2000)



1964

Esta reputación de la institución y el profesorado se fragua por la presencia en los medios de comunicación, las conexiones con las empresas y el puesto que ocupa en los *rankings*. Pero, sobre todo, muchísimos candidatos de todo el mundo afirman conocer la calidad de la escuela por algún antiguo alumno, por actuales participantes del programa y por empresas en las que trabaja algún graduado.

Otros de los motivos son el alto grado de internacionalidad del MBA del IESE, el poder aprender el idioma que se habla en Hispanoamérica y los dos años de duración del programa *full-time*. **Maksym Osavoliuk** (MBA '14, de

Ucrania) asegura: “Me atrajo el que fuera un MBA de dos años de duración. Consideré que me daría más tiempo para digerir todos los nuevos conocimientos y habilidades y aprenderlos de una manera más profunda”.

EN EL AULA

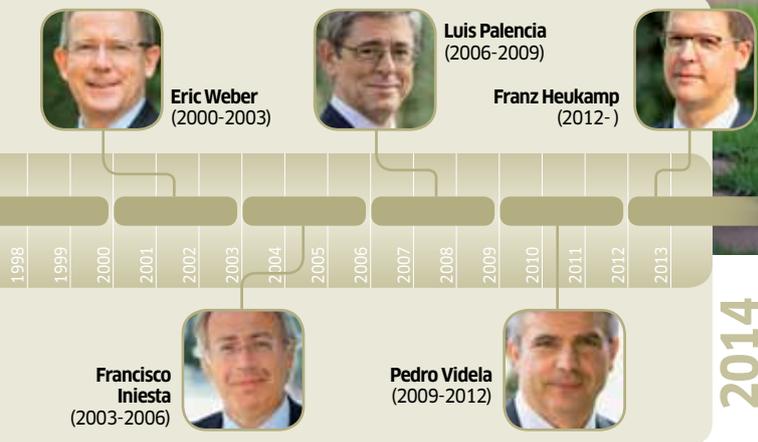
● “Es conveniente que los conocimientos complejos se asienten”, explica el profesor **Pedro Nuño**. Por ello, el MBA del IESE es uno de los pocos de Europa que ocupa 19 meses de plena dedicación. Son meses muy exigentes según recuerdan algunos antiguos alumnos. “Duermes poco,



En pie, de izquierda a derecha:
Luis Palencia, Pedro Videla, Eric Weber, Eduardo
Martínez Abascal y Franz Heukamp

Sentados:
Carlos Cavallé y José Ocariz

Foto realizada durante la reunión del claustro del IESE,
el 8 de septiembre de 2014



e incluso cuando duermes, tus únicos sueños tratan sobre apalancamiento financiero y cuellos de botella operacionales”, asegura **Anubhav Mehrotra** (MBA '06, de la India).

La exigencia tiene sentido para mantener el nivel de calidad de la escuela, afirma el profesor **Antoni Subirà** (director del MBA de 1967 a 1974): “No puedes tratar de hacerte el simpático a base de ser blando. Si en el IESE perseguimos la excelencia, no nos lo podemos permitir”. Según **Eduardo Martínez Abascal** (director del MBA de 1994 a 2000), “los MBA trabajan en un ambiente exigente, enfrentándose a situaciones reales que les ayudan a conocerse”.

“Creo que aquellos fueron los dos años más exigentes de mi vida. Teníamos que interactuar con personas de diferentes orígenes y había que llegar a acuerdos cada día. Se hacía con una intensidad increíble”

Thomas Lilienfeld Austria (MBA '75)

“El IESE enseña a resolver los problemas con una visión global y muy práctica, cercana al trabajo. Muestra la realidad, con métodos de análisis y de resolución de problemas. Da visión y experiencia”

Rosario Martín España (MBA '80)

“Cuando me gradué, no podía entender cómo esa atmósfera de presión nos podía beneficiar como futuros directivos. Según pasó el tiempo, me di cuenta de que... ¡fue un gran entrenamiento!”

Alberto Garro Perú (MBA '88)

“Decididamente, el programa es un reto. Nuestra carga de trabajo es exigente y los casos que estudiamos son complejos, pero merece la pena. No esperaba obtener tanto crecimiento intelectual y personal”

Takayuki Doman Japón (MBA '07)

“El IESE te ayuda a identificar oportunidades de carrera, especialmente en las empresas que cuentan con programas para graduados MBA. El máster fue, en sí, una experiencia estimulante y transformadora. Contribuyó a profundizar mi conocimiento del mundo de la empresa y a aprender a ser un líder eficiente. Y lo que es más importante, ofrecía un entorno servicial y amable donde me sentía siempre como en casa”

Valerie Steiner Suiza (MBA '10)

“El IESE te proporciona mucho. Cuanto más das tú, más recibes. Los profesores fueron siempre de gran ayuda, entre otras cosas, para ponernos en contacto con empresas”.

Juha Koski Finlandia (MBA '07)

Al máster “se le quiso dar, desde el primer momento, una orientación cien por cien profesional. No teníamos alumnos, sino profesionales en el primer y segundo año de su vida laboral”, explica el profesor **Masifern**. En 1964 tenían en torno a 24 años de edad y acababan de salir de la universidad. Más adelante, se consideró conveniente que tuvieran una experiencia profesional previa, que en 1993 era, como media, de 1,9 años; en el 2000, de 3,4, y en el 2014 de 4.

Hoy, el programa abarca más de 640 sesiones de 75 minutos y 250 horas de reuniones de equipo, cuatro Overseas Modules en Nueva York, São Paulo, Nairobi y Shanghai y 70 cursos de carácter electivo. El plan de estudios del MBA, que ha variado mucho, mantiene un núcleo de materias en torno a las áreas funcionales de la empresa: Finanzas; Marketing; Producción, Operaciones y Tecnología; Comportamiento humano y, también, Política y Estrategia de Empresa. Otras asignaturas son más instrumentales, como Control y Contabilidad, Macroeconomía y Análisis Cuantitativo de Decisiones.

En el segundo año, es importante disponer de tiempo para las entrevistas de trabajo, por lo que, en el 2000, se redujeron de tres a dos los trimestres lectivos del curso final. Sin embargo, la actividad no cesa. Según **Jeremy Carson** (MBA '05, de Reino Unido), durante el segundo año los alumnos tienen la función de “convertir el campus en una colmena de actividad. Invitan a líderes empresariales a hablar en la escuela, presentan su plan de negocio y organizan conferencias. Al involucrarte, aprendes muchísimo acerca de ti mismo y desarrollas aptitudes de liderazgo”.

Una de las conferencias que ha conseguido más renombre internacional ha sido el *Doing Good & Doing Well*, centrada en la responsabilidad social. Este curso celebrará su duodécima edición y, a lo largo de estos años, han participado en el evento personalidades de la talla de **Muhammad Yunus** o **Mark Goyder**.

Además, el máster tiene más de 70 clubes y las actividades son de carácter profesional, regional o social. Anualmente, suelen invitar a empresarios y directivos al campus

a dar conferencias sobre determinados sectores o sobre cómo poner en práctica los conocimientos adquiridos en el MBA. Estos clubes también organizan viajes para que los estudiantes conozcan a empresas de capital riesgo y de alta tecnología en destinos como Londres o Silicon Valley, entre otros.

ENCONTRAR LA MEJOR TRAYECTORIA PROFESIONAL

● Durante su estancia en el IESE, el alumno se prepara para desempeñar lo mejor posible su próximo empleo, pero también para buscar el más adecuado a sus características personales y para trazar un plan de trayectoria profesional. En todo este proceso interviene la división de *Career Services*, que facilita que la escuela sea un punto de encuentro entre *recruiters* y alumnos. Orienta a estos para elaborar bien un *curriculum vitae*, desenvolverse de manera adecuada en una entrevista y entender mejor las propias fortalezas y debilidades. Además, les ayuda a trazar un plan de acción para elegir la empresa en que desarrollarán el trabajo práctico durante el verano y, luego, su futuro empleo. La escuela mantiene contacto con los responsables de contrataciones de casi un millar de compañías que pueden interesarse por sus alumnos.

En el año 1990, comenzó a celebrarse el *Career Forum* y, luego, los *Career Days*, y hoy se celebran tres foros de empleo en el campus de Barcelona, cuatro ferias en otras ciudades como Nueva York, Londres o Singapur y ocho *Career Treks* que permiten llegar directamente a las empresas y explorar sectores y zonas geográficas específicos. Así, cerca del 90% de los MBA consiguen empleo a los tres meses de haber finalizado el programa.

De este modo, los MBA inician una nueva etapa profesional en la que tendrán ocasión de trasladar a su nuevo entorno empresarial y personal lo que han aprendido en el IESE. Tras dos años de intensas experiencias, los MBA abandonan el campus, pero la entrega de diplomas no constituye el punto final de su relación con el IESE. La historia continúa.



Los MBA del IESE realizan más de 1.500 entrevistas de trabajo y reciben más de 700 ofertas de empleo



Entrevista con Franz Heukamp, director del programa MBA

“El MBA mantiene su esencia y se adapta a los nuevos tiempos”

¿En qué ha cambiado el MBA durante estos 50 años?

La esencia se mantiene: se dirige a profesionales jóvenes y ofrece una formación intensa, durante dos años, para que lleguen a ser directivos o emprendedores que tengan un impacto positivo en la sociedad. De hecho, sería sorprendente que el planteamiento cambiara, porque la misión de la escuela no varía.

Sin embargo, se ha adaptado a los nuevos tiempos. Sobre todo, ha aumentado el nivel de internacionalidad tanto de los alumnos como de los profesores, enriqueciendo el proceso de aprendizaje.

¿Y en otros aspectos?

La edad de los candidatos ha aumentado: ahora la media es de 28 años, lo que permite aprovechar más la experiencia de los alumnos. Además, en estos 50 años, el mundo laboral se ha transformado. En los inicios, gran parte de la contratación era local y casi inmediata, a través de los contactos personales. Pero ahora, nuestros alumnos buscan y encuentran trabajo en todo el mundo. Ello implica que, el programa se ha adaptado desarrollando nuevos eventos como los Career Forums o los *workshops*.

La renovación del MBA también afecta a la docencia. Por supuesto, se elaboran casos continuamente, pero, además, hay asignaturas nuevas, como Emprendimiento, que en la última década han pasado a ser obligatorias. Sucede lo mismo con Tecnología de la Información, que se incorporó como nueva materia cuando se convirtió en la base de nuevas formas empresariales.

¿Por qué le dicen los alumnos que han decidido hacer el MBA del IESE?

Además de la calidad de los profesores y de los candidatos, y nuestra visión humanista de la economía, los alumnos destacan la proyección internacional y las posibilidades de contratación una vez terminado el MBA. También resulta atractivo el ecosistema de fomento de la iniciativa emprendedora existente en el MBA y en la escuela. Un último factor, que solo se puede valorar en el campus, es la calidad del trato personal. Por ello insistimos en que los candidatos vengan a experimentarlo antes de escoger el programa.

¿Cómo se consigue ese trato personal?

Nos esforzamos en transmitirlo a los nuevos miembros del claustro. En concreto, les pedimos que sean mentores de un grupo de alumnos y esta tarea forma parte de su trabajo

de profesor de una forma explícita. También deben conocer bien al alumno para realizar una evaluación adecuada. Pero, al fin y al cabo, es una cultura que existe en todo el IESE. Es un punto fuerte de la escuela y de su MBA, y somos conscientes de que no es fácil conseguirlo: requiere tiempo y esfuerzo de los profesores.

¿Qué innovaciones se introducen en la metodología docente en el MBA?

El método del caso, que es muy rico, sigue siendo central. Pero además, lo complementamos con otros métodos que también tienen un enfoque muy práctico. Por un lado, realizamos la simulación (*executive simulation*), que pone al participante durante una semana en una situación realista de dirección de empresa, con excelentes resultados. Además, aplicamos el método de trabajo de campo, a través de los módulos en Kenia y São Paulo. Allí, además de asistir a clase, los alumnos participan en un proyecto con una empresa local. Es como un laboratorio, en el que además aprenden de una realidad empresarial y social muy distinta a la suya. Este enfoque práctico también está muy presente en los cursos de iniciativa emprendedora, en los que se puede desarrollar el plan de negocio de la propia empresa o colaborar estrechamente con una *start-up*.

Otra innovación es el mayor uso del apoyo electrónico, ya que hay contenidos que ya no se transmiten en una clase magistral. Por ejemplo, una parte del curso sobre desarrollo de la trayectoria profesional ya se ofrece *online*, y cada alumno puede seguirlo en el momento y con el ritmo que prefiera; incluso pueden iniciarlo antes de empezar las clases.

¿Qué futuro le espera al MBA del IESE?

Creo que se intensificarán tendencias que ya se han iniciado. En la docencia, se van a incorporar más elementos prácticos. También se hará más énfasis en el desarrollo de capacidades, como la comunicación o el trabajo en equipo. Se seguirá potenciando el dinamismo en torno a la creación de empresas. Finalmente, habrá un uso muy reflexionado de las nuevas tecnologías, y contenidos que ahora se dan en clase adoptarán formatos novedosos. Sin embargo, el MBA del IESE seguirá centrado en la interacción entre los participantes. El programa es una escuela donde se aprende a funcionar como un directivo, lo que implica tratar con otras personas, y esto, por el momento, no se puede aprender sin el contacto presencial.

¿Qué hace que el MBA sea único?
Estos son los valores que lo hacen despuntar

LAS CLAVES DEL MBA DEL IESE

Preocupación por las personas

● “Yo creía que lo importante eran las finanzas, los planes comerciales, la organización, la producción... No era consciente de la importancia de los recursos humanos en la organización. Y ahora, año tras año, voy comprobando que era verdad: las marcas y los productos no valen nada sin las personas que hay detrás”, asegura **Joaquim Agut** (MBA '80, de España).

Este aprendizaje clave del MBA no se limita a la gestión de personas; en el IESE está impregnado de valores éticos. “Esto no significa que nuestros graduados sean más éticos que los de otras escuelas de dirección. Lo que puedo decir es que les hemos dado la oportunidad de desarrollarse en

una dirección ética”, afirma el profesor **Cavallé**. Ya en la reunión del comité HBS-IESE de 1966 se afirmó que “es muy importante que todo profesor sea capaz de reconocer los problemas éticos que presenta su curso, y adopte una actitud positiva para detectarlos y afrontarlos”. Años después, en un documento destinado al claustro, el profesor **Antonio Argandoña** ponía de relieve que “la identificación de problemas éticos y el uso de principios para resolverlos deben aparecer en cada uno de los cursos. De lo contrario, los alumnos podrían llegar a la errónea conclusión de que la ética no tiene relación directa con estos problemas, sino que es un punto de vista añadido [...]. Siempre que un curso haga referencia a un esquema de toma de decisiones, debe incluirse la dimensión ética”.

Pero ¿de qué modo se enseña un comportamiento ético? El tipo de líder que quiere ayudar a formar el IESE,

“ Debo destacar el concepto y enfoque de dirección general que entonces aprendí, y que con el paso de los años ha resultado de un enorme valor y eficacia. Creo importante resaltar los valores éticos y humanos que dan forma y enmarcan la formación en el IESE”

Rafael Villaseca España (MBA '76)

“ Aprendí que la vida es como un partido de tenis: para triunfar, hay que aprender a servir bien. Inculcaban el afán de logro, la excelencia en el trabajo,

el espíritu de servicio y la magnanimidad en el servicio a los *stakeholders*”

Benjamín Anzola Colombia (MBA '68)

“ El paso por el MBA supuso para mí el poder trabajar durante 43 años en la misma empresa con el mismo afán de servicio cada día”

Enrique Buxeres España (MBA '70)

“ Además de enseñarnos a analizar y sintetizar en la resolución de problemas, el IESE es especialista en las relaciones personales y enseña mejor

afirma la profesora **Nuria Chinchilla** (MBA '84), es “el que tiene como propósito la mejora de aquellos a quienes dirige y sirve; busca, preferentemente, que las personas desarrollen todo su potencial”.

La profesora **María Jesús Grandes** (MBA '80) explica que, en cualquier plan de acción que trace un directivo, siempre debe estar presente “la consideración de cómo afectará a otras personas”. El profesor **Manuel Velilla** (MBA '71) sostiene que la obligación de evitar el mal –no robar, no engañar al cliente o al proveedor, no mentir– es sólo un punto de partida evidente. En las sesiones del MBA tampoco se enseña casuística, un listado de lo que puede y no puede hacerse. Dice **Velilla**: “Lo que se pretende es que los participantes descubran que, en la relación con las personas, uno puede hacerlo cada vez mejor, aspirar a un bien más alto: eso es ética”.

Este modelo de conducta cala hondo en los graduados. **Alankar Joshi** (MBA '06, de India) manifiesta que, en el MBA, “la lección más importante que aprendí es que las personas están en el centro de cualquier empresa con éxito”. En el acto en que se graduaba su promoción, **Pedro Goenaga** (MBA '86, de España) expuso que la mejor lección que recibió fue de **Juan Antonio Pérez López** (director general del IESE de 1979 a 1984 y, a continuación, director del MBA hasta 1986), quien ponía de relieve que “las organizaciones están para ayudar al ser humano a desarrollar su calidad ética”, porque de ella “depende en último extremo la propia supervivencia”.

El director actual del MBA, **Franz Heukamp**, explicó en el acto de graduación del 2014, que el IESE empezó este programa en 1964 “para desarrollar líderes profundamente conscientes de sus responsabilidades como dirigentes, así como de sus propias fortalezas y debilidades”. Dirigiéndose a los recién graduados, añadió un mensaje que subraya el objetivo último del MBA del IESE: “Os pido que asumáis el testigo del liderazgo responsa-

que nadie cómo comprender a los colaboradores, supervisores y colegas”

Alois Linder Austria (MBA '73)

“ La experiencia a tiempo completo del MBA en el IESE es mucho más que una formación de calidad sobre el mundo de los negocios. Durante este tiempo, hemos crecido como personas y hemos sido testigos de cualidades humanas maravillosas gracias al ejemplo de nuestros profesores y compañeros de clase”

Philip Westcott Reino Unido (MBA '11)



En el IESE se subraya la importancia de mejorar el trato y la relación con otras personas

“ Hemos aprendido [...] que no se trata solo de activos, pasivos, flujos de tesorería, marketing y operaciones, sino que en el fondo de cada asunto hay personas, hay seres humanos. Que los valores son más importantes que los beneficios y que, cuando llegue el momento, no deberemos tener miedo a seguir lo que nos dicte nuestro corazón. Que el mundo, independientemente de si es plano o redondo, cambia muy rápidamente y es nuestro deber contribuir a hacer de él un lugar mejor”

José M^a García-Soto España (MBA '12)

“ El trabajo en equipo que se lleva a cabo en el MBA del IESE, con su pronunciado sabor internacional, fue una formación especialmente adecuada para mi trabajo en marketing tecnológico global [...]”

Bill Layton Estados Unidos (MBA '95)

“ Nunca había conocido a gente tan diversa en un ambiente de trabajo tan agradable”

Obi Oguledo Nigeria (MBA '97)

“ Sostener mis propias ideas ante compañeros de cuarenta nacionalidades me ha ayudado a desarrollar mi capacidad de convencer”

Florin Rebic Rumanía (MBA '00)

“ La extraordinaria diversidad de culturas y nacionalidades presentes en el IESE no es una ‘tontería de la globalización’, al contrario, es uno de los pilares del programa MBA”

Amy Schlein Canadá (MBA '11)

“ El MBA nos ha proporcionado una oportunidad única de hacernos más flexibles y más abiertos en el modo en que nos integramos y comunicamos con nuestros colegas, de ser directivos hábiles y de éxito”

Tina Terraciano Estados Unidos (MBA '86)

ble, humilde y efectivo que muchos graduados de este programa han demostrado en los últimos 50 años. ¡Haced de las comunidades de personas, organizaciones y países en los que trabajéis lugares mejores!”

Liderazgo global

● Hoy, nada más nacer, muchas empresas miran más allá de sus fronteras, a diferencia de lo que pasaba hace medio siglo. Pero en el MBA del IESE, la internacionalidad ha sido una seña de identidad desde el inicio. Hasta ahora se han graduado en el IESE alumnos de 103 naciones.

Esta diversidad extraordinaria no deja indiferentes a los alumnos. **Marcello Gambarini** (MBA '70, de Italia) afirma: “Estuve expuesto a un ambiente realmente internacional que me preparó para trabajar en una organización multicultural”. Y es que en un MBA, la diversidad es un signo de calidad, ya que ayuda a superar fronteras intelectuales, estimula la comprensión y el aprecio por otras culturas. Además, facilita trabajar en equipo, ocupar un cargo en cualquier país y hacer negocios por todo el mundo.

Katalin Kárpáti (MBA '98, de Hungría), recuerda que siempre están expuestos “a una rica variedad cultural. Es impresionante la escena que vives a la hora de comer, cuando compartes mesa con un coreano, un alemán, un eslovaco...”. Para **Anna Lobanova** (MBA '06, de Rusia) “ha sido una gran experiencia internacional, mayor que la que esperaba. Tener en el mismo equipo a compañeros de siete países diferentes fue algo realmente impresionante”.

La internacionalización del MBA del IESE ha sido un proceso gradual, pero buscado desde el inicio. En los primeros años, las relaciones internacionales que tenía la Universidad de Navarra fueron de gran ayuda



Desde 1996, se organiza en el IESE la Internacional MBA Case Competition en la que participan escuelas de dirección de todo el mundo

para atraer alumnos de África, Filipinas y, sobre todo, Latinoamérica. El MBA también se dio a conocer internacionalmente gracias a las escuelas de dirección que el IESE ayudó a crear en países como México, Argentina, Perú, Portugal y Colombia.

Pero en los años 70, se decidió dar un paso adelante para convertirse en una escuela global, más abierta a Europa. Como resultado, se decidió que, a partir de septiembre de 1980, en uno de los dos grupos del primer año las clases de impartirían en inglés y en el segundo año serían en inglés o en español. El profesor **Pedro Nuño**, que impulsaba el proyecto, recuerda que la reacción del director general **Juan Antonio Pérez López** fue decirle: “Ponme todas las clases en inglés que hagan falta”. El profesor **José María Rodríguez Porras** explicaba que el director general “nos empujó, nos convenció, nos persuadió... y acertó”, porque el MBA bilingüe fue un gran avance para la internacionalización del IESE.

Lo más costoso fue atraer alumnos. El primer año, a la división en inglés solo se apuntaron 25 alumnos, 15 de ellos extranjeros. El segundo año el grupo en inglés tuvo ya 36 extranjeros, que fueron 45 en el curso siguiente. Enseguida Estados Unidos fue el país más representado. Los alumnos también empezaron a llegar de muchos otros lugares: Australia, Corea, Egipto, India, Irán, Jamaica, Japón, Líbano, Polonia, Trinidad y Tobago... A los seis años de su lanzamiento, el MBA en inglés tenía cinco solicitudes por cada plaza disponible, frente a una relación de siete a uno en la modalidad en español. En este sentido, constituyó un éxito. Hoy el MBA acoge a más de 50 nacionalidades y se imparte en inglés.

Actualmente, para fomentar una mentalidad intercultural, los alumnos de segundo año del MBA pueden acceder al International Exchange Program y a los Overseas Modules. Mediante el primero, hasta un centenar de participantes pueden cursar el primer semestre en alguna de las cerca de 30 escuelas de dirección con las

que el IESE tiene un acuerdo. Por su parte, los Overseas Modules permiten seguir cursos de una o dos semanas en el campus del IESE en Nueva York o en las escuelas asociadas: ISE (São Paulo), CEIBS (Shanghai) y Strathmore (Nairobi). Estos módulos incluyen visitas a empresas y contactos con personas relevantes que permiten adentrarse en la realidad de estos lugares.

Los viajes y la multiculturalidad en el aula construyen una experiencia internacional en una escuela que respira ambiente global, porque la interculturalidad también está muy presente en el claustro y el *staff* del IESE.

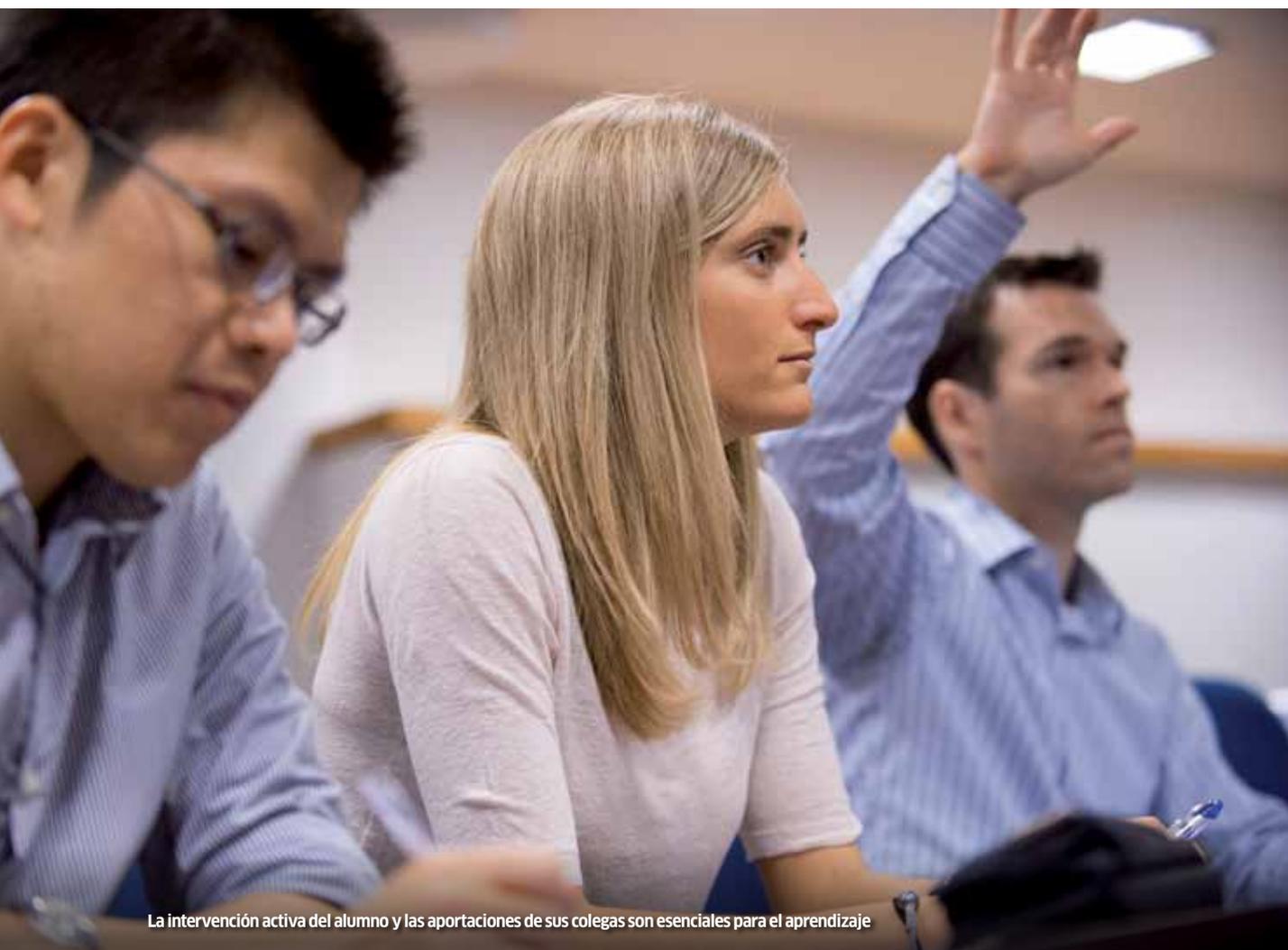
Toma de decisiones: El caso en el caso

● En el MBA no se trata de acumular conocimientos, “para eso están las bibliotecas o, en la actualidad, Internet. Nos insistían en la necesidad de saber interrelacionar los conocimientos, trabajar con ellos y transmitirlos a los demás en forma de aportaciones”, recuerda el miembro de la primera promoción **Gerardo Salvador** (MBA ‘66, de España). “En el IESE aprendí rápidamente. Quizá el sistema de aprendizaje me ayudó a poder sintetizar situaciones complejas de una manera que pudiera servir para tomar decisiones posteriores”, añade **Manuel Casas** (MBA ‘71, de España).

El método del caso, el rigor académico y la orientación aplicada a la práctica son fundamentales para lograr estos objetivos. La intervención activa del alumno y las aportaciones de sus colegas también son esenciales para el aprendizaje. El profesor **Francisco Iniesta** (director del MBA del 2003 y al 2006) pone de relieve que, a lo largo de los casi dos años de programa, los alumnos aprenden a tomar decisiones, zambullirse cada día en problemas reales que esperan una solución y van ganando en capacidades,



Los alumnos del MBA '14 durante el módulo de Nueva York en la sede del Nasdaq. Anualmente el programa MBA organiza módulos en São Paulo, Shanghai, Nairobi y Nueva York



La intervención activa del alumno y las aportaciones de sus colegas son esenciales para el aprendizaje

también por ósmosis: “El simple acto de levantar la mano en clase supone muchas cosas: análisis, síntesis, capacidad de expresión, persuasión para convencer, trabajo en equipo, saber escuchar... Todo esto se pone en juego. Y veinte meses trabajando así dejan poso”.

En el IESE se exprime la potencialidad del método del caso. En opinión de la profesora **África Ariño** (MBA ‘88), este método “lleva a cuestionar tu propia manera de enfocar los asuntos y problemas, a percartarte de que no somos únicos ni mejores, a darte cuenta de que hay otros puntos de vista de los que te puedes enriquecer”. Además, el IESE procura que el directivo ponga a la persona humana en el centro de sus decisiones y esto “implica pensar en el efecto que tiene una decisión sobre terceros y, también, en el efecto que tiene en uno mismo”, añade la profesora **Ariño**. **Luis M. Huete** (MBA ‘82, director del MBA de 1988a 1991) comenta que en la clase se enseña, sobre todo, a pensar: “A través de la discusión en clase, nos gustaría aportar una forma de pensar integradora de elementos aparentemente contrarios, íntegra desde el punto de vista de la ética e inteligente desde el punto de vista de sus resultados”.

El MBA sirve, sin duda, para desarrollar habilidades. **Luis Enrique Yarur** (MBA ‘75, de Chile) afirma que, con el método del caso, “aprendí algo tan importante como saber escuchar, argumentar y convencer”. A **Anna Wilkens** (MBA ‘07, de Estados Unidos) le ayudó “a prever, planear y actuar con rapidez. El programa también te enseña a analizar las cosas de forma crítica y a identificar las diferentes soluciones posibles de un mismo problema”.

A juicio de **Mikel Iriberry** (MBA ‘04, de España), la experiencia del MBA “te da, sobre todo, criterio para analizar los problemas con mayor perspectiva, pudiendo relacionar todos sus diferentes aspectos y sus distintas implicaciones”. **Niccolò Cominacini** (MBA ‘06, de Italia) afirma: “Yo he ganado en confianza, y todos hemos mejorado en nuestra capacidad de trabajar en equipo, en compartir responsabilidades, y en enseñar y aprender los unos de los otros”.

Tras cursar el programa, los graduados miran a su alrededor con una nueva perspectiva. Para **Miguel Fernández Hortelano** (MBA ‘07, de España), “todo en el IESE, desde el currículo hasta los profesores y los compañeros de clase, crea tal dinámica de aprendizaje que

realmente me abrió los ojos a un mundo de conocimientos y oportunidades”.

Dirigiéndose a la promoción que se graduó en el 2004, el director general del IESE **Jordi Canals** afirmó: “El MBA del IESE es más que un título o una serie de conocimientos previamente definidos. Tiene que ver con una manera de observar no solo los problemas de la empresa, sino, también, de las personas y de vosotros mismos. Una perspectiva que ayuda a ser generosos y magnánimos con los demás y muy exigentes con uno mismo. Esperamos que durante el programa MBA el IESE haya sembrado las semillas para ayudaros a desarrollar nuevas capacidades, entre otras, la capacidad de aprender de los errores y la determinación de empezar de nuevo. No importa lo lejos que lleguéis ni la rapidez con que viajéis, sino lo que aprendáis en el proceso, lo que disfrutéis en este viaje y la huella que dejéis en las personas que os rodean durante la aventura”.

Cuna de emprendedores

● Mientras un emprendedor puede preguntarse cómo ● aprender las habilidades que necesita, en el MBA del IESE la cuestión ha sido cómo enseñarlas. Escuela y hogar de emprendedores, ya en 1974 el profesor **Pedro Nuño** comenzó un curso sobre creación de nuevas empresas. Actualmente, se sigue impartiendo la asignatura, en que los alumnos crean un plan de negocio completo de un proyecto empresarial; y se le han sumado nuevos cursos.

Desde 1991, los mejores proyectos se exponen anualmente en el Forum de Nuevas Empresas (NAVES). Y desde el cambio de milenio, el IESE les facilita también el contacto con inversores interesados en adquirir participaciones accionarias minoritarias en sus proyectos, a través de las sociedades de capital riesgo FINAVES. A lo largo de estos años, FINAVES ha contribuido a la fundación de 35 empresas en cinco continentes, generando más de 2.500 puestos de trabajo.

Fruto de este interés por impulsar la iniciativa emprendedora, este año se ha lanzado el Summer Entrepreneurship Bootcamp, para los alumnos del MBA que quieran dedicar el verano a desarrollar un plan de negocio como alternativa a realizar el *corporate internship* en una empresa.

Las cifras hablan por sí solas del espíritu emprendedor que se respira en la escuela. Actualmente, a los diez años de graduarse, más del 35% de los MBA han fundado una empresa. Pero emprender no es solo poner en marcha una idea, sino que “hoy en día las compañías buscan crecer de forma rentable y el *intrapreneurship* es una excelente forma de lograrlo”, afirma la profesora **M.ª Julia Prats**. Y esto se recoge también en las aulas del MBA con casos y cursos para promover la innovación y

“ Aporta una mayor amplitud de miras, una capacidad de análisis y una gran facilidad para aprender a tomar decisiones en un corto espacio de tiempo”

Enric Crous España (MBA '73)

“ El IESE te ayuda a enfrentarte con los problemas de todos los días sabiendo que has sido capaz de trabajar bajo presión y de tomar decisiones, aunque fueran ficticias, a través del método caso”

Antonio González-Adalid España (MBA '75)

“ El mejor consejo que recibí: ‘Nunca te canses de volver a intentarlo’”

Vinay Kothari India (MBA '92)

“ Del IESE nos llevamos la idea de que no es sabio el que sabe responder, sino el que sabe cuestionar. Nos han enseñado cómo cuestionar y aceptar la responsabilidad correspondiente”

Cornelis van der Bom Países Bajos (MBA '95)

“ El MBA me ayudó a perder el miedo, a ser mucho más lanzada y mucho más emprendedora de lo que era antes”

Beatriz Oñate España (MBA '97)

“ He mejorado en autoconocimiento. Se trata de una nueva humildad que conjuga la confianza de haber sido capaz de codearme con gente muy valiosa, con el descubrimiento de que solo no puedes hacer nada”

Klaus Poulsen Dinamarca (MBA '99)

“ El IESE me ayudó a empezar mi propia empresa junto con dos compañeros de clase, justo después de acabar el MBA”

Thomas Roggendorf Alemania (MBA '12)

“La gente es acogedora y muy hospitalaria. Me impresionó favorablemente la categoría de los profesores y el espíritu de trabajo y compañerismo que se vive en el IESE”.

Florencio Cecilio Reyes Filipinas (MBA '66)

“El IESE me ha dado la oportunidad de tomar parte en un programa donde la calidad de los participantes, tanto profesores como alumnos, es excepcional. En el IESE la excelencia se palpa en el ambiente y se transmite a todo el que se muestra receptivo”.

María del Pino Velázquez España (MBA '91)

“Estuve expuesto a muchos puntos de vista. Como resultado, adquirí una visión más holística y global de la vida y de los negocios. El claustro del IESE me impresionó por su dedicación a su trabajo y a los alumnos”

Tony Dunaif EE. UU. (MBA '93)

“Todo en el mundo en el IESE es un fantástico ejemplo de cómo respetar a amigos y colegas y tratarlos con paciencia y dignidad. Ha sido un privilegio formar parte de este entorno tan cordial a lo largo de los años”.

Jan Levy Reino Unido (MBA '01)

la iniciativa emprendedora desde la empresa, así como en el Club de Emprendedores del MBA.

El programa se ve apoyado, además, por todas las numerosas plataformas y actividades relacionadas con la iniciativa emprendedora que promueve la escuela, como el Centro de Iniciativa Emprendedora e Innovación, la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial, la Plataforma de Emprendimiento Social, la Global Entrepreneurship Week o la Plataforma para Emprendedores de alumni.

Profesores que dan el 200%

● Lo que en algunas empresas se ofrece al otro lado de un teléfono, bajo la denominación de “atención al cliente”, en el MBA del IESE se entiende como dedicación personalizada al alumno, cara a cara, siempre, por parte de todos, hasta el último detalle.

Ya en el primer año, uno de los aspectos que más sorprendió a los recién incorporados era la cercanía en el trato con los profesores. El profesor **Víctor Pou** (MBA '66, de España) recuerda que “mientras que en las facultades universitarias que acababas de dejar solo eras un número, aquí el trato era absolutamente personalizado”. Aclara el profesor **Masifern** que, “desde siempre, el IESE ha procurado impartir las enseñanzas en el aula, pero también en los despachos”. Y así lo recuerda **Andrea Klette Christenson** (MBA '83, de Austria) quien destaca “la incomparable atención que recibíamos de nuestros profesores”.

Al profesor **Juan Manuel de Toro** (MBA '88) le impresionó que, siendo alumno, cuando iba al despacho de algunos profesores, le atendían “como si no tuvie-

ran otra cosa que hacer en la vida”. Y añade: “Con su ejemplo, me demostraron que en el IESE lo primero es el alumno: no como alumno, sino como persona. Es algo que los profesores hemos aprendido de los mayores”.

Marilyn Luna (MBA '02, de Perú) se pregunta: “Me gustaría saber cuántos profesores en el mundo te darían el teléfono de su casa para que los llames cuando tengas una duda, como hacen algunos en el IESE”. Ella no da nombres, pero a muchos les hace pensar en profesores como **Pere Agell** (director del MBA de 1974 a 1980). El primer día de clase, tras la presentación, el profesor **Agell** escribía en la pizarra su teléfono y decía: “Podéis llamarme hasta las doce de la noche”.

El profesor **Eric Weber** (MBA '87, director del MBA del 2000 al 2003) explica que si un alumno pide un consejo en algo que supera lo estrictamente académico, el profesor está disponible para asesorarle: “No sé si también sucede en otras escuelas –añade–, pero en el IESE todos los que están vinculados al programa se vuelcan: es una acción premeditada. Hay una cultura de sobreesfuerzo a favor del alumno”.

Luis Palencia (MBA '89, director del MBA del 2006 al 2009), sostiene: “Somos conscientes de que, por nuestras limitaciones, no todo nos sale bien. Pero cuando los alumnos tienen un problema, se dan cuenta de que damos la cara por ellos. Ven que de verdad nos interesamos por las personas”. En este sentido, el profesor **Pedro Videla** (director del MBA del 2009 al 2012) explica que una de las razones por las que el IESE está entre las escuelas líderes es “por los intangibles. Lo que nos ha hecho grandes es que guiamos con el ejemplo. Es nuestro *core*, nuestro núcleo central”.

La transformación personal y profesional que pretende el IESE muchas veces se genera a través de la amistad, dice el profesor **José Antonio Segarra** (MBA '80). “Lo que hace que la relación vaya más allá del respeto e

“ El IESE ha sido un lugar muy especial, ya que aquí empezamos también la aventura del matrimonio en un ambiente de estudiantes fantástico. Es un lugar donde cada vez que vas te sientes parte de una *alma mater* y no únicamente porque lo mencionen, sino porque lo demuestran y lo sientes con orgullo”

Jaime y Mónica Zunzunegui México (MBA '02)

“ El IESE es la escuela con el mejor equipo y el mejor espíritu de equipo. Además, existe una buena interacción entre los alumnos y los profesores”

Norbert Rauh Alemania (MBA '02)

“ Lo que más me gustó del IESE fue la mezcla entre profesionalidad, amistad y actitud positiva”

Luka Podlogar Eslovenia (MBA '06)

“ En el IESE los profesores son insuperables. Sí, el escalafón importa, pero los profesores consideran más importante asegurar que sus alumnos realmente comprenden los pros y contras de una materia. Te guían a través del material de tal manera que, a veces, ni siquiera te das cuenta de que estás aprendiendo”

Erin McCloy Estados Unidos (MBA '06)

incluso la admiración, es el trato personal, que lleva al conocimiento mutuo y genera confianza”, afirma.

En el IESE, esa calidad en el trato humano procura vivirse no solo por parte de los profesores, sino también por parte del *staff* no docente que mantiene contacto directo con quienes participan en los programas.

Los alumnos del MBA cuentan con varios equipos de profesionales específicamente dedicados a apoyarles. Además del Departamento de Admisiones, los Career Services, el Programa de Intercambio y la unidad de idioma español, está la Student Affairs Office (SAO). La oficina es una encrucijada del camino de alumnos, profesores y el resto del IESE, todos cargados de trabajo, al servicio de los primeros. En la SAO han asumido el reto de dar respuestas y una atención personalizada y conseguir que la gente salga del IESE con una sonrisa.

“Doy las gracias a las personas que pertenecen al IESE pero no tienen relación directa con nuestras clases -decía **Maite Piera** (MBA '03, de España) en su graduación- ¿Habéis pensado en el vigilante, siempre en su sitio, cuando entras o sales? ¿Y en quienes atienden el bar, que conocen con detalle tus gustos? La persona que está en el autoservicio, los jardineros, la agradable señora de la librería, los que están en la biblioteca, las profesionales del MBA Students Affairs, siempre ahí con una sonrisa para nosotros... ¡Tanta gente...!”

Y es que en el IESE no hay atención al cliente, sino servicio a las personas. Durante su graduación, **Luis Unceta** (MBA '02, de España) afirmó: “Hemos conocido a individuos que se preocupan por los demás, por conocer las dificultades en que nos encontrábamos. Gracias, IESE, por habernos transmitido a través de tus profesores y de todos los profesionales que trabajan aquí, estos valores de dedicación por el trabajo, de compañerismo y de integridad que llevaremos con nosotros en nuestras vidas profesionales y personales allá donde vayamos”.



El profesor Javier Estrada, impartiendo una clase en el MBA

Los alumni: al lado del IESE

Una vez terminado el programa, los alumnos pasan a formar parte de la comunidad de antiguos alumnos y empiezan una nueva andadura en la que llevarán siempre consigo al IESE. La Alumni Association les ayuda a mantener y reforzar este vínculo. Ser miembro de la Agrupación supone continuar con la formación, la inspiración, el apoyo y el consejo de la escuela. **Mireia Rius**, directora de la Alumni Association, afirma que “acompañamos a los alumni a lo largo de su trayectoria, les acompañamos a seguir formándose como directivos para que provoquen un impacto positivo en la sociedad”. Profesores y el resto de antiguos alumnos ofrecen su apoyo para que la experiencia IESE continúe.

Para todo graduado, constituye un beneficio profesional evidente la red de contactos que establece no solo con sus compañeros de promoción, sino con el conjunto de antiguos alumnos del IESE en cualquiera de sus programas. **Chris Daniels** (MBA '00, de Reino Unido) explica que, desde su primer día como alumno, se dio cuenta de que “estaba asociado a una red profesional de miles de antiguos alumnos de más de cien países”.

Con 42.000 antiguos alumnos, el potencial de *networking* de la Alumni Association es incuestionable. La actividad de la Agrupación se ha organizado en torno a *chapters* locales, nacionales y regionales y, aunque reciben apoyo institucional de la escuela, la mayoría nacen por iniciativa de los pro-

pios graduados. Por ejemplo, **Robert Markus Feldmann** (MBA '89, de Austria) explica que, como parte del agradecimiento que siente por la escuela, “y ya que soy una persona emprendedora, en 1990 inicié junto con unos compañeros, la IESE Alumni Association de Europa Central y organizamos los seis primeros eventos anuales de la agrupación”. **Patricio Jottar** (MBA '88, de Chile), durante su presidencia del *chapter* de Chile, destacó “lo sólida y extensa que es la red que hemos creado, que alcanza todos los rincones del planeta y todos los sectores empresariales”.

Se trata ya de una red global, que se relaciona a través de las nuevas tecnologías, pero que mantiene puntos de encuentro presenciales. Además de la Global Alumni Reunion, la Agrupación organiza anualmente reuniones de distintas promociones del MBA. Los MBA *full-time* son el colectivo más representado en la IESE Alumni Association: pertenecen a ella más de la mitad de los graduados en este programa. **Damián Frontera** (MBA '73, de España) subraya que, desde el principio, se propuso seguir relacionado con el IESE, “por la fuerza de los vínculos creados durante el MBA y por la necesidad de mantener y acrecentar todo lo aprendido”.

Y es que la formación continua de primer nivel que ofrece la Alumni Association responde a la demanda de los alumni por seguir aprendiendo gracias al IESE. **Myra Yu** (MBA '99, de China) resalta que, a través de las sesiones del Programa de Continuidad, tiene la oportunidad de “estar al día en los conocimientos empresariales más actuales y aprender de alguno de los profesores más expertos e informados. Para mí han supuesto una ayuda incalculable para desempeñar bien mi trabajo y estar en primera línea”.



Fuentes: Canals, C. M.: *Sabiduría práctica: 50 años del IESE*, Barcelona, Planeta, 2009 / Archivo Histórico del IESE.

“Lo que hace el IESE, con su combinación única de un claustro altamente cualificado (...) y un grupo de alumnos totalmente internacional, es abrir mundos diferentes a sus participantes”

Jan Oosterveld Países Bajos (MBA '72)

“Al llegar a su meta, los viajeros se dan cuenta de que durante el recorrido han establecido vínculos de amistad que durarán toda la vida...”

Chris Osborne Estados Unidos (MBA '85)

“Lo fundamental de mi paso por el IESE, además de los conocimientos, son los valores que adquirí, vitales para la vida profesional; así como la dedicación a un trabajo bien hecho, la constancia, la objetividad y la ética empresarial”

Núria Cabutí España (MBA '92)

“Gracias al espíritu de la gente que trabaja y estudia aquí –un espíritu abierto, amistoso y de apoyo mutuo– me di cuenta de que en el IESE hallaría mucho más que una red de contactos empresariales”

Oliviere Decuyperre Bélgica (MBA '06)

“Sufrimos, nos divertimos, hicimos amigos inseparables”

José M. Hernández Puértolas España (MBA '68)

“En el IESE he aprendido a dirigir sirviendo a las personas, a trabajar duro, con orden. Me siento como en familia, querido y valorado. [...] He conocido y he tratado a muchísimas personas de gran valía humana y profesional y he hecho muy buenos amigos”

Víctor Martínez España (MBA '78)



La Alumni Association facilita que los antiguos alumnos se mantengan en contacto y organiza encuentros periódicos de las promociones de MBA

Agradecimiento fructífero

Los alumni hacen posibles las becas para los alumnos del MBA

El IESE ha sido clave para ayudarme a tener éxito. No hubiera podido estudiar en la escuela si no hubiera sido por la beca del MBA, y por ello estaré siempre agradecido. La beca ha sido fundamental para cambiar mi vida”, afirma **Gautam Bhagra** (MBA'09, de la India), responsable de los *partnerships* de Google Cloud en el área EMEA. Como él, desde el 2006, más de 50 alumnos del MBA han podido disfrutar de esta ayuda que les ha permitido cursar el programa.

Se trata de una oportunidad que brindan los alumni del IESE mediante sus aportaciones a la Agrupación de Anti-

guos Alumnos y Miembros, las cuales también contribuyen a financiar el desarrollo y la expansión de la escuela. Un apoyo que, a menudo, constituye la expresión de la gratitud que sienten por su paso por el IESE y que tiene múltiples manifestaciones.

Al preguntar a **Baldomero Falcones** (MBA'72, de España, y miembro del Comité Ejecutivo de la Alumni Association) por qué había decidido dedicar tiempo a la Alumni Association, su respuesta fue: “La formación recibida en el IESE ha sido una base fundamental en mi desarrollo profesional. Pienso que era mi obligación ayudar a mantener y consolidar este proyecto”. Pero, además de contribuir desinteresadamente a la actividad de la Agrupación, los alumni son los mejores embajadores de la escuela. Con su ejemplo profesional y sus testimonios, dan a conocer la calidad de sus programas y el sentido ético que los impregna y, de este modo, atraen a nuevos alumnos. Además, los antiguos alumnos ofrecen puestos de trabajo a los graduados de la escuela, en una dinámica de contratación que les permite captar talento mientras apoyan a la institución.

Los alumni del MBA, tras casi dos años intensísimos en la escuela, mantienen un fuerte vínculo con el IESE que, en un círculo de gratitud, permite avanzar día a día hacia la consecución de la misión de la escuela.

CENTENARIO DE MONS. ÁLVARO DEL PORTILLO

LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y LA TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD



ANTONIO ARGANDOÑA

Profesor Emérito de Economía y Ética Empresarial, IESE

Reflexiones sobre la figura de quien fue Gran Canciller de la Universidad de Navarra (1975-1994) y sus enseñanzas relativas a la actividad económica y empresarial. Se reproduce aquí la conferencia que impartió el profesor Argandoña, en varias sesiones del Programa de Continuidad del centenario de Mons. Álvaro del Portillo.

DIRECCIÓN DE PERSONAS • ÉTICA • SOCIOECONOMÍA

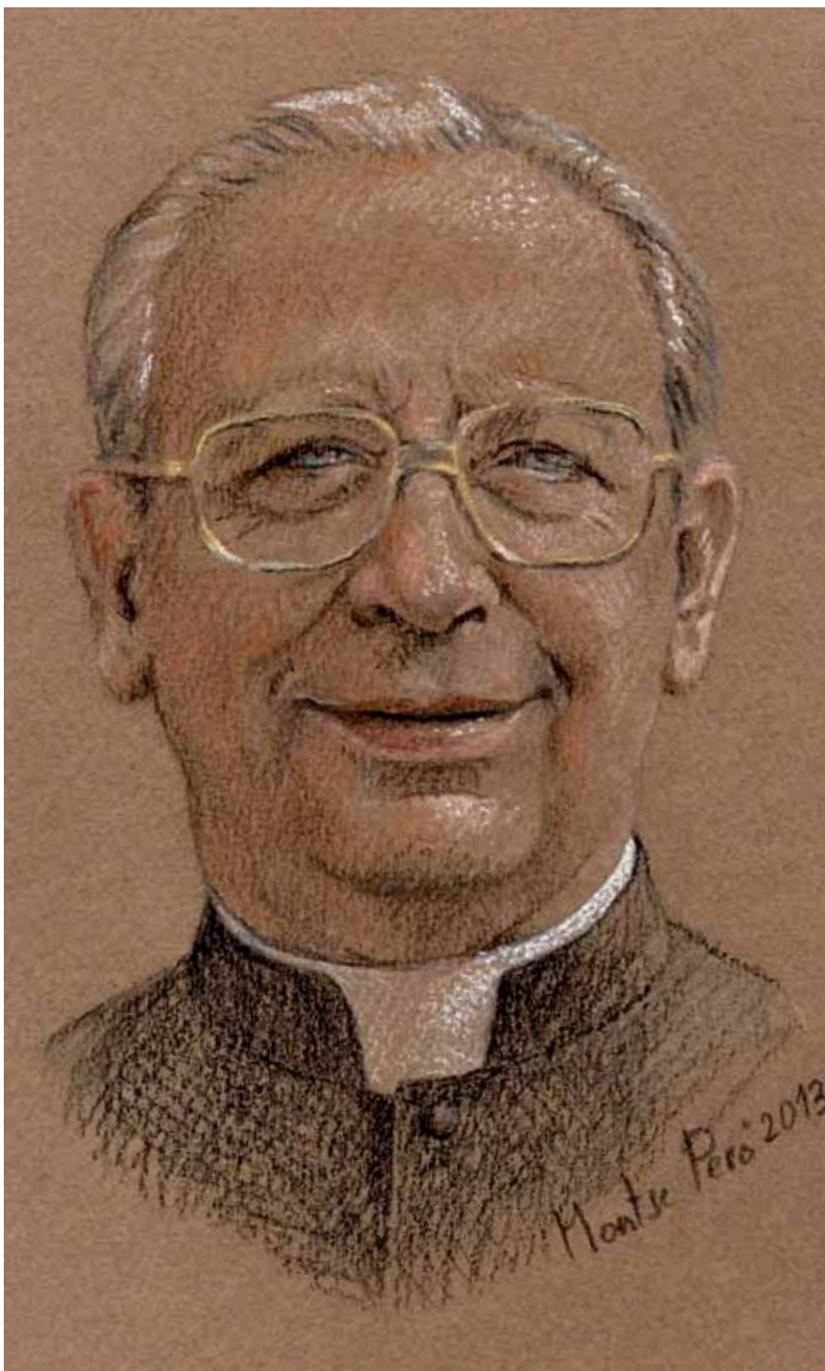
Mons. Álvaro del Portillo, obispo-pretado del Opus Dei y Gran Canciller de la Universidad de Navarra (1975-1994), dejó una huella profunda en la Universidad y en muchas personas que trabajamos en el IESE o que se han acercado a sus programas y actividades. “No perdáis nunca la conciencia viva de estar trabajando en una labor apasionante, destinada a influir en la historia de la humanidad”, nos decía: no era cicatera su valoración de la tarea del directivo.

De Mons. Del Portillo cabe destacar algunos rasgos de la labor de dirección y gobierno, aplicables también a la dirección de empresas, como su confianza en la fuerza de la verdad; su capacidad para “tirar” hacia arriba de las personas, ilusionándolas y comprometiéndolas con exigencia y cariño; su propósito de devolver la firmeza a las instituciones

clave en la sociedad, que habían perdido su sentido de misión: la familia, la escuela y la empresa; su optimismo; su sentido de la libertad, basado en el compromiso... Don Álvaro no vivió tiempos fáciles, pero nunca se escudó en las dificultades del ambiente para eludir sus responsabilidades, y nos animó a estar siempre satisfechos con los tiempos que nos ha tocado vivir: un buen consejo para todos en estos tiempos de crisis.

VISIÓN POSITIVA DEL MUNDO Y DE LAS PERSONAS

De este modo nos enseñó a amar el mundo apasionadamente, con palabras de **san Josemaría Escrivá**. Estuvo siempre abierto a acoger lo nuevo; nos enseñó, también, a distinguir lo permanente de lo cambiante, que puede y, a menudo, debe, ceder ante otros planteamientos. Tuvo siempre una visión positiva del mundo, de las circunstancias y de las personas, un consejo que el directivo debería recordar siempre. Promovió la verdad, pero buscó el diálogo, sin



CUALQUIER
TAREA
PROFESIONAL
OFRECE, DE
UN MODO
MÁS O MENOS
DIRECTO, LA
OCASIÓN DE
AYUDAR A LAS
PERSONAS
NECESITADAS

caer por ello en el indiferentismo o la falsa neutralidad ideológica. Reconoció que, en los asuntos humanos, no puede haber interpretaciones o soluciones únicas: el pluralismo era para él una realidad gozosa y deseable. Defendió siempre la libertad religiosa, cultural, económica, política, educativa y de expresión de todos, con responsabilidad hacia la verdad y el bien. Y todo esto lo hizo invitándonos siempre a volver a los funda-

mentos: la vida de fe, una sólida vida cristiana, la santificación del trabajo, como ámbito de la vocación de personas que viven en el mundo, el servicio a todos, el amor...

CONSIDERACIONES PARA LA ACTIVIDAD SOCIOECONÓMICA

● De Mons. Álvaro del Portillo
● podemos recibir útiles consejos para nuestra actividad profesional, como empresarios y directivos. En

MONS. DEL PORTILLO MOSTRÓ CÓMO PODEMOS CONVERTIR NUESTRO TRABAJO Y NUESTRAS EMPRESAS EN FOCOS DE TRANSFORMACIÓN HUMANA, PROFESIONAL Y CRISTIANA

todo caso, su diagnóstico sobre una sociedad en crisis, principalmente en los países occidentales, en la “Vieja Europa”, se inspiraba no tanto en las ciencias sociales como en la dimensión religiosa detrás de la cual descubriría una concepción equivocada de la persona que está “como narcotizada por el ansia de poseer bienes materiales [...] y de placeres sensibles”¹.

El hombre olvida con frecuencia una verdad básica: que es criatura de Dios; ha perdido, así, el anclaje de su dignidad última; los derechos humanos se han hecho precarios y la razón ha acabado cediendo ante el sentimiento. Y una concepción errónea, incompleta, de la persona humana supone también una idea equivocada de la sociedad, de sus instituciones y, también, de la empresa.

A la hora de proponer soluciones, lo importante, una vez identificadas las causas profundas de la crisis, es remediar los problemas de fondo. Proponía mover a las personas a asumir sus responsabilidades y a actuar, un buen consejo para el CEO. Y hay que hacerlo con optimismo y humildad. “No podemos ser espectadores pasivos, que perciban el mal y piensen que esa actitud es suficiente”².

IDENTIFICAR NECESIDADES Y ATENDERLAS

● Pero, volviendo al papel transformador que las empresas pueden tener en la sociedad, cabe recordar una de sus cartas pastorales en la que recuerda la parábola del buen samaritano: un hombre, un extranjero, que, pasando por un camino, encuentra a otro hombre malherido por unos ladrones, y le atiende primero *in situ*, llevándole luego al mesón para continuar atendiéndole allí.

Mons. Del Portillo señala cómo aquel hombre había encontrado en su actividad ordinaria a una persona necesitada, había identificado su necesidad y “detuvo su viaje, cambió sus planes, le dedicó su tiempo, empleó los medios a su disposición”³ y le llevó luego al mesón. Pero al día siguiente tenía que proseguir su camino, de modo que “sacando dos denarios, se los dio al mesonero y le dijo: cuida de

él, y lo que gastes de más te lo daré a mi vuelta”⁴: “Prosigue su camino, porque le incumben otros deberes que no puede descuidar. No es una disculpa, no es una evasión, no haría bien si permaneciera más tiempo. [...] La misma caridad que le ha impulsado a detenerse le mueve a continuar su viaje”⁵. También nosotros aprendemos en nuestro trabajo directivo a identificar las necesidades de los demás y a atenderlas, sin descuidar las nuestras.

Tiene también un recuerdo para el mesonero “que pasó inadvertido, hizo la mayor parte del trabajo y actuó profesionalmente. Al contemplar su conducta, entendí que todos podéis actuar como él, en el ejercicio de vuestro trabajo [en este caso, como empresario de la hostelería], porque cualquier tarea profesional ofrece, de un modo más o menos directo, la ocasión de ayudar a las personas necesitadas”⁶. Nos invitaba, pues, a dirigir mirando más allá de la visión estrecha y cortoplacista de los intereses de la empresa.

EXPERTOS EN HUMANIDAD

● Hablando de la tarea que espera a los cristianos en nuestra sociedad actual, **don Álvaro** citaba a san Juan Pablo II: “Se necesitan heraldos del Evangelio expertos en humanidad, que conozcan a fondo el corazón del hombre de hoy, participen de sus gozos y esperanzas, de sus angustias y tristezas, y al mismo tiempo sean contemplativos, enamorados de Dios. Para esto se necesitan nuevos santos”⁷.

No cabe duda de que **Mons. Del Portillo** mostró cómo podemos convertir nuestro trabajo y nuestras empresas en focos de transformación humana, profesional y cristiana.

1. Carta pastoral, n.º 14, 31 de mayo de 1987.

2. Carta pastoral, 1 de marzo de 1990.

3. Carta pastoral, n.º 19, 9 de enero de 1993.

4. *Ibid.*, n.º 19, citando a Luc. X, 35.

5. *Ibid.*, n.º 19

6. *Ibid.*, n.º 21

7. Carta pastoral, n.º 6, 25 de diciembre de 1985. La cita es de san Juan Pablo II, Discurso, n.º 13, 11 de octubre de 1985.

Alfa consulting

CORDENCE WORLDWIDE



Nos mojamos contigo

Hacemos mejores a las empresas implicándonos al 100% en todo.

Alfa consulting es la consultora que se implica al 100% con sus clientes para diseñar e implantar conjuntamente soluciones de cambio que garantizan la mejora de las operaciones y los resultados de las empresas.

Barcelona, Madrid, Lisboa, São Paulo, México D.F., y más de 56 oficinas en todo el mundo.
www.alfaconsulting.com

CÓMO SUPERAR LA PARADOJA DE LA INNOVACIÓN

LA “EMPRESA START-UP”



ANTONIO DÁVILA

Profesor Ordinario,
Iniciativa Emprendedora,
Contabilidad y Control, IESE



MARC J. EPSTEIN

Research Professor,
Management, Jones Graduate
School of Business de la Rice
University

Muchas empresas se aferran a la tradición por temor a un cambio importante, y aunque la innovación incremental es ventajosa y esencial, para conseguir progresar a menudo es necesario implementar transformaciones drásticas. Los directivos deben aprender a tomar decisiones valientes si quieren sacar ventaja a sus competidores y conducir su empresa hacia el futuro.

INNOVACIÓN • INICIATIVA EMPRENDEDORA •
ANÁLISIS DE DECISIONES

A falta de revoluciones industriales, son el desempeño y la capacidad de gestionar la innovación incremental las que determinan vencedores y perdedores. Y es precisamente en esas áreas donde las diferentes unidades de negocio deben sobresalir. Ser más eficiente, prestar atención los cambios en las necesidades de los clientes y ser más creativos que la competencia a la hora de resolver esas necesidades resulta beneficioso a largo plazo. Y el uso generalizado de las unidades de negocio como parte de la estructura organizativa demuestra el éxito de las mismas.

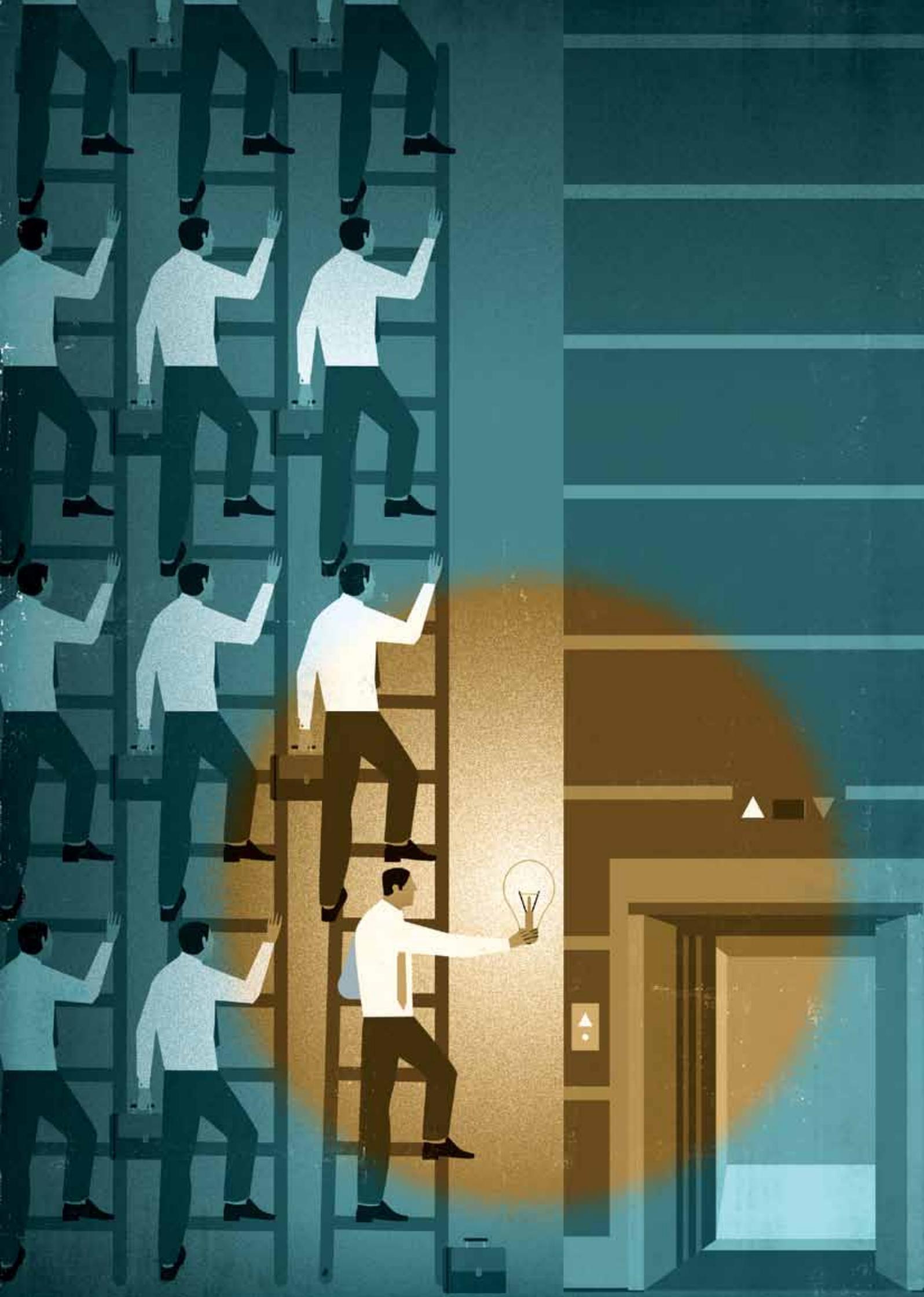
No es fácil encontrar pegas a las operaciones fluidas, eficientes y a bajo coste, pero lo cierto es que cuanto más modélica sea la ejecución de modelos de negocio ya existentes, menos esfuerzos suele dedicar una empresa al desarrollo de innovaciones radicales. En pocas palabras, estamos hablando de la paradoja de la innovación, un fenómeno según el cual la búsqueda constante de la innovación incremental puede llegar a reducir las posibilidades de innovaciones revolucionarias. Además, la tendencia es que los directivos apoyen las ideas que refuerzan estrategias ya existentes, más que a las ideas que cuestionan dichas estrategias.

Tomemos como ejemplo el auge de los frigoríficos. Antes de que existieran, los alimentos se mantenían fríos gracias al hielo. Desde su ela-

boración hasta su transporte o su almacenamiento, la industria del hielo iba mejorando de forma constante las diferentes etapas de su cadena de valor. Pero la invención del frigorífico supuso una amenaza muy seria para una industria consolidada y que había vivido sin apenas contratiempos durante mucho tiempo.

En sus primeros días, el frigorífico se consideraba un invento ruidoso y caro, una tecnología decididamente inferior. Pero poco a poco, el concepto fue penetrando en la mente de los clientes, tanto que, a la postre, supuso un peligro real para los intereses de los fabricantes de hielo. En vez de cambiar de estrategia, la industria del hielo cerró los ojos ante la novedad y optó por hacer más eficientes los procesos que ya estaban establecidos: mejoró en la fabricación, el transporte y el almacenamiento. De hecho, las mayores mejoras en la industria del hielo se produjeron cuando el frigorífico ya ocupaba una posición predominante. Es decir, cuando la eficiencia ya no suponía ninguna diferencia.

En el momento en que el hielo dejó de ser necesario para mantener los alimentos frescos, su industria se tornó poco menos que jurásica, un guión que se ha reproducido en incontables ocasiones y en numerosos sectores: un otrora líder que, en vez de trabajar en el desarrollo de productos y servicios fuera de su área de dominio tradicional, concentra sus energías únicamente en lo que ha funcionado en el pasado, obteniendo como único resultado la pérdida de relevancia en el nuevo escenario.



LA INNOVACIÓN RADICAL NO PLANIFICA EN EL SENTIDO TRADICIONAL DEL TÉRMINO, SINO QUE PONE EL ÉNFASIS EN EXPLORAR ENTORNOS DIVERSOS Y EN FOMENTAR LA EXPERIMENTACIÓN.

Con ello no queremos decir que las unidades de negocio no sean innovadoras: lo son, y han de serlo si quieren seguir siendo competitivas. Pero su innovación es principalmente de tipo incremental, ésa que busca la mejora de tecnologías y modelos de negocio ya existentes en un intento de destacar sobre sus competidores: para entendernos, mejoran su eficiencia en la industria del hielo. Y al explotar el modelo de la unidad de negocio con ideas de tipo incremental, suelen impedir la posibilidad de innovaciones revolucionarias... como por ejemplo, la del frigorífico.

La innovación radical sigue un modelo de gestión muy diferente del de las unidades de negocio tradicionales. Más que primar la eficiencia y los objetivos financieros a corto plazo por encima de todo lo demás, la innovación disruptiva requiere un modelo que fomente los hallazgos y la visión. No planifica en el sentido tradicional del término –con cifras y métricas específicas que han de cumplirse en fechas determinadas–, sino que pone el énfasis en explorar entornos diversos y en fomentar la experimentación, tanto la tecnológica como la de los modelos de negocio. Esta filosofía es diametralmente opuesta a los métodos que suelen hacer que las unidades de negocio y la innovación incremental funcionen, y cuyo resultado suele ser la frustración de las compañías con-

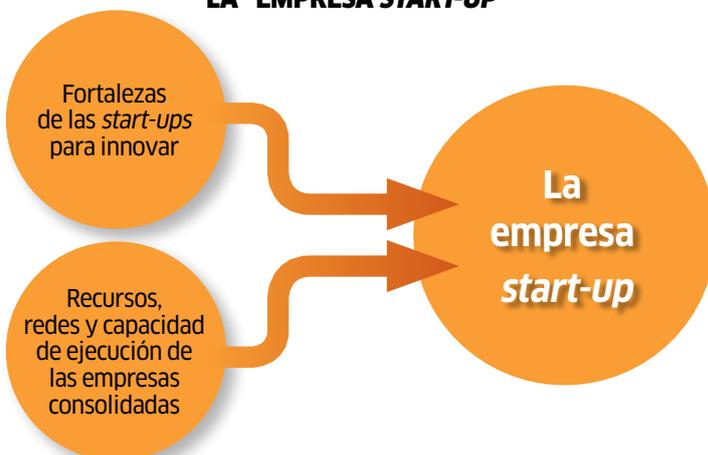
solidadas, que no consiguen dar con innovaciones radicales. Las unidades de negocio sí que innovan, y desean que esas innovaciones sean revolucionarias, pero la verdadera cuestión es: ¿cómo puede conseguirlas una empresa cuando sus procesos están diseñados únicamente para obtener una innovación incremental?

LA “EMPRESA START-UP”

● Algunas empresas consideradas como muy innovadoras están lideradas por CEOs carismáticos y visionarios, como **Steve Jobs** o **Elon Musks**. Pero si bien estos CEOs pueden aportar grandes innovaciones que son perfectamente capaces de sacudir un mercado, el inconveniente de este tipo de innovación de arriba abajo es que raramente se da en más de una ocasión: con frecuencia, se trata de talentos con un solo éxito. Y si su primera visión es un acierto, pero la segunda no lo es, este modelo de dirección puede poner fácilmente a la empresa entre la espada y la pared.

Por otra parte, las innovaciones radicales de abajo a arriba se consiguen recogiendo las ideas que surgen en la propia empresa y en sus redes próximas, y poniendo los recursos de la empresa a disposición de estas ideas. Tenga la organización 30 empleados o 30.000, perseguir los hallazgos estratégicos –esto es, la innovación disruptiva de abajo arriba– exige un enfoque empresarial que utilice los recursos de la compañía con la misma ingenuidad que lo haría una empresa nueva, una *start-up*. En nuestro nuevo libro, *“The Innovation Paradox: Why Good Businesses Kill Breakthroughs and How They Can Change”* (*“La paradoja de la innovación: por qué las buenas empresas matan la innovación radical, y cómo evitarlo”*), Berrett-Koehler, 2014, presentamos la *“Start-up Corporation”* (empresa *start-up*) como una serie de herramientas que permiten a las empresas ya consolidadas apalancar sus recursos con un enfoque empresarial inspirado en los ecosistemas de las nuevas empresas en su momento inicial de exploración y primeros descubrimientos. En otras palabras, la empresa *start-up* es una aproxima-

Figura 1
LA “EMPRESA START-UP”



ción que combina la fortaleza de las *start-ups* a la hora de desarrollar grandes innovaciones con la solidez que tienen las empresas ya consolidadas a la hora de escalarlas y ejecutarlas (Ver Figura 1).

Las características excepcionales de la empresa *start-up* le otorgan ciertas ventajas manifiestas a la hora de evitar los riesgos que acarrea la paradoja de la innovación. En primer lugar, cuando los mercados de las empresas que un día fueron dominantes han desaparecido (el caso de los productores de hielo en la era del frigorífico, o los fabricantes de teléfonos móviles sin Internet en un mundo de smart phones), y ceden su lugar a nuevos mercados, la empresa *start-up* permite adaptar la gestión a las necesidades de las innovaciones radicales. Por ejemplo, permite que los empleados (o un grupo de ellos) dedique una parte de su tiempo, sus recursos y su energía a adentrarse en mercados que se encuentren en estado embrionario sin tener que soportar las presiones y la exigencia de resultados a corto plazo de la innovación incremental. Dicho de otro modo, permite la exploración de nuevos mercados con el entusiasmo de una *start-up*, pero sin impedir que el resto de la organización se centre en las innovaciones incrementales, tan necesarias para el éxito sostenido.

Por otro lado, cuando una empresa *start-up* empieza a consolidar un producto o un servicio viable, tiene la opción de utilizar los recursos, las redes y la capacidad de ejecución de la empresa matriz. En vez de tener que buscar conocimientos específicos y nuevas redes o actividades de apoyo, la empresa *start-up* cuenta con el respaldo (y los recursos) de su empresa matriz. Una vez se identifica y se empieza a desarrollar una innovación con posibilidades, la empresa *start-up* permitirá una transición suave hacia la mentalidad de ejecución que ha llevado al éxito a la organización principal, donde la excelencia en las operaciones y la innovación incremental determinarán el éxito a largo plazo. Mientras una estrategia ofensiva suele ser sinónimo de innovaciones revolucionarias, una

estrategia defensiva se nutre de innovación incremental, que las empresas consolidadas saben cómo gestionar. Las compañías han de seguir siendo competentes en operaciones y en innovación incremental, porque de otro modo, su supervivencia peligrará. Cada año, las empresas han de ampliar los límites de las tecnologías del momento y de los modelos de negocio: tienen que idear nuevos productos para sus clientes, reducir costes, mejorar procesos, conocer mejor a sus clientes, y obtener ese margen y ese plus que les permita estar un paso por delante de la competencia... o por lo menos, en el peor de los casos, mantenerse con vida.

La paradoja de la innovación es una cuestión peliaguda, porque resulta tentador, desde una posición dominante, agarrarse a lo que funciona y renunciar a los riesgos, siempre costosos e inciertos, que son inherentes a las innovaciones radicales. Pero la innovación incremental tampoco lo es todo, ni puede serlo. Los mercados pueden cambiar drásticamente o incluso desaparecer. Lo cierto es que tanto la innovación incremental como la disruptiva son, cada una a su manera, inmensamente importantes. Para que una organización sea verdaderamente próspera a largo plazo, deberá ser capaz de apalancar y capitalizar las innovaciones disruptivas en el momento en que se produzcan, pero también deberá saber innovar de forma incremental, e ir construyendo ventajas competitivas día a día.

Al fin y al cabo, la mayor fortaleza de las empresas consolidadas es su capacidad de gestionar la complejidad. El momento en que las unidades de negocio de una compañía pueden encontrarse en apuros es cuando únicamente se centran en la innovación incremental y descuidan todo lo demás: cuando siguen pensando en el hielo, mientras los frigoríficos se venden como rosquillas. En cambio, con la empresa *start-up*, las empresas asentadas podrán fomentar el desarrollo de innovaciones radicales, pero también serán capaces de escalarlas aprovechando todos sus recursos, sus redes y su capacidad de gestión.

EL MODELO DE
“LA EMPRESA
START-UP”
COMBINA LA
FORTALEZA DE
LAS START-UPS
A LA HORA DE
DESARROLLAR
GRANDES
INNOVACIONES
CON LA
SOLIDEZ DE LAS
EMPRESAS YA
CONSOLIDADAS
A LA HORA DE
ESCALARLAS Y
EJECUTARLAS.

PARA SABER MÁS:

Artículo basado en el libro *“The Innovation Paradox: Why Good Businesses Kill Breakthroughs and How They Can Change”* (“La paradoja de la innovación: por qué las buenas empresas matan la innovación disruptiva, y cómo evitarlo”), Berrett-Koehler, 2014, de Antonio Dávila y Marc J. Epstein.

Más allá del crédito: las empresas y los medios de pago

PROF. JORGE SOLEY

Profesor Extraordinario de Dirección Financiera

En general, las empresas se preocupan más por las políticas de crédito de las entidades bancarias que por su actividad como proveedores de servicios de pago a nivel mundial. Sin embargo, esta función es cada día más significativa para la empresa y merece también una mayor atención por parte de la banca.

Las normas de Basilea, que provocan que las entidades bancarias mantengan una constante vigilancia sobre su nivel de recursos propios, no afectan a los medios de pago. Así, las actividades ligadas a los medios de pago que generan comisiones no consumen capital regulatorio y satisfacen las necesidades de la clientela en fiabilidad y plazo.

Entre los medios de pago se incluyen los pagos a proveedores, con tarjeta, de nómina, a través del móvil, los cheques, los recibos... Estas operaciones facilitan la gestión de tesorería de la empresa (conciliación de cuentas y *cash pooling*), se consideran parte de la “banca de servicios” y en la actualidad son las que aportan un mayor volumen operativo a las entidades bancarias. El uso de cada medio de pago depende de los hábitos comerciales de cada país, pero se aprecia una clara tendencia en Europa a la disminución del uso de los medios de soporte físico, como por ejemplo los cheques. Crece el pago con tarjeta y hay un leve estancamiento de las transferencias y las domiciliaciones, a pesar de su gran volumen: 800 millones de transferencias y 650 millones de recibos mensuales, según datos de marzo de 2014.

LA SEPA

● Tras la lenta implantación de la Directiva de Medios de Pago del 2007, en marzo del 2012 la Comisión Europea aprobó el Reglamento n.º 260/2012, por el se obliga a bancos, empresas y personas físicas a utilizar únicamente los instrumentos SEPA (*Single Euro Payments Area*) a partir del 1 de febrero del 2014, sin que puedan coexistir con las transferencias y adeudos nacionales.

La SEPA permite que los países de Europa, y no solo los miembros de la Unión Europea, tengan un espacio común donde los consumidores, las empresas y las personas físicas puedan efectuar sus pagos en euros, independientemente de la localización de sus cuentas, manteniendo los mismos niveles de servicio y condiciones que poseen a nivel nacional.

Los países comprendidos en la SEPA son 32; los bancos afectados, 7.000; y los consumidores, 400 millones

de personas. Si bien cada entidad bancaria publica sus tarifas y decide cuánto cobra por sus servicios, el precio de una transferencia o recibo nacional –por ejemplo, con origen y destino España– ha de ser el mismo que el precio que se cobra por una transferencia o recibo europeo –por ejemplo, con origen España y destino Alemania–.

Además, la SEPA ha supuesto la desaparición de la valoración o *floating*. Es decir, definido “D” como el día de recepción por el banco del correspondiente medio de pago, el abono de las transferencias y recibos se produce el mismo día de su recepción. Por otra parte, aumentan los plazos de devolución, ya que el deudor puede solicitar a su banco que se devuelva el recibo –sin dar explicaciones– después de haberlo pagado, durante los posteriores 56 días y en el plazo de 13 meses si puede demostrar que se trataba de un recibo no autorizado.

EL FUTURO DE LOS SERVICIOS DE PAGO

● En la actualidad, se encuentra en fase de borrador la Directiva de Servicios de Pago II, la cual introduce la figura del “proveedor no bancario” de los servicios de pago (en inglés: *Third Party Provider*). Estos proveedores operan entre el comercio y la entidad bancaria gestora de la cuenta de pago, sin recurrir al uso de las tarjetas tradicionales. Se trata de nuevas entidades que han aprovechado el vacío jurídico existente antes de la aprobación de la nueva directiva. Han empezado ya a intermediar entre los comercios y los bancos de los compradores, utilizando la infraestructura bancaria existente (cámaras de compensación nacionales o internacionales, cuentas bancarias y servicios de pagos bancarios) para ofrecer sus servicios. En esta situación se encontrarían compañías como PayPal, Trustly, Sofort, etc.

De esta manera, se acabaría con el monopolio bancario de intermediación única del sistema de pagos mundial. Si estas nuevas entidades añaden la posibilidad de efectuar préstamos, como ya hacen algunas, podría producirse, en un futuro no lejano, un solapamiento de actividades entre la banca y las empresas tecnológicas.

Ante esta situación, la empresa haría bien en utilizar todas las posibilidades que ofrece la banca de servicios para mejorar su eficiencia; por ejemplo, aprovechando servicios innovadores tales como los pagos con tarjeta sin contacto (NFC) o en tiempo real, o adaptarse a la mayor implantación en Europa de las domiciliaciones, en el caso de las empresas importadoras y exportadoras.

Cuenta Nómina

Hasta

5% TAE

el primer año.

Y punto.

Cuenta Nómina

Más dinero y punto.

Sin comisiones, tarjeta de crédito gratuita y gestión de cambio de sus recibos sin coste.

Para ampliar esta información llama a la

Oficina Virtual de Banca Partnet en el

IESE en el **901 116 206** o envía un email a:

oficinavirtual@bankinter.es

bankinter.

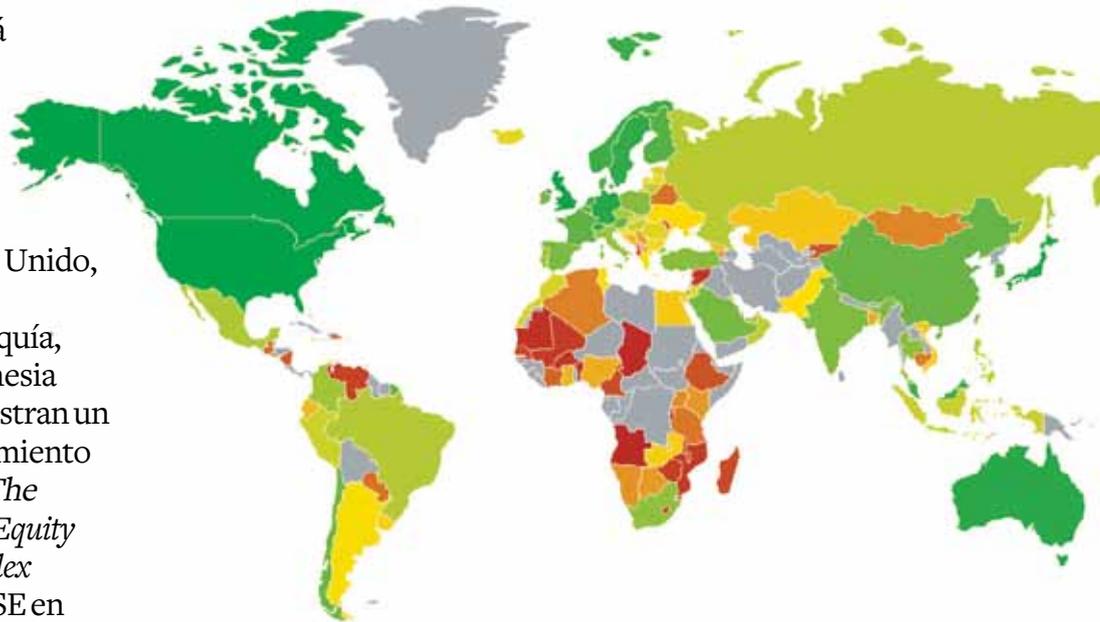
Promoción válida hasta 31 de octubre de 2014 o hasta un máximo de 40.000 nuevas cuentas. Exclusiva para nuevos clientes con nómina/ingresos desde 1.000 €. Saldo máximo a remunerar 5.000 €. Primer año: tipo de interés nominal anual 4,94% (5%TAE). Segundo año: tipo de interés nominal anual 1,99% (2% TAE). 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 73,08€, 2º semestre 73,08€, 3er. semestre 29,44 €, 4º semestre 29,44 €. Para acceder y conservar las ventajas de nuestra Cuenta Nómina/ Profesional además de mantener el nivel de ingresos declarado, será necesario el cargo mensual de recibos, así como que la tarjeta asociada a la nómina del titular esté activa.

Los mejores destinos para invertir

HEINRICH LIECHTENSTEIN, ALEXANDER GROH,
KARSTEN LIESER Y MARKUS BIESINGER

Estados Unidos y Canadá encabezan de nuevo el *ranking* de países más atractivos para inversiones de capital riesgo y privado. Les siguen Singapur, el Reino Unido, Hong Kong y Japón. Más allá de los BRIC, Turquía, México, Filipinas e Indonesia son los destinos que muestran un mayor potencial de crecimiento para la inversión, según *The Venture Capital & Private Equity Country Attractiveness Index 2014*, elaborado por el IESE en colaboración con la EMLYON Business School.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Finanzas



Más
atractivos

Menos
atractivos

Datos no
disponibles

IESE Insight

Las múltiples caras del emprendedor



Algunas experiencias de quienes emprendieron en la Europa del Este tras la caída del Muro de Berlín hace 25 años pueden ser muy útiles para superar el actual estancamiento. Las recoge un artículo del Dossier sobre emprendimiento de la nueva revista *IESE Insight*. En él, **M^a. Júlia Prats**, **Marc Sosna** y **Sylwia Sysko-Romanczuk** ilustran cómo los emprendedores pioneros fueron capaces de sortear estructuras rígidas y desfasadas. Por su parte, **Antonio Dávila** y

Marc Epstein desmontan el mito de que la innovación radical es patrimonio de las *start-ups*. Y **Filipe Santos** expone cómo la lógica social puede transformar nuestra empresa.

En otras secciones, **Neil Rackham** advierte a los comerciales de la necesidad de crear valor para los clientes, no solo de transmitirlo. **Juan Roure** y **Juan Luis Segurado** abordan el auge de las *family offices*. Por su parte, **George Yeo** nos insta a salir de nuestra zona de confort. Este excapitán de un submarino nuclear muestra que liderar también es delegar. Y **Lech Walesa** nos exhorta a comprometernos con el cambio. “No deje que nadie le diga nunca que es una quimera”, afirma.

PARA SABER MÁS:
www.ieseinsight.com/review/es

RESOLVER LOS CONFLICTOS ÉTICOS EN LAS EMPRESAS GLOBALES

CARLOS J. SÁNCHEZ-RUNDE, LUCIARA NARDON Y RICHARD M. STEERS

Unos empleados latinoamericanos de una multinacional ubicada en Shanghái solicitan unos días de vacaciones que suponen problemas de calendario. Ante esta situación, un directivo latinoamericano zanjaría la cuestión denegando la solicitud. Pero, en China, esta respuesta se considera de mala educación y el responsable de recursos humanos chino les respondió “Ya le diré algo”. Cuando los empleados vieron que no les contestaban, se sintieron engañados. Este conflicto se describe en el artículo del profesor del IESE **Carlos J. Sánchez-Runde**, de **Luciara Nardon** y de **Richard M. Steers**, publicado en el *Journal of Business Ethics*.

Los autores analizan las raíces culturales de los conflictos éticos en empresas globales y reflexionan sobre la inexistencia de una ética empresarial global. Sin embargo,

recomiendan que los directivos definan un conjunto de principios básicos comunes que rijan, de manera coherente, la actuación colectiva en sus empresas. Como en el caso del ejemplo, advierten que ciertos conflictos se pueden evitar con una mayor comprensión de los aspectos culturales y resaltan que hay distintas maneras de concebir la verdad y de transmitirla.

Entre las causas de los conflictos, apuntan a las preferencias personales, que pueden afectar a los negocios, como en el caso de un comercial de empresa cárnica que fuera vegetariano. También advierten que la ética personal puede entrar en conflicto con la legislación de algunos países y que, en algunos casos, no hay otra solución que priorizar unos valores sobre otros.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Liderazgo y dirección de personas

CASO

¿Hay que innovar sin límites?

PADDY MILLER Y THOMAS WEDELL-WEDELLSBORG

Hace unos años, Samsung cambió de estrategia, dejó de seguir a la competencia e implantó equipos de innovación en sus principales mercados. Pero ¿debían tener en cuenta estos equipos el talante de la sede central a la hora de plantear proyectos? ¿Tenía sentido proponer innovaciones radicales si al final siempre aplicaban la innovación incremental?

CONSULTA EL FORO DE ESTE CASO:
www.ieseinsight.com/review/es

¿Cuánto cuesta negociar un contrato cuando existe una alianza previa?

ÁFRICA ARIÑO, JEFFREY J. REUER, KYLE J. MAYER Y JOAN JANÉ



Acordar los términos de un contrato rápidamente sería lo ideal, pero ¿influye que las partes contratantes tengan una alianza a largo plazo? La relación previa facilita las negociaciones durante un tiempo, pero después tiende a ralentizarlas. Esta es una de las conclusiones del artículo de la profesora **África Ariño** y el colaborador científico del IESE **Joan Jané**, junto con **Jeffrey J. Reurer** y **Kyle J. Mayer**, publicado en el *Journal of Management Studies*. Según los autores, el conocimiento mutuo reduce el tiempo de negociación, aunque otras causas, como contratos de alcance y complejidad creciente, provocan que los acuerdos entre aliados dejen de ser tan ágiles. El estudio corrobora el valor de las alianzas como motor de eficiencia y crecimiento.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Dirección estratégica

GLOBAL ALUMNI REUNION 2014

CONSTRUYENDO EL FUTURO DE EUROPA

Europa necesita situarse de nuevo en la senda del crecimiento si desea erigirse como una referencia mundial. Para lograrlo, es necesario cambiar el enfoque y dar una vuelta de timón. Las coordenadas que deberían guiar este cambio de rumbo se presentarán en la Global Alumni Reunion 2014.

El 30 y el 31 de octubre, en Madrid, ponentes de prestigio internacional analizarán qué cambios son necesarios para recuperar el crecimiento económico en Europa y las implicaciones que esto tiene para las empresas. Abrirán el programa dos ponentes de lujo: **Lech Walesa**, expresidente de Polonia, y **Juan-Miguel Villar Mir**, presidente del Grupo Villar Mir. Los directores académicos de la jornada, **Philip G. Moscoso** y **Juan Manuel de Toro**, junto al presidente y la directora de la Alumni Association, **Jorge Sendagorta** (PADE '90) y **Mireia Rius**, han diseñado un programa que responderá a cinco cuestiones que son clave en la agenda de los directivos de empresas vinculadas al continente europeo.

Más de 2.500 personas ya se han inscrito a la Global Alumni Reunion, cuyo lema es "Changing Tack. Shaping Europe as a Global Reference". ¿A qué esperas para registrarte?

¿CUÁLES SERÁN LAS PRIORIDADES DE LA ECONOMÍA MUNDIAL PARA EL 2015?

Las previsiones para la economía global son "cautelosamente optimistas", según apuntaron los expertos financieros que participaron en la última reunión anual del World Economic Forum. Sin embargo, advirtieron que siguen existiendo riesgos y de que el próximo año será volátil. El profesor **Kenneth Rogoff**, de la Harvard University, considera que es el momento de acabar con el estancamiento político y restablecer el crecimiento, y en la sesión "Europe and the Global Economy" explicará sus propuestas para lograrlo. Junto con **José Viñals**, director del Departamento de Mercados Monetarios y de Capital del FMI, y el profesor del IESE **Juan José Toribio**, analizarán si las economías avanzadas se encuentran ante un estancamiento secular o aún están sufriendo las consecuencias de la crisis financiera. Moderará la sesión **Núria Mas**, profesora del IESE.

¿CÓMO DEBERÍA ADAPTARSE EL MODELO DE NEGOCIO A LOS CONSUMIDORES Y LA DIGITALIZACIÓN?

En el contexto actual, hay dos tendencias que van de la mano: los vertiginosos avances tecnológicos y la velocidad con que cambian los hábitos de consumo. Para seguir siendo competitivas, las empresas necesitan hacer una revisión profunda de sus propuestas de valor e incluso de su modelo de negocio. **Thomas Rabe**, presidente y CEO de Bertelsmann; **Ferdinando "Nani" Beccalli-Falco**, CEO de GE para Europa y **Steve Capus**, editor ejecutivo de CBS News,

CHANGING TACK SHAPING EUROPE AS A GLOBAL REFERENCE
GLOBAL ALUMNI REUNION MADRID 30-31 OCTOBER 2014



René Aubertin

"Nani" Beccalli-Falco

Luis Cantarell

Steve Capus

Aymar de Lencquesaing

Ana Maiques

David Mills

Amparo Moraleda

Thomas Rabe

bajo la coordinación del profesor **Philip Moscoso**, debatirán en el *workshop* “Consumers, Digitization and Technology Driven Business Models” qué están haciendo a este respecto las principales empresas en Europa.

¿CÓMO LA INNOVACIÓN IMPULSA LA COMPETITIVIDAD?

La innovación de productos y servicios sigue siendo una pieza clave para la ventaja competitiva de las empresas. Aunque muchas han mejorado en I+D, la creatividad y el talento siguen desempeñando un papel fundamental para llegar a ser las mejores. **Ana Maiques**, cofundadora de Starlab; **Aymar de Lencquesaing**, vicepresidente sénior y presidente para la región EMEA de Lenovo, y **Luis Cantarell**, presidente y CEO de Nestlé Health Science y CEO de Nestlé Nutrition, desgranarán, en la sesión “Innovation Driven Competitiveness”, cómo enfocan la innovación las empresas europeas. Moderará el debate **Adrian Wooldridge**, editor sénior de *The Economist*.

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES PALANCAS DE CRECIMIENTO HOY EN DÍA?

Muchas empresas han sido capaces de mantener un crecimiento estable, incluso durante periodos de intensa crisis. Saber cómo han conseguido superar con éxito circunstancias muy adversas puede ser útil para definir modelos de referencia que sirvan de inspiración para otras organizaciones. Este es el objetivo de la mesa redonda “Levers Taking Business Growth to the Next Era”, en la que compartirán su experiencia **Fernando Ruiz**, presidente de Deloitte en España; **Julio Rodríguez** (PDG ‘97), vicepresidente ejecutivo de Operaciones Globales y miembro del comité ejecutivo de Schneider Electric; **Amparo Moraleda** (PDG ‘95), consejera independiente en compañías como CaixaBank; **Francisco Reynés** (MBA ‘89), CEO de Abertis, y el profesor **Juan Manuel de Toro**, que moderará la sesión.

¿LA CLAVE DEL FUTURO ES LA GLOBALIZACIÓN?

El discurso imperante afirma que el mercado es global y que las empresas, si quieren competir a largo plazo, también

deben estar presentes a escala mundial. Sin embargo, hay quien opina que en realidad estamos viviendo un proceso de regionalización y especialización en función de cada mercado. **David Mills**, CEO de Ricoh en Europa; **René Aubertin**, CEO de Haier para Europa, y **Jürgen Stackmann**, presidente del comité ejecutivo de Seat, plantearán esta disyuntiva y debatirán sobre si las multinacionales ven a Europa como un mercado con potencial de crecimiento en el que vale la pena invertir en la sesión “Opportunities from a Global Company Perspective”, de la mano de la profesora **Marta Elvira**.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/GAR

FORMACIÓN, NETWORKING Y UNA NUEVA APP

Las sesiones académicas se complementarán con diversas actividades culturales que permitirán a los alumni inscritos en la Global Alumni Reunion estrechar lazos y potenciar el *networking*. La recepción de bienvenida se celebrará en la Bolsa de Madrid el 30 de octubre a las 19 h.

La mañana del sábado 1 de noviembre, los alumni podrán elegir entre descubrir el Madrid de los Austrias, visitando los monumentos y calles más representativas de esta etapa, entre los siglos XVI y XVIII; hacer una visita guiada al Museo Reina Sofía o adentrarse en el Museo Naval acompañados por un guía. Aquellos que prefieran perfeccionar su *swing* podrán participar en el torneo de golf que tendrá lugar en el Golf Santander de Boadilla del Monte.

En esta edición, los *smartphones* serán un nuevo lugar de encuentro. Para ello se ha creado la aplicación para el móvil IESEGAR, en la que los alumni inscritos en la reunión dispondrán de un perfil propio. Ello les permitirá contactar entre ellos previamente, así como compartir fotografías, ideas y comentarios, además de consultar el programa del evento. Esta *app* tiene versiones para Android y iPhone, y está disponible para otros dispositivos en HTML5.



Julio Rodríguez



Kenneth Rogoff



Fernando Ruiz



Jürgen Stackmann



Juan-Miguel Villar Mir



José Viñals



Lech Walesa



Adrian Wooldridge



XVIII SIMPOSIO INTERNACIONAL
DE ÉTICA, EMPRESA Y SOCIEDAD

LA HORA DE RECUPERAR LA ÉTICA EN LA BANCA Y LAS FINANZAS

Se ha escrito mucho sobre las causas éticas de la última crisis. Ahora es el momento de forjar unos sólidos fundamentos de conducta de la banca y del sistema financiero para no tropezar con la misma piedra. En el XVIII Simposio Internacional de Ética, Empresa y Sociedad, organizado por la Cátedra de Ética Empresarial y de los Negocios del IESE, se ha profundizado en la necesidad de un rearme ético de la banca, la transparencia en la contabilidad y la inversión responsable.

“ ¿Fue el colapso de Lehman Brothers un mero fallo técnico sin contenido ético?”, preguntó el profesor del IESE **Domènec Melé** en la introducción del simposio. “Responder afirmativamente a esta pregunta resultaría absurdo. Cualquier actividad humana siempre cuenta con una dimensión ética”, aseguró. Y la ética, como afirmaron muchos de los ponentes, es la cara más débil del colapso técnico sufrido por el sistema bancario.

¿Beneficia a la sociedad la competencia entre los bancos? El profesor del IESE **Xavier Vives** cree que sí, cuando existe la regulación adecuada. Los bancos han pasado de una regulación rígida a la liberalización, sin el refuerzo necesario en la regulación. Una buena regulación –subrayó– puede ser un apoyo positivo y sólido para que los incentivos sociales y los privados marquen el mismo rumbo.

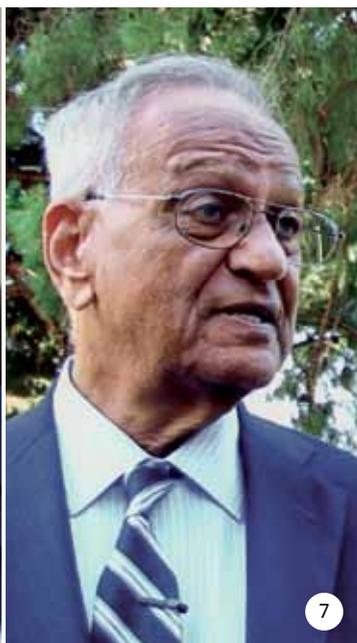
Colin Mayer, profesor de Management Studies en la Saïd Business School en la Oxford University, ofreció una



5



6



7

1. Xavier Vives, profesor del IESE
2. Colin Mayer, profesor de la Saïd Business School en la Oxford University
3. Paul H. Dembinski, profesor de la Universidad de Friburgo.
4. Josep Maria Rosanas, profesor del IESE
5. John R. Boatright, profesor de la Graduate School of Business de la Loyola University de Chicago
6. Oriol Amat, profesor de la Universitat Pompeu Fabra
7. S. Prakash Sethi, profesor del Baruch College en la City University of New York

visión alternativa a la importancia de la regulación. “No se trata de la regulación –afirmó–, porque la regulación es todo lo que sabemos acerca del control ético de los bancos. De hecho, los departamentos de *compliance* (que supervisan el cumplimiento de la regulación) no son más que ‘departamentos de ocultamiento’. Cuanto más regulamos, más promovemos las técnicas de ocultación”.

El profesor **Mayer** también mostró su insatisfacción con los modelos de regulación del tipo “café para todos”, que no tienen en cuenta las diferencias de tamaño y la naturaleza de las empresas. “La Comisión Europea se encuentra demasiado centrada en armonizar un modelo para la banca –asegura–. Y lo peor es que se basa de forma desproporcionada en el modelo del Reino Unido”.

La cuestión del riesgo fue otro de los temas abordados. Tal como advirtió el profesor **Xavier Vives**, los bancos asumen riesgos excesivos porque operan en un sector opaco y también porque los incentivos para hacerlo son muy altos. **Paul H. Dembinski**, director de la Fundación del Observatoire de la Finance y profesor de la Universidad de Friburgo (Suiza), afirmó que le gustaría ver la preocupación por los demás como un elemento de disciplina para mitigar el riesgo sistémico en el sistema financiero en el largo plazo. El sistema financiero es complejo y lleno de circuitos de retroalimentación que tienen riesgos muy altos. Por ello –explicó **Dembinski**–, quienes trabajan en el sector financiero deben tener una visión amplia, una mentalidad más abierta que contemple al resto de jugadores del sector. Si no, acabarán destruyendo los mecanismos del mercado.

EL CONFLICTO DE INTERESES EN LA EMPRESA

● Según el profesor **Mayer**, el principal problema ético es que las empresas existen para servir a los intereses del accionista. “La empresa es una auténtica *Alicia en el país de las maravillas*, pero a lo largo del tiempo se ha convertido

en *Frankenstein*”, afirmó. Esto se debe a que se ha captado a muchos accionistas de corto plazo, muy centrados en operaciones de compraventa rápida, y no en la creación de valor a largo plazo.

Otro problema es la tendencia de la propiedad dispersa de las empresas. “La empresa no interesa a una sola persona individual y, por esto, la gestión se desboca”. Según el profesor **Mayer**, necesitamos promover el interés personal de todos los grupos de interés y gobernar el conflicto entre los diferentes grupos. Las empresas fiables, concluyó, tienden a ser aquellas que cuentan con accionistas de largo plazo, como las compañías nórdicas.

En su presentación, **Josep Maria Rosanas**, profesor de Contabilidad y Control del IESE, mostró que tomar el valor para los accionistas como el objetivo de la empresa es una inversión de valores: la maximización del beneficio (o valor) se considera que es “buena”, porque con los supuestos habituales de la microeconomía es una condición suficiente para la eficiencia económica. Pero si los supuestos habituales no se cumplen (y, por lo general, no lo hacen), entonces la maximización del valor no es una garantía de nada; de hecho, puede llevar a perjudicar a muchas personas y, por lo tanto, a un resultado no eficiente. Por el contrario, la idea de misión como un intento de satisfacer las necesidades reales de los clientes (misión externa) y de los empleados (misión interna), conduce a buenos resultados para la empresa que son, al mismo tiempo, buenos para la sociedad. Por lo tanto, en ese contexto, la ética se sigue “casi” automáticamente.

Por su parte, **John R. Boatright**, profesor de Ética Empresarial en la Graduate School of Business de la Loyola University de Chicago, llevó el argumento de las empresas guiadas por una misión aún más lejos. **Boatright** afirmó que las empresas que incorporan beneficios sociales en su modelo de negocio son tan capaces de llevar a cabo ac-

ciones responsables como lo son las organizaciones sin ánimo de lucro.

Oriol Amat, catedrático de la Universidad Pompeu Fabra y miembro de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, expuso varios casos de descenso brusco del precio de la acción de la empresa por disfrazar sus cifras reales con el fin de beneficiarse de presentar una evolución financiera estable. Algunas investigaciones muestran que contar la verdad y aplicar las medidas adecuadas evita, en bastantes ocasiones, la caída del precio de la acción.

DE LOS RETOS A LAS SOLUCIONES

● Durante el simposio se expusieron dos tipos de soluciones para los problemas éticos de la banca y las finanzas corporativas: sistemas para medir los comportamientos éticos y modelos para tratar de fomentarlos.

S. Prakash Sethi, senior fellow en el Wiessman Center for International Business y university distinguished professor of Management del Baruch College en la City University of New York, ha ideado un sistema para comparar informes de Responsabilidad Social Corporativa, darles más objetividad y, por tanto, obtener mayor provecho. **Sethi** cree que la auténtica libertad que las empresas tienen “para mostrar sus excelencias y que son mucho mejores que su competencia” es lo que las impulsa a avanzar en una dirección mucho más ética.

Según las investigaciones de **Sethi**, las empresas financieras alcanzan menores niveles en todos los criterios de responsabilidad social corporativa, excepto en filantropía y en el cuidado del medioambiente, punto en el que destacan. Para **Sethi**, las empresas serían más éticas si dispusieran de más libertad y, por ello, se deberían instaurar incentivos para el autogobierno.

Robert B. Atwell, presidente y CEO del banco comunitario Nicolet National Bank en Wisconsin (Estados Unidos) –que él define como “cooperativa con ánimo de lucro”–, afirmó que la dificultad de medir la responsabilidad social debería resolverse volviendo a los fundamentos. ¿Está haciendo la empresa lo que se supone que debe hacer? ¿Está haciendo un buen trabajo? Y, ¿tienen los reguladores un sentido de la empresa suficientemente centrado en las personas? Estas cuestiones recaen en el núcleo de la valoración de la ética, afirmó.

Para **Atwell**, una de las principales acciones que atentan contra la ética de las empresas financieras es la explotación que hacen los expertos del ciudadano medio. Es decir, el prestamista experto puede aprovechar la falta de conocimiento del mercado que tienen clientes que solicitan un servicio –una hipoteca o un crédito– por primera vez o, incluso, en una única ocasión en su vida. Este abuso de falta de información se encuentra en el corazón de la crisis financiera. El profesor **Vives** asegura que las agencias de protección del consumidor deben ayudar a evitar estas prácticas exigiendo transparencia.

Los impuestos pueden ser un medio eficaz para fomentar un comportamiento ético en las compañías, según expusieron varios ponentes. El profesor **Mayer** afirmó que “el impuesto de sociedades es un medio increíblemente eficaz para garantizar que las empresas promueven los valores”. Por ejemplo, las compañías que cumplieran con este deber podrían beneficiarse de subvenciones y aquellas que no lo hicieran sentirían una mayor presión fiscal. Para **Colin Mayer** “el Consejo de Administración debe ser el responsable de garantizar que la compañía que dirige defiende los valores, o asumir las consecuencias de no hacerlo”.

1. Domènec Melé, profesor del IESE
2. Robert B. Atwell, presidente y CEO del Nicolet National Bank
3. Luis Palencia, profesor del IESE



1



2



3



Prof. Fabrizio Ferraro, Jaume Iglésies, director de Values Based Investing de UBS AG, Harry Hummels, profesor en la Maastrich University y Prof. Joan Fontrodona

INVERTIR CON UNA CONCIENCIA RESPONSABLE

¿Cómo conseguir que los inversores actúen para el beneficio de la sociedad? **Jaume Iglésies**, director de Values Based Investing de UBS AG en Zúrich, habló sobre los criterios de la cartera de la inversión sostenible que ofrece UBS, el mayor gestor de riqueza del mundo. “Impulsar a nuestros clientes a invertir en la comunidad es un camino para desbloquear capital. Si pudiéramos conseguir que gastaran solo un 0,1% de nuestros activos, acumularíamos hasta un trillón de euros en una década”, afirmó. **Iglésies** destacó que las inversiones sociales necesitan formar parte de un paquete atractivo para los clientes. “Es muy bonito hablar sobre el cambio climático, pero ¿cómo lo incorporas en tu cartera?”, señaló.

Harry Hummels, profesor de la School of Business and Economics en la Maastricht University y director ejecutivo de SNS Impact Investing, explicó las características del *impact investing*, una forma de inversión responsable en la que, más allá del fin ético de la actividad en sí, el capital se invierte en aquellas empresas, organizaciones sin ánimo de lucro y fundaciones cuyas actividades contribuyen de algún modo a una sociedad mejor. Así se proporciona al inversor la oportunidad de unir sus objetivos sociales con los financieros.

El término *impact investing* no debería utilizarse para dar buena imagen, advirtió el profesor **Hummels**. Aquellos que quieren invertir de forma ética “necesitan un marco en el que poder medir el valor ético añadido de las inversiones”, afirmó. Irónicamente, muchos siguen el camino del *impact investing* porque les preocupa su propia reputación.

Hummels admitió que existen unas preocupaciones éticas relacionadas con el impacto de la inversión: realmente, estas inversiones son “muy propensas a ámbitos no éticos”. El sobreendeudamiento, las tasas de interés excesivas, las malas condiciones laborales que pueden darse, por ejemplo, en una plantación de té, y otras, son todas ellas realidades negativas. Pero, por otro lado, se persigue y fomenta en muchas ocasiones este valor moral. El Medical Credit Fund en África es

un caso muy positivo de esta política de inversión. El profesor **Hummels** destacó que el sector del *impact investing* debe ser visto con “una visión moral, pero no desde una moralina”. Una cuestión sin resolver es hasta qué punto se establece la cadena de responsabilidad, ¿hasta el inversor mismo?

Fabrizio Ferraro, profesor del IESE, presentó su investigación acerca de cómo involucrar a los accionistas para que asuman la responsabilidad de la empresa. Ha realizado un trabajo de campo sobre el Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR), un fondo de inversión de Nueva York basado en los valores, y analizado cómo este promueve el cambio social en las organizaciones a través del diálogo privado con empresas como Walmart, Merck y Ford.

Por ejemplo, en 1971, el ICCR presentó su primera resolución contra General Motors, instándole a que saliera de la Sudáfrica del *apartheid*. Investigando el compromiso de Walmart y Merck, entre otros, el profesor **Ferraro** también analizó cuidadosamente las razones de fondo por las que la participación como accionista produce en estos casos un cambio social. En los casos de éxito, los accionistas han formado coaliciones dentro de la empresa. El cambio se produce porque el ICCR ha sido capaz de relacionarse con los diferentes cuadros directivos de las empresas a lo largo del tiempo. El profesor **Ferraro** indicó que los accionistas no suelen ser expertos en los aspectos técnicos de las cuestiones que plantean, por lo que, habitualmente, deben mantener una relación con la dirección de la empresa.

El ICCR incluye numerosas instituciones relacionadas con la fe y, en esta línea, este fondo de inversión proyecta una voz moral. Sin embargo, su impacto fue mayor cuando pudieron reenfocar cuestiones en términos empresariales. El compromiso del ICCR con Ford prosigue desde hace décadas. Y esto, según el profesor **Ferraro**, es muy positivo: el compromiso crea un canal en el que los accionistas pueden seguir impulsando sus esfuerzos de una cuestión ética a la siguiente.

DIEZ RECOMENDACIONES PARA EL REARME MORAL DE LA BANCA

PROF. DOMÈNEC MELÉ

Director del simposio y titular de la Cátedra de Ética Empresarial y de los Negocios
Sigue el blog del profesor: blog.iese.edu/eticaempresarial

La imagen de los bancos está deteriorada. Es urgente que la mejoren y recuperen confianza. Se impone un rearme moral en la banca, pero ¿cómo? Hay situaciones complejas que sería simplista querer resolver sin mayores profundizaciones. Con todo, pueden darse algunas recomendaciones básicas. Algunas de ellas están ya tipificadas por la ley, otras no, pero en todo caso, la moralidad no se queda en la letra de la ley, sino en la justicia que la justifica. Estas son las recomendaciones que proponemos:

- 1 **Crear una cultura empresarial de responsabilidad**, de modo que el elemento central no sea la mentalidad de maximizar beneficios a toda costa, sino la función ético-social de la banca con razonables beneficios económicos y sociales. Los bancos cumplen su función social moviendo con prudencia el capital que los ahorradores depositan y facilitando el crédito que familias y empresas necesitan para crecer, generar empleo y, en consecuencia, riqueza. Es justamente esta función social lo que justifica el rescate bancario. Puede parecer impopular, pero la caída del sistema financiero habría tenido efectos devastadores no solo sobre unas entidades concretas, sino sobre toda la actividad económica, con riesgo de parálisis para el conjunto de la sociedad.
- 2 **Actuar con transparencia, explicitando la información relevante**, incluso más allá de lo que impone la legalidad. Ni la titularización de hipotecas ni la existencia de acciones preferentes son intrínsecamente malas, pero hay que explicarlo bien y no ofrecerlo a quien puede tener muchas dificultades para entenderlo.
- 3 **Administrar fondos con prudencia y transparencia**. Hay bancos que han quebrado por imprudencia o negligencia en la administración de fondos, con frecuencia, acompañada de opacidad. La banca vio en el sector inmobiliario, por ejemplo, un enorme filón en el que se manejaban grandes volúmenes y es ahí, en el volumen, de donde se obtiene rentabilidad. Pero el dinero disponible no es sólo del Consejo de Administración, que con frecuencia solo son propietarios de un pequeño porcentaje. Hay cientos de miles de pequeños accionistas y ahorradores que se han visto perjudicados.
- 4 **Otorgar créditos con sentido de responsabilidad ético-social**, considerando la actividad a la que van destinados y el valor social de la misma. Rentabilidad y solvencia no agotan la responsabilidad en la gestión de un banco. Hay también una responsabilidad ética y social, que considera la contribución del crédito en la generación de empleo y la creación de riqueza en condiciones éticas. En sentido inverso, la responsabilidad al otorgar créditos exige negarlos si van destinados a actividades y sectores faltos de ética.
- 5 **No utilizar la situación de poder abusando de las necesidades de otros**. Así, tener poder puede significar disponer de más información o mayor poder negociador, como

sería imponer cláusulas abusivas en hipotecas o abusar de la ignorancia de un ahorrador.

- 6 **Evitar incentivos o presiones perversas para decisiones de inversión**. Los clientes a menudo reciben asesoramiento de los empleados de la banca a los que pueden acudir por la confianza que les merecen. Una política corporativa impulsada desde la alta dirección del banco que presione a estos empleados, sin ninguna cautela, puede llevarles a colocar productos financieros sin ofrecer información completa y clara a los clientes o sin recomendarles lo más conveniente para su perfil inversor. Hay que evitar situaciones de abuso de la confianza depositada en los empleados de la banca.
- 7 **Actuar con imaginación moral y sensibilidad social**. La imaginación moral lleva a buscar soluciones creativas éticamente mejores que las usuales. La falta de agilidad en la resolución de un problema, como los desahucios, que afecta directamente a las necesidades básicas de miles de familias, indica falta de sensibilidad social.
- 8 **No cooperar a malos comportamientos ajenos**. Esto incluye desde la colaboración en blanquear dinero a la ayuda técnica para realizar evasión fiscal a paraísos fiscales. Es conocido que en los paraísos fiscales el dinero no está sujeto a impuestos, o son muy bajos y, además, se cuenta con el secreto bancario. Los bancos no deben ser cómplices de malas actuaciones de sus clientes, aunque sean importantes.
- 9 **Actuar con sentido de buena ciudadanía**. Implica que el banco ha de actuar y ser visto como un actor social, que no se despreocupa de los problemas de la sociedad, aunque no estén directamente incluidos en su misión. Muchos bancos dedican parte de sus beneficios a acciones sociales. Es un modo de devolver a la sociedad parte de lo que le ha ayudado a ganar, más allá de los impuestos, y también de que el banco actúe con sentido comunitario, lo cual, además, suele ser valorado por la ciudadanía.
- 10 **Asegurar el cumplimiento, pero apuntar a la integridad**. Tener códigos de conducta bien establecidos y aplicados, y otros medios de autoregulación puede ayudar, pero hay que apuntar a una mentalidad compartida de integridad, más allá del cumplimiento. Con esto se podrían evitar actitudes de “cumplimiento” y “mentira”: literalmente cumplimiento con la norma, pero sin verdadera integridad moral. Desde las escuelas de dirección como el IESE, queremos ayudar a las empresas, también a los bancos, a trabajar bien –con profesionalidad y sentido ético–, a prestar un buen servicio en noble competición, consiguiendo, como consecuencia, que sean rentables y contribuyan al progreso y a la humanización de la sociedad. Pero, alguien se preguntará: “¿Cómo se puede compatibilizar ser competitivo y ético al mismo tiempo?” Es un reto que exige imaginación y esfuerzo, pero la honradez y la integridad, junto con la consiguiente confianza, son también importantes elementos competitivos.

BUSCA TU PROPIO CAMINO

VIVE EL TRADING

Los CFDs son un producto financiero complejo. Se trata de un producto apalancado cuyas pérdidas pueden exceder su depósito inicial. Los CFDs pueden no ser adecuados para todos los inversores.

IG.com

CFDs : ACCIONES | DIVISAS | ÍNDICES



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

LA CREACIÓN DE EMPLEO JUVENIL:
FORMACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACIDADES

IDEAS PARA COMBATIR EL PARO Y CREAR EMPLEO

¿Existe alguna fórmula para crear empleo y combatir el paro? El IESE reunió el 2 de julio a empresarios, académicos y gobernantes para abordar esta cuestión durante el Día del Antiguo Alumno en Madrid.

La destrucción de casi tres millones y medio de puestos de trabajo y una tasa de desempleo del 25% (que alcanza el 55% entre los jóvenes) son dos de las peores consecuencias que la crisis económica ha dejado en España. El profesor del IESE **Sandalio Gómez** lleva años investigando las mejores prácticas internacionales para la creación de empleo en países de Europa. Según el profesor, hay toda una serie de medidas laborales que se han probado exitosas en distintos países y que contribuirían a garantizar la competitividad de la economía española en el futuro. Pero, para ponerlas en marcha, es fun-

damental alcanzar un gran pacto social entre sindicatos, empresarios y Gobierno, tal y como ha sucedido en Alemania, Dinamarca, los Países Bajos y Austria. “Debemos ayudar a crear entre todos un gran acuerdo para el empleo, porque es una demanda de la sociedad española”, insistió.

Estos países europeos adoptaron la pasada década unas medidas que les han permitido enfrentarse a la crisis en mejores condiciones que España y a padecer menores tasas de paro incluso en los peores momentos de la recesión. Entre las fórmulas propuestas por el profesor del IESE para crear puestos de trabajo, sobre todo en el ámbito juvenil, destacan los planes de formación dual y fomentar la crea-



Juan Rosell, presidente de la CEOE, y Francisco Iniesta, profesor del IESE.



Fernando Carro, presidente y CEO de Bertelsmann España

ción de contratos en prácticas y de formación, reduciendo las cuotas a la Seguridad Social a las empresas sin mermar las prestaciones sociales y comprometiéndose a mantener un porcentaje mínimo de este tipo de contratados durante tres años. Al mismo tiempo, propone incrementar el trabajo a tiempo parcial, como medio para generar empleo y conciliar la vida profesional y la familiar. “El mundo del siglo XXI tiene muchas posibilidades, trae consigo la necesidad de nuevos empleos. Para afrontarlo, necesitamos formación y las empresas deben apostar por ella, porque es un elemento clave para el desarrollo personal y profesional tanto de los trabajadores como del resto de la sociedad”, apuntó el director general del IESE, **Jordi Canals**.

Varios de los ponentes coincidieron en la necesidad de avanzar en España hacia un sistema de formación profesional dual, tal y como sucede en Alemania. Este modelo de Formación Profesional (FP) se caracteriza por una combinación de la capacitación teórica de los alumnos, que adquieren en la escuela profesional, con una formación práctica en la empresa que dura de dos a tres años y medio. Tras ese periodo, el alumno ya se ha formado en el oficio que ha elegido y está dispuesto a incorporarse al mercado laboral, de manera preferente en la empresa donde ha realizado la formación práctica.

“La formación profesional dual es clave para reducir el desempleo juvenil”, afirmó **Fernando Carro**, presidente y CEO de Bertelsmann España. **Francisco Belil**, vicepresidente de la Fundación Bertelsmann, fue aún más allá. En su opinión, el milagro económico alemán que se produjo tras la Segunda Guerra Mundial se basó en el hecho de que aprender un oficio estaba en el ADN de su población. “La FP no te cierra puertas, sino que te las abre”, sostuvo.

En este punto, el vicepresidente de SEAT, **Ramón Paredes**, incidió en que la formación por parte de las compañías nunca es un gasto, sino una inversión que, además, tiene un retorno muy rápido. Por este motivo, es vital que las empresas se involucren en planes formativos que abrirán puertas profesionales a los jóvenes aprendices.

Para el presidente de la CEOE, **Juan Rosell**, precisamente la formación, junto a la inversión en innovación y la internacionalización, es uno de los retos futuros de la economía española. **Rosell** lamentó que, desde determinados sectores de la sociedad, se acuse a los empresarios de “querer dar una vuelta de tuerca” a determinadas medidas de carácter laboral. “Lo único que queremos es adaptarnos a la realidad del siglo XXI. Y si eso significa pasar por avanzar en cambios legislativos laborales, deberemos afrontarlos con rapidez”, dijo.

“Hay que seguir apostando por las reformas. Tenemos un problema con las cotizaciones, con el absentismo, con las mutuas y con la cuestión de la flexibilidad interna. Los sindicatos nos han ayudado a hacer muchas cosas y hay una buena intención por su parte por avanzar hacia el futuro”, añadió **Rosell**. Por eso, el único camino posible pasa por ahondar en las reformas emprendidas por el Gobierno desde el año 2012, así como en atajar con urgencia el déficit público.

APOYO A EMPRENDEDORES Y SÉNIORS

Entre las medidas apuntadas por el profesor **Sandalio Gómez** figura la de ayudar a las empresas con subvenciones para contratar a mayores de 50 años que estén en situación de desempleo y a personas que tengan especiales cargas familiares. Asimismo, el profesor apuesta por favorecer a los emprendedores con deducciones en cuotas a la Seguridad Social y facilitándoles financiación, así como por impulsar contratos a tiempo parcial.

Una de las líneas de la última reforma laboral aprobada por el Ejecutivo va, precisamente, en esta dirección, tal y como recordó la secretaria de Estado de Empleo, **Engracia Hidalgo**. “La contratación a tiempo parcial puede ser una palanca para avanzar en la creación de empleo”, afirmó durante su intervención.

PARA SABER MÁS:
<http://t.co/1v4gwrpRIL>



Francisco Belil,
vicepresidente de la
Fundación Bertelsmann



Ramón Paredes,
vicepresidente de SEAT



Engracia Hidalgo,
secretaria de Estado de Empleo



Sandalio Gómez,
profesor del IESE

PROGRAMA FAST FORWARD

LAS CLAVES PARA ANTICIPARSE AL FUTURO

Conocer las tendencias de hoy ayuda a identificar las oportunidades del mañana. Este es el objetivo del Programa Fast Forward, en el que directivos sénior reflexionan sobre el futuro para adelantarse a él.

El equilibrio global de las exportaciones, la lenta recuperación en las economías desarrolladas, el riesgo de deflación en la Unión Europea y la desaceleración económica en China son, según la profesora **Núria Mas**, los desafíos a los que deben prestar atención las empresas actualmente. El programa Fast Forward, celebrado en el campus del IESE en Barcelona entre el 2 y el 6 de junio, analizó estas tendencias y su impacto a largo plazo en el ámbito empresarial.

Entre los principales ponentes se encontraban **Lech Walesa**, expresidente de Polonia y premio nobel de la paz; **Sheila Heen**, fundadora de Triad Consulting Group; **Herman Daems**, presidente del Consejo de BNP Paribas Fortis, y **Steve Capus**, editor ejecutivo de CBS News y ejecutivo residente del IESE. Junto con 14 profesores de la escuela, presentaron sus análisis acerca de las principales tendencias y fuerzas globales que están reconfigurando el escenario empresarial de los próximos años.

Al analizar la situación mundial, **Lech Walesa**, expresidente de Polonia y premio nobel de la paz, reconoció que hay cosas que no funcionan bien en el sistema actual, pero señaló que “no hacen falta revoluciones, solo algunas correcciones”. **Walesa** defendió la necesidad de una Europa unida. “Si desmantelásemos hoy la Unión Europea, mañana deberíamos iniciar la reintegración”, añadió.

Walesa es el fundador del sindicato Solidaridad, que consiguió abrir una brecha en el sistema comunista que

más tarde llevaría a la caída del telón de acero. “Nada es imposible”, afirmó entusiasta. Y animó a los jóvenes a comprometerse, a participar en este mundo globalizado y conectado para construir algo nuevo.

DEL MACRO AL MICRO

Incluso cuando se conocen las medidas correctas para el crecimiento de la empresa, no resulta fácil aplicarlas en un entorno turbulento como el actual. Un ejemplo: muchos directivos de primer nivel se encuentran desconcertados ante la necesidad de implantar la transformación que exige la digitalización.

En este sentido, el profesor **Evgeny Káganer** aportó un marco para ayudar a los ejecutivos a proyectar el impacto de la digitalización en sus negocios y a identificar las capacidades claves para convertir estos proyectos en realidad. **Káganer** insistió en la necesidad de mirar más allá de las tendencias. No hay una fórmula mágica, porque cada sector y cada empresa tienen sus propias sinergias y un potencial específico en el mundo digital. Lo que todas las empresas deben hacer, sin embargo, es “ser capaces de entender el marco y en qué momento del impacto digital se encuentran sus sectores”, aconsejó.

Un reto relevante para los directivos es la gestión del talento, que está muy vinculada a los procesos de evaluación, según explicó **Sheila Heen**. La fundadora de Triad Consulting Group distingue tres tipos de *feedback*: el reconocimiento, el *coaching* y la evaluación del rendimiento.

SI DESMANTELÁSEMOS HOY LA UE, MAÑANA DEBERÍAMOS INICIAR LA REINTEGRACIÓN”

Lech Walesa, expresidente de
Polonia y premio nobel de la paz



to. Explica que conviene saber cuál se espera de nosotros en cada momento. Por ejemplo, algunas veces, cuando la gente dice que quiere recibir más *feedback* en el trabajo, en realidad le gustaría que alguien valorara y apreciara lo que hace. Pero a la hora de recibir *feedback*, también es importante la actitud del destinatario y su opinión de la persona que lo da. Sin embargo, para **Heen** “las personas con quien más te cuesta trabajar son a menudo las que más te pueden enseñar cómo puedes mejorar”.

Steve Capus, editor ejecutivo de CBS News y colaborador del IESE, animó a permanecer en vanguardia y mantener una ventaja competitiva en un contexto marcado por cambios continuos y rápidos. “Me gustan las personas que se llenan de energía con el momento actual y no se desaniman por la competencia”, afirmó. “Las compañías que destacan son las que tienen líderes con un deseo real de competir, de seguir siendo importantes”, concluyó.

PARA SABER MÁS:

Entrevista a Lech Walesa en el número 22 de la revista *IESE Insight*.

UNA VISIÓN SÓLIDA DEL MANAGEMENT EN UN TIEMPO RÉCORD

El Programa Fast Forward, creado para líderes empresariales con poco tiempo para analizar tendencias de los mercados, reunió en esta edición a 94 ejecutivos y directivos senior de 22 países. Los participantes profundizaron en cuestiones como los cambios en la economía global, la innovación y la capacidad de emprender dentro de la empresa, la digitalización, la comercialización en Latinoamérica, las posibilidades de la cocreación de servicios o el “activismo” de los accionistas y la transparencia corporativa. “Es una excelente opción para que los directivos amplíen su red de contactos, aprovechen nuevas oportunidades y comprendan cómo las nuevas tecnologías pueden impulsarles para alcanzar sus metas,” asegura el profesor **Josep Valor**, director académico del programa.

www.iese.edu/fast-forward



GLOBAL HR THINK TANK

Las nuevas organizaciones basadas en el aprendizaje

● Cambios vertiginosos, incertidumbre y complejidad. Este entorno de negocio en el que vivimos plantea a los profesionales de RR. HH. dos nuevos retos: crear organizaciones basadas en el aprendizaje y dirigir la contratación y el desarrollo del talento hacia la gestión de riesgos. Estas son algunas de las ideas que se debatieron en el Global HR Think Tank del IESE celebrado el 5 y 6 de junio, un encuentro que reunió en Barcelona a responsables de Recursos Humanos y expertos internacionales de todo el mundo.

“Los profesionales de RR. HH. tienen la oportunidad de transformar la empresa”, afirmó **Edward D. Hess**, profesor de la Darden School of Business y autor de *Learn or Die*. Su rol es más importante que nunca, puesto que les corresponde dotar a la organización de una plantilla capaz, no ya de competir con la tecnología, sino de complementarla.

Un reciente informe del Gobierno de Estados Unidos vaticina que la tecnología hará redundantes el 47% de los puestos de trabajo. Ante semejante panorama, ¿qué pueden hacer las empresas? “La velocidad y la calidad de la adaptación organizacional, es decir, el aprendizaje, serán, en gran medida, la única ventaja competitiva sostenible”, advirtió **Hess**. El aprendizaje sustenta la excelencia operacional y la innovación. Los directivos de RR. HH. han de entender cómo y cuándo se produce y los obstáculos internos que impiden su desarrollo. Además, las organizaciones basadas en el aprendizaje tienen una cultura corporativa que permite a los empleados de todos los niveles expresar libremente sus ideas.

¿Por qué no hemos jubilado todavía el modelo que ata al empleado a su mesa?

UNA APUESTA POR LA PASIÓN Y LA DETERMINACIÓN

● **Hess** recomienda crear entornos de trabajo más propicios para el aprendizaje. Así, **Nigel Paine**, exdirector de Formación y Desarrollo de la BBC, se preguntó por qué, si sabemos que el ejercicio mental y la implicación emocional son cruciales para la productividad y las habilidades cognitivas, incluso en un cerebro envejecido, no hemos jubilado el modelo que ata al empleado a su mesa. Para **Paine**, estos entornos de trabajo tradicionales favorecen “el Alzheimer de las organizaciones al someter a los empleados a tareas repetitivas y soporíferas”. No es de extrañar que el 30% se sientan desmotivados y el 10% terminen despotricando de su empresa. La solución pasa por que los directivos les inculquen el deseo consciente de aprender. Según **Paine**, hay que sustituir el temor y la rutina por la pasión y la determinación. Las organizaciones deben tener cuidado con el liderazgo tóxico, porque anula el aprendizaje. En cambio, “un CEO que exhibe pasión y determinación puede contagiar esos valores a toda la organización”.

El aprendizaje y la implicación serán claves en las empresas, que se enfrentan a riesgos crecientes en un entorno cambiante. Por ello, los profesionales de RR. HH. deben asumir un mayor papel en la gestión de riesgos. **Markus Maedler**, profesor adjunto de Contabilidad y Control en

el IESE, aseguró que la gestión de riesgos no se puede delegar a un único departamento especializado. Y RR. HH. puede aportar mucho si centra la selección y formación de personal en la captación

de personas capaces de comprender y manejar el riesgo en todas sus posibles variaciones. Es más, “el foco podría ser el conocimiento del riesgo y el desarrollo de una actitud y un pensamiento estratégicos que contemplan la cultura del fracaso como una posibilidad”, propuso **Maedler**.

Llevamos **50 años** estando cerca de nuestros Clientes

- Líderes en Restauración y Facility Services
- Más de 50 años de experiencia
- 75 millones de comidas al año
- Especialización en Empresas, Educación, Hospitales y Clínicas, Tercera Edad y Sector Social
- Más de 14.000 profesionales
- 2.000 establecimientos en las principales ciudades



Eurest

Pinar de San José, 98
28054 Madrid
Tel. +34 91 542 53 39

Eurest Euskadi

Polígono Ugaldeguren, 1
Parcela 7
48160 Derio (Vizcaya)
Tel. +34 94 454 15 88

Eurest Catalunya

Constitució, 1 3ª Planta
Edifici Diagonal 2B
08960 Sant Just Desvern
(Barcelona)
Tel. +34 93 470 29 80

www.compass-group.es

XX ENCUENTRO DE TELECOM, DIGITAL MEDIA Y SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Crear valor en pleno 'tsunami' digital

Nadie escapa a la "disrupción digital". Por eso, todas las empresas deben adaptar sus estrategias y modelos de negocio a los nuevos tiempos si quieren sobrevivir.

El *tsunami* digital rompe barreras sectoriales. En este contexto, tanto operadores de telecomunicaciones y proveedores tecnológicos como el resto de empresas compiten por captar valor. Así se puso de manifiesto en el XX Encuentro de telecom, digital media y sociedad de la información que se celebró el 17 y el 18 de junio en el campus del IESE en Madrid, bajo la dirección académica de los profesores del IESE **Joan Enric Ricart** y **Josep Valor**, y de **Santiago Miralles**.

En el "ecosistema de las TIC" intervienen nuevos agentes y actores con diferentes funciones pero con un objetivo compartido: crear y captar valor, avanzó **Pere Rosell**, director de Estándares y Tecnología en AECOC-GS1 Spain. Un ejemplo claro es el de las aerolíneas. **Samuel Lacarta** (PDD '11), director de Tecnología de Vueling, reconoció que todas sus estrategias se articulan en torno a la web. "Disponemos de mucha información sobre nuestros clientes y eso nos permite segmentar y personalizar mensajes y ofertas", afirmó.

Precisamente en el *big data* puso el acento **Fuencisla Clemares** (MBA '00), directora de Ventas de Google España. "Los datos son básicos para optimizar el negocio y conocer mejor al consumidor. Las compañías que no sepan interpretarlos están perdidas".

Benigno Lacort, director general de AMETIC, advirtió que Europa no está



Fuencisla Clemares (MBA '00), de Google, y Nick Orsman, de Proximity.

siendo capaz de adaptarse al ecosistema digital y el valor se está desplazando hacia los mercados de EE. UU. y Asia. En esta línea, **Alberto Moreno** (PDG '08), director de Regulación de Telefónica España, apeló a la necesidad de transformar el sector europeo de las telecomunicaciones para no perder el tren del liderazgo.

"Se está destruyendo valor en el sector de la telefonía móvil", insistió **Gabriel Míguez** (EMBA '89), director general de Relaciones Institucionales y Desarrollo Estratégico de Negocio de Yoigo. Para **Pedro Peña**, director legal, de Regulación y Seguridad Corporativa de Vodafone España, la solución pasa por establecer un diálogo entre todos los actores implicados con un marco regulatorio que establezca normas iguales para todos.

El profesor **Valor** recalzó que Internet ya se ha consolidado como el segundo medio por volumen de in-

versión publicitaria. En el extremo opuesto se encuentra la prensa escrita. El editor ejecutivo de CBS News y ejecutivo residente del IESE, **Steve Capus**, admitió que es básico que las empresas de medios cuenten con profesionales que "sean capaces de generar negocio".

Arturo Marín, director vertical de Travel, Tecnología y Automoción de Facebook, incidió en la importancia de la movilidad. "En Estados Unidos, por primera vez, los *smartphones* han superado en audiencia a la televisión", apuntó. "Para una economía avanzada, es necesario tener un sector innovador fuerte y robusto", afirmó el secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, **Víctor Calvo-Sotelo**, en la clausura del Encuentro.

PARA SABER MÁS:
<http://goo.gl/WopCzc>

XVIII ENCUESTRO DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

Visión internacional, aproximación local

Las empresas del sector alimentario más internacionalizadas aúnan una visión global con una aproximación local. La mayoría coinciden en que el reto es entender la cultura local y adecuar el modelo de negocio no solo a los hábitos y preferencias del consumidor de cada país (adaptando sabores, formatos, etiquetas, etc.), sino tratando de actuar como un *insider* en todo lo demás: en el diseño de las campañas de marketing y publicidad, contratando empleados autóctonos y apostando por la producción doméstica.

“Para tener éxito, necesitas interactuar con *partners* locales”, aseguró **Nuno Abrantes** en el XVIII Encuentro de Alimentación y Bebidas, organizado por el IESE y Deloitte el 4 de junio en el campus de Barcelona. **Abrantes** es Chief Strategy & Innovation Officer del Grupo Jerónimo Martins, el primer distribuidor de alimentación portugués... en el mercado polaco. Su estrategia ha conquistado a los consumidores de Polonia con formatos de proximidad y conveniencia.

Haluk Dortluoğlu, CFO de la cadena turca BİM Birleşik Mağazalar, coincidió en la “importancia de adaptarse a la cultura local”. Con un modelo de negocio *hard discount* creado a imagen y semejanza del de la alemana Aldi, inició sus actividades en 1995 con 21 establecimientos en Turquía, y hoy ya tiene más de 4.000.

Al afrontar la internacionalización, hay que valorar los factores externos a la empresa. Es necesario analizar los mercados, las tendencias demográficas y socioeconómicas, y la evolución política. **Ira Kalish**, Chief Global Economist de Deloitte subrayó este aspecto: “En China, la verda-

dera cuestión no es solo económica, sino política”, afirmó.

INNOVACIÓN CONTINUA

La innovación también se debatió en este Encuentro, que contó con la colaboración del profesor **Jaume Llopis**, como director académico, y de **Fernando Pasamón** (PDG '02), socio responsable de Industrias de Consumo y Distribución en España de Deloitte. A las empresas se les reclama que apuesten por la innovación, pero un alto porcentaje de innovaciones fracasan. Por eso, el grupo Calidad Pascual busca una innovación más sostenible, según explica su director de Estrategia e Innovación, **Pablo Aguilar** (MBA '92). Por ello, ha lanzado DiaBalance, junto a la farmacéutica Esteve, con productos

creados para personas con diabetes. “Vimos una oportunidad de negocio a medio camino entre el sector del gran consumo y el farmacéutico”, asegura.

Junto a la internacionalización y la innovación, la integración y la implicación se perfilan como las cuatro palancas de crecimiento de la industria alimentaria, la cual reivindica su potencial para reactivar la economía. De hecho, se trata del primer sector industrial de la economía española, con unas ventas netas de 91.900 millones de euros en el 2013, explicó el presidente de la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), **Pedro Astals**.

PARA SABER MÁS:
<http://goo.gl/nLa5qv>

FOOD & BEVERAGE GLOBAL AWARD 2014

En el marco del Encuentro, se concedió el Food & Beverage Global Award 2014 a **José Antônio do Prado Fay**, en reconocimiento a su trayectoria al frente de empresas como BRF-Brasil Foods, Bunge y Perdigão, entre otras. “Exportar implica salvar los obstáculos”, afirmó.



Miguel de Haro, José Antônio do Prado Fay, prof. Jaume Llopis y Fernando Pasamón



I FORO DE MEDIA
& ENTERTAINMENT

LA NUEVA EDAD DE ORO DEL CONSUMO AUDIOVISUAL

1

Los espectadores han pasado de tener un papel pasivo a convertirse en creadores de tendencias. En el I Foro de Media & Entertainment se analizó el futuro de las audiencias y de los contenidos audiovisuales.

Ganarse la fidelidad de la audiencia y mantener la inversión publicitaria son los retos a los que se enfrenta constantemente el sector de los medios de comunicación. Unos retos más complejos hoy en día, si cabe, a causa de la realidad digital, que a la vez presenta oportunidades sin precedentes. Hoy, el espectador tiene la posibilidad de acceder a contenidos de forma aparentemente ilimitada, a cualquier hora y desde dispositivos variados.

Identificar oportunidades en este panorama en incesante cambio fue el eje central del I Foro de Media & Entertainment, que tuvo lugar el 1 de julio en el campus del IESE en Nueva York. El encuentro contó con la participación de altos directivos de empresas de medios de comunicación y con la colaboración especial de **William F. Baker**, presidente emérito de Thirteen-WNET y profesor del IESE, y de **Gerry Byrne**, vicepresidente de Penske Media Corporation (PMC).

David Poltrack, director de Investigación de CBS Corporation y presidente de CBS Vision, se mostró optimista sobre el futuro de la televisión, en parte por su “gran explosión de oportunidades”. Los espectadores tienen ahora un acceso

total a un programa televisivo concreto a través de los servicios *online* a la carta o en *streaming*. Por eso, aunque las audiencias de la televisión en directo han bajado del 89 al 80 por ciento entre el 2011 y el 2014, el número total de espectadores televisivos ha crecido un 2 por ciento en el mismo periodo. La explicación es que dos tercios de ellos se conectan a través de un segundo dispositivo, que les proporciona acceso instantáneo a los contenidos que desean ver, señaló **Poltrack**.

CAPTAR NUEVAS AUDIENCIAS

● Esta nueva forma de consumo televisivo también es una
● oportunidad para los anunciantes, según **Tom Rogers**, CEO de TiVo, porque les permite forjar una relación con la audiencia a través de nuevos canales. Una relación, además, que en lugar de ser intrusiva podría beneficiarse de la atención de este nuevo tipo de espectadores, que son grandes consumidores de contenidos. De hecho, un 90 por ciento de aquellos que recurren a la tecnología del *streaming* admiten ser usuarios compulsivos, según un estudio citado por **Rogers**.

A la hora de captar audiencia, el principal objetivo debería ser el 24 por ciento de los telespectadores considerados “creadores de tendencias en los medios”, tal como aseguró **Poltrack**, por la influencia que ejercen a través de sus comentarios *online* y del boca a boca, y también porque gastan un 33 por ciento más que el resto de la población.

Para animar a los espectadores a hablar de un programa, se debe poner el acento en la parte emocional, que puede ser tanto la exaltación producida por un partido como un mensaje inspirador o un contenido intelectualmente estimulante. Los *influencers* en redes sociales, entre los que se incluyen estos creadores de tendencias, así como los “incondicionales de un programa” y los “difusores comprometidos” (*engaged streamers*), suponen una gran oportunidad para los ingresos publicitarios, tanto hoy en día como de cara al futuro.

UN FUTURO ESPERANZADOR

● Estamos viviendo la “edad de oro de la programación
● audiovisual”, aseguró el presidente y CEO de Time Warner Inc., **Jeff Bewkes**. La audiencia televisiva está creciendo en todo el mundo, “porque el consumo audiovisual *online* también es televisión”, aclaró. **Bewkes** considera que este aumento se debe a la calidad de la programación y a la buena acogida del consumo bajo demanda.

Los presupuestos también están creciendo, así como la rentabilidad de las cadenas. Y con un tercio de los ingresos de Time Warner generados fuera de Estados Unidos, **Bewkes** no pierde de vista el gran crecimiento que está experimentando la industria cinematográfica en China y en Rusia.

Poltrack señaló que “ha habido más cambios en los últimos dos años que en los 20 anteriores”, algo que considera positivo. “El panorama ha cambiado, pero la audiencia sigue ahí”, concluyó **Byrne**.

PARA SABER MÁS:
<http://goo.gl/yWZ8xj>



1. Jeff Bewkes, CEO de Time Warner y Prof. William F. Baker.
2. Gerry Byrne, vicepresidente de PMC. 3. Tom Rogers, CEO de TiVo.
4. David Poltrack, presidente de CBS Vision. 5. Juan Pujadas,
vicepresidente global de Servicios de Asesoría de PwC International.
6. Paul Marcum, director global de vídeo digital en Bloomberg.

IV SIMPOSIO ANUAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y FINANZAS

Los riesgos financieros de la cadena de suministro

¿Qué repercusiones y riesgos financieros tiene la gestión de la cadena de suministro? Expertos internacionalmente reconocidos, tanto académicos como profesionales, se reunieron en el IV Simposio Anual de la Cadena de Suministro y Finanzas, celebrado el 7 y el 8 de julio en el campus del IESE en Barcelona, para dar respuesta a esta pregunta.

El Comité Académico de este congreso estuvo formado por los profesores del IESE **Víctor Martínez de Albéniz** y **Wei Luo**, así como por **Alejandro Serrano**, director del Máster en Dirección de Supply Chain del Zaragoza Logistics Center e Investigador del MIT Center for Transportation and Logistics.

El simposio analizó la cadena de suministro desde una perspectiva de negocio, poniendo especial énfasis en la cobertura de riesgos y los retos financieros que comporta.

En el congreso se abordó el riesgo de quiebra con un estudio del profesor **Vlad Babich**, de la Georgetown



Prof. Víctor Martínez de Albéniz



Prof. Wei Luo

University. También se analizaron las operaciones de cobertura y los riesgos de la gestión de materias primas, con una sesión del profesor **Nicola Secomandi**, de la Carnegie Mellon University.

Otro tema clave fue el impacto que tiene el riesgo financiero en las decisiones de operaciones. Se presentaron investigaciones empíricas acerca de la interfaz de las finanzas

de la gestión de operaciones, a cargo de **John Birge**, profesor de la Chicago University y de **Sridhar Seshadri**, profesor de la Indian School of Business. Por último, se habló de los contratos financieros en la gestión de operaciones.

El simposio finalizó con una sesión sobre las perspectivas industriales de la cadena de suministro y las finanzas.



Volkswagen Navarra, Premio a la Excelencia Industrial 2014

Volkswagen Navarra, una de las fábricas del modelo Polo punteras a nivel mundial, ha sido reconocida con el Industrial Excellence Award Spain 2014 que anualmente concede la Cátedra CELSA de Competitividad en Manufacturación del IESE. Este premio es la antesala al Industrial Excellence Award a nivel europeo.

Los expertos en operaciones del IESE han valorado la contribución

de la planta de automóviles Volkswagen de Pamplona a la eficiencia y productividad del consorcio global. “Destaca por su capacidad de introducir innovaciones como el capó sándwich del Polo WRC, aplicar metodologías de operaciones rompedoras en el ámbito industrial y, además, ponerlas a disposición de la marca a nivel global”, explica el profesor del IESE y director académico del premio **Eduard Calvo**.



Los participantes en el programa Global CEO for China del 2014 en el campus del IESE en Barcelona.

MÓDULO DEL GLOBAL CEO PROGRAM FOR CHINA EN BARCELONA

Tomar perspectiva para impulsar empresas en China

● Cuando se menciona China, probablemente todavía se piense en fabricación de bajo coste. Sin embargo, la economía china evoluciona más allá de la mano de obra barata que impulsó su crecimiento hace varias décadas. Mientras las economías desarrolladas continúan mirando al este para mejorar sus balances, las compañías chinas actuales en sectores como la gestión sanitaria y la agricultura miran a occidente para asegurar sus posiciones de mercado.

Loni Wang, presidenta de Shenzhen Catic Wellness, comenzó su empresa, que ahora es puntera en gestión sanitaria en China, en 1995, inspirada por su experiencia en el Reino Unido. Mientras cursaba un máster en Cambridge, un profesor de 70 años mantuvo una reunión con ella mientras corría en una cinta. **Wang** observó el profundo contraste entre cómo los occidentales de todas las edades se esforzaban por incorporar el ejercicio en sus vidas y la situación en China en aquel momento. “Decidí que mantener a la

gente sana iba a ser mi misión”, dijo **Wang** durante su estancia en Barcelona como participante del Global CEO Program for China.

Actualmente, dirige 32 clubes de bienestar que ofrecen atención médica, ejercicio físico, tratamientos de antienviejecimiento y medicina tradicional china a 170.000 miembros. A corto plazo proyecta llevar a su empresa al siguiente nivel, especialmente considerando el gran potencial del creciente mercado de salud y bienestar en China, que alcanzará los 70.000 millones de dólares en el 2020, según la consultora BCG. En este sentido, el Global CEO Program for China ha sido crucial para ella. Junto a 61 compañeros, **Wang** ha ganado perspectiva sobre los principales factores sociales, culturales, políticos y económicos que impactan en las empresas, mientras analizaba una serie de casos de negocio.

“Nuestro sector es muy distinto al de las TI y al de la fabricación”, explicó. “Necesito tener una visión global del negocio, identificar las barreras a

superar para llevar a la compañía al nivel internacional”.

El Global CEO Program for China ofrece una experiencia realmente internacional a través de sus módulos en Barcelona, Boston y Shanghai. Para impartir el programa, ya en su décima edición, el IESE se ha asociado con la Harvard Business School (HBS) y la China Europe International Business School (CEIBS).

Para el compañero de clase de **Wang**, **Liu Zijie**, presidente de Shandong Goodfarmer Fruits and Vegetables, participar en este programa ha supuesto un movimiento estratégico en su carrera para “aprender de los casos sobre las expansiones internacionales de otras compañías, como Tata y Puig, y obtener una visión global gracias al claustro de profesores de primera línea mundial de las tres escuelas”. Alejarse de su día a día para compartir el programa con otros directivos que afrontan retos similares ha ayudado a **Wang** y a **Zijie** a contemplar sus negocios en China con una nueva perspectiva.

XXIII INTERNATIONAL FACULTY PROGRAM

El IESE, cantera de profesores de dirección a nivel mundial

“Dominar el método del caso” es el reto que animó a **Ebenezer Adaku**, profesor en el Ghana Institute of Management and Public Administration, a cursar el International Faculty Program (IFP) del IESE. Formar a los profesores de dirección de empresas en esta metodología docente es uno de los objetivos del IFP, en el que también se enseña a definir planes de estudios, a preparar nuevos casos y a desarrollar habilidades de liderazgo. Además, este programa promueve la cooperación y contribuye al avance empresarial en países emergentes.

Hace 23 años que el IESE imparte este programa, actualmente dirigido por el profesor **Javier Santomá**. A fecha de hoy, ya lo han cursado cerca de 500 profesores de Dirección de Empresas y Economía de más de 70 países del mundo.



Los profesores que participaron en la edición 2014 del International Faculty Program

Esta última edición, celebrada entre el 2 y el 21 de junio, reunió en el campus del IESE en Barcelona a 28 profesores procedentes de 16 países de África, Asia, Europa y Latinoamérica. Entre ellos figuran **Hellen Otieno**, directora de Investigación de la Strathmore University; **Piotr**

Olaf Zylicz, adjunto al decano de la Warsaw University of Technology Business School, y **Zhan Videnov**, secretario general del European College of Economics and Management de Bulgaria. También participaron docentes de IPADE, de HEC Montréal o del CEIBS.

II CONFERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO

Análisis del impacto de la reforma fiscal

El anteproyecto de ley de reforma fiscal que ha puesto en marcha el Gobierno de España pretende “impulsar el crecimiento de la economía, fomentar el empleo y mejorar la competitividad”, según explicó el secretario de Estado de Hacienda, **Miguel Ferre**, en la II Conferencia del Sector Público, organizada por el Centro de Liderazgo y Gestión Pública del IESE. En el evento, celebrado el 24 de junio en el campus de la escuela en Madrid, participaron destacados representantes de las administraciones públicas españolas.

Algunas de las medidas para la incentivación económica que incluye este plan son una rebaja media del 12,5% del IRPF en el 2016 respecto al 2014, la creación de nuevas figuras tributarias de apoyo a las familias, un tipo único en el impuesto de sociedades del 25% dentro de dos años y el mantenimiento de los actuales tipos de IVA, excepto en productos sanitarios.

Según **Ferre**, esta reforma fiscal generará un crecimiento adicional del PIB del 0,55% en el periodo 2015-2016.

Un nuevo código ético para el marketing

El vicepresidente de la Asociación de Marketing de España, **Pedro Aguilar**, presentó el nuevo Código Ético del Marketing en una sesión del Programa de Continuidad que tuvo lugar en Barcelona. Se trata de una apuesta por la autorregulación que parte de la convicción de que “sin ética, no hay buen marketing”. El nuevo código deontológico no pretende castigar a las empresas que lo incumplan, sino definir buenas prácticas. Con este fin, recoge una serie de principios de carácter general, entre los que destacan dos: la promoción del valor compartido y la necesidad de generar confianza.



NH | HOTEL GROUP EMPRESAS

**AHORRA EN TUS VIAJES
DE NEGOCIO Y DE OCIO**

15% DE DESCUENTO EN
TUS 3 HOTELES FAVORITOS

7% DE DESCUENTO GARANTIZADO EN
TODOS NUESTROS HOTELES

NUEVO Programa para Empresas y Autónomos. Regístrate ahora y consigue beneficios exclusivos.

91 398 4444 | nhempresas@nh-hotels.com | nh-hotels.es/empresas

NH | HOTEL GROUP

NH
HOTELS


NH COLLECTION

nhow

Hesperia
RESORTS

Comprometidos con tu formación

Los ciclos del Programa de Continuidad se amplían con nuevas temáticas. De este modo, la Alumni Association sigue priorizando la actualización de conocimientos de los antiguos alumnos, con sesiones de profesores del IESE en todo el mundo. A continuación, se exponen los ciclos en Barcelona y Madrid y las fechas de su primera sesión. Todo el contenido y las inscripciones están disponibles en www.iese.edu/alumni

MADRID

Ciclo DIRECCIÓN FINANCIERA OPORTUNIDADES FINANCIERAS Y DE INVERSIÓN

El ciclo planteará los retos financieros actuales y el modo en que afectan al crecimiento de la empresa y de la economía.

16/10/2014



Ciclo CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN LA ACCIÓN DE GOBIERNO

El gobierno de la empresa a través del Consejo se aborda a partir de la realidad de los consejos en España, la configuración institucional de la empresa, el juego operativo gobierno-gestión, los arquetipos de consejo y su evaluación, y la conducción ordinaria del Consejo.

29/10/2014



Ciclo COYUNTURA ECONÓMICA ANÁLISIS Y REFLEXIONES

Los profesores de Economía del IESE analizarán la situación coyuntural de la economía en España, Europa y el mundo.

11/11/2014



Ciclo GRANDES SECTORES PRESENTE Y FUTURO

El objetivo de este ciclo es analizar los puntos esenciales de los diversos sectores y reflexionar sobre sus perspectivas de futuro.

12/11/2014



Ciclo LIDERAZGO LA FUNCIÓN DEL LÍDER EN EL SIGLO XXI

La sociedad actual necesita figuras humanas ejemplares y de excelencia profesional, que nos devuelvan la confianza. Se abordarán las características de este tipo de líderes.

13/11/2014



Ciclo MARKETING DIGITAL EL MUNDO DIGITAL EN LA EMPRESA

La aparición de nuevos medios *online* cambia el modo en el que se interactúa con el cliente, se crean las marcas, y se defiende la reputación corporativa. Este ciclo combina sesiones con un enfoque general con otras sobre aspectos concretos del marketing digital.

18/11/2014

Ciclo ÉTICA EMPRESARIAL ÉTICA PARA DIRIGIR BIEN

La ética es necesaria para dirigir bien. No es un conjunto de restricciones establecidas desde fuera, ni un añadido para que la empresa sea bien recibida en la sociedad, ni un remedio para que el directivo pueda dormir tranquilo.

27/11/2014



Ciclo FISCALIDAD IMPUESTOS Y EMPRESA

Con objeto de adoptar decisiones de planificación fiscal, se analizarán los principales cambios en la imposición directa -de las personas jurídicas y de las personas físicas-.

3/12/2014



NUEVO Ciclo ESTRATEGIA ESTRATEGIAS PARA CIUDADES INTELIGENTES

Se abordará la planificación estratégica para crear ciudades más habitables y sostenibles. Se analizarán los retos de una ciudad que decide transformarse, las oportunidades de negocios para las empresas y el rol de los ciudadanos.

10/2014 (Fecha por confirmar)

Ciclo INICIATIVA EMPRENDEDORA EMPRENDER E INVERTIR

Este ciclo aporta conocimientos, experiencias y puntos de reflexión para aquellos alumni que contemplen la posibilidad de realizarse como emprendedores o que deseen desarrollar el espíritu emprendedor dentro de la empresa.

12/2014 (Fecha por confirmar)

BARCELONA
NUEVO

Ciclo SECTOR INMOBILIARIO
LA SALIDA DE LA RECESIÓN

En las dos sesiones de este nuevo ciclo, se identificarán las claves que marcarán el desarrollo de las empresas y de los distintos segmentos del sector (promoción y patrimonio).

07/10/2014



Ciclo FINAVES
EMPRENDER E INVERTIR

Este ciclo en torno a la iniciativa emprendedora cuenta con la colaboración de Finaves, la plataforma principal de apoyo e inspiración al espíritu emprendedor del IESE.

09/10/2014



NUEVO

Ciclo CORPORATE RISK GOVERNANCE AND MANAGEMENT
CREATING, MANAGING AND PROTECTING ORGANIZATIONAL VALUE

¿Cómo gestionar los riesgos para lograr un valor superior y sostenible? Se presentarán investigaciones, las mejores prácticas y las tendencias clave.

14/10/2014

Ciclo INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN
NUEVOS ENFOQUES DE DIRECCIÓN

Innovación y transformación ya no son fenómenos inusuales, sino enfoques claves en la competitividad de la empresa. En este ciclo se presentarán distintos aspectos de implantaciones exitosas en la innovación.

22/10/2014



VI Ciclo ÉTICA Y RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL
QUÉ APORTA EL HUMANISMO CRISTIANO A LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

El humanismo emerge en la dirección de empresas ante las críticas a los enfoques dominantes en las últimas décadas, basados solo en la economía.

23/10/2014



NUEVO

Ciclo FISCALIDAD
EL NUEVO SISTEMA TRIBUTARIO ESPAÑOL

En este ciclo se abordarán los cambios más significativos introducidos por la futura reforma fiscal para así conocer a fondo el nuevo sistema tributario español.

11/11/2014



Ciclo DIRECCIÓN FINANCIERA
INVERSIÓN, FINANCIACIÓN Y FISCALIDAD

¿A qué retos financieros nos enfrentamos y cómo afectan al crecimiento de la empresa y de la economía? Se plantearán estas cuestiones y las novedades sobre fiscalidad.

25/11/2014



Ciclo de GRANDES SECTORES
PRESENTE Y FUTURO

En este curso se analizarán los sectores de energía, alimentación y bebidas, y sanitario, reflexionando sobre sus perspectivas de futuro.

27/11/2014



Ciclo ECONOMÍA
ANÁLISIS Y REFLEXIONES

En este ciclo, los profesores de Economía del IESE analizarán la situación coyuntural de la economía en España, Europa y el mundo.

02/12/2014



NUEVO

Ciclo EMPRENDIMIENTO SOCIAL
INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL

¿Por qué las organizaciones sin fines de lucro cada vez tienen una orientación más competitiva? ¿Y por qué las empresas tradicionales aumentan su compromiso social? Se analizarán las oportunidades que genera la economía social.

04/12/2014

Ciclo MARKETING DIGITAL
EL MUNDO DIGITAL EN LA EMPRESA

La aparición de nuevos medios *online* cambia el modo en el que se interactúa con el cliente, se crean las marcas y se defiende la reputación corporativa. Este ciclo combina sesiones con un enfoque general con otras sobre aspectos concretos del marketing digital.

15/01/2015

NUEVO

Ciclo de DIRECCIÓN COMERCIAL
CÓMO LLEGAR AL CONSUMIDOR, HOY

Se analizarán las claves del comportamiento del consumidor: qué productos compra y por qué razones, dónde, cómo, cuándo y con qué frecuencia.

22/01/2015



Ciclo DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y LA ACCIÓN DE GOBIERNO

Este ciclo aborda el gobierno de la empresa a través de la acción del Consejo de Administración, analizando distintos aspectos vinculados a este órgano de dirección.

29/01/2015



NUEVO

Ciclo LIDERAZGO
LA FUNCIÓN DEL LÍDER EN EL SIGLO XXI

La sociedad actual necesita figuras ejemplares y de excelencia profesional que nos devuelvan la confianza. Se abordarán las características de este tipo de líderes.

17/02/2015





GLOBAL ALUMNI REUNION

MADRID, 30 y 31 DE OCTUBRE

La reunión anual de antiguos alumnos del IESE presenta este año un programa con el lema “Changing Tack. Shaping Europe as a Global Reference”. El papel de Europa se tratará con ponentes de excepción, como el expresidente de Polonia, Lech Walesa, que realizará la ponencia inicial. Las tendencias

empresariales más candentes se debatirán con ponentes de excepción, que incluyen a líderes de empresas que operan en el viejo continente y destacados académicos. También tendrán lugar actividades sociales, como la recepción en la Bolsa de Madrid y la visita al Museo Reina Sofía.

www.iese.edu/GlobalAlumniReunion



PROGRAMAS ENFOCADOS

Lograr un equipo de ventas excelente

Barcelona, 21-23 de octubre del 2014

Responsabilidad social, compliance y buen gobierno de la teoría a la práctica

Madrid, 28-29 de octubre del 2014

Negociar con eficacia

Madrid, 4-6 de noviembre del 2014

Comunicar con eficacia y persuasión

Barcelona, 11-13 de noviembre del 2014

Madrid, 27-29 de enero del 2015

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

Madrid, 24-26 de noviembre del 2014

Excelencia en las operaciones: clave para la competitividad

Barcelona, 25-26 de noviembre del 2014

FOCUSED PROGRAMS

Finance and Accounting for Non-Financial Managers

Barcelona, 6-10 de octubre del 2014

Making it Work: A Power Approach to Strategy Execution

Nueva York, 6-8 de octubre del 2014

Developing Leadership Competencies

Barcelona, 4-7 de noviembre del 2014

Advanced Digital Media Strategies: Embracing the Digital Future

Nueva York, 19-21 de noviembre del 2014

Doing Business Globally: Leading in a Matrix Organization

Nueva York, 2-5 de diciembre del 2014

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP WEEK

BARCELONA Y MADRID, DEL 17 AL 23 DE NOVIEMBRE

El IESE coorganiza la edición española de la Global Entrepreneurship Week. Durante esta semana se organizan eventos para apoyar a las personas que están creando su propia empresa, como la Tech Fair, que reunirá a emprendedores de distintas universidades y a *business angels* en el campus del IESE en Barcelona. La Global Entrepreneurship Week tiene lugar en 135 países. El contenido de la edición española se puede conocer en su web: <http://es.gew.co/>

Las fechas de los programas pueden estar sujetas a variaciones de calendario. Consultar la información actualizada en la web: www.iese.edu/agenda

OPEN DAYS

No hay mejor modo de conocer las características y los beneficios de un programa de dirección que acudir a un Open Day.

PROGRAMAS DE PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO:

En Barcelona:
6 de noviembre del 2014

En Madrid:
1 de octubre del 2014
6 de noviembre del 2014
11 de diciembre del 2014

EMBA BARCELONA

16 de octubre del 2014
15 de noviembre del 2014
11 de diciembre del 2014
15 de enero del 2014

EMBA MADRID

18 de octubre del 2014
11 de noviembre del 2014
13 de diciembre del 2014
27 de enero del 2014



Encuentros sectoriales

XXI ENCUENTRO DEL SECTOR SANITARIO

Barcelona, 15 de octubre del 2014

XXIX ENCUENTRO DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN

Barcelona, 11-12 de noviembre del 2014

XI ENCUENTRO DE EMPRESARIOS DE LA DISTRIBUCIÓN

Nueva York, 24 de noviembre del 2014

VI ENCUENTRO DEL SECTOR QUÍMICO

Barcelona, 25 de noviembre del 2014

X ENCUENTRO DEL SECTOR BANCARIO

Madrid, 10 de diciembre del 2014

VIII ENCUENTRO DE DIRECCIÓN COMERCIAL

Madrid, 21 de enero del 2015

I ENCUENTRO IESE-IPADE DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

Barcelona, 5 de febrero del 2015

XII ENCUENTRO DEL SECTOR ENERGÉTICO

Madrid, 11 de febrero del 2015



PROGRAMAS DE CONTINUIDAD INTERNACIONALES

NUEVA YORK, 2 DE OCTUBRE

“Responsible Investing Takes Root: Exploring Recent Trends in the Field in Conversation with James Gifford” es la sesión sobre inversión responsable en la que el profesor de Dirección Estratégica **Fabrizio Ferraro** conversará con el investigador sénior de la Iniciativa para la Inversión Responsable de la Harvard Kennedy School y consejero estratégico senior en Tau Investment Management **James Gifford**.

MÚNICH, 7 DE OCTUBRE

La sesión sobre “Impresión industrial en 3D: un impulsor de la sostenibilidad” reunirá al fundador y CEO de EOS, el **Dr. Hans J. Langer**, con el profesor **Marc Sachon**, del Departamento de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones del IESE.

LONDRES, 7 DE OCTUBRE

Esta sesión se titula “Resolviendo problemas muy complejos y aprendiendo a la vez: Experimentando el potencial del *action learning*”. Se presentará la visión sobre el aprendizaje activo del World Institute for Action Learning (WIAL) y la experiencia con el *action learning* en la empresa Microsoft. Participarán **Matthew Farmer** (MBA '03), director general de la consultora Emerging World y director del WIAL-UK; **Frank McCosker**, director general de Affordable Access and Smart Financing en Microsoft, y **Ed Williams**, director y cofundador de WIAL-UK.

SÃO PAULO, 9 DE OCTUBRE

“Um mundo em transformação: como o uso da Tecnologia Digital está impactando os negócios” es la sesión que impartirán el profesor del Departamento de Dirección Comercial del IESE **Rubens Migliaccio** y **Agenor Leão**, vicepresidente de Tecnologia Digital da Natura.

COLONIA, 13 DE OCTUBRE

Los antiguos alumnos de Colonia podrán asistir a la sesión de continuidad “The Organizational Challenges of Differentiation”, a cargo de **Carlos García Pont**, profesor de Marketing del IESE.

Francisco Reynés (MBA '89),
CEO de Abertis

“El día que dejas
de ser coherente,
pierdes la
autoridad”

Francisco Reynés (Palma de Mallorca, 1963) es, desde el 2010, CEO de Abertis Infraestructuras. Antes había desempeñado puestos de responsabilidad en empresas de distintos sectores. En esta entrevista, explica las líneas estratégicas de su grupo y proporciona claves sobre su concepción del liderazgo.

A

bertis es el líder mundial en la gestión de concesiones de autopistas. Está presente en España y otros 11 países. Las inversiones que en su día hicieron en Portugal e Italia no salieron tan bien como previeron y acabaron desprendiéndose de ellas. ¿Qué lecciones extrajeron de esas experiencias?

En los últimos años, hemos llevado a cabo muchas operaciones corporativas, de las cuales la gran mayoría han fructificado. Pero incluso de aquellas que no salieron exactamente como habíamos previsto en un primer momento, hemos intentado extraer una parte positiva que ha generado valor para los accionistas de Abertis.

Inicialmente, las operaciones con Brisa y Atlantia se plantearon como acuerdos de tipo industrial, en proyectos



de colaboración con una base sólida y estudiada. En el caso de Italia, ese acuerdo desembocó en un proyecto común de fusión entre ambas compañías, orientado a la creación de la que hubiera sido la mayor operadora de autopistas del mundo. El proyecto no prosperó por motivos ajenos a ambas compañías, pero, del mismo modo que años más tarde hicimos en el caso de Brisa, transformamos esas participaciones financieras en ingresos adicionales para Abertis, con importantes plusvalías que, a su vez, hemos reinvertido en nuevos proyectos y mercados con mayores retornos.

A finales del 2009, el 48% de los ingresos de Abertis provenían de sus actividades en el extranjero; en el 2013 estuvieron presentes en 11 países, que aportan el 62% frente al 38% en España. ¿En qué medida tienen previsto seguir aumentando su presencia en otros países?

Nuestra intención es continuar este proceso en el futuro, tanto en el negocio de autopistas como en el de telecomunicaciones. Abertis dispone de una importante capacidad de inversión.

La naturaleza del negocio de Abertis, como empresa concesionaria, requiere de una relación a largo plazo con las administraciones y la sociedad donde opera. Por ello, priorizamos países donde existe una mayor seguridad jurídica y un marco regulatorio claro. Muchas naciones del continente americano, como Estados Unidos, México, Chile o Brasil, presentan estas características, al tiempo que son países con importantes crecimientos económicos y destacadas necesidades de modernización de sus infraestructuras. Es allí, junto con Australia y Europa occidental, donde hemos puesto el foco de atención de nuestra estrategia de crecimiento para el futuro.



Cuando en el 2010 se convirtió en CEO de Abertis, junto a las telecomunicaciones y las autopistas -que hoy constituyen el núcleo de su negocio-, el grupo operaba en sectores como aeropuertos, aparcamientos y logística, en los que decidieron desinvertir. ¿Cuál fue la razón de ese cambio de estrategia? ¿Cómo afectó a los equipos humanos?

La principal razón que motivó ese cambio de estrategia fue la de asegurar algo consustancial a la naturaleza de los negocios concesionales como los de Abertis: la capacidad de crecimiento. El objetivo ha sido crear las condiciones que permitan a cada uno de los negocios del grupo disponer de la organización, los equipos, el foco y la dimensión apropiados que les permitan, en unos casos, consolidar el desarrollo de proyectos que están en una fase inicial de maduración y, en otros, iniciar un nuevo período de crecimiento y expansión. En nuestro negocio, el valor y atractivo futuros están íntimamente relacionados con la generación de flujos de caja estables y predecibles –en la medida en que son negocios muy intensivos en capital–, así como en la vida media de las concesiones.

En este sentido, en su día preferimos apostar por la diversificación geográfica, con una mayor internacionalización, y aparcar la diversificación sectorial, lo que se ha demostrado como uno de los activos de Abertis en la conducción de la crisis. En ningún caso se ha tratado de un proceso de *downsizing*; al contrario. Tras estos años, la compañía ha incrementado su balance y ha duplicado el número de activos que gestiona.

Por otro lado, el proceso no ha tenido un impacto relevante en términos de pérdida de empleos, ya que los equipos de personas correspondientes a esas unidades de negocio de las que desinvertimos han permanecido en las respectivas compañías.

Abertis está presente en una docena de países y opera en sectores muy diferenciados, porque, en telecomunicaciones, también son muy distintas las divisiones terrestre y satelital. En estas circunstancias, ¿cómo se crea una cultura corporativa?

Si bien es cierto que los sectores de las autopistas y de las telecomunicaciones pueden parecer negocios diferentes entre sí, en el fondo se trata de infraestructuras y mantienen unos rasgos comunes en cuanto a su gestión. Tanto las autopistas como las telecomunicaciones operan en sectores regulados, que precisan de una relación continua y fluida con el sector público; asimismo, ambos son sectores con barreras de entrada elevadas, de manera que la especialización se convierte en condición indispensable para optar a nuevas oportunidades.

Para usted, ¿qué es ser un líder? ¿Qué valores o virtudes aprecia más? Abertis ha adoptado como lema “cumplimos nuestros compromisos”.

Cualquier grupo de personas necesita un liderazgo para conseguir un objetivo que sea imposible de forma individual. En el caso de la empresa, para crecer y lograr ciertos objetivos –que no tienen que ser solo económicos–, se

EL QUE ES CAPAZ DE PONER LA CARA CUANDO EL GRUPO RECIBE UN GOLPE, GANA EN LIDERAZGO

requiere un líder que empuje, cohesione y saque lo mejor de cada uno de los miembros del equipo para que el grupo progrese.

El líder ha de tener *potestas* y *auctoritas*. La potestad es necesaria para redirigir al equipo en un momento determinado y para tomar la última decisión cuando el consenso es difícil de conseguir por falta de acuerdo. La autoridad es el aspecto más importante del liderazgo y permite ser reconocido –no ser cuestionado– por parte del grupo, por los conocimientos, la información y las relaciones que uno tiene.

¿Cómo se consigue la autoridad moral? Sobre todo, actuando siempre en coherencia con los valores y objetivos; el día que dejas de ser coherente, pierdes la autoridad. Además, no capitalizando personalmente los éxitos, sino haciendo partícipes de ellos al equipo y asumiendo los fracasos, algo que el equipo agradece mucho. El que es capaz de poner la cara cuando el grupo recibe un golpe gana en liderazgo.

Usted cursó el MBA del IESE y se graduó en 1989. ¿Qué destacaría de aquella experiencia?

Varios factores. Un claustro de profesores de alta cualificación y mucha experiencia. Un método de trabajo y estudio muy enfocado a la práctica laboral: el método del caso es muy relevante al formular situaciones verídicas en el mundo real. Me gustó mucho compartir clase con gente de formación y experiencia muy distintas; aprecias la diversidad en la forma de ser, en el carácter, en la visión de los problemas empresariales. También destacaría la importancia que se daba a la formación en aspectos relacionados con el factor humano.

Su grupo es empresa patrono del IESE. En el 2006 dotó la Cátedra Abertis de Regulación, Competencia y Políticas Públicas. ¿Qué significa para ustedes, qué les aporta?

Abertis impulsa diferentes cátedras en colaboración con reconocidas universidades e instituciones académicas internacionales. La Cátedra Abertis-IESE de Regulación, Competencia y Políticas Públicas forma parte de la red internacional de Cátedras de Abertis, y tiene como objetivo desarrollar la investigación, la generación de ideas y la difusión de conocimientos en campos fundamentales para la actividad de la compañía, como son la regulación y la competencia de las políticas del sector público. El propósito último de la investigación en este ámbito es difundir nuevos conocimientos y formar adecuadamente a empresarios y directivos. Sin lugar a dudas, el intercambio de experien-

cias entre empresas e instituciones académicas representa un motor de progreso de la sociedad.

Parece aceptado que en los orígenes de la actual crisis económica hay un sustrato de falta de ética personal y corporativa. ¿Se ha aprendido la lección? ¿Son suficientes las medidas regulatorias?

Soy de la opinión de que la memoria es selectiva y efímera. Respecto a las causas, yo destacaría que las empresas asumieron riesgos cuya profundidad no acabaron de comprender. El principio rector de esta actuación era una carencia de valores fundamentales como la honestidad, el respeto a los demás y la veracidad.

Las regulaciones se han demostrado ineficaces porque se han centrado más en el análisis contable que en analizar el riesgo global. La regulación ha de pensar en todos los impactos de los problemas del sector, que van más allá de los problemas financieros de la empresa. No se ha sabido valorar suficientemente la respuesta comercial, el impacto social y la estabilidad en toda la sociedad necesaria para crecer, por ejemplo.

En su carrera profesional, ¿cuáles han sido los mejores consejos que ha recibido?

He tenido la suerte de tener siempre grandísimos jefes; todos ellos me han inculcado la idea de la responsabilidad por el trabajo bien hecho. **Isidre Fainé** (PDG-I-74), amigo y presidente de CaixaBank, solía repetirme una recomendación que procuro practicar y es aplicable sobre todo a quienes comienzan su carrera profesional: “La persona que trabaja sin pensar en ponerse medallas ni buscándolas, no tiene límites”. También me ha servido un proverbio chino: “Si no quieres que sepa una cosa, no la hagas”.

¿Qué aconseja a las personas que acaban de finalizar un MBA y que empiezan una nueva andadura profesional?

En primer lugar, que los negocios consisten –por encima de cualquier técnica o herramienta sofisticada– en el sentido común: encontrar la solución más fácil a los problemas. Luego, ejercitarse en el liderazgo desde el primer día, sacando lo mejor de cada uno de los miembros del equipo. Rodearse de un buen equipo que sea mejor que uno mismo. Aspirar a la excelencia basada en la autocrítica y la perseverancia. Es un error obsesionarse con la carrera profesional: hay muchos aspectos exógenos que influyen sin que uno pueda hacer nada.

SHIP2B IMPULSA PROYECTOS INNOVADORES DE ALTO IMPACTO SOCIAL

¿Quiere usted cambiar el mundo de forma rentable?



Xavier Pont (MBA '02)

● Un punto de encuentro. Un núcleo de intercambio. Una base estratégica a la que acudir si se tienen ideas pero se necesitan recursos o si se quiere invertir pero se echan de menos proyectos viables que vayan más allá del beneficio económico. Así se define la lanzadera de innovación social Ship2B, fundada por los emprendedores **Xavier Pont** (MBA '02), **Clara Navarro** y **Maite Fibla** en abril de 2013 con un objetivo fundamental: buscar un nuevo significado a sus carreras y dotar de sentido a la iniciativa emprendedora actual en España.

“Creemos que hay que darle la vuelta al emprendimiento social de este país –explica **Pont**–, que mayoritariamente se ha basado en sectores muy tradicionales y en estructuras muy dependientes de la Administración, del voluntariado y de las donaciones. Hoy el interés por los proyectos de alto impacto está calando cada vez más entre nuestros empresarios e inversores. Para aprovechar este impulso, nosotros huimos del concepto de filantropía, ya que queremos lanzar iniciativas que generen un retorno para la sociedad, pero también para el inversor”.

Según **Navarro**, cualquier nuevo producto, empresa o línea de negocio que tenga un enfoque social y una visión hacia la sostenibilidad financiera es interesante para Ship2B: “Trabajamos en el momento en que las ideas son muy iniciales y ayudamos a darles forma, asumiendo el riesgo que esto conlleva”.

En su primer año de vida, Ship2B ha recibido más de 200 propuestas, de las cuales ha seleccionado cinco que están en proceso de desarrollo y consolidación. Entre estas, se encuentran la red profesional de personas con discapacidad Disismore y un proyecto para impulsar las acciones cívicas en los municipios a cambio de puntos llamado CiviClub.

LASFASES DEL CICLO EMPRENDEDOR

● A partir de estas cinco experiencias, la compañía ya ha iniciado un nuevo proceso para acompañar a más emprendedores sociales en sus primeros pasos. Para conseguirlo, han implantado un procedimiento sustentado en tres etapas: B-Challenge, B-Come y B-Ready. “B-Challenge es la manera de lograr que aparezcan nuevas ideas –afirma **Pont**–.

Cada año nos centraremos en un reto específico, investigaremos qué iniciativas han surgido al respecto e intentaremos generar 20 proyectos, cinco de los cuales se convertirán en empresas. Este año el reto que hemos escogido es tecnología y educación”.

“El programa B-Come sirve para convertir las ideas en empresas, acompañando a los emprendedores en la creación de pilotos y en el acceso a la financiación inicial. Por último, B-Ready supone un impulso decisivo para 10 *start-ups* seleccionadas a través de formación, *mentoring* y financiación durante 10 meses, para aumentar sus ventas un 50% en un año”, señala.

Pero Ship2B solo adquiere todo su sentido si es capaz de unir el mundo emprendedor con el financiero. Así que otro de sus retos fundamentales para los próximos meses es la consolidación de una comunidad de inversores de impacto, que atraiga talento, recursos y excelencia. Un caldo de cultivo en el que cambiar el mundo es doblemente rentable.

PARA SABER MÁS:
www.ship2b.org/

THE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL INNOVATION PLATFORM

El talento del IESE al servicio de los emprendedores sociales

Jóvenes en paro o en situación de exclusión social acceden a empleo y formación mientras realizan tareas forestales que ayudan a prevenir incendios. Esta iniciativa de emprendimiento social, llamada Social Forest, es una de las organizaciones que está recibiendo el apoyo del IESE. A través de la recién creada Social Entrepreneurship and Social Innovation Platform de la escuela, se generan iniciativas

El MBA incluye una nueva asignatura de emprendimiento social

docentes, de investigación y de voluntariado al servicio del tercer sector. Por ejemplo, Social Forest recibirá un estudio de mercado del sector forestal en España elaborado por alumnos del MBA. Ello será posible gracias a la nueva asignatura optativa de emprendimiento e innovación social que se incluye en el programa de este curso. “Los alumnos conocerán de primera mano las empresas sociales, mientras estas reciben

gratuitamente el asesoramiento de 72 brillantes profesionales”, destaca el profesor **Antonino Vaccaro**, que dirige la plataforma con el profesor **Joan Fontrodona**. Por otra parte, también se facilita la financiación de estas empresas, incluyéndolas en una base de datos accesible para los fondos de inversión socialmente responsables. Además, se está ultimando un entorno web en que los alumni y el resto de la comunidad IESE podrán ofrecerse para llevar a cabo voluntariado social.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/socialplatform



“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.

V PREMIO
UAM-ACCENTURE

Miguel Antón, premiado por estudiar los CDS

❖ El profesor **Miguel Antón**, junto con **Sergio Mayordomo** y **María Rodríguez**, de la Universidad de Navarra, han recibido el premio de la Cátedra UAM-Accenture en Economía y Gestión de la Innovación por el artículo "Dealing with Dealers: Sovereign CDS Comovements in Europe".

Según este estudio, los *credit default swaps* (CDS) no siempre reflejan la salud financiera de un país debido a la influencia de los intermediarios financieros sobre los precios de las primas.



Prof. Miguel Antón

**MICHAEL U. KLEIN,
EN EL FÓRUM AMEC**

"LA ECONOMÍA MUNDIAL NO HA DEJADO DE CRECER"

● "Pese a la crisis, la economía mundial no ha dejado de crecer. Entre el 2005 y el 2013 creció un 4%, mientras que en los años anteriores a la crisis lo hizo un 3,7%". Así lo aseguró el vicepresidente del Banco Mundial, **Michael U. Klein**, en la primera edición del Fórum amec de Internacionalización Industrial, celebrado en el IESE el 1 de julio, que acogió a más de 250 participantes. Según **Klein**, "Latinoamérica es el destino con mayor futuro para invertir".



ROMANO PRODI, EX PRIMER MINISTRO ITALIANO

Hacia una política económica europea común

"Hasta que Europa no desarrolle una política económica común, el crecimiento seguirá siendo débil y no seremos capaces de hacer frente al problema del desempleo", dijo **Romano Prodi** en una rueda de prensa celebrada a principios de junio en el IESE en Barcelona.

El ex primer ministro italiano, que fue presidente de la Comisión Europea y actualmente es profesor de la CEIBS, analizó los movimientos que se han producido en el panorama político tras las elecciones europeas, y afirmó que la Comisión debería estar atenta a estos cambios, pero criticó a muchos Gobiernos miembros de la UE por alinearse con propuestas xenófobas y nacionalistas. Según **Prodi**, esto ha llevado a políticas de corto plazo que han hecho que Europa sea incapaz de hacer frente a grandes problemas, como el lento crecimiento y la elevada tasa de desempleo. En respuesta a las críticas del Banco Central Europeo, **Prodi** dijo que el problema no es el BCE, sino la Comisión Europea y el Consejo de Europa. El banco es el único organismo que ha hecho algo por la crisis, según aseguró.

PARA SABER MÁS:

Vídeo: "Europe: Building a Brighter Future": <http://goo.gl/j1335k>

INCORPORACIONES

Nuevos profesores del IESE



Christian Eufinger



Raphael Silberzahn



Echo Yuan Liao

El curso 2014-2015 se inaugura con tres nuevas incorporaciones en los departamentos de Dirección financiera y de Dirección de personas en las organizaciones. Los nuevos profesores refuerzan el cariz internacional de la escuela, que ya cuenta con 104 profesores a tiempo completo de 31 nacionalidades.

Christian Eufinger, doctorado en Finanzas por la Goethe-Universität en Fráncfort e investigador invitado de la Wharton School de la University of Pennsylvania en 2013, se incorpora como profesor adjunto del departamento de Dirección financiera.

Eufinger, de origen alemán, está especializado en la intermediación financiera, las finanzas corporativas, el gobierno corporativo y la microeconomía aplicada. En concreto, ha realizado investigaciones teóricas y empíricas sobre los fundamentos microeconómicos de los mercados interbancarios; la interacción entre la estructura de capital de los bancos

y las opciones de inversión; la regulación y el gobierno corporativo de la banca, y los canales a través de los cuales los intermediarios financieros influyen en la economía.

Otro de los departamentos que refuerza su claustro es el de Dirección de personas en las organizaciones. A él se incorporan **Echo Yuan Liao**, de nacionalidad china, y **Raphael Silberzahn**, alemán.

Echo Yuan Liao es doctora en Negocios internacionales por la Beedie School of Business de la Simon Fraser University, y con un MPhil en Psicología por la Chinese University of Hong Kong.

Yuan Liao ha sido investigadora invitada en la School of Management de la University of New South Wales Business School en Sídney antes de incorporarse al IESE. Además, ha impartido clases en la Simon Fraser University y el Justice Institute of British Columbia en Vancouver. Sus áreas de investigación engloban

la dirección intercultural, la inteligencia cultural y el multiculturalismo, centrándose especialmente en cómo mejorar la colaboración entre personas en un entorno laboral culturalmente diverso.

Por su parte, **Raphael Silberzahn** es doctor en Administración de Empresas en la Judge Business School de la University of Cambridge y MPhil en Innovación, Estrategia y Organización por la University of Cambridge. Antes de emprender sus estudios posgrado, trabajó como asesor ejecutivo del consejero delegado de una unidad global de negocio de una multinacional y como responsable de proyectos globales de tecnología de la información en Alemania y la India.

Sus investigaciones cubren aspectos de psicología, dirección y cultura, centrándose específicamente en cómo los factores cognitivos implícitos afectan a las interacciones entre personas.

NOMBRAMIENTOS



Luis Arias (PDG '03)
DIRECTOR DE DESARROLLO CORPORATIVO,
CAMPUS DE MADRID
Es ingeniero naval y PDG '03. Se incorporó al IESE en el 2003 como director de Programas en Executive Education Madrid. Posteriormente, fue director de Open Programs en Executive Education Madrid, y hasta el 2012 también fue director de Custom Programs Madrid.



Pedro Gato (EMBA '01)
DIRECTOR DE EXECUTIVE EDUCATION,
OPEN PROGRAMS, CAMPUS DE MADRID
Es ingeniero de caminos, canales y puertos y EMBA '01. Desde el 2012 ha sido director de Programas en Executive Education Madrid. En su larga experiencia figuran empresas como Dragados, Ferrovial, FCC o Hilti, en la que fue director comercial y miembro del comité de dirección.

INVERTIR CON ESTRATEGIA

Aprenda a optimizar sus inversiones

**CUNO PUEMPIN,
HEINRICH LIECHTENSTEIN,
FARIBA HASHEMI Y
BRIAN HASHEMI**



The Empowered Investor

PALGRAVE MACMILLAN,
2014



Los inversores que deseen crear valor, más que preservarlo, deben aspirar a retornos anuales del 10% o más, algo que no conseguirán limitándose a escuchar lo que digan los bancos o siguiendo las recetas habituales sobre acciones y bonos. Por muy sofisticada que sea su cartera, las comisiones, los impuestos y la inflación suelen acabar por comerse los beneficios.

Esto no significa que generar valor sea imposible; según los autores de este libro, tan solo hay que alejarse de los paradigmas de la inversión estándar y de los modelos matemáticos. *The Empowered Investor* propone a los inversores tomar las riendas y desarrollar una estrategia propia. Además de ofrecer algunas pautas, el libro recoge casos de estudio reales y entrevistas con inversores estratégicos que han conseguido generar valor.

¿POR QUÉ DISEÑAR UNA ESTRATEGIA PROPIA?

Los asesores financieros suelen elaborar recomendaciones de inversión muy genéricas a partir de un análisis cuantitativo de las oportunidades. Sin embargo, estos consejos obvian el inmenso valor del conocimiento, aptitudes y recursos



Prof. Heinrich Liechtenstein

personales de los clientes, que deberían ser la clave de cualquier inversión.

Los inversores de éxito son aquellos que saben aprovechar sus propias competencias y fortalezas para generar riqueza. En esta línea, los autores proponen un esquema estratégico de inversión que se basa en siete principios:

1 Desarrolle sus competencias y fortalezas básicas.

Este es el elemento fundamental, la materia prima necesaria para contribuir al éxito de los inversores.

2 Aproveche las oportunidades. Amplíe sus conocimientos sobre un área específica, analice su entorno y adopte una perspectiva amplia.

3 Desarrolle una red de contactos de calidad y utilícela. Mantenga las competencias básicas en el corazón de la red y no subestime la importancia de las conexiones débiles.

4 Aplique un enfoque de inversión diferente. Decida dónde quiere diferenciarse: ¿un sector, un área geográfica o un nicho determinado? Desarrolle las competencias que le diferencien y aplique un enfoque indirecto, es decir, mantenga ocultas sus intenciones de inversión durante el mayor tiempo posible.

5 Prevenga posibles amenazas y anticipe cómo puede gestionar los riesgos. Los riesgos y las amenazas pueden acarrear pérdidas. Gestínelos con un análisis riguroso y una cuidadosa selección de las competencias que debe desarrollar.

6 Ajuste la dimensión temporal a partir de tendencias y ciclos. Los tiempos son cruciales a la hora de invertir, así que no pase por alto los ciclos y adopte una perspectiva a largo plazo.

7 Sea eficiente. Implemente estrategias y aplique principios tácticos a

bajo coste, tratando de evitar o minimizar las comisiones y manteniéndose atento a las oportunidades.

En resumen, una estrategia efectiva debería contemplar la visión y las com-

petencias básicas del inversor, la estructura de la cartera, la gestión de las amenazas y riesgos, la red de contactos, unas directrices sobre el dinero en efectivo y la liquidez, las prioridades en la asignación de recursos, y una estructura legal y fiscal.

Los autores proponen que el inversor tome el control de su capital para maximizar el rendimiento

Ya disponible en **IESE**insight

www.ieseinsight.com/review/es



Las múltiples caras del emprendedor



- Hoja de ruta de los emprendedores “rompehielos”
- Piense en pequeño para innovar a lo grande
- Cómo puede transformar su negocio la lógica social

Y además...

- Liderar también es delegar
- ¿Quiere facturar más? Venda de otra manera
- El camino hacia una *family office*
- Samsung: ¿hasta dónde arriesgar en innovación?

George Yeo,
presidente de Kerry Logistics

“Salga de su zona de confort”



SUSCRÍBASE ONLINE EN:

www.ieseinsight.com/suscripcion

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 



MBA '02.
Luis Unceta, socio de las empresas Industrias San Isidro (ISI) y Kimbo, ha sido galardonado con el XI Premio Joven Empresario Navarro organizado por AJE Navarra.

AMP '10

Gloria Perrier-Châtelain organizó un encuentro con sus compañeros de promoción en la ciudad de París durante los días 1 y 2 de mayo. Visitaron La Défense, el barrio de negocios de la capital francesa, y el Musée d'Orsay.

EMBA '97

Juan Saborido ha asumido el cargo de director general para Estados Unidos y director adjunto para la región de Norteamérica y Canadá de Coface.

EMBA '05



Gonzalo Díe ha sido nombrado director de Sector Público de Microsoft Ibérica.

EMBA '12

Carlos Zayas ha sido nombrado socio de Finacial Risk Management de KPMG en España, departamento al que se incorporó en el 2005.

EMBA '14

Begoña Morenés ha sido nombrada jefa de Relación con Inversores de Ferroviál. Anteriormente, había ocupado el puesto de subdirectora de Relaciones con Inversores de Promotora de Informaciones.

EMBA '15

La Fundación José Manuel Entrecanales ha nombrado a **Pablo Ventura** nuevo director gerente.



PADE-A-14. La promoción celebró la finalización del programa haciendo el Camino de Santiago.

MBA '78



El Consejo de Administración de Deoleo ha nombrado a **José María Vilas** como el nuevo presidente de la empresa.

MBA '95

Jaime Lobera, director corporativo de Marketing y Ventas de Campofrío Food Group, ha sido elegido presidente de la Asociación Española de Anunciantes (AEA).

MBA '97

Tous ha incorporado a **Javier Relats**, expropietario y primer ejecutivo de la firma Aita, como director del negocio de complementos.

MBA '98



José Luis Guillén ha sido nombrado director general de la Fundación Universitaria San Pablo CEU.

MBA '00



Pascal Bourbon ha sido elegido Conseiller Consulaire de Francia en Cataluña, Aragón y Baleares por los franceses residentes en estas comunidades autónomas.

MBA '06



Correos ha nombrado a **Todd Hooper** nuevo director adjunto de Operaciones.

PADE-1-12

Jordi William Carnes es el nuevo director general del Consorcio Turisme de Barcelona.

PADE-A-06



Román Escolano es el nuevo vicepresidente del Banco Europeo de Inversiones (BEI).

PADE-A-14

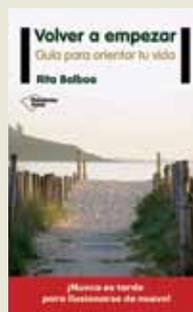
Marcelino Moneo ha asumido la dirección general de Coface para España y Portugal.

PDD-2-11

Marc Gascon ha sido nombrado director de Compras de SDI La Farga, filial en Estados Unidos de La Farga Group.

PDD-2-12

Marc de Semir es el nuevo director de comunicación



MBA '96

Belén Regojo, alias Rita Balboa, ha publicado su libro *Volver a empezar. Guía para orientar tu vida* (Plataforma, 2014), en el que enseña a establecer una hoja de ruta propia y a reflexionar acerca del sentido de la vida y, sobre todo, de nuestros valores.



MBA '01

En mayo se publicó el libro *Amor. Poesía amorosa contemporánea*, antología en la que participa **Juan Francisco Dávila** junto con 24 poetas contemporáneos españoles.



MBA '03

Filiberto Amati es el autor de *Co-creazione: Mistero Risolto!* (Lulu Press, 2014), una guía en italiano que pretende introducir al lector en el fenómeno de la co-creación de la mano de consumidores y expertos.



PDD-A-07

En su nuevo libro, *Cumplir años con salud* (Temas de hoy, 2014), **Catalina Hoffmann** ofrece una serie de consejos destinados a diseñar la dieta y el régimen de actividad física para las personas mayores y las que desean cumplir años con salud. Explica las claves para entender el funcionamiento de nuestro organismo e iniciar con espíritu positivo la etapa culminante de nuestra vida.

LOS 100 MEJORES DIRECTORES FINANCIEROS DEL 2014

La revista *Actualidad Económica*, en colaboración con KPMG ha publicado la lista de los 100 Mejores Directores Financieros del 2014, que incluye a los siguientes antiguos alumnos del IESE: **Carlos Rubio** (PDD-C-12), de Movianto; **Felipe Lázaro** (PDD-II-96), de Alcatel Lucent España; **Joan Amigó** (PDD-III-98), de Applus; **Valentín Alonso** (PDG-B-12), de Avanza Spain; **Maite Trujillo** (PDD-3-12), de AXA Assistance; **Jesús Alba** (PDD-VIII-99), de CLH; **Vicente Sánchez** (PDD-VLC-07), de Esmalglass-Itaca; **Fernando González** (MBA '91), de Ferrovial Servicios; **Juan Ignacio Navarro** (PDD-A-01), de Fertiberia; **Pablo Quintanilla** (PDD-A-09), de Fomento de Centros de Enseñanza; **Santi de Rosselló** (PDG-1-07), de Banca Privada d'Andorra; **Alberto Iriondo** (EMBA '05), de Grupo Boyaca; **Ignacio Martínez** (PDD-3-08), del IESE; **Miguel Santolaya** (MBA '87), de Industria de Turbo Propulsores; **Pablo Mancilla** (PDD-3-09), de La Sirena; **Ignacio Garbayo** (PDD-B-05), de Mantequerías Arias (Bongrain); **Miguel Camino** (PDD-II-99), de Maxam; **Javier Barajas del Rosal** (GEMBA '03), de Noatum; **Javier Calles** (MBA '94), de Pescapuerta; **José Ignacio Morales** (EMBA '04), de Sener; **Andrés García-Tenorio** (PDD-A-00), de TUI Travel; **Rafael Navarrete** (PDD-A-01), de la Universidad de Navarra; **Sonia Jerez** (PDG-1-11), de Vueling, y **Carlos Guijarro** (PDG-A-04), de Wolters Kluwer España.



PLD '13. Un grupo de compañeros de la promoción celebró una reunión el 23 de mayo organizada por **Noèlia Romero**.

corporativa de la Fundación Bertelsmann.

PDD-3-13

Marcos Salgado es el nuevo director de Cuenta UGE (Unidad de Grandes Empresas) en Banca March.

PDD-3-13

Jerónimo Vila ha sido nombrado *regional sales manager* en Gruppo Campari.

PDD-3-13

Ivan Olivé es el nuevo director de Marketing del Grupo Edebé.

PDD-3-13

José Luis Pérez de Mendiola ha sido nombrado *contract products procurement manager* en Ferrer Internacional.

PDD-4-02

José Antonio Lalanda es el nuevo CEO de Lactalis Iberia.

PDD-I-82

Eurofred ha nombrado a **Josep Torres** como su nuevo director general.

PDD-III-99

Thierry Villalongue, director general de Groupe SEB Ibérica, es el nuevo presidente de la Fundación Ecolec.

PDD-IV-97

Francisco Martínez Córcoles es el nuevo director general de Negocios de Iberdrola.

PDD-B-05

Águeda García-Agulló ha sido nombrada nueva directora gerente de INLAC.

PDD-B-09

La multinacional estadounidense especialista en *project management* en Hill International ha nombrado a **Jeffrey Sújar** nuevo director general en España.

PDD-C-07

Jesús Díaz-Ropero ha sido nombrado director financiero de AstraZeneca España.

PDD-C-09



Felipe Steinmetz informa del nacimiento de su segunda hija, Lucía, el 14 de abril, en su nuevo destino, Varsovia.

PDD-D-06

Nicolás Infer se ha incorporado a Kreab Gavin Anderson como *senior advisor digital*.

PDD-D-06



Juan Jorge Poveda ha tomado posesión de la Vocalía de Distribución del Colegio Oficial de Farmacéuticos de Madrid.

PDD-D-06



Sabrina Tahiri ha sido promovida al puesto de Directora General de la empresa Social Noise.

PDD Pamplona '06



Pablo Ayesa ha sido nombrado director general del Centro Nacional de Energías Renovables (CENER).

PDD-ZGZ-04

Ángel Adiego, presidente de la Agrupación Territorial de Aragón, entregó los premios del I Trofeo de Pádel que reunió a 36 alumni en el Zaragoza Pádel Club. El evento tuvo lugar el 8 de junio y estuvo patrocinado por Ibercaja y Land Rover.

PDG-1-03



El F. C. Barcelona ha nombrado nuevo director gerente a **Ignacio Mestre**.

PDG-1-13

En adición a su cargo de *general manager of power components* para la región EMEA en GE Industrial Solutions, **Germán Navarro** fue nombrado CEO de GE Industrial Solutions España.

¿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-D-02. César Cernuda, presidente de Microsoft Asia-Pacífico, recibió de manos del embajador de España en Singapur, **Federico Palomera Gúez**, el reconocimiento que le distingue como uno de los 100 españoles de éxito en el desarrollo de su actividad profesional en el extranjero. El proyecto 100 Españoles pretende distinguir la labor de aquellos profesionales que han obtenido éxito y reconocimiento fuera de sus fronteras.

NUEVOS MEDIOS. NUEVAS POSIBILIDADES. MÁSTERS Y POSTGRADOS

Arquitectura • Derecho • Empresa • Comunicación • Humanidades • Educación
Familia • Gestión Cultural • Medicina • Enfermería • Fisioterapia • Odontología
Gestión Sanitaria

PDG-2-12



Jorge Tórtola ha sido nombrado vicepresidente de la unidad de negocio EcoBuildings de Schneider Electric.

PDG-II-94



Rafael Negro ha sido nombrado director de Marketing y Ventas de Neo Advertising España.

PDG-B-11

Xavier Martínez Motos es el nuevo director para el sur de Europa de Onmobile.



LG ha nombrado a **Carlos Olave** nuevo director general de Recursos, una nueva área estratégica de la empresa.

PDG-A-06

Severino Rodríguez ha asumido el cargo de CEO de Servimedia.

PDG-A-07



Redexis Gas ha situado a **Julio César Campillo** al frente de la Dirección General Sur-Mediterráneo.

PDG-C-07

Rafael Arce se ha incorporado como director gerente al Consorcio Hospitalario Provincial de Castellón, tras cinco años ocupando la gerencia del Hospital Intermutual de Levante.

PDG-C-2014

Juan Manuel Negro es el nuevo director general adjunto en España de Allianz Global Corporate & Speciality.



PDD-1-14. Los participantes del PDD-1-14, convocados por **Viviana Seguel** y **Roberto Santos**, se reunieron el 1 de junio.

EMPRENDEDORES

PDD-D-11



La empresa Shot & Shop, fundada por **Sira Pérez de la Coba**, fue la ganadora en enero de la Venture

Capital Investment Competition del IESE. Se trata de una innovadora aplicación que actúa como buscador visual, ayudando a encontrar prendas de ropa y complementos a partir de una foto del producto deseado.

MBA '13

Los compañeros de promoción **Martin Axnick** y **Takemune Iwasa** han fundado EIKYU, una marca de ropa *premium* para hombre que distribuye sus piezas principalmente a través de su sitio web y tiendas asociadas y seleccionadas alrededor del mundo. "EIKYU ofrece a sus clientes un producto único y una experiencia de compra *online* muy práctica", explica **Axnick**.



SI ERES EMPRENDEDOR,

recuerda que tienes un grupo de LinkedIn



IESE Entrepreneurs & Venture Capital Hub

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



EL PRESIDENTE DE BRADESCO IMPARTIÓ LA LECCIÓN MAGISTRAL

LA PRIMERA PROMOCIÓN DEL EMBA BRASIL SE GRADÚA

“Solo celebra la conclusión quien se ha atrevido a comenzar”. Con estas palabras, **Luiz Carlos Trabuco**, presidente de Bradesco, una de las mayores entidades financieras de Latinoamérica, inició su discurso, dirigido a la primera promoción de 30 alumnos del programa EMBA del IESE en Brasil, el 7 de junio. Un discurso marcado por la emoción de quien ha seguido una trayectoria basada en la pasión y la determinación.

“Por las características de la ‘facultad’ en la que estudié, tenía pocas oportunidades de prosperar en una entidad bancaria. Provengo de una familia humilde, de obreros, con las dificultades propias de esa clase, sin ascensión social, y en un país donde el futuro nunca llegaba”, recordó este ejecutivo, sociólogo de formación. Fue la pasión, aliada a la determinación, lo que le condujo a la presidencia del banco y a ser considerado, en el 2013, como una de las 50 personalidades más influyentes de Brasil. Hoy, bajo su mando trabaja un equipo de 103.000 empleados y la administración de un conjunto de activos que asciende a 908.100 millones de reales (300.500 millones de euros), con un patrimonio neto de 70.900 millones de reales (23.400 millones de euros). “Ejerzan su talento con pa-

sión, voluntad y determinación, ya que, sin eso, el talento es como una granada vacía”.

Trabuco recordó que, en su primer trabajo, como encargado de material de una banda de música, aprendió que, cuando los músicos de más talento no seguían la partitura, la banda desafinaba. Posteriormente, como auxiliar en una empresa textil, leía los periódicos, por lo menos, con tres días de retraso, únicamente cuando ya no los quería la dirección de la empresa. “Fue allí donde me di cuenta de lo importante que es tener información, buscar el conocimiento”. La búsqueda incansable del conocimiento, según **Trabuco**, es lo que va a diferenciar a cada uno de los alumnos en la lucha diaria de su vida profesional y personal. “La modernidad nos exige la búsqueda continua de la mejora. Hemos de ser buenos en el ámbito profesional y también en la vida personal”, añadió.

FE EN EL ESFUERZO

● El presidente de Bradesco también se refirió a la celebración de la Copa del Mundo de fútbol que se iniciaría en Brasil días después de la graduación. “Seguramente, los jugadores de todas las selecciones van a jugar cada encuentro como si fuese lo último que van a hacer en su vida. Si, en el encuentro de la vida, damos lo mejor de nosotros mismos,



marcaremos la diferencia. Si ahora no damos lo mejor de nosotros, no sabremos nunca si podremos marcar la diferencia en las próximas décadas”, añadió **Trabuco**.

Ante una audiencia formada por los 25 hombres y 5 mujeres procedentes de México, Chile, España, Portugal y Perú que se graduaban, el invitado aseguró que la formación no cambia el mundo: “La formación cambia a las personas y son las personas las que pueden cambiar el mundo”.

El presidente de Bradesco cedió la palabra al director general del IESE, **Jordi Canals**, quien afirmó que los 30 alumnos serán siempre recordados por haber formado parte de la primera promoción de graduados del EMBA del IESE y el ISE en Brasil, motivo de honor y de orgullo para todos.

El director general del IESE alertó de que la mediocridad, la superficialidad y el conformismo están muy integrados en nuestra sociedad, y que no deberían influir en las actitudes de un buen empresario o directivo. “La búsqueda de la excelencia profesional y personal, con espíritu de servicio a los demás, es la mejor terapia contra esta enfermedad, y nos ayuda en el deseo de hacer que nuestra vida sea una pequeña obra de arte para que puedan disfrutar los que nos rodean”.

El profesor **Canals** recordó al líder sudafricano **Nelson Mandela**, fallecido en diciembre del 2014. “**Mandela** hizo muchas cosas, pero su opción por la reconciliación como

fundamento de la convivencia marcó su presidencia para siempre, enseñando a ejercer el poder con nobleza y humanidad y llevando esperanza a África”, dijo el director general del IESE. Luego hizo un llamamiento a los alumnos: “La sociedad necesita, hoy más que nunca, excelentes profesionales que no solo aspiren a éxitos tangibles, sino también a dejar una huella positiva en aquellos que compartan proyectos profesionales con ellos, sirviendo de cimientos para las próximas generaciones”. Finalmente, el profesor **Canals** recordó que el IESE y el ISE son la casa de los alumnos. Un lugar al que siempre podrán volver y en el que siempre serán recibidos con respeto y afecto. “Y queremos contar con vosotros, con vuestras ideas, con vuestro apoyo, para que no nos conformemos, para que podamos mejorar cada día, para que el IESE y el ISE sigan desempeñando su misión de servicio a las personas, las empresas y la sociedad”.

Cristiano José Carvalho, presidente de la promoción EMBA 2014, habló en nombre de los alumnos. **Carvalho** exhortó a sus compañeros a no dejar de aprender nunca, a buscar el conocimiento y a progresar. “Somos la primera generación del EMBA en Brasil. Contribuimos al comienzo de un camino de éxitos del IESE y el ISE en este país. Un camino que proporcionará numerosos líderes con conocimiento, ética y dignidad”, afirmó.

NOTICIAS DE LAS
AGRUPACIONES TERRITORIALESCHAPTER
NEWS**París****2 DE JUNIO**

- Los alumni parisinos celebraron
- una nueva edición del Dîner du Premier Lundi.

3 DE JULIO

- **Fatih Birol**, economista jefe
- de la International Energy Agency, hizo un repaso exhaustivo al cambiante panorama energético global para los antiguos alumnos reunidos en París. Explicó el rol del petróleo no convencional y del gas en el futuro, el mix energético y la postura y requisitos políticos necesarios

para asegurar el abastecimiento de la creciente demanda energética de forma sostenible. Se agradece a la presidenta de la Agrupación Territorial de Francia, **Gloria Perrier-Châtelain** (AMP-10), y a **Cristina Latorre** (PADE-A-11) su colaboración para la celebración de este encuentro.

Viena**4 DE JUNIO**

- El profesor **Antonio Argandoña**
- debatió con los alumni reunidos en la capital austriaca sobre las lecciones de la crisis y la necesidad de reconstruir la economía europea basándola en cimientos éticos.

Ginebra**5 DE JUNIO**

- Los antiguos alumnos de la
- Agrupación Territorial de Suiza celebraron su tradicional reunión Bar of the Month en Ginebra, convocados por su presidente, **Ariel Kestens** (GEMBA '09).

Lima**6 DE JUNIO**

- El liderazgo es una de las
- competencias directivas más valoradas. Muchas empresas tratan de desarrollarlo en sus directivos siguiendo el modelo tradicional de líder-subordinado, que solo sirve para



los primeros ejecutivos. Los resultados de estos esfuerzos han sido poco exitosos. Para desarrollar el liderazgo en toda la organización, se requiere un nuevo modelo del tipo líder-líder, en el que todos los directivos de la organización compartan la responsabilidad de la misión de la empresa, y sobre ello versó la sesión impartida por el profesor **Carlos Rodríguez-Lluesma** titulada “La coreografía del liderazgo”.

13 DE JUNIO

● El profesor **Josep Tàpies** habló a los alumni peruanos sobre “Sostenibilidad y revitalización de la empresa”, explicando que la

São Paulo

6 DE JUNIO

● El director general del IESE, ● **Jordi Canals**, se reunió con los antiguos alumnos en la sede del ISE en São Paulo, donde impartió la conferencia “Excellence in Business Leadership and Governance”. En esta sesión, el profesor **Canals** expuso ante los alumni cómo gestionar las empresas centrándose en el largo plazo, cómo el buen gobierno ayuda a su desarrollo y cómo definir el rol del CEO y la junta de dirección para llevarlo a cabo.





Liubliana

31 DE MAYO

● **Miha Novak** (AMP-Múnich-12) y **Tomaž Lah** (AMP-Múnich-14) organizaron el primer evento del IESE en Eslovenia, reuniendo a veinte directivos que asistieron a la conferencia “The Challenge of Leadership”. Seguidamente, atendieron presentaciones sobre *executive education* en Europa Central y los principales retos del management en Eslovenia, y estudiaron un caso de la mano del profesor **Yih-teen Lee**.

sostenibilidad de una organización pasa por prestar atención a cuáles son las amenazas y las oportunidades que el entorno competitivo presenta a la cuenta de resultados. En la sesión se expuso que las cifras, siendo importantes, no son lo básico. Lo fundamental es determinar los conceptos estratégicos que subyacen en esas cifras y revitalizarlos para seguir siendo competitivos.

México D. F.

11 DE JUNIO

● Los alumni mexicanos disfrutaron de una cena-coloquio en la capital, durante la cual les acompañó **Claude Heller**, embajador de México en Japón. El evento se repitió el 18 de septiembre, esta vez con la presencia de **Javier Estrada**, director general de Planeación e Información Energéticas de la Secretaría de Energía de México, quien impartió la conferencia “Reforma Energética: retos, nuevo modelo, temas clave e inversiones”.

Londres

12 DE JUNIO

● **Mathieu Carenzo**, colaborador científico del IESE, dirigió en Londres una sesión sobre iniciativa emprendedora: “From the Idea to a

Growing Business. How a Start-up Project Developed During the MBA can Become a World Class Venture: MBA&CO case”.

25 DE JUNIO

● La información es poder, pero solo si se sabe qué hacer con ella. Hemos entrado en la era de los llamados “*big data*”, que van más allá de los datos transaccionales para los que han sido diseñadas las tecnologías de la información de la mayoría de empresas. El profesor **Javier Zamora** explicó en Londres este concepto y sus posibilidades e implicaciones para las empresas en la conferencia “Connecting the Dots with Big Data: Leading the Digital Transformation of Your Organization”. La sesión estuvo organizada por el presidente de la Agrupación Territorial de Alumni en el Reino Unido, **Chris Daniels** (MBA '00) gracias a la colaboración de Infosys, empresa que cedió sus instalaciones para el evento.

18 DE SEPTIEMBRE

● Las nuevas instalaciones de The Coca-Cola Company en Londres acogieron esta sesión en la que **Javier Sánchez-Lamelas** (MBA '88), Europe Group Marketing Director de

The Coca-Cola Company, impartió la conferencia “Marketing Beliefs”, con la participación del profesor **Íñigo Gallo**. Se agradece a la empresa y a **Sánchez-Lamelas** su colaboración en la organización de este evento.

Nueva York

12 DE JUNIO

● El profesor **Philip Moscoso** explicó a los antiguos alumnos reunidos en la sede del IESE en Nueva York cómo sacar partido al *lean manufacturing* 2.0, con la sesión titulada “Lasting Value from LEAN 2.0: Make Your Improvements Stick and Your Customer Happy”.

Varsovia

16 DE JUNIO

● La gestión de riesgos se ha convertido en uno de los temas más candentes en el mundo de la dirección general. Los directores generales juegan un papel fundamental en este proceso: son los encargados de formular una estrategia de riesgos y tomar decisiones críticas sobre su implementación. El profesor **Markus Maedler** explicó en la capital polaca las dudas que puedan surgir en este proceso con la conferencia “Corporate Risk Management: A General Manager's Perspective”.

4 DE SEPTIEMBRE

● El profesor **Antonino Vaccaro** habló a los antiguos alumnos polacos sobre las redes criminales, los sectores donde más actúan, los ingresos que obtienen y cómo afrontarlas y prevenirlas, en la sesión “‘Glocal’ Criminal Networks in the Global Economy: How Can We Fight Them?”

Poznan

17 DE JUNIO

● Tras su sesión en la capital polaca, el profesor **Markus Maedler** habló sobre la gestión de riesgos en Poznan.

Zúrich

17 DE JUNIO

● Los alumni suizos disfrutaron de la sesión “Entrepreneurship: Making the Leap from Corporate to Start-Up” a

cargo de **Caspar Coppetti**, cofundador de On; **Klaus Biermann**, propietario de Biermann Partners, y **Chetan Damani**, director general de TVguide.co.uk.

Buenos Aires

26 DE JUNIO

- La Agrupación Territorial de
- Alumni de Argentina-Uruguay, presidida por **Martín Agramonte** (MBA '99), organizó una sesión orientada a repasar la situación actual y las perspectivas de futuro de la energía en Argentina, de la mano de **Daniel Gustavo Montamat**, economista, contador público y abogado. Entre otros cargos, el ponente ha sido director de Gas del Estado, director y presidente de YPF y secretario de Energía de la nación.

30 DE JULIO

- La sesión organizada en la capital
- argentina giró inicialmente en torno al caso Dodot, que trata sobre combatir el proceso de comoditización y sobre cómo afrontar una guerra de precios. Tras la discusión del caso, **Mario Capizzani**, *lecturer* del IESE, analizó el incipiente ascenso de la marca blanca en Europa y Estados Unidos frente a Latinoamérica.

13 DE AGOSTO

- La sede del IAE argentino acogió
- este encuentro, en el que el profesor **Pedro Videla** dirigió la ponencia "Algunos temas candentes de la macroeconomía mundial". Asimismo, se celebró la primera sesión de trabajo de la iniciativa Grupos IESE. En esta ocasión, se estudió el caso del Grupo Young, empresa que comercializa productos domissanitarios y cosméticos en aerosol con diversas marcas, presentado por **Diego Jurado** (PDD-2-06), socio de la empresa, y con **José Luis Gómez López-Elgea**, profesor del IAE, como moderador.

Namur

28 DE JUNIO

- Esta ciudad belga, capital de
- la región de Valonia, acogió un encuentro de antiguos alumnos organizado por **Fernanda Rodríguez**



1. Una cena reunió a alumni en París 2. Visita guiada en Namur 3. Encuentro de alumni de Portugal

(GEMBA '03). El grupo disfrutó de un almuerzo y una visita guiada por los pasillos subterráneos de su ciudadela.

Bloemendaal

29 DE JUNIO

- Un grupo de antiguos alumnos
- holandeses se reunió para celebrar su tradicional barbacoa veraniega.

Lisboa

10 DE JULIO

- La capital lusa acogió el encuentro
- anual de antiguos alumnos de la Agrupación Territorial de Portugal. En este evento se debatió acerca de la situación económica del país en el período posttiroika de la mano de **Francisco de Lacerda**, presidente y CEO de CTT (Correos de Portugal); **Fernando Ulrich**, CEO y vicepresidente del Consejo de Administración de BPI; y el profesor **Juan José Toribio**, con **Camilo Lourenço**, periodista económico, como moderador de la mesa. El ministro de Economía de Portugal, **António Pires de Lima** (MBA '86), clausuró la jornada.

Santiago de Chile

5 DE AGOSTO

- El profesor **Pedro Videla** debatió
- con los alumni reunidos en Santiago "Algunos temas candentes de la macroeconomía mundial".

São Paulo

28 DE AGOSTO

- Difícilmente exista un empresario o
- directivo de empresas que reconozca que su compañía no tiene estrategia.

Muchas empresas disponen de un plan estratégico, pero ¿hasta qué punto les resulta útil? Una buena estrategia no tiene por qué ser complicada, al contrario: cuanto más simple sea, más sencillo resulta comunicarla con claridad y lograr los resultados. En esta sesión, el profesor del IEEM **Carlos Folle** exploró con los antiguos alumnos brasileños los fundamentos de una buena estrategia.

Dubái

16 DE SEPTIEMBRE

- "What Global Leaders Really
- Need?". Esta era la pregunta que lanzaba el profesor **Sebastian Reiche** en esta sesión, organizada en la sede de Emirates NBD en Dubái. Durante la jornada se pusieron sobre la mesa diferentes ejemplos de liderazgo global y las principales competencias y características de un líder global.

Manila

16 DE SEPTIEMBRE

- Los alumni filipinos se reunieron
- en Manila para atender a la sesión "After Emotional Intelligence: What Next?", de la mano del profesor **Alberto Ribera**.

Bruselas

22 DE SEPTIEMBRE

- **Daniel Couvreur**, miembro de la
- junta directiva de la Rainforest Alliance, explicó a los antiguos alumnos reunidos en la capital belga el enfoque y la misión de la entidad que dirige, un importante organismo de certificación mundial para la agricultura, el turismo y las prácticas forestales.

BIENVENIDOS A LA AGRUPACIÓN CLAUSURA DE PROGRAMAS DE EXECUTIVE EDUCATION



PLD Barcelona 2014 - Spring Edition. Presidente: Jesús Aragón Hidalgo • Vicepresidentes: Nita Jha y Federico Minichilli



PDD-2-2014. Presidente: Francisco Javier de León González-Huix • Vicepresidente: Ramón Mena Castany



PDD-3-2014. Presidenta: Noelia Rodríguez Blanco • Vicepresidente: Víctor Agramunt Castro



Global CEO Program 2014. Presidente: Rafi Fattal



PDD-C-2014. Presidente: Juan Antonio Tébar Chumillas • Vicepresidenta: Virginia Pérez Hernández



PDG-B-2014. Presidenta: Inmaculada Ferrero Palma • Vicepresidente: Álvaro Curiel Adrados

¡APROVECHA LAS VENTAJAS DEL CLUB ALUMNI!



¿Quieres vender esa *tablet* que ya no usas? ¿Te gustaría alquilar un apartamento para las próximas Navidades? ¿Te interesa suscribirte a los principales diarios a un precio irresistible? El Club Alumni te ofrece estas y muchas más ventajas. ¿A qué esperas para descubrirlas?

Hace un año y medio que se puso en marcha el Club Alumni, un entorno exclusivo para los miembros de la Alumni Association. Desde entonces, más de 1.700 antiguos alumnos ya aprovechan sus ventajas. Para unirse solo hace falta ser miembro de la Agrupación y registrarse en esta plataforma virtual desarrollada por EasyLife.

El Club Alumni ofrece tres tipos de oportunidades comerciales. Te damos todas las claves para sacarles el máximo partido.

MEMBER BENEFITS

Este espacio cuenta con más de 700 ofertas en 400 establecimientos. Si echas de menos alguna marca o comercio, puedes enviar tu propuesta a través de la opción "Sugerir un establecimiento", y el equipo del Club Alumni se pondrá en contacto con él para llegar a un acuerdo de colaboración.

Fruto de estas sugerencias y del trabajo de investigación y captación realizado por el equipo del Club, cada semana se añaden nuevos descuentos. Todos los servicios que se incorporan suponen una ventaja económica realmente diferencial y cumplen las normas éticas que identifican al IESE.

Existen cinco tipos de descuentos:

📌 **Online código promocional**

Al realizar la compra *online*, introduce este código y se aplicará el descuento al momento.

📌 **Online Mi Cuenta €**

Pagas el total del importe del producto y el descuento aparece reflejado al cabo de unos días en esta sección del Club Alumni. Cuando alcances los 20 euros, podrás disponer del dinero acumulado.

📌 **Online descuento aplicado**

Los precios reflejados ya tienen el descuento incluido. Hay que realizar la compra a través del enlace que se facilita.

📌 **Identificación con la tarjeta de miembro del IESE**

Te identificas con tu tarjeta de miembro del IESE en el comercio y te aplican el descuento en el momento.

📌 **Vale descuento**

Descargas el cupón, lo imprimes y lo presentas en la tienda. El descuento se aplica en el acto.

¿SABÍAS QUE...?

* Los miembros del Club Alumni han sugerido 58 establecimientos desde su creación.

* Las categorías más valoradas por los miembros del Club son Motor y Carburantes, Viajes y Cultura.

* Los descuentos en alquiler de vehículos, carburante, agencias de viajes, hoteles, suscripciones

a publicaciones y cursos de idiomas son los más utilizados.

* Si aprovechas las ofertas del Club, puedes ahorrarte más de 70 euros al año en carburante.

* Hay alumni que han acumulado 40 euros en el apartado "Mi cuenta €" con una sola compra *online* en una web de viajes.



MEMBERS EXCHANGE

Alquilar tu segunda residencia, vender tu coche seminuevo o intercambiar artículos infantiles o de electrónica son algunas de las opciones que te ofrece el apartado Members Exchange. Aquí puedes vender, comprar, intercambiar o alquilar bienes cotidianos. Ni la Alumni Association ni el IESE se hacen responsables de las negociaciones que se efectúen en este espacio. ¡Aprovecha y exprime esta sección al máximo, el resto de miembros te lo agradecerán!

¿SABÍAS QUE...?

- * Puedes publicar dos tipos de anuncios: ofertas y demandas.
- * Las ofertas de vivienda y vacaciones, y las de motor son las más numerosas.
- * Las oportunidades de vivienda y vacaciones, y las de electrónica son las más demandadas.
- * Cuanto más completo sea tu anuncio, mejor funcionará. Incluye el máximo de datos posibles: precio, estado del producto, modelo, color, etc.
- * Una imagen vale más que mil palabras: incluir fotos en la oferta aumenta las probabilidades de éxito.
- * Puedes dar de baja tu anuncio en cualquier momento desde la sección "Mis datos". Los anuncios se desactivan automáticamente un año después de su publicación.

BUSINESS EXCHANGE

Ofrece los productos y servicios de tu empresa con condiciones especiales para todos los miembros del Club Alumni. Desde este espacio, puedes establecer relaciones comerciales y ofrecer servicios profesionales como marketing, asesoramiento financiero, etc. Ni la Alumni Association ni el IESE se hacen responsables de las negociaciones que se lleven a cabo en este apartado.

¿SABÍAS QUE...?

- * La mayoría de anuncios publicados en esta sección son de asesoría y consultoría. Las finanzas y el sector de medios de comunicación y publicidad también despiertan mucho interés.
- * La sección Business Exchange es un excelente canal para dar a conocer tu empresa o negocio.
- * Los miembros del Club valoran positivamente que el anuncio incluya los datos de contacto de forma clara: persona de contacto, teléfono, *email*, etc.
- * Incluir el logotipo de la empresa contribuye al éxito del anuncio: la imagen ayuda a reconocer la marca.

PARA ACCEDER AL CLUB:
www.iese.edu/clubalumni

Necesitamos una nueva teoría financiera



EDUARDO MARTÍNEZ ABASCAL
Profesor Ordinario de Dirección Financiera, IESE

La investigación teórica en finanzas ha jugado un gran papel a la hora de desarrollar y conformar los mercados y las empresas, pero creo que, en esa investigación, hay una serie de fallos y errores de fondo importantes.

Los académicos siguen modelos matemáticos con los que intentan explicar la realidad o parte de ella, pero que, en definitiva, no se corresponden con la realidad. Buscan reglas fijas de obligado cumplimiento, como ocurre en otras ciencias.

El error es que la gestión empresarial no es así: es una ciencia social en la que las leyes son aplicables solo a ciertos colectivos y durante cierto tiempo. No hay reglas universales, pues el comportamiento de las personas cambia. Y sin embargo, buena parte de la investigación financiera se basa en modelos matemáticos de obligado cumplimiento.

Toda investigación se basa en hipótesis o puntos de partida indemostrables y que se asumen como ciertos. La teoría financiera moderna parte de una única hipótesis: el inversor es un ser racional (inteligente) que intenta maximizar su utilidad (enriquecerse). A partir de esta premisa, llegamos a sistemas extremadamente individualistas.

De hecho, casi todos los textos de finanzas toman como referencia al inversor y no a la empresa. El objetivo ya no es que la empresa

obtenga financiación, desarrolle buenos proyectos, productos o servicios, cree empleo, etc.; el objetivo es “maximizar el valor del accionista”, y resulta llamativa la unanimidad que hay al respecto. Pero en la empresa hay otros participantes (*stakeholders*): empleados, clientes, proveedores, comunidad... Así que, ¿qué pasa con ellos?

Otra consecuencia lógica de esta hipótesis es que los mercados y la bolsa tienen un predominio brutal. Si el objetivo es maximizar el valor del accionista, se trata de que el precio de la acción suba, y el precio de la acción se fija en la bolsa; por tanto, a la postre, es la bolsa la que marca las decisiones de la empresa.

Por ello, la mayoría de textos de finanzas tratan de empresas cotizadas y muy grandes, que representan, en “números gordos”, menos del 0,1% de las empresas del mundo. ¿Y el 99,9% restante?

Las grandes crisis han producido nuevas teorías financieras que luego perduran en el tiempo. Así ocurrió con Keynes y la Gran Depresión de los años treinta, o con Friedman y la gran inflación de los años setenta. Creo que ha llegado el momento de abordar un nuevo sistema económico, quizá rectificando el actual, más volcado en el servicio a las personas y al bien común.

Sigue el blog del profesor:
www.economiaparatodos.es



Steelcase®

Trabajamos con las organizaciones líderes de todo el mundo para crear espacios que amplifiquen el potencial de sus personas, equipos y negocio.

EL TRABAJO ESTÁ CAMBIANDO ¿ESTÁ SU ESPACIO PREPARADO?



La manera en la que trabajamos ha cambiado dramáticamente, y aun así muchos espacios no se han adaptado. Lo que los trabajadores necesitan no es simplemente una oficina, necesitan un espacio en el que quieran trabajar porque les ayuda a estar más conectados, más a gusto y más involucrados.

En definitiva, a ser más productivos.

steelcase.es

Visite nuestro WorkLife
C/ Antonio López, 243
28041 Madrid
Tf: 670 031 000

Audi
A la vanguardia de la técnica



Magnético.

Algunos lo llaman magnetismo. Otros, carisma, personalidad, carácter. Quienes poseen esta cualidad ejercen un poderoso influjo a su alrededor. Como el nuevo Audi A7 Sportback que combina a la perfección las líneas Avant, berlina y coupé en un singular diseño que anticipa un temperamento fuera de serie. Una irresistible fuerza del progreso con motores eficientemente deportivos. Un imán de nuevas sensaciones. www.audi.es/a7

   /audispain

Audi A7 Sportback de 218 a 560 CV. Emisión CO₂ (g/km): de 122 a 221.
Consumo medio (l/100 km): 4,7 a 9,5.

**Nuevo Audi A7 Sportback con Matrix LED
y Audi connect.**