

Christoph Zott

¿Cómo innovar en
modelos de negocio?

Domènec Melé

¿De qué depende el comportamiento
ético en la empresa?

50 aniversario del MBA

Celebrándolo en Nueva York,
Milán, Singapur y Miami

FOCALIZARSE EN LA EXCELENCIA

¿Cómo puede la excelencia definir el escenario empresarial del futuro?
Reflexiones en la Global Alumni Reunion 2015 en Múnich



EXPANDING IMPACT

THE POWER OF EXCELLENCE IN BUSINESS

IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

16-18 OCTUBRE 2015

MÚNICH

SILVER SPONSOR

Ermenegildo Zegna

COLABORADORES



GRACIAS

Con vuestro apoyo, más de **1.000 antiguos alumnos y altos ejecutivos** de todo el mundo se reunieron en Múnich para llevar el impacto de la excelencia más allá del contexto empresarial



Nos vemos en Barcelona para
la Global Alumni Reunion 2016:

11 DE NOVIEMBRE

más que campus,
barcelona

más que alumnos,
personas

más que grados,
proyectos vitales

uic
barcelona
#másqueuniversidad

Becas de Excelencia
Académica

Próxima convocatoria:
26 de febrero
¡Infórmate!

uic.es



Universitat Internacional
de Catalunya

más que
universidad

Arquitectura / ADE / Comunicación / Derecho / Educación / Humanidades / Enfermería / Fisioterapia / Medicina / Odontología
Consulta nuestra amplia oferta de Grados y doubles Grados



PORTADA

FOCALIZARSE EN LA EXCELENCIA

GLOBAL ALUMNI REUNION 2015

12

IDEAS



**CAMBIANDO EL MODO DE OPERAR
DE LAS EMPRESAS**

¿Cómo innovar en
modelos de negocio?
Christoph Zott

28

**DECISIONES PERSONALES O
INFLUENCIADAS: EL ROL DE LA DIRECCIÓN**

¿De qué depende el
comportamiento ético
en la empresa?
Domènec Melé

32

50 ANIVERSARIO DEL PROGRAMA MBA

CELEBRÁNDOLO EN
NUEVA YORK, MILÁN,
SINGAPUR Y MIAMI



40

CROSSROADS



EXPERIENCIAS MBA

Un impacto en
la alta dirección

44

LAS SERIES ONLINE PARA ALUMNI

ARRANCAN CON MÁS DE 700 INSCRITOS

IESE Alumni Digital Series:
avanzando en la digitalización

46

**INVESTIGACIÓN SOBRE CÓMO REDUCIR
LA POBREZA ENERGÉTICA EN ÁFRICA**

Nueva Cátedra de Energía y
Desarrollo, en asociación con
Fuel Freedom Foundation

48

30 ENCUENTRO IESE AUTO

Coches sin accidentes,
sin emisiones y conectados

50

22 ENCUENTRO DEL SECTOR SANITARIO

Basarse en las evidencias para
mejorar la salud del sistema

52

ÍNDICE

EL CAMPUS DE MÚNICH ACOGIÓ UNA SESIÓN CON DIRECTIVAS
Una masa crítica de mujeres mejora los resultados **54**

PROGRAMA FAST FORWARD
Ideas globales para el liderazgo positivo **56**

HISTORIAS FINAVES: WORLDSSENSING
Un sensor para conectar el mundo **57**

GLOBAL HR THINK TANK
Innovando en la formación para directivos **58**

AGENDA **60**

PEOPLE



FAMILIA MERCADER: UNA FORMACIÓN COMÚN PARA LA ALTA DIRECCIÓN
“Como alumno del IESE, te sentías único” **66**



AUTORES:
MONS. JAVIER ECHEVARRÍA
Dirigir empresas con sentido cristiano

70

SOIS NOTICIA **72**

LIFE

CHAPTER NEWS **80**

CLAUSURA DE PROGRAMAS **84**

IESE & YOU

ALUMNI CAREER ADVISING
Trayectorias profesionales sin fronteras **86**

FINAL

JOAN DE DOU
Las comparaciones siguen siendo odiosas **88**

CROSSROADS

CONFERENCIA “NEXT STEPS FOR MACROPRUDENTIAL POLICIES”, ORGANIZADA POR EL IESE Y COLUMBIA

38

SÓLIDOS CIMIENTOS PARA EL SISTEMA BANCARIO DEL FUTURO



PEOPLE

EUSEBIO DÍAZ-MORERA (MBA '69)

“INVERTIR Y TENER PACIENCIA ES LO MISMO; LO DEMÁS ES ESPECULAR”



62

El ~~compromiso~~ con nuestros trabajadores es lo primero

Hemos invertido más de
11 millones de € para formar
al 97% de nuestros trabajadores.

En Gas Natural Fenosa no invertimos en palabras como "compromiso", sino en seguir formando a través de nuestra Universidad Corporativa. Por eso nuestros más de 22.000 empleados están orgullosos de pertenecer a una de las mejores compañías para trabajar en España*, y en la que el 94% de su plantilla es fija.

**Porque lo importante no es
lo que dices, es lo que haces.**

www.gasnaturalfenosa.es

*Según datos de Actualidad Económica 2015
y Merco Talento 2015.

gasNatural
fenosa



Hecho y dicho

Índice de Alumni

Afonso, Nicolás (PDD '15)	84	Escobar, Javier (PDD '09)	72	Miano, Giorgio (AMP '15)	84
Aguilera, Ignacio (PADE '15)	84	Fawson, Will (MBA '17)	72	Minichilli, Federico (PLD '14)	72
Alarcón, Gabriel (PDG '09)	72	Figueras, Josep (PDG '11)	72	Moracho, Óscar (PDG '90)	72
Alcázar, Manuel (MBA '91)	80	Foncillas, Marta (PDD '12)	72	Moyo, Juan (PDD '04)	72
Aleman, Salvador (PDD '74)	67	Francès, Xavier (PDD '97)	72	Muller, Marissa (MBA '10)	72
Alonso, Ángel (PDG '15)	84	Fuertes, Juan Ramón (PADE '06)	72	Narváez, Fernando (PDG '15)	84
Altiriras, Daniel (PDD '07)	72	Gabilondo, Luis (PDG '91)	72	Olave, Carlos (PDG '11)	72
Andrés, María (MBA '96)	72	Galiana, Esther (PADE '08)	72	Parra, Íñigo (MBA '90)	72
Apoita, Juan Ignacio (PDG '95)	72	Galindo, Elsa (MBA '04)	72	Pellisa, Francesc (PDD '06)	72
Aranda, Martín Javier (PDG '14)	72	Galletto, Alessandro (PDD '08)	72	Pereira, Jorge (PDG '07)	72
Araujo, Alecsandro (PMD Brasil '15)	84	García Alonso, Marta (PDD '06)	72	Picamill, Antonio (MBA '01)	72
Arrizabalaga, Juan (MBA '93)	72	García Perulles, Emilio (PDD '05)	72	Piedra, José Ignacio (PDG '00)	72
Ausaverri, Manuel (MBA '00)	72	García-Valdecasas, Luisa (PDG '15)	84	Pinto, David (PDD '01)	72
Badenes, Cristina (MBA '98)	44	Garmendia, Cristina (EMBA '92)	72	Procaccini, Federico (MBA '06)	80
Badrinas, Luis (GCP '12 y PADE '98)	72	Gerrero, Manuel (EMBA '11)	72	Puelinckx, Kristoff (MBA '96)	44
Barquín, Francisco Javier (PDD '07)	72	Gil-Turner, Pelayo (EMBA '13)	72	Puertas, Ruperto (PDG '08)	72
Battaille, Laurence (MBA '95)	80	Go, Timothy (MBA '12)	46	Puig, Mariano (PDG '64)	40
Beltrán, Alejandro (MBA '98)	44	Gómez del Río, Rafael (PDD '01)	72	Pujadas, Enric (PADE '96)	72
Borchardt, Alexandra (PMD '13)	54	González López, Jaime (PDD '99)	72	Ramas, Santiago (EMBA '02)	72
Botín, David (PDG '12)	72	González Relano, Manuel (EMBA '13)	72	Raventós, Jaume (PDG '05)	72
Boza, Jordi (PDD '03)	72	González-Adalid, Antonio (MBA '75)	44	Ribera, Amparo (PDG '87)	72
Buch, Máximo (MBA '87)	72	González, Agapito (PDD '04)	72	Riera, Inmaculada (PADE '02)	72
Bustamante, Miguel (PADE '15)	84	González, Juan José (PDG '15)	84	Sacristán, Mónica (PDD '13)	72
Cabeza, Domingo (PDD '95)	72	González, Lluís (PDD '15)	84	Sagnier, Pablo (MBA '90)	44
Cabezas, Isaac (EMBA '17)	72	Gutiérrez, Ignacio (PDD '08)	72	Samson Oribio, Rachelle (MBA '10)	72
Camarena, Lucía (MBA '94)	54	Hernando, Eduardo (EMBA '12)	72	Sánchez Lópiz, Manuel (PDG '11)	72
Carrera, Óscar (EMBA '04)	72	Hondong, Cindy (GEMBA '14)	80	Sánchez, César (PDG '15)	72
Casajuana, Albert (PDD '02)	72	Ibáñez, Elena (PDD '06)	72	Sarrias, Alberto (MBA '93)	72
Castán, Carlos (EMBA '07)	72	Irisarri, José Ramón (PADE '77)	72	Schoor, Gérard (MBA '91)	80
Catà, Aurora (MBA '89 y PADE '03)	68	Jáuregui, Aitor (EMBA '09)	72	Sinca, Josep (PDD '72)	72
Celis, Begoña (PDD '00)	72	Jiménez, Germán (EMBA '15)	72	Sinha, Smriti (Exchange MBA '10)	54
Chimeno, José Gabriel (PDG '95)	12, 80	Jiménez, Mónica (PDD '15)	84	Soldevila, Lluís (PDD '05)	72
Civantos, Luis Antonio (PDD '10)	72	Jover, Luis (MBA '11)	72	Soriano, Jordi (EMBA '09)	72
Coello, Joaquín (PDG '91)	72	Julià, Óscar (PDD '10)	72	Steinsdóttir, Una (AMP '15)	84
Coll, Joan (PDD '89)	72	L'Ecuyer, Catherine (MBA '04)	72	Suassuna, Rodrigo (PMD Brasil '15)	84
Cordón, Agustí (CGP '14 y PADE '02)	72	La Rosa, Javier (MBA '00)	80	Tabuenca, Pedro (EMBA '02)	72
Corral, Javier (MBA '91 y PADE '05)	72	Lacalle, Daniel (PDD '04)	72	Tesfu, Sahil (MBA '13)	54
Cushing, Laura (MBA '17)	72	Llamos, Rafael (PADE '03)	72	Toda, Lorena (PDD '12)	72
de Parias, Cristina (MBA '91)	44	Lloa, Jordi (PDD '15)	57	Torrents, Josep (PADE '95)	72
de Paz, Javier (MBA '93)	72	Lobo, Francisco (EMBA '05)	72	Vallejo, Paula (PDD '11)	72
del Campo, Marta (PADE '15)	84	Londoño, Fernando (MBA '03)	80	Vara, José María (MBA '87)	72
del Río, Pilar (PADE '15)	84	Lorente, Álvaro (PDG '04)	72	Viayna, Ignacio (PDG '15)	72
Díaz-Morera, Eusebio (MBA '69)	62	Lorente, Benjamín (AMP '12)	72	Vilajosana, Ignasi (SEP '16)	57
Domingo, Mariano (PDD '88)	72	Manso, Tomás (PDG '14)	72	Villamor, Isabel (MBA '16)	56
Elorriaga, Elena (PDG '03)	72	Martínez, Iván (PDD '15)	84	Villanueva, Óscar (PDD '14)	72
		Martínez, Rocío (PDG '15)	72	Vives, Jaime (PADE '08)	52
		Massines, Alexandre (PDD '13)	72	Vives, Sebastià (PDD '99)	72
		Mercader Barata, Jordi (MBA '03)	66	von Boeselager, Georg (AMP Munich '08)	12
		Mercader Miró, Jordi (MBA '69)	66	Xicoy, Borja (MBA '17)	72
				Ybarra, Paco (MBA '87)	38

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

Tener un familiar en la empresa nunca fue tan bueno.



Nuevo Volkswagen Touran, el socio que todos querrán tener.

Mezclar familia con negocios nunca fue una ecuación fácil. Pero cuando el familiar es alguien tan confiable e innovador como el nuevo Volkswagen Touran todo es más sencillo. Su gran espacio y versatilidad lo convertirán en el aliado perfecto para tu empresa y su seguridad y última tecnología hablarán de ti más de lo que crees. Porque hay muchas formas de que tu empresa se vuelva grande, pero pocas te harán quedar tan bien como esta.

Acércate a tu concesionario e infórmate de las condiciones especiales para empresas.

■ VolkswagenExclusivoEmpresas
■ ■



Das Auto.

Índice de empresas

Abertis	66	INPACSA	66
ACR Grupo	72	Institute of Coaching	58
ADECOSE	72	IOC	58
Adtelligence	12	Irium	72
Airbus	72	JLL España	72
Altadis	72	JP Morgan Chase	38
Altamira	72	Julius Baer	72
Amazon	32	Kantox	12
Anjos do Brasil	80	Kellogg School of Management	40
Antena 3	68	Keyland	72
Apple	32	KPMG	50
Aston Martin Lagonda	59	La Caixa	12
Atento	72	La Sirena	72
Axalta Coating Systems	72	LG Electronics	72
Banca Catalana	62	LIXIL	68
Banco Central de Chile	38	London School of Economics	
Banco de Crédito Corporativo	72	and Political Science	88
Banco de Inglaterra	38	Marketing Convergence	46
Banco de Pagos Internacionales	12	Mayo Clinic	72
Banco Sabadell	12	McKinsey	54
Banco Santander	72	McKinsey & Company Iberia	44
BASF	12	Mercedes-Benz	72
Bazán	66	Mercedes-Benz	50
BBVA	38	Merck	52
BlackRock	72	Meridia Capital	44
BMW	12	Merkamueble	72
BNP Paribas Fortis	12	Michael Kors	36
Boskalis International	72	Michigan Ross School of Business	59
BP Fuels	72	Microsoft EMEA	12
Bridge Intelligence	12	Miquel y Costas	62
Bristol-Myers Squibb	72	Munich Re	58
CaixaBank	66	Neckermann Strategic Advisors	50
Caja de Barcelona	62	Netafim	56
Cartera Industrial Rea	44	NH Hotel Group	12
Catalunya Caixa	44	Nike	12
Cementos Molins	62	Nissan	50
Centro Neurológico de Atención Integral	72	Noatum	72
Chevron	80	Nokia Networks	72
Chopard	72	Olam International	40
Citigroup	38	Orange	72
CMS Albiñana & Suárez de Lezo	72	PAD	80
Codorniu Raventós	12	People Excellence	72
Columbia Business School	56	Plan W	54
Community of Insurance	72	Plataforma	72
Connecting Brains	72	Puig	40
Cosco	72	Quely	12
Crown Europe	58	Quirónsalud	52
DC Asociados	72	Redevco	72
De Agostini	40	Redpoint e.ventures	80
Deloitte	12	Repsol	66
Delta Partners	44	Roche Diagnostics	52
Deoleo	72	Roland Berger	12
Deutsche Bank	12	Sacyr Concesiones	72
Diageo	72	Sanofi	52
Earlybird Venture Capital	12	SAP	69
EDM	62	Sarens	72
Egon Zehnder International	44	Sartia	80
Eley Hawk	72	School of International	
Enagás	69	and Public Affairs (SIPA)	38
Engel & Völkers	72	SEAT	50
EOS	12	Seeliger y Conde	68
ERF	80	Sener	72
Ermenegildo Zegna	12	Smart Sensor Technology	72
Estée Lauder Companies	40	Sorli Discal	72
Eurest	72	Steelcase	12
Financial Times	12	Strathmore University	48
FMI	38	Süddeutsche Zeitung	54
Ford	50	Techstars	72
FriCSO	28	Tecnocom	72
GE	12	Telefónica	54
Goldman Sachs	62	Tesla Motors	50
Good Food	72	Toyota	50
Goodman Real Estate	72	Tressis Gestión	72
Google	50	TrialReach	12
Grifols	52	Unit4	72
GROHE	68	Universidad Católica de Lovaina	12
Grup d'Automoció i Serveis Pruna	72	Universidad de Columbia	38
Grupo Antolin	72	Universidad de Harvard	58
Grupo Detriavall	72	Universidad de Oslo	12
Grupo EULEN	72	Universidad del Cema (UCEMA)	80
Grupo MediaPro	72	Universidad Europea	72
Grupo Zeta	72	UPS International	40
GVC Gaesco	72	Value Management Consulting (VMC)	72
H.I.G. Capital	72	Vector ITC Group	72
Havas Media Group	12	Vifor-Fresenius Medical Care Renal Pharma	72
Heineken	72	Visa	54
Human Age Institute	72	Vithas	72
Human Capital Leadership Institute (HCLI)	40	Volvo	50
IAE	80	Vueling	56
Iberia	72	Wellington Partners	12
Ibericos Covap	12	Wharton School of Business	32
IBM	12	Wit Consulting	72
ID Logistics	72	Worldline Iberia	72
IDEO	28	Worldsensing	57
Indra	72	Zardoya Otis	72

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 Emérito

Antonio Argandoña

Editora

Aida Rueda

Redactora jefe

Maria Subarroca

Redactora

Ana Galán

Edición en inglés

Sally Davis

Colaboraciones

Cristina Aced
Carles M. Canals
Mercedes Castelló
Lara Cummings
Edu Ferrer Alcover
Joan Antoni Guerrero
Marcella Moohan
Javier Pampliega
Phil Seager
Steve Tallantyre
Gemma Tonijuan
Miquel Utset

Fotografía

David Adamson
Barbara Alper
Adeline Ang
Javier Arias
Ray Chua
Jordi Estruch
Edu Ferrer Alcover
Justine Kang
Ryan Lash
Sergio Rinaldi
Quim Roser
Bernhard Schmidt
Marion Vogel

Ilustraciones

Luciano Lozano
Martín Tognola

Infografía

Errea Comunicación
(www.erreacomunicación.com)

Diseño y maquetación

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



RENAULT
Passion for life

Renault TALISMAN

Siente el control



Disfruta la agilidad y la seguridad de conducción de Renault TALISMAN con el sistema de cuatro ruedas directrices **4CONTROL**.[®]

Gama Renault Talisman: consumo mixto (l/100km) desde 3,6 hasta 5,8. Emisiones CO₂ (g/km) desde 95 hasta 130.

Renault recomienda **elf**

[renault.es](https://www.renault.es)

HABLAMOS DE EXCELENCIA



ANTONIO ARGANDOÑA

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

En algunos ambientes de nuestra sociedad eso de la excelencia está mal visto: suena a elitismo, a querer distinguirse, a ponerse por delante de los demás. “Quién soy yo para juzgar a los demás”, “Cada uno tiene sus propios baremos éticos, sus propios valores...”, afirman algunos. Claro que luego, en la empresa, no nos queda más remedio que juzgar, valorar y comparar, porque buscamos la excelencia. No hacemos esto por orgullo, sino por necesidad, porque, como seres humanos, necesitamos esforzarnos cada día por acercarnos un poco más a nuestro máximo potencial. Y en una empresa, todo lo que sea dejar de esforzarnos por llegar a la excelencia es una falta de respeto a la sociedad, puesto que, si en algún lugar hay que hablar de eficiencia, de crecimiento y de responsabilidad, es en la empresa.

De excelencia hablamos en la Global Alumni Reunion del 2015, como recuerda la sección “Portada” de este número de la *Revista de Antiguos Alumnos*. Y hemos querido recoger el reto de la excelencia en nuestras páginas, con diversos tonos y matices: **Christoph Zott** lo hace desde la innovación; **Domènec Melé**, desde la ética, y la entrevista con **Eusebio Díaz-Morera** (MBA ‘69) nos lleva al mundo de las finanzas.

Como telón de fondo está el recuerdo de los 50 años del MBA, que nos trae a la memoria la apuesta del IESE por un programa dirigido a fomentar la excelencia desde la humildad, tal como recordaron algunos destacados alumni en Barcelona, el pasado 30 de noviembre. De su experiencia en el MBA, **Díaz-Morera** recuerda la conexión del trabajo profesional con el sentido de la vida, como tarea diaria, y la importancia de la gestión. Y **Jordi Mercader Miró**, también MBA ‘69, afirma: “Recuerdo que te hacían trabajar muy duro, pero te enseñaban muy bien. Te sentías único”. Hablamos de excelencia, ¿no?

Antes
TELVENT
Global Services

itconic
Innovate IT

**Con toda la experiencia
de los años. Con todo
el entusiasmo del
comienzo**



**Datacenter
services**



**Cloud
services**



**Managed
services**



**Security
services**

✓ Gestionamos la mayor
plataforma de Centros de Datos
Neutrales de España y Portugal

✓ Integramos las soluciones cloud
líderes en una única plataforma
híbrida

✓ Garantizamos el cumplimiento
de los más altos estándares de
calidad

✓ Aseguramos la continuidad de las
infraestructuras IT en 24/7 que
soportan los sistemas críticos de
negocio

✓ Prestamos servicios flexibles y
adecuados a las necesidades de
los clientes en pago por uso

✓ Protegemos su negocio
controlando la seguridad de sus
infraestructuras IT



CMMIDEV / 3 SM
Exp. 2016-10-09 / Appraisal #21166

itconic.com
902 366 718



GLOBAL ALUMNI REUNION 2015

FOCALIZARSE EN LA EXCELENCIA

Los nuevos paradigmas en campos como la tecnología digital, la macroeconomía, la geopolítica o la cultura corporativa están transformando el mundo de los negocios. Para afrontar con éxito estos cambios, los líderes deben abrazar la excelencia. Esta fue la idea central de la **Global Alumni Reunion 2015**, que tuvo lugar en **Múnich** del 16 al 18 de octubre. Con el lema “Expanding Impact: The Power of Excellence in Business” y bajo la dirección académica de los profesores Heinrich Liechtenstein y Marc Sachon, el evento reunió a más de 1.000 antiguos alumnos y a destacados panelistas que abordaron las cuestiones clave del nuevo entorno. ¿Qué cambios plantean riesgos y cuáles generan oportunidades? Y, ante todo, ¿cómo puede el concepto de excelencia causar un impacto en el escenario empresarial del futuro?





1. De izda. a dcha.: Herman Daems, presidente de los Consejos de BNP Paribas Fortis y la KU Leuven; Paul Achleitner, presidente del Consejo de Deutsche Bank, y el profesor Pedro Videla.

2. De izda. a dcha.: Tony Barber, editor para Europa del *Financial Times*; Jaime Caruana, director general del Banco de Pagos Internacionales, Janne Haaland Matlary, profesora de la Universidad de Oslo y la profesora Núria Mas.

HEMOS ENTENDIDO QUE UN FOCO EXCESIVO EN EL CRECIMIENTO PUEDE SER PELIGROSO”

Paul Achleitner, presidente del Consejo de Deutsche Bank

PREGÚNTESE SI AÑADE VALOR A SU EMPRESA”

Herman Daems, presidente de los Consejos de BNP Paribas Fortis y la KU Leuven

“E stamos aquí para hablar del poder de la excelencia en los negocios. El propósito de la escuela es, precisamente, la posibilidad de inspirar excelencia”, manifestó **Jordi Canals**, director general del IESE, en la recepción de bienvenida a la Global Alumni Reunion 2015. El profesor **Canals** cuestionó hasta qué punto algunos líderes, tanto del sector público como del privado, habían comprendido el valor de la excelencia. “No es barata”, admitió. “Es costosa en compromiso y dedicación. Desde el ámbito empresarial debemos presionar para que se hagan más y mejores cosas”. Por último, consideró necesario enfatizar la excelencia en el terreno de los valores éticos, no solo en la calidad de los productos o servicios.

Al día siguiente, **Paul Achleitner**, presidente del Consejo de Deutsche Bank, y **Herman Daems**, presidente de los Consejos de BNP Paribas Fortis y la KU Leuven, ahondaron en esta cuestión en una sesión moderada por el profesor **Pedro Videla**. En un clima dominado por los escándalos corporativos, ambos líderes coincidieron en que es fundamental avanzar hacia un modelo de gobierno más ético. “Se habla de gobierno corporativo pensando en



NO BASTA CON MANTENER NUESTRA CASA EN ORDEN, HEMOS DE ASEGURARNOS DE QUE TAMBIÉN LO ESTÁN LAS DE NUESTROS VECINOS

Jaime Caruana, director general del Banco de Pagos Internacionales



reglas y estructuras, cuando, en realidad, se trata de conductas y cultura”, afirmó **Achleitner**. “Y la cultura es lo que las personas hacen cuando nadie les observa”.

También trazó un paralelismo entre la revolución financiera de finales del siglo XX y la industrial del XIX. Explicó que aunque ambas aumentaron la riqueza, dejaron al descubierto comportamientos que hoy nos parecen inaceptables. Asimismo, advirtió de que las secuelas de la revolución digital del siglo XXI se juzgarán en el futuro de un modo tan desfavorable como algunos comportamientos corporativos actuales. Puso como ejemplo los términos y condiciones de las páginas webs: “¿Cuántas personas los entienden? ¿Es ético, por tanto, vender sus datos?”.

Aun así, considera que la situación es “mejor hoy que en el pasado” y afirmó que Deutsche Bank ha “aprendido muchísimo” del caso Líbor. “Hemos entendido que un foco excesivo en el crecimiento puede ser peligroso. Se ha de mejorar el *back office* y la infraestructura, e implementar un sistema capaz de detectar problemas. Es el *back office* lo que sostendrá el crecimiento futuro”. Por su parte, **Daems**, al referirse al papel del Consejo en la definición de la cultura corporativa, instó a “centrarse en las personas en lugar de rellenar casillas”. A pesar de sus numerosos desafíos, desde el aumento del escrutinio y la burocracia

hasta la pérdida de credibilidad, lanzó a los consejeros este otro reto: “Pregúntese si añade valor a su empresa”.

En su opinión, todos ellos, incluidos los independientes, deben conocer perfectamente los aspectos estratégicos del negocio. **Achleitner** añadió que la función del presidente trasciende las reuniones del Consejo: “Más allá de las seis o diez que mantienen al año, pueden surgir problemas todos los días o semanas. Quién debe llevar el control entre una reunión y otra es el presidente. Su trabajo es velar por un Consejo eficaz y a la altura de sus responsabilidades”.

TRES GRANDES RIESGOS PARA LA ESTABILIDAD

Los retos macroeconómicos y geopolíticos fueron tratados en una sesión académica moderada por la profesora **Núria Mas**. Uno de los ponentes fue **Jaime Caruana**, director general del Banco de Pagos Internacionales, que afirmó que si adoptamos una visión global a largo plazo, podremos apreciar que “acontecimientos en apariencia aislados forman parte de la misma película, la que se inició antes de la crisis económica”.

Caruana señaló tres grandes riesgos. El primero es una transición a la “nueva normalidad” más lenta de lo deseable, es decir, que “se mantengan los tipos de interés demasiado



LOS CONSUMIDORES ESTÁN FORMANDO PARTE DEL MOTOR DE LA INNOVACIÓN. TIENEN EXPECTATIVAS NUEVAS

Bruno Di Leo, vicepresidente sénior de Ventas y Distribución de IBM

bajos durante demasiado tiempo”. Un error que, advirtió, afectaría a los fondos de pensiones y a la rentabilidad de los servicios financieros, además de reducir la productividad. El segundo es la deuda de 9,6 billones de dólares acumulada fuera de Estados Unidos, la mayoría por parte de empresas en mercados emergentes. “Si el dólar sube y tienes deuda emitida en esa moneda, pasarás apuros”, afirmó. Ello desencadenará un endurecimiento de las condiciones y una desaceleración del crecimiento. También apuntó que, pese al desapalancamiento posterior a la crisis en algunos ámbitos, como los hogares de EE.UU., el Reino Unido y España, la deuda total ha seguido creciendo (sobre todo, la de algunas firmas financieras), lo cual amenaza la estabilidad.

El tercer riesgo, la fragmentación geopolítica, podría complicar enormemente el problema de la deuda. Aunque la “tendencia introspectiva” hacia el proteccionismo en las políticas comerciales y monetarias ha podido ser moderada con éxito hasta el momento, **Caruana** observó en esa amenaza, siempre presente, un riesgo importante en caso de fragmentación comercial o financiera.

Tony Barber, editor para Europa del *Financial Times*, destacó que, a pesar de la “creciente sensación de inseguridad global”, el mundo es más rico hoy que hace veinte años, con menos pobreza extrema en los países en desa-

rollo, sobre todo en China y el África subsahariana. Este aumento de la riqueza, impulsado por la interconectividad de los medios de comunicación, el transporte y las cadenas de suministro, ha dejado, sin embargo, “perdedores además de ganadores, una desigualdad que genera insatisfacción y, con ella, la desestabilización de ciertos regímenes políticos”. En el mismo sentido se expresó **Janne Haaland Matlary**, miembro del International Advisory Board del IESE (IAB) y profesora de la Universidad de Oslo, y alertó de que estamos viviendo “desagradables realidades que han vuelto a situar la seguridad en la agenda política”.

En opinión de **Caruana**, la mejor “vacuna” para estos riesgos es “la humildad, pues no lo sabemos todo. El mundo es un sistema complejo, difícil de entender, y el riesgo de imprevistos, real. Creemos que las sacudidas no nos van a afectar, pero suelen hacerlo. Lo cierto es que las habitaciones están llenas y las puertas son cada vez más estrechas”, afirmó. “Hemos de ser precavidos y dotarnos de cierto margen de maniobra”, añadió.

De igual modo, resulta capital comprender los efectos que las decisiones de las grandes economías tienen en sus vecinos: “No basta con mantener nuestra casa en orden, hemos de asegurarnos de que también lo están las de nuestros vecinos”, afirmó **Caruana**.



3. De izda. a dcha.: Bruno Di Leo, vicepresidente sénior de Ventas y Distribución de IBM; Charles-Édouard Bouée, CEO de Roland Berger; María Garaña, vicepresidenta de Soluciones Empresariales de Microsoft EMEA, y la profesora Sandra Sieber.

4. De izda. a dcha.: Michael Heinz, miembro del Consejo de BASF; Hans J. Langer, fundador y CEO de EOS, y el profesor Marc Sachon.



DISRUPCIÓN DIGITAL: OTRA MANERA DE TRABAJAR

● **Charles-Édouard Bouée**, CEO de la consultora Roland Berger, vaticinó otro tipo de transformación: “Está en marcha una doble revolución: tecnológica y sociológica”. Y, en un entorno tan cambiante, las empresas deben adoptar otra postura: “No es el momento de estar a la defensiva: hay que ser agresivos y aspirar a ser líderes”.

Bouée calculó que las empresas europeas podían obtener unas ganancias netas de la transformación digital de hasta 1,25 billones de euros, aunque también advirtió de que las que pierdan esta oportunidad pagarán por ella un precio. Les instó a apostar por un modelo de gestión de huella ligera, esto es, a ser más ágiles y a responder a cuestiones fundamentales sobre la seguridad de los datos. “Los consumidores están dispuestos a ceder a las empresas información que no darían a sus Gobiernos, pero ¿quién se va a encargar de esos datos si esas compañías se hunden?”, afirmó. **Bruno Di Leo**, vicepresidente sénior de Ventas y Distribución de IBM y miembro del IAB, insistió en la cuestión de la seguridad de los datos. “Estamos ante una gran oportunidad para hacer que la economía sea más eficiente, pero esto exige una regulación urgente”, aseguró. “Los consumidores están formando parte del motor de la



UN INVENTO NO ES MÁS QUE UNA IDEA. UNA INNO- VACIÓN ES CUANDO SUENA LA CAJA REGISTRADORA”

Michael Heinz, consejero de BASF



EN ALEMANIA TENEMOS EMPRESAS CREATIVAS. LA INNOVACIÓN AUMENTA SU POTENCIAL”

Hans J. Langer, fundador y CEO de EOS



innovación. Tienen expectativas nuevas sobre las empresas y los Gobiernos”, dijo. Como ejemplo de los cambios sociológicos causados por la tecnología, **Di Leo** citó el sector sanitario, que está impulsando el desarrollo de la computación cognitiva de nueva generación y de la inteligencia artificial. De media, los médicos suelen leer entre cinco y diez estudios sobre una enfermedad a lo largo de su carrera, y aciertan en su primer diagnóstico tan solo un 43% de las veces. Mientras, los ordenadores pueden acceder a la mayoría de los 25 millones de estudios que se publican al año. De hecho, ya ayudan a los médicos a evitar errores que podrían ser muy costosos. Este nuevo paradigma tecnológico en la sanidad, predijo, cambiará las reglas del juego para farmacéuticas y Gobiernos.

En la misma sesión, moderada por la profesora **Sandra Sieber**, intervino **María Garaña**, vicepresidenta de Soluciones Empresariales de Microsoft EMEA, que exhortó a los líderes empresariales a “no perderse en los detalles de lo digital. Hemos de mirar el bosque, no los árboles, y preguntarnos qué impacto va a tener la tecnología en los clientes”.

Las empresas tecnológicas deben entender que a sus clientes “no les importa la tecnología en sí, sino cómo afecta a la cuenta de resultados. Más que de conseguir información, se trata de que te resulte útil”. Por último, identificó los

cinco elementos tecnológicos “obligatorios” que todas las empresas deberían integrar para obtener resultados positivos: la nube, la telefonía móvil, las redes sociales, el *big data* y la seguridad. “La tecnología ya no es un mero facilitador del negocio, sino su motor”, concluyó.

MENOS BRAZOS, MÁS CEREBROS

● La tecnología también es el motor de la industria 4.0, ● que aglutina el Internet de las cosas y el de los servicios en el marco del concepto de la “fábrica inteligente”. **Michael Heinz**, miembro del Consejo de BASF, y **Hans J. Langer**, fundador y CEO de la empresa de impresión 3D EOS, aportaron sus propios puntos de vista sobre estas innovaciones en la fabricación, en una sesión moderada por el profesor **Sachon**. “Antes, en las fábricas, cambiábamos las bombas cuando se rompían –explicó **Heinz**–. Después vino la prevención: reemplazarlas tras un número determinado de horas de uso. El tercer paso fue monitorizarlas para que nos avisaran ellas mismas del momento en que debían ser reemplazadas. Lo siguiente será que hablen entre sí para optimizar la eficiencia de sus reacciones y aumentar su rendimiento”. La industria 4.0 obligará a que los empleados desarrollen otras competencias. “A medida que las cosas se compliquen, necesitaremos a personas con una mejor

**TAMBIÉN
SE DIJO EN
LA GLOBAL
ALUMNI
REUNION
2015...**

**ESTAMOS MUY ORGULLOSOS
DE ACOGER ESTA GLOBAL ALUMNI
REUNION EN ALEMANIA, AHORA
QUE EL IESE CUENTA CON UN
NUEVO CAMPUS EN MÚNICH”**

Georg von Boeselager (AMP Munich ‘08),
presidente de la Agrupación Territorial de Alemania





6

formación, capaces de trabajar con procesos sofisticados”, afirmó. **Langer** fue de la misma opinión, resumiéndola así: “Menos brazos, más cerebros”. Según **Langer**, las nuevas tecnologías permitirán a las personas creativas hacer cosas que antes no podían. Los beneficios, como apuntó, son evidentes: “Los alemanes somos grandes exportadores. Tenemos empresas e ingenieros creativos, y la innovación aumenta su potencial”. De todas formas, estos cambios precisarán innovaciones en la dirección de las empresas. “Cuando desplegamos la tecnología y la innovación de producto por todo el mundo, hemos de asegurarnos de que no duplicamos esfuerzos”, aconsejó **Heinz**. “Necesitamos nuevas formas de trabajar los unos con los otros, así como nuevas soluciones tecnológicas de formación”. Y concluyó diciendo: “Un invento no es más que una idea. Una innovación es cuando suena la caja registradora”.

EXCELENCIA EMPRENDEDORA EN ACCIÓN

● La Global Alumni Reunion de este año sirvió de escaparate para tres casos reales de excelencia emprendedora, con una novedad tan entretenida como ilustradora para los asistentes: la simulación de un *pitching* de financiación. La sesión, conducida por el profesor **Rob Johnson**, contó con la participación de dos inversores: **Hendrik**

5. De izda. a dcha.: Michael Altendorf, cofundador y CEO de Adtelligence; Pablo Graiver, fundador y CEO de TrialReach; Antonio Rami, cofundador y COO de Kantox; Rainer Strohmenger, socio de Wellington Partners; Hendrik Brandis, cofundador y socio de Earlybird Venture Capital, y el profesor Rob Johnson.

6. Cientos de alumni asistieron a las sesiones académicas en el ICM.

Brandis, cofundador y socio de Earlybird Venture Capital, y **Rainer Strohmenger**, socio de Wellington Partners.

Quienes “vendieron” sus proyectos fueron **Antonio Rami**, cofundador y COO de la plataforma de cambio de divisas para empresas Kantox; **Pablo Graiver**, fundador y CEO de TrialReach, que pone en contacto a pacientes con ensayos clínicos, y **Michael Altendorf**, cofundador y CEO del proveedor de soluciones inteligentes y personalizadas Adtelligence.

Tras las presentaciones y el turno de preguntas y respuestas, el profesor **Johnson** invitó a los antiguos alumnos a utilizar la *app* de la Global Alumni Reunion para invertir virtualmente en el proyecto que más les convenciera. El ganador, que obtuvo simuladamente más de 3,4 millones de euros, fue TrialReach.

/// EL APOYO DE LA COMUNIDAD GLOBAL DE ALUMNI ES UN PRIVILEGIO PARA EL IESE”

Prof. Jordi Canals,
director general del IESE



/// LA REUNIÓN ES UNA OCASIÓN ÚNICA PARA ESTRECHAR LAZOS PERSONALES Y EMPRESARIALES”

Jorge Sendagorta,
presidente de la Alumni Association





LAS EMPRESAS Y EL CAMPUS, DESDE DENTRO CONECTANDO CON LA INNOVACIÓN Y LA CULTURA

Más allá del programa académico, las actividades de la Global Alumni Reunion 2015 acercaron a algunos de los asistentes a la cultura empresarial de Múnich con las visitas a tres de las compañías líderes en innovación: BMW, GE y Electro-Optical Systems (EOS). Otros alumni conocieron el emblemático Allianz Arena, sede del equipo de fútbol Bayern de Múnich. Además, se organizaron actos culturales que les brindaron la oportunidad de descubrir el nuevo campus del IESE en la ciudad, así como de participar en iniciativas solidarias, entre otras actividades.

“Cuanto más pequeña y más compleja sea la pieza, mejor”. No es lo que esperaríamos que dijera un fabricante

de piezas industriales. Claro que EOS no es una empresa típica, tal como constataron los antiguos alumnos durante la visita a su sede en Múnich organizada por el profesor **Marc Sachon**. Allí pudieron hablar con **Nikolai Zaepernick**, vicepresidente y director de Estrategia y Desarrollo de Negocio de la empresa, y observar las impresoras 3D en funcionamiento.

Fundada en 1989 por **Hans J. Langer**, la compañía es el líder global en procesos de impresión 3D de piezas metálicas y de plástico para uso industrial, principalmente para los sectores automovilístico, aeroespacial y sanitario. Los alumni comprobaron las infinitas posibilidades de esta tecnología en cuanto a diseño, materiales y aplicaciones. Con ella, se pueden fabricar desde boquillas de inyección



1. 2. y 3. Los antiguos alumnos disfrutaron de una visita guiada a la empresa de impresiones 3D EOS. 4. En la sede de BMW, los asistentes pudieron sentarse al volante de algunos vehículos. 5. La jornada de puertas abiertas permitió conocer la historia del IESE en Alemania y las instalaciones de la sede de la escuela en Múnich. 6. La recepción de bienvenida reunió a más de 500 antiguos alumnos en el BMW Welt. 7. Medios de comunicación internacionales se hicieron eco de la Global Alumni Reunion. 8. La cena de gala, en el hotel Bayerischer Hof, contó con la presencia de más de medio millar de antiguos alumnos. 9. La cena de gala fue una ocasión para reencontrarse con compañeros de promoción. 10. El centro de convenciones ICM acogió las sesiones académicas. 11. La carrera solidaria celebrada el domingo en el Maximiliansanlagen recaudó fondos para la ONG Mary's Meals.

hasta ejes flexibles, prótesis de cadera o dentaduras. Una gran ventaja de esta tecnología es que permite prescindir de los moldes. **Zaepernick** afirmó que, tras décadas de innovación evolutiva, la impresión de piezas metálicas en 3D ha alcanzado la suficiente madurez para ser comercialmente viable y expandirse. De hecho, la empresa ha pasado de 300 a 750 empleados en poco más de cinco años.

Zaepernick pronosticó que las impresoras se acercarán al mercado en un futuro próximo. En lugar de producir piezas en una fábrica –por ejemplo, en Alemania– y distribuir las por todo el mundo, la tecnología de EOS podría usarse para enviar digitalmente los diseños y que se fabricaran *in situ*. Así, se reducirían la necesidad de *stock* y la huella de carbono, además de estimularse las prácticas empresariales sostenibles.

Zaepernick animó a los alumni a identificar los “puntos de dolor” de sus clientes, es decir, los aspectos en que se ven sometidos a presión, porque “cuando ofreces soluciones para estos puntos, es cuando realmente añades valor”.

INNOVACIÓN A LO GRANDE

● **Dietmar Tourbier**, líder tecnológico de GE Europa, condujo a otro grupo de antiguos alumnos por las ins-

talaciones de I+D de la empresa estadounidense en Múnich. “Más que a inventar tecnología, aquí nos dedicamos a hacerla empresarialmente viable, tal y como hizo nuestro fundador, **Thomas Edison**, con la bombilla eléctrica”, explicó.

Este centro de I+D es uno de los nueve que tiene GE en todo el mundo. La compañía eligió Múnich para atraer a graduados europeos e innovar cerca de las empresas del grupo y de sus socios. “Es una ciudad muy atractiva para los jóvenes profesionales. Además, estamos rodeados de pequeñas empresas capaces de fabricar prototipos rápidamente”, señaló **Tourbier**. Los alumni visitaron el Laboratorio de Tecnologías Biomédicas y de la Imagen y conocieron los avances de GE en la fabricación de *composites*.

Aunque la multinacional es un gigante tecnológico, aspira a innovar como una *startup*. “Antes desarrollábamos una tecnología durante diez años. Ahora la lanzamos y actualizamos”, explicó **Joerg Stromberger**, líder de Estrategia Global en Tecnologías y Sistemas Eléctricos.

GE ha implementado un proceso llamado FastWorks para fomentar la innovación. Pequeños equipos multidisciplinares desarrollan “Productos Mínimos Viables”, los prueban con clientes y, finalmente, los presentan a los responsables de inversión. Se trata de un proceso ágil, de



1. Jordi Calvet, Philippe Vezio, Wendy Shen, Miguel C. Reis, María Navarro, Odile Panciatici, Yolanda Serra, Humoud Al-Mannai y Jorge Tejeda. 2. Stefan Suessenguth, Cosmina Pirlea, Jennifer Hsu, Oliver Seyfried, Saline Kuan y Andri Christian Stocker. 3. María de Queralta Puig, Miguel Ángel Tovar, Susana Armingau y Francisco José Gil. 4. Henning Kluever, Eduardo Díaz del Río, Rainer Grasberger y Jake Meisenbach. 5. Björn Rettig, Félicia Soumah, Néstor Oller, Eva Fernández, Christian Seller, Brigitta Belinová y David Howes. 6. Federica Ravaglia, Timo Grund, Savita Hinger, Willem Glorie, Chandni Chamria y Aditya Vikram Chamria. 7. Romeo Grzebowski, Danuta Czajka, Iwona Szmitkowska y Kamil Górecki.



MÁS
FOTOS DE LA
GLOBAL ALUMNI
REUNION EN
[HTTP://BIT.LY/
GAR2015](http://bit.ly/GAR2015)



8. Víctor Escaño, Mayank Sharma, Fan Yang, Fuk Ting Wong y Carlos Seguí. 9. Julia Finkeissen, Marcin Diakonowicz y Ann-Kathrin Duborg. 10. Ruchi Biyami, Manish Kabra y Anjaney Borwankar. 11. José Carlos Portela, Isabel Roldán, Ma. del Carmen López, Paco Martínez, Cristina Latorre y José López. 12. Yong Wu, Sangwani Mabheba y Michael Doucleff. 13. Javier Paluzie, Marcelo Tenza y Carlos Maiz. 14. Óscar Villanueva, Jesús Labena, Enrique Ortiz, Alejandro Cebrián, Max Radt, Lars König y María Granero.



15



16



17



18



19



20



21



22

15. Eghosa Oriakhi y Cornelia Gale. **16.** Alexander Feischl, Tobias Thelen, Mª Angeles Gómez, Jaume Núñez y Leonhard von Harrach. **17.** Pedro Plaza, Gloria Minguella, Margarita Agusti y Miquel Alsius. **18.** Elena Santodomingo, Mercedes Erdozain y Laura Martínez. **19.** Patrick Schaufuss, Franz von Plettenberg, Ana von Plettenberg, Joseph Bello y Wolf Thyssen. **20.** La misa en memoria de los alumni difuntos se celebró en la iglesia del Sagrado Corazón de Jesús. **21.** Theo Doll, François Geinoz y Bence András. **22.** Manuel Garayo, Wenyan Huang, Ricardo Lobera y Yin Hung Cheung.

redefinición continua, que requiere un cambio cultural de toda la organización y que dirige desde la primera línea el CEO de la compañía, **Jeff Immelt**. La efectividad de FastWorks no pasó desapercibida para los alumni. “Me ha sorprendido. Es increíble ver cómo una empresa tan grande gestiona la innovación”, dijo **José Gabriel Chimeno** (PDG '95).

CARRERA SOLIDARIA

Los antiguos alumnos que acudieron al Allianz Arena pudieron apreciar desde el campo de juego la inmensidad del estadio, que, con un aforo de 75.000 personas, es uno de los más grandes de Europa. Se sentaron en el banquillo y disfrutaron de una visita VIP a las instalaciones. El domingo, 73 alumni participaron en otro tipo de actividad ligada al deporte, una carrera solidaria que recaudó 1.460 euros para la ONG Mary's Meals (www.marysmeals.org.uk). Ese dinero servirá para sufragar durante un año el coste de la alimentación de 101 niños de la escuela primaria Mwazowala de Dowa, en Malaui, lo cual los ayudará a continuar su educación y tener un futuro mejor.

Otros 23 antiguos alumnos visitaron el Museo de Transporte de Múnich. Además de ver trenes históricos y coches, conocieron la respuesta de la ciudad a los retos del tráfico y la movilidad en el siglo XXI. Y, el viernes, los fans de los coches y las motos tuvieron el privilegio de conocer por dentro una fábrica de BMW en una visita guiada. Esa

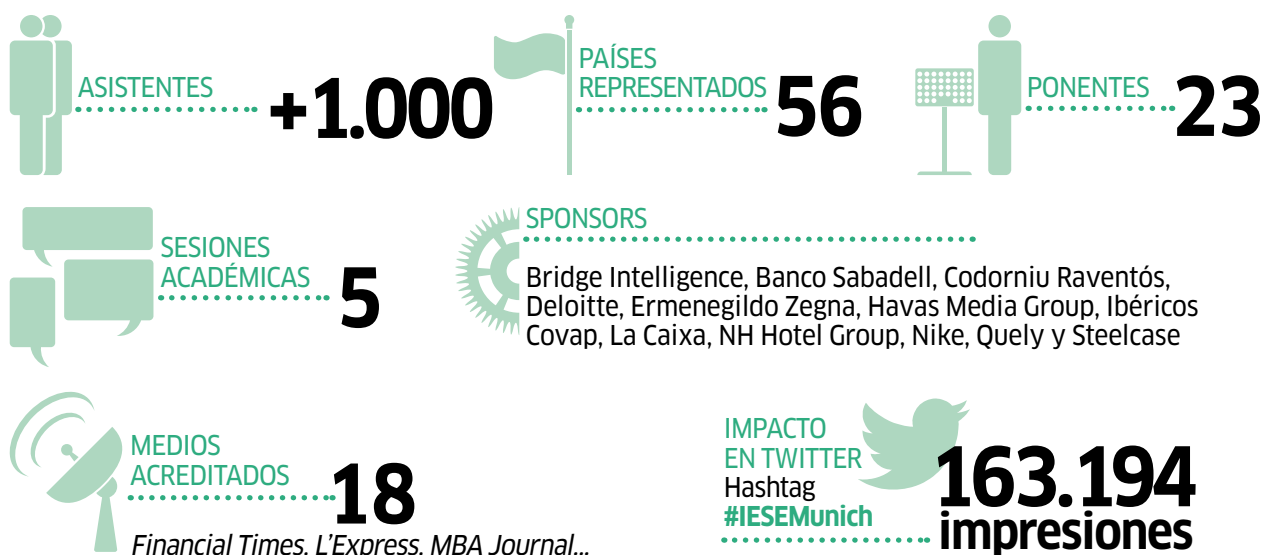
noche, la recepción de bienvenida tuvo lugar en el cercano BMW Welt, un impresionante centro donde se exhiben los vehículos de la compañía.

MÚNICH, UN NUEVO HOGAR PARA LOS ALUMNI

Durante la velada, y ante más de 550 invitados, el presidente de la Agrupación Territorial de Alemania, **Georg von Boeselager** (AMP Múnich '08), calificó el nuevo campus de Múnich de “hito en la historia de la escuela”. Destacó que la Agrupación Territorial de Alemania había crecido hasta superar los 500 miembros –más de 1.000 si se suman Austria y Suiza– desde la anterior Global Alumni Reunion celebrada allí, en el 2006. También incidió en el carácter de Múnich como ciudad de llegadas y comienzos, y en su cultura innovadora: “Son muchas las razones por las que creo que el IESE ha acertado abriendo un nuevo campus aquí”, dijo. Durante el fin de semana, más de 350 antiguos alumnos tuvieron la oportunidad de conocer de primera mano las modernas instalaciones del campus, además de la historia del edificio, realizando visitas guiadas.

Hubo otras ocasiones para reencontrarse con antiguos compañeros de clase, como la cena de gala celebrada en el hotel Bayerischer Hof, a la que acudieron más de 500 alumni. El Dr. **Christoph Bockamp**, vicario del Opus Dei en Alemania, presidió en la iglesia del Sagrado Corazón de Jesús de Múnich una misa por los antiguos alumnos del IESE fallecidos.

LA GLOBAL ALUMNI REUNION 2015 EN CIFRAS



APP DE LA
GLOBAL
ALUMNI
REUNION:

601
USUARIOS
REGISTRADOS

785
DESCARGAS

USUARIOS QUE VOTARON EN
TIEMPO REAL EN LA SESIÓN SOBRE
INICIATIVA EMPRENDEDORA

217

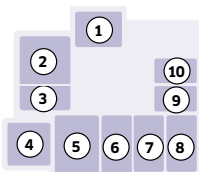
NUESTRO CAMPUS EN

El campus de Múnich, ubicado en el corazón de la capital bávara, consta de un edificio de cuatro plantas, una de ellas, un semisótano con entrada directa de luz natural. A estas instalaciones se suman las del edificio anexo posterior, donde se encuentra un aula adicional.

EDIFICIO PRINCIPAL

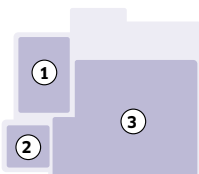
2
247,7 m²

① ② ③ ④
⑤ ⑥ ⑦ Despachos
⑧ ⑨ ⑩



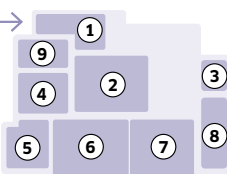
1
252,1 m²

① Hall Sala de trabajo
②
③ Aula para 75 personas



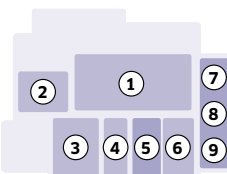
0
266,8 m²

① Entrada
② Hall
③ ④ ⑤ Despachos
⑥ ⑦ Salas multifuncionales
⑧ Oratorio
⑨ Sala de visitas



-1
278,7 m²

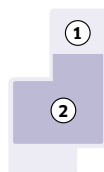
① Hall/Catering
② ③ ④ Salas de trabajo
⑤ ⑥
⑦ ⑧ ⑨ Despachos



EDIFICIO ANEXO

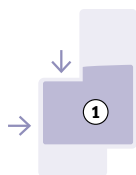
1
69,81 m²

① Terraza
② Aula para 20 personas



0
97,81 m²

① Comedor



-1
31,81 m²

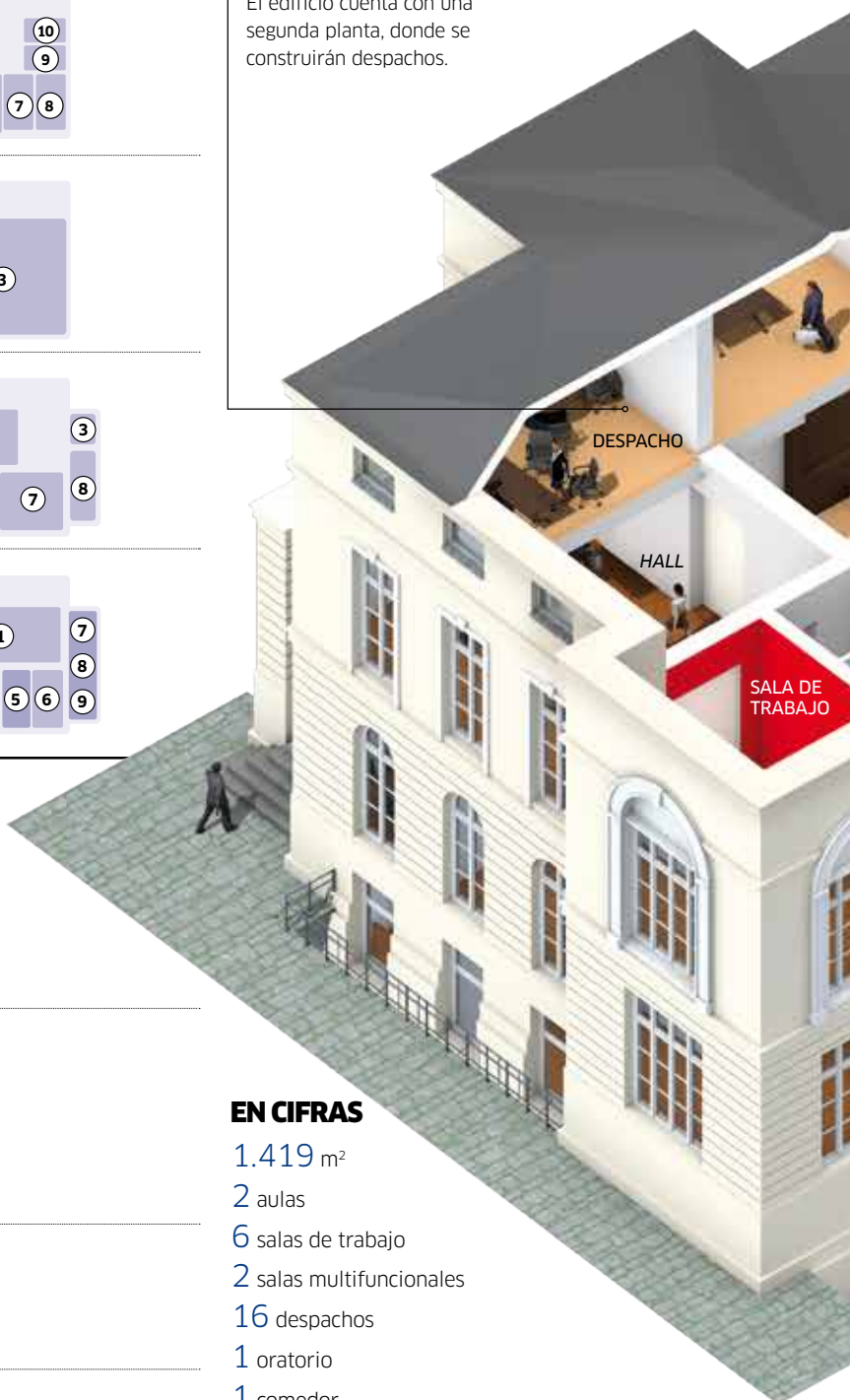


PROYECTOS DE FUTURO

- Albergar dos centros de investigación, uno dedicado a la empresa familiar y otro, al estudio de la fabricación e innovación.
- Impartir un módulo de The World Executive MBA.
- Desarrollar nuevos *custom programs* en Alemania, además del Advanced Management Program y el Program for Management Development que ya imparte allí el IESE.
- Promover nuevos programas de *executive education* en el mercado alemán.

AMPLIACIÓN

El edificio cuenta con una segunda planta, donde se construirán despachos.



EN CIFRAS

- 1.419 m²
- 2 aulas
- 6 salas de trabajo
- 2 salas multifuncionales
- 16 despachos
- 1 oratorio
- 1 comedor

MÚNICH

AULA

El aula tiene capacidad para 75 personas.

EDIFICIO ANEXO

En la parte trasera, se encuentra un segundo edificio en cuya planta baja se ha ubicado el comedor para 50 personas.

AULA PLANA

COMEDOR

AULA

ORATORIO

SALAS MULTIFUNCIONALES

SALA DE TRABAJO

SEMISÓTANO

El semisótano recibe luz natural directa y cuenta con un *hall* central alrededor del cual se reparten salas de trabajo.

AULA PLANA

La primera planta se destina a uso docente, con un aula para 20 personas.

PLANTA BAJA

En la planta de acceso se sitúa una sala multifuncional, salas de trabajo, la sala del consejo y salón, convertible en un auditorio para 100 personas. Además, dispone de un *hall* para recepciones y acoge el oratorio.

UBICACIÓN

Maria-Theresia-Strasse, 15. 81675 Múnich



CAMBIANDO EL MODO DE OPERAR DE LAS EMPRESAS

¿CÓMO INNOVAR
EN MODELOS DE
NEGOCIO?**CHRISTOPH ZOTT**

Profesor Ordinario
de Iniciativa Emprendedora,
IESE

Los emprendedores y las empresas pueden beneficiarse enormemente de un modelo de negocio innovador, pero a menudo carecen de los conocimientos necesarios para crearlo. Con esto en mente, los profesores **Christoph Zott**, del IESE, y **Raphael Amit**, de la Wharton School, han desarrollado un enfoque por etapas basado en el mundo del diseño, pero aplicable a todos los sectores. El modelo es flexible y puede utilizarse tanto en nuevas empresas como en compañías ya consolidadas.

ESTRATEGIA • MODELO DE NEGOCIO •
INNOVACIÓN

Cuando hablamos de innovación, solemos pensar en nuevos productos, nuevas aplicaciones o nuevos servicios. Pero este tipo de innovación acostumbra a exigir mucho tiempo y dinero, y tampoco garantiza que se vayan a generar ganancias en el futuro. No obstante, se pueden encontrar innovaciones brillantes en todos los niveles de la empresa, a veces en lugares insospechados: los cambios no se presentan tan solo en los nuevos productos o servicios, sino también en los procesos y en los sistemas.

Un ejemplo de una fuente de innovación relevante es, cada vez más, el modelo de negocio. La innovación en el modelo de negocio, o *business model innovation* (BMI), no implica cambiar los productos o servicios, sino que consiste en reconfigurar la forma en la que la compañía lleva a cabo su actividad empresarial. Por ejemplo, puede unir elementos que antes operaban por separado o conectar elementos ya existentes de una forma diferente o introducir elementos o mecanismos completamente nuevos.

El valor de este tipo de innovación puede ser enorme para los diferentes grupos de interés. Analistas de la Economist Intelligence Unit han concluido que el modo de operar de las empresas (tal como se define en su

modelo de negocio) es muchas veces tanto o más importante que la actividad que realizan.

ESCOGER UN MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es esencial para la estrategia de una empresa. Es una de las elecciones más decisivas que han de tomar emprendedores y directivos, porque define la forma en la que la compañía se integra en su contexto y en las redes de empresas, instituciones y clientes que la rodean. Señala también quiénes son sus aliados y sus adversarios, y ayuda a las empresas a tomar decisiones trascendentales a la hora de consolidar sus ventajas competitivas.

Tomemos el ejemplo de la *startup* israelí FriCSO, que desarrolló una tecnología para reducir la fricción. Los directivos tuvieron la oportunidad de escoger entre tres modelos de negocio muy diferentes entre sí: como fabricantes de maquinaria, podían integrar la tecnología en las máquinas y venderlas tal cual a distribuidores y proveedores; como empresa de I+D, podían patentar su tecnología y dar licencias a otros fabricantes de maquinaria; y como proveedor de servicios, también tenían la posibilidad de prestar un servicio externalizado de fabricación a distribuidores y proveedores.

Cada opción representaba características muy diferentes en cuanto al coste, las capacidades básicas, la



competencia y los socios potenciales. En el modelo como fabricante, sus competidores serían otros fabricantes de maquinaria, ya establecidos y potentes. En cambio, en el modelo como proveedor de licencias, los otros fabricantes se convertirían en sus socios. Además, cada modelo implicaba unos requisitos de capital diferentes: por ejemplo, el de fabricante exigía una gran inversión inicial.

Las compañías han incorporado la innovación a sus modelos de negocio siguiendo tres tendencias convergentes: la digitalización de las empresas, el creciente número de nativos digitales

que esperan una experiencia *online* fluida y la creciente importancia de los comentarios de los clientes. Estos cambios han obligado a las empresas a replantear de forma sustancial la manera en la que operan. Y una de las formas de hacerlo es, precisamente, innovando en el modelo de negocio.

INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO

- El modelo de negocio es el sistema que adopta una empresa para cumplir con las necesidades del mercado y crear valor para todos los grupos de interés, mientras que la

PARA PODER CONSIDERARSE INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO, EL DISEÑO NOVEDOSO TENDRÁ QUE EXPRESARSE EN EL SISTEMA Y DEBERÁ SER “NUEVO ANTE EL MUNDO”

innovación en el modelo de negocio consiste en diseñar e implementar un sistema que es nuevo para la empresa o para el nicho de mercado en el que compite el producto y que replantea de arriba abajo la forma en la que se trabaja en ese nicho.

Cambiar solo una de las actividades sin modificar todo el sistema o la forma en la que opera la empresa no se puede considerar *business model innovation*. Por lo tanto, implementar una tecnología nueva no resulta suficiente. Pensemos, por ejemplo, en la adopción de la tecnología de moldeado por inyección para la fabricación de velas. Se trata de una innovación tecnológica que hace que la fabricación sea más eficiente, pero no es BMI.

Lo que hace la innovación en el modelo de negocio es redefinir un producto o servicio ya existente, así como la forma en la que este llega al consumidor. Otro ejemplo: Dell implementó un modelo de negocio orientado al cliente y *build-to-order*, que reemplazó al modelo tradicional *build-to-stock*, por el que los ordenadores se venden en las tiendas minoristas.

Hay quien considera que la *business model innovation* aumenta el volumen de negocio al atraer nuevos clientes o animando a los ya existentes a consumir más. Eso es lo que logró Amazon al innovar en su modelo de negocio.

La novedad, originalidad o capacidad de innovación del modelo de negocio puede encontrarse en su contenido (las actividades organizativas), su estructura (los intercambios) o su gobierno (las alianzas), y por la propia naturaleza interconectada del modelo de negocio, una variación en cualquiera de las partes podría conducir a más cambios a nivel de sistema, teniendo como resultado funcionalidades y perspectivas de resultados completamente diferentes.

Recordemos el caso de Apple. En sus primeros años, la compañía diseñaba, producía y vendía *hardware*. El valor de su modelo de negocio se encontraba ahí, en la venta de dispositivos. Pero desde que Apple lanzó el iPod, su modelo de negocio se transformó y se adentró en los dominios de la industria musical y de la propiedad

intelectual, reclamando su parte del pastel por el uso que se estaba haciendo de su *hardware*. iTunes fue un nuevo paso adelante con el que Apple logró convencer a la industria de la música de que vendiera canciones sueltas y le diera un porcentaje de cada descarga. Todo ello modificó la forma en la que la empresa interactuaba con su mercado: siguió fabricando dispositivos, pero ahora también influía en el contenido de los mismos. Esto, por supuesto, llevó a que los grupos de interés lograran enormes beneficios.

EL PROCESO DE LAS CINCO ETAPAS

● Así pues, ¿cómo se puede innovar en el modelo de negocio? Se trata de un área relativamente olvidada en la que no ha surgido ningún proceso susceptible de generalizarse. En un intento de subsanar esta carencia, hemos buscado inspiración en el modelo de procesos del mundo del diseño.

Este proceso de innovación en el modelo de negocio surge del estándar adoptado por la empresa de diseño californiana IDEO. Si bien la finalidad original de su modelo de negocio era diseñar nuevos productos, también se ha utilizado para crear servicios e, incluso, empresas completamente nuevas. Además, es extraordinariamente versátil, lo cual lo convierte en un excelente marco para la BMI.

Este proceso se divide en cinco etapas:

① **Observar.** ¿Cómo utilizan los clientes tus productos, ya sean servicios sanitarios, trenes o teléfonos móviles? Observar significa ir directamente a la fuente, sin recurrir a expertos en estudios de mercado. La persona que diseña el proceso debe entender perfectamente la experiencia del cliente y, en concreto, los problemas con los que se topa a la hora de comprar y consumir productos y servicios. Para aumentar las posibilidades de generar nuevas ideas, los diseñadores han de ser observadores sagaces. Es más probable que las nuevas ideas surjan al detectar pequeños detalles en un taller mecánico que contratando a consultores expertos o pidiendo a personas estadísticamente normales que rellenen un cuestionario.

Es necesario aquí tener en consideración a todos los grupos de interés del modelo de negocio (proveedores, socios y la propia empresa), no solo a los usuarios finales. En la BMI, la fase de observación es más amplia y más compleja que, por ejemplo, en el diseño de nuevos productos o servicios.

2 Sintetizar. Es decir, hacer balance, compartir y dar sentido a los datos obtenidos en la etapa de observación. En el ámbito de la BMI, esto supone una comprensión holística de los retos e influencias del proceso de diseño, así como hacerse preguntas importantes: ¿quiénes son nuestros clientes? ¿Cuáles son sus necesidades y objetivos? ¿Cómo podemos ayudarles a solucionar sus problemas y dónde estamos fallando cuando lo intentamos hacer? ¿Hasta qué punto dependemos de nuestros socios estratégicos para que actúen en nuestro nombre? En la etapa de síntesis, es necesario contar con un gran sentido de la brecha de mercado; hay que avanzar dando respuesta a los problemas y generando soluciones.

3 Generar. Esto significa crear posibles soluciones de diseño y hacer una tormenta de ideas. Podría implicar modificar un modelo de negocio ya existente de forma novedosa, o bien generar desde cero un modelo de negocio completamente nuevo.

4 Perfeccionar. Implica evaluar y realizar pruebas de concepto de las diferentes soluciones propuestas, además de experimentar a pequeña escala para asegurarse de que la innovación está yendo en la dirección adecuada. Esta es la fase en la que las ideas cobran vida; es una forma de explorar las posibles direcciones a seguir sin arriesgar mucho. Aquí, la participación de los clientes y de los grupos de interés resulta crucial, ya que los diseñadores pueden presentar sus prototipos, observar las reacciones y obtener *feedback*. Las partes interesadas experimentan los conceptos de forma tangible y la empresa puede valorar dónde es mejor destinar sus recursos, clasificando las diferentes alternativas y evaluando su viabilidad y conveniencia. Así, la empresa puede reducir el número

de opciones para el nuevo diseño del modelo de negocio, centrarse y clarificar los detalles.

5 Implementar. La última etapa del proceso consiste en seleccionar el diseño que mejor se ajusta a las necesidades. Una vez escogido el nuevo plan de negocio –o modificado el antiguo–, la empresa deberá realizar los pertinentes cambios en la organización y la estrategia. Antes de lanzar a gran escala el modelo de negocio escogido, resulta conveniente realizar un experimento previo a pequeña escala para permitir que clientes y otros grupos de interés puedan experimentar las principales premisas del nuevo modelo durante un periodo determinado. Eso es precisamente lo que hizo Apple con su primer establecimiento en Tysons Corner Center (Virginia, EE. UU.), en el año 2001, antes de inaugurar de forma general todas sus tiendas propias.

Las cinco etapas de la innovación en el modelo de negocio están conectadas en forma de bucle cerrado. Los equipos que lo diseñan pueden pasar por ellas varias veces a lo largo del proceso, e incluso saltarse alguna fase, antes de converger en un nuevo diseño. Este diseño será novedoso en cuanto a su contenido, estructura y/o gobierno, pero, para poder considerarse BMI, tendrá que expresarse también a nivel de sistema y deberá ser “nuevo ante el mundo”.

La *business model innovation* puede ir más allá de la empresa e, incluso, del sector. El proceso creativo de la innovación exige pensar con originalidad e implica reorganizar los recursos disponibles para poder obtener resultados innovadores que generen nuevas oportunidades de creación de valor, tanto para la empresa como para todos los grupos de interés.

Este diseño minucioso del modelo de negocio es el primer y decisivo paso hacia una BMI rompedora y puede considerarse una competencia de toda la empresa. Como tal, podría convertirse en una valiosísima herramienta que puede ayudar a los CEO, emprendedores y directores generales a pensar de forma más proactiva sobre el funcionamiento de su empresa.

LA BUSINESS MODEL INNOVATION PUEDE AYUDAR A LOS CEO, EMPRENDEDORES Y DIRECTORES GENERALES A PENSAR DE FORMA MÁS PROACTIVA SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE SU EMPRESA

PARA MÁS INFORMACIÓN:

C. Zott y R. Amit: “Business Model Innovation: Toward a Process Perspective” en: C. E. Shalley, M. A. Hitt y J. Zhou: *Oxford Handbook of Creativity, Innovation and Entrepreneurship*, Oxford, Oxford University Press, 2015, pp. 395-406.

DECISIONES PERSONALES O INFLUENCIADAS: EL ROL DE LA DIRECCIÓN

¿DE QUÉ DEPENDE EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA EMPRESA?



DOMÈNEC MELÉ

Profesor Emérito de
Ética Empresarial, IESE

¿Qué nos lleva a actuar bien o mal? Mientras ciertas cualidades personales explican el comportamiento moral, elementos externos presentes en las organizaciones pueden contribuir a modificarlo. Ante la influencia del poder o el sistema de incentivos, en este artículo se ofrecen unas pautas útiles para contribuir a la mejora de la calidad ética de las organizaciones.

ÉTICA EMPRESARIAL • COMPORTAMIENTO
ÉTICO • CARÁCTER MORAL

En treinta años de dedicación a la ética empresarial he tenido ocasión de conocer muchos comportamientos positivos en la dirección de empresas: directivos íntegros y eficientes que actúan con honradez contra viento y marea, que muestran respeto y cuidan de las personas y sus equipos, y que fomentan el crecimiento profesional y humano de quienes están a su alrededor. Pero también he conocido y estudiado muchos casos deplorables de malos comportamientos.

Ante unos y otros, se impone una pregunta: ¿de qué depende el comportamiento ético en la empresa: de la capacidad interior de cada uno de resistir al mal y actuar bien, o de presiones externas?

Una respuesta sencilla y no muy matizada podría ser que depende de ambas cosas. Hoy en día, con la ayuda de la psicología y la sociología, sabemos qué factores influyen en el comportamiento moral, y tal conocimiento permite sacar conclusiones y extrapolarlas a una buena dirección.

FACTORES INTERNOS

● **James Rest**, un autor muy conocido por sus trabajos en

psicología moral, señaló cuatro componentes claves del comportamiento moral que, una vez desarrollados, hacen que una persona sea moralmente madura y tenga un comportamiento correcto. Dichos componentes son: a) sensibilidad moral, b) juicio moral, c) motivación moral y d) carácter moral.

● **Sensibilidad moral.** Se refiere al reconocimiento de los aspectos éticos que entraña cada situación y sobre los que conviene reflexionar para determinar cómo se debe actuar. Una persona con sensibilidad moral se da cuenta de cómo una posible actuación o una decisión sobre el futuro afectan al bien de las personas. Asimismo, percibe la existencia de dilemas que deben ser resueltos.

A medida que se practica, la sensibilidad moral aumenta, mientras que la excesiva obsesión por los resultados económicos y el olvido sistemático de la dimensión ética en la toma de decisiones lleva a perder tal sensibilidad o a reducirla a cuestiones especialmente graves, que suelen estar, además, penadas por ley.

● **Juicio moral.** Es la evaluación moral de una acción o decisión que se debe tomar y la resolución de los dilemas que estos hechos plantean. La valoración se realiza a partir de principios y normas éticas aplicados



PARA LOGRAR UNA EMPRESA CON CALIDAD ÉTICA, LOS COMPONENTES DEL COMPORTAMIENTO MORAL DEBERÍAN SER TENIDOS EN CUENTA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL

a la situación, considerada con sinceridad y sabiduría práctica (prudencia), por lo que una persona virtuosa y con buena formación realiza con facilidad juicios morales certeros, y a la inversa. Del juicio moral se sigue que una acción debe, o no, llevarse a cabo. Tiene, por tanto, un carácter imperativo en la conciencia propia.

- **Motivación moral.** Se presenta como un impulso de la voluntad a seguir el juicio moral por algún motivo encomiable, como seguir la propia conciencia o actuar por sentido del deber, por contribuir a una buena sociedad o por florecer como ser humano. También puede responder a ciertos ideales o motivos religiosos, como actuar en coherencia con la propia religión o en conformidad con la voluntad de Dios.

Existe una motivación espontánea a buscar y hacer el bien y a evitar el mal que puede estar más o menos desarrollada. Cuando dicha motivación moral es suficientemente fuerte permite superar otras motivaciones en conflicto, por ejemplo, no ceder a un negocio sucio pero muy lucrativo.

- **Carácter moral.** Se refiere a unos rasgos característicos de la personalidad a modo de disposiciones permanentes o hábitos positivos; se suelen conocer como “virtudes”. El carácter se va configurado a través de acciones realizadas libre y deliberadamente a lo largo de toda la vida. Entre estos rasgos del carácter, en el contexto empresarial, destacan virtudes como la justicia, la veracidad y el coraje. El carácter moral y, en definitiva, las virtudes proporcionan una fuerza interior para actuar con prontitud, facilidad y agrado.

Entre los cuatro elementos mencionados, el carácter moral ocupa un lugar central por cuanto fortalece la sensibilidad moral, ayuda al buen juicio y facilita la motivación para actuar bien.

FACTORES EXTERNOS

- La sensibilidad, el juicio y la motivación moral pueden verse influidos por diversos factores o elementos externos a la persona y que, en mayor o menor grado, se en-

cuentran en toda organización empresarial. Diversos estudios llevan a destacar los siguientes: a) poder y liderazgo, b) incentivos y criterios de evaluación, c) cultura organizativa y d) reglas o códigos de conducta y rendición de cuentas.

- **Poder.** El poder formal o político derivado del cargo o puesto ocupado en la compañía puede ejercer una fuerte influencia sobre el comportamiento dentro de la empresa. También pueden ser muy influyentes otras formas de poder, así como el liderazgo. El poder puede desencadenar temores o estímulos para actuar de uno u otro modo, en la medida en que se perciben riesgos de reprobación o penalización, o, por el contrario, cuando se estima que cierto comportamiento va a generar aceptación o recompensa. El liderazgo puede ser transformativo, incidiendo en la sensibilidad, el juicio y la motivación, y, con frecuencia, creando un modelo.

- **Incentivos y evaluación.** Una forma concreta de ejercicio del poder queda plasmada en el sistema de incentivos y en la evaluación del desempeño. Los incentivos, si son eficaces, influyen en el comportamiento. Cuando los incentivos y la evaluación, así como los sistemas de control, están exclusivamente focalizados en los indicadores numéricos de los resultados, difícilmente se producirá una motivación moral para el comportamiento.

- **Cultura organizativa.** Incluye las convicciones y valores compartidos, así como las maneras de hacer las cosas propias de cada organización. Una cultura con sólidos valores éticos, de integridad moral y de respeto a las personas puede proporcionar mayor sensibilidad y tener un efecto motivador positivo. En cambio, una cultura falta de valores que, por ejemplo, penalice fuertemente los fracasos o sea tolerante con los sobornos no facilita un buen comportamiento moral.

- **Reglas de conducta y rendición de cuentas.** Más allá de lo anterior, pueden establecerse principios de actuación, normas de cumplimen-

to o códigos de conducta, así como un procedimiento de rendición de cuentas que, de algún modo, pueden incidir en la sensibilidad, el juicio y la motivación de quienes forman parte de la empresa. Sin embargo, son poco efectivos si fallan en la implementación. Su influencia, además, está restringida a un número limitado de aspectos, que en modo alguno abarca todo el comportamiento.

EL EXPERIMENTO DE MILGRAM

● Se ha discutido mucho sobre la influencia real de los factores externos en el comportamiento moral de las personas en las organizaciones. Algunos la exageran tanto que llegan a negar que el carácter de las personas pueda tener alguna influencia en su comportamiento. Suelen aludir al famoso experimento de Milgram, llevado a cabo en 1961 y, desde entonces, replicado en diversas ocasiones con experimentos parecidos.

En este experimento se presionaba a un conjunto de voluntarios para que aplicaran una descarga eléctrica cada vez más intensa a otros voluntarios, situados en una habitación contigua, cada vez que fallaban a una pregunta. Quienes recibían la descarga, que en realidad eran actores, respondían a cada descarga (simulada) con grandes gritos. Quien dirigía el experimento ordenaba enérgicamente continuar, añadiendo que era legal, que no les pasaría nada y que al final del experimento recibirían una recompensa prometida. Cerca del 60% de los participantes siguió las órdenes hasta llegar a una descarga letal. Las réplicas posteriores han arrojado resultados parecidos.

Aunque el porcentaje es elevado, no parece aceptable minusvalorar el carácter y los demás componentes del comportamiento moral. Una interpretación rigurosa del experimento de Milgram no puede ignorar que un 40% de los voluntarios se negó a seguir porque su conciencia no se lo permitió y tuvo suficiente coraje para decir que no. Es muy posible que los que siguieron hasta el final también se dieran cuenta que no estaba bien aplicar descargas eléctricas hasta la

muerte a seres inocentes e indefensos. Seguramente racionalizaron que aquello era solo un experimento o pensaron que perderían la recompensa prometida si no lo completaban. Tal vez les faltó coraje para negarse a continuar.

CONSECUENCIAS PRÁCTICAS

● De la existencia de los citados componentes del comportamiento moral y de los factores externos de influencia pueden extraerse algunas ideas útiles para la dirección:

① Todo ser humano posee cierta capacidad para reconocer aspectos morales, de discernimiento moral y de motivarse para actuar bien, aunque tales capacidades pueden estar más o menos desarrolladas. Posee, sobre todo, un carácter moral, que puede ser más o menos fuerte. Para lograr una empresa con calidad ética, estos componentes del comportamiento moral deberían ser tenidos en cuenta en los procesos de selección y promoción del personal.

② El comportamiento moral depende de cada persona, pero el entorno empresarial influye tanto más cuanto menor sea la madurez moral de quienes forman parte de la empresa.

③ Empleados y directivos pueden sentir temor por actuar bien o por expresar sus juicios morales cuando el ambiente organizativo no es propicio, pero la conciencia moral no desaparece al entrar en la empresa, aunque puede aletargarse. También está presente el carácter moral de cada persona, que empuja a actuar bien y que se enfrenta a tendencias como la codicia o la ambición desmedida.

④ Algunas políticas y prácticas empresariales pueden reforzar o impulsar un buen comportamiento moral; estas son, en particular, el modo de ejercer el poder y el liderazgo, el sistema de incentivos adoptado, la forma de evaluar el desempeño y la cultura que se fomenta. Las normas de cumplimiento o códigos de conducta empresarial, así como los procedimientos de rendición de cuentas, debidamente aplicados, también pueden ayudar.

EL MODO DE
EJERCER EL
PODER Y EL
LIDERAZGO,
EL SISTEMA DE
INCENTIVOS
ADOPTADO,
LA FORMA DE
EVALUAR EL
DESEMPEÑO Y LA
CULTURA QUE
SE FOMENTA
PUEDEN
IMPULSAR
UN BUEN
COMPORTA-
MIENTO MORAL

IESE Insight Integridad: liderando con el ejemplo



Los escándalos financieros de los últimos años han disparado el número de leyes y normas encaminados a evitar las malas prácticas empresariales. Pero, por mucha regulación que haya, nunca bastará para erradicar la corrupción si los directivos no impulsan una cultura de integridad en la empresa. Y este es un terreno en el que el director general y el Consejo tienen una especial responsabilidad. En el último *dossier* de la revista *IESE Insight*, **Joan Fontrodona** y **Pablo Sanz** plantean cómo fomentar una cultura ética en la empresa; **Antonino Vaccaro** y **Enrique Aznar** recomiendan reorientar y dar protagonismo al área de cumplimiento normativo, y **Matthias Kleinhempel** pone de relieve las diferencias en este campo entre los países desarrollados y los emergentes. En otras secciones, **Fred Krawchuk** insta a la creación de unidades de integración estratégica para afrontar el actual entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad; **Adam Galinsky** y **Maurice Schweitzer** señalan las ventajas e inconvenientes de las jerarquías, y **Jaime Caruana**, director general del Banco de Pagos Internacionales, advierte de los riesgos para la economía global de la falta de colaboración entre países.

PARA SUSCRIBIRSE A LA REVISTA:
www.ieseinsight.com/review/es

EE. UU. impulsa el mercado de capital riesgo europeo

HEINRICH LIECHTENSTEIN Y MICHAEL BRIGL

Los inversores de capital riesgo de Europa deben pensar a lo grande y crear fondos transfronterizos y de mayor tamaño. Esa es la conclusión que se desprende de un estudio en el que se muestra que, mientras los inversores privados estadounidenses están más activos que nunca en el Viejo Continente, los europeos han ido perdiendo peso. Pero ¿qué es lo que está frenando a los inversores europeos? Los autores señalan que la regulación actual no invita a invertir en capital riesgo y recomiendan incrementar tanto la transparencia como la unidad de este mercado.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Finanzas



MÁS ALLÁ DE LA EFICACIA

RAFAEL ANDREU, JOSEP RIVEROLA, JOSEP MARIA ROSANAS Y RAFAEL DE SANTIAGO

Los autores analizan el comportamiento de las empresas durante la ejecución de proyectos y proponen un modelo que incide en el aprendizaje y el desarrollo de capacidades dentro de la compañía, más allá de la maximización del beneficio.

Clasifican a las empresas en función de tres dimensiones clave: eficacia, atractivo y unidad, y concluyen que la estabilidad y longevidad de una compañía dependen en gran medida

de la habilidad de los directivos para definir el verdadero perfil de la organización. Asimismo, los autores hacen una apreciación de sentido común pero valiosa: una percepción errónea puede llevar a los directivos a elegir proyectos con los que la empresa pierda capacidades difíciles de recuperar. “Si solo buscas la eficacia, tu futuro pinta mal”, advierten.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Contabilidad y control

¿Qué tienen que ver nuestras compras diarias con la ética?

CARLOS RODRÍGUEZ-LLUESMA Y PABLO GARCÍA RUIZ

A pesar de que conlleva algunos efectos negativos, el consumo es algo ineludible si queremos prosperar. Entonces, la pregunta que nos debemos hacer es: ¿se puede promover lo que es bueno para la sociedad mediante el consumo? En un capítulo del libro *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, los autores exploran



el mundo del consumo ético. Su tesis es que nuestra selección de productos tiene un significado moral y que el consumo ético forma parte del desarrollo del carácter del individuo y de la búsqueda de una vida moralmente buena. Por tanto, somos lo que consumimos, también en el sentido moral.

PARA SABER MÁS:

IESE Insight / Ética empresarial y responsabilidad social corporativa

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN QUE PRIORIZA EL CONOCIMIENTO

BEATRIZ MUÑOZ-SECA

La profesora **Muñoz-Seca** propone ir un paso más allá de los tres grandes modelos de gestión del siglo pasado (*just in time*, *lean* y *agile*) al desarrollar un nuevo modelo que da más protagonismo al conocimiento. La nota técnica “Un modelo para configurar las operaciones en empresas de servicios” presenta el sistema Service Problem Driven Management (SPDM). **Muñoz-Seca** propone tres niveles de actuación: configuración de operaciones y concreción de estrategias; diseño de la estructura operativa, y funcionamiento operativo. También detalla 22 pasos, con sus correspondientes herramientas, para implantar el modelo SPDM, aunque recalca que estos pasos no son inamovibles: cada organización deberá adaptarlos a su propia realidad.

PARA SABER MÁS:

IESE Insight / Servicios y operaciones

CASO

Michael Kors: ¿hora de replantear la estrategia?

VERÓNICA ARRIBAS, ANDREA BALDO, FABRIZIO FERRARO Y ALICE TOZER

La OPV de Michael Kors marcó un hito en el año 2011 al colocar 944 millones de dólares en acciones, un récord absoluto en el sector de la moda. Pero la confianza de los inversores se ha resentido en el 2015, tras la caída de sus ventas en Norteamérica: en mayo, las acciones de la compañía se desplomaron un 24%. ¿Esta caída es un simple ejemplo de la volatilidad del mercado o un síntoma de que la empresa debe cambiar su estrategia?

PARA SABER MÁS:

www.ieseinsight.com/review/es



CONFERENCIA “NEXT STEPS FOR MACROPRUDENTIAL POLICIES”,
ORGANIZADA POR EL IESE Y LA COLUMBIA UNIVERSITY

SÓLIDOS CIMIENTOS PARA EL SISTEMA BANCARIO DEL FUTURO

Políticas y herramientas macroprudenciales como las pruebas de estrés están siendo utilizadas en la banca para la gestión del riesgo. ¿Han mejorado la situación? Expertos de todo el mundo se reunieron en Nueva York para debatir sobre el futuro del sector financiero.

La crisis financiera iniciada en el año 2007 dio lugar a un sinfín de regulaciones que pretendían evitar que se repitiera un colapso similar. Entre ellas, se incluían políticas macroprudenciales destinadas a fortalecer la resiliencia del sistema financiero en su conjunto.

Sin embargo, hay muchas cuestiones sin resolver: ¿cómo interactúan estas medidas con la política monetaria y las políticas microprudenciales de cada banco? ¿Se han utilizado adecuadamente herramientas como las pruebas de estrés? ¿Cuáles son las consecuencias a largo plazo? Para abordar estas complejas cuestiones, el IESE y la School of International and Public Affairs (SIPA) de la Columbia University reunieron, el 12 de noviembre, a un notable grupo de directivos bancarios, reguladores y académicos de todo el mundo en la Italian Academy de Columbia, en Nueva York.

Bajo el título “Next Steps for Macroprudential Policies”, el acto contó con la presencia de **Dong He**, subdirector de Mercados Monetarios y de Capital del FMI, **Mervyn King**, exgobernador del Banco de Inglaterra, y **Nellie Liang**, directora de la Oficina de Política de Estabilidad Financiera e Investigación del Consejo de la Reserva Federal de Estados Unidos, entre otros. La dirección académica corrió a cargo de **Juan José Toribio**, del IESE, y de **Patricia Mosser**, de la

1. **Sandie E. O'Connor**, directora de Regulación en J.P. Morgan Chase.
2. **José Manuel Campa**, profesor del IESE.
3. **Paco Ybarra** (MBA '87), director global de Mercados en Citigroup.
4. **Claudio Raddatz**, gerente de la División de Política Financiera del Banco Central de Chile.
5. **Rafael Salinas**, director de Riesgos del BBVA.
6. **Juan José Toribio**, profesor del IESE.
7. **Nellie Liang**, directora de la Oficina de Política de Estabilidad Financiera e Investigación del Consejo de la Reserva Federal de los Estados Unidos.
8. **Mervyn King**, exgobernador del Banco de Inglaterra.



1



2



3

Columbia University. También participó en el debate el profesor **José Manuel Campa**. En su intervención inicial, el director general del IESE, **Jordi Canals**, reflexionó: “Estos son unos tiempos fascinantes en los que se decidirán cuestiones acuciantes, como las políticas macroprudenciales para las próximas décadas.” Para favorecer el libre intercambio de ideas, el evento se desarrolló siguiendo la Regla de Chatham House, que preserva el anonimato de los ponentes.

AMORTIGUADORES CONTRA LAS CAÍDAS

● Los ponentes convinieron que, aunque las políticas macroprudenciales cada vez se aplican más, especialmente en los mercados emergentes, todavía estamos lejos de establecer un marco completo para estas políticas, que en ocasiones pueden ser “difusas” y difíciles de definir.

El anhelo del sector por identificar y diseñar herramientas macroprudenciales es mayor que la comprensión de su funcionamiento. Uno de los ponentes apuntó que estas políticas apenas son “amortiguadores contra las caídas cíclicas”, pero que raramente bastan para detener estos altibajos, ya que resulta difícil mantener las herramientas e “ir contra el viento”.

Algunos de los directivos bancarios presentes coincidieron en que las políticas macroprudenciales han hecho que sus instituciones sean más seguras y estén mejor preparadas para resistir las convulsiones del sistema. Los requisitos mínimos de liquidez han permitido que los bancos acumulen más activos y más efectivo, y que sus políticas estén preparadas para poder “pagar sus propios funerales” sin tener que interrumpir el servicio a las empresas o necesitar inyecciones financieras por parte del Gobierno. Gracias a ellas, ahora es a la vez “difícil y seguro” que los grandes bancos caigan.

Las pruebas de estrés, que establecen posibles escenarios para comprobar si los bancos resisten a las condiciones adversas, son las herramientas macroprudenciales más utilizadas. Los ponentes debatieron sobre si estas pruebas son precisas y útiles. En concreto, pusieron en tela de juicio la llamada “fetichización de los saldos bancarios”, que ignora otros factores de riesgo; es más, los riesgos inherentes a los modelos de las pruebas de estrés se consideraron, a su vez,

“en peligro de cambio”. Asimismo, se mencionaron otras preocupaciones como, por ejemplo, la naturaleza “kafkiana” de las pruebas de estrés más cualitativas, un proceso hermético que no parece suficientemente independiente de las decisiones políticas.

Por otra parte, afloró el miedo a que las entidades “reorienten” sus procesos solo para superar las pruebas, ignorando otros riesgos. Entre otras propuestas, los ponentes citaron “un enfoque de proporción múltiple que incluya el grado de apalancamiento” a la hora de crear los modelos, valiéndose de indicadores de riesgo y divulgando públicamente datos relacionados con los reguladores.

Si bien no puede esperarse que los reguladores “prevean con exactitud el momento en que se producirá la próxima crisis”, todos coincidieron en que tienen la obligación de identificar sus primeros indicios. Para los bancos globales, la diversificación geográfica es un objetivo clave porque, aunque estén sujetos a las pruebas de estrés de los diferentes países, estas pueden no reflejar con exactitud la fuerza conjunta de los bancos en todo el mundo.

¿SER PRUDENTE O ARRIESGAR?

● Aunque algunos ponentes alabaron la “estabilidad” originada por las políticas macroprudenciales, también expresaron su preocupación por otras posibles consecuencias derivadas de su implantación. Uno de los puntos de consenso fue que las regulaciones desalientan la diversificación, estimulan la “homogeneización de los balances de situación” y disminuyen la confianza en los agentes. También se habló de cómo dichas regulaciones generan distorsiones en el mercado, así como comportamientos “gregarios”.

El auge de los bancos “en la sombra” se abordó como una consecuencia más de las regulaciones, y muchos ponentes vaticinaron que, pronto, el péndulo de la regulación se alejará de los grandes bancos y se acercará a otros intermediarios financieros. Asimismo, los asistentes coincidieron en que es necesario un mayor control de las políticas macroprudenciales y en que este control se debe acompañar de un análisis que tenga en cuenta el sistema financiero en su conjunto.



50 ANIVERSARIO DEL MBA DEL IESE

CELEBRÁNDOLO EN NUEVA YORK, MILÁN, SINGAPUR Y MIAMI

Hace unos cincuenta años, una treintena de jóvenes graduados en ingenierías y ciencias económicas –todos ellos hombres–, subían la avenida de Pearson, en Barcelona, para embarcarse en el MBA del IESE, de dos años de duración y el primero de su género en Europa. Medio siglo después, al otro lado del Atlántico, antiguos alumnos de la escuela se reunieron el 9 de noviembre en el campus del IESE en Nueva York para celebrarlo y compartir reflexiones con profesores y líderes empresariales.

Acompañaron al director general del IESE, **Jordi Canals**, el presidente y CEO de Estée Lauder Companies, **Fabrizio Freda**, y el expresidente de Puig, **Mariano Puig** (PDG '64). Los participantes de la mesa redonda, moderada por **Ivan Lansberg**, director académico de los programas

para directivos de empresas familiares en la Kellogg School of Management, coincidieron en cómo crear valor a largo plazo. “Las empresas familiares están más orientadas al largo plazo que otras empresas que cotizan en bolsa”, aseguró **Freda**. “Y, personalmente, considero que una orientación a largo plazo del capitalismo es una de las aportaciones más importantes que podemos hacer al mundo”.

Para **Freda**, las empresas familiares son más genuinas. “Esta autenticidad es cada vez más valiosa en el mundo plano de hoy en día. A las empresas familiares les interesa mucho más la calidad a largo plazo, por el simple hecho de que es su nombre el que se encuentra en la puerta o en el producto”, indicó.

Puig coincidió con este punto de vista. “A lo largo de 100 años, hemos tenido momentos buenos y malos. Cuando la empresa perdía dinero, nuestros proveedores, patrocina-



dores y empleados seguían con nosotros porque veían que la familia estaba involucrada y comprometida”, explicó. “Hemos generado riqueza aportando valor a nuestros productos. Queremos que la adquisición de nuestros productos sea un placer para quienes lo hacen”, añadió.

El profesor **Canals** ahondó en la misma idea: “Se ve claramente que empresas familiares como Estée Lauder y Puig se marcan metas a largo plazo. En el IESE, nosotros también tenemos una meta: desarrollar líderes que tengan un impacto profundo, positivo y duradero en los demás, y que trabajen para las empresas y la sociedad con excelencia profesional, integridad y espíritu de servicio”, explicó.

PASAR EL MANDO

● Para las empresas familiares, los planes de sucesión
● suelen ser un asunto más delicado de negociar que para las compañías que cotizan en bolsa. “Las empresas familiares aciertan cuando comprenden que llega un momento en el que deben aunar fuerzas con gestores profesionales que pueden hacer lo que la firma no es capaz de hacer de forma interna”, reflexionó **Freda**.

El CEO de Estée Lauder ha contribuido a estimular el crecimiento de la empresa, que ha pasado de tener unos ingresos anuales de 6.000 millones de dólares en el 2009, año en el que se incorporó, a 11.000 millones de dólares en la actualidad. Para ello ha sido crucial un giro estratégico hacia la diversificación global. En el 2009, el 65% de los ingresos de Estée Lauder provenían de su mercado doméstico en Estados Unidos; ahora esa cifra se ha reducido hasta el 37%.

“Ser global consiste en desarrollar la capacidad de tener relevancia a nivel local en cualquier lugar del mundo”, declaró **Freda**. “Establecemos equipos de gestión locales allá



ORIENTAR EL CAPITALISMO A LARGO PLAZO ES UNA DE LAS APORTACIONES MÁS IMPORTANTES QUE PODEMOS HACER”

Fabrizio Freda, presidente y CEO de Estée Lauder Companies

donde tenemos presencia, y no estandarizamos, sino que escuchamos a los consumidores locales”, añadió.

La globalización es un reto ante el que el IESE siempre ha respondido. El actual grupo del MBA 2016 está compuesto en un 84% por alumnos extranjeros, frente al 15% de hace cincuenta años. Y una cuarta parte de la clase del 2016 son mujeres, cuando en la primera promoción no había ninguna.

Según el profesor **Canals**, el programa MBA es “el motor” que ha conducido a la internacionalización de la escuela; una expansión que ha llevado el alcance del IESE, tanto en lo que respecta a los MBA como a los programas de Executive Education, a “ciudades y países de todo el mundo”. Esta motivación es la que llevó a la escuela a inaugurar en el



1. De izquierda a derecha: **Mariano Puig** (PDG '64), expresidente de Puig; **Ivan Lansberg**, director académico de los programas para directivos de empresas familiares en la Kellogg School of Management, y **Fabrizio Freda**, presidente y CEO de Estée Lauder Companies, en la celebración del 50 aniversario del MBA en el campus del IESE en Nueva York.

2. **Romaine Seguin**, presidenta de UPS International para la región de las Américas, y **Jordi Canals**, director general del IESE, en el evento de Miami.



3

2007 su campus de Nueva York –que acogió el evento– en el mismo corazón de Manhattan.

De vuelta a Europa, en Milán (Italia), **Marco Drago**, presidente de De Agostini, hizo unos comentarios similares a propósito de las empresas familiares en un evento de celebración del 50 aniversario del MBA que tuvo lugar el 1 de octubre y que presentó el profesor **Franz Heukamp**, director de programas MBA. “Innovación, diversificación y una hoja de ruta clara para la transición generacional: estos han sido los factores clave de nuestro éxito a lo largo de los años”, aseguró **Drago**. El sistema de gobierno corporativo de su empresa ha cambiado recientemente: “la revolución más crucial ha sido saber gestionar la relación entre la fami-

lia y la empresa en estos tiempos cambiantes. Para definir la nueva estrategia fueron necesarias largas conversaciones, pero creo que nuestra familia ha demostrado una gran fortaleza y sabiduría al lidiar con este delicado periodo de transformaciones”, aseguró a los participantes.

De Agostini, un grupo dedicado a las publicaciones, los medios de comunicación y las finanzas, afronta el reto que supone el cambio constante en la distribución de contenidos: “Nuestro lema siempre ha sido ‘innovación en la tradición’”, indicó. “Hoy en día, el mercado está cambiando a mayor velocidad que nunca y anticipar las nuevas tendencias es vital”, añadió el presidente del grupo. Todo ello, sumado a la diversificación de productos y mercados, ha situado a la empresa en una posición excelente para encarar el futuro.

EL LIDERAZGO EN ASIA

● Crucial para el éxito de De Agostini fue contar con una dirección sólida. Por este mismo motivo, **Su-Yen Wong**, CEO del Human Capital Leadership Institute (HCLI), considera que la formación específica de los líderes empresariales asiáticos es primordial. HCLI es una organización semigubernamental cuya misión es crear líderes asiáticos fuertes que se puedan abrir camino tanto en la región como a nivel mundial.

“El crecimiento económico de los próximos años estará liderado por Asia, por lo que es absolutamente necesario formar a los líderes asiáticos para que lo hagan de forma efectiva”, anunció **Wong** a alumni y amigos del IESE en otro evento del 50 aniversario del MBA que tuvo lugar en



4



5



INNOVACIÓN, DIVERSIFICACIÓN Y UNA HOJA DE RUTA CLARA PARA LA TRANSICIÓN GENERACIONAL; ESTOS SON LOS FACTORES CLAVE DE NUESTRO ÉXITO”

Marco Drago, presidente de
De Agostini

3. El presidente de De Agostini, **Marco Drago**, explicó el caso de su empresa familiar, creada en 1901, en la celebración de Milán.

4. **Marco Drago** y el profesor **Franz Heukamp** fueron los ponentes del evento titulado “Leadership for tomorrow’s world: Lessons from family business. The De Agostini case”.

5. Alumni en la conferencia de **Marco Drago** en Milán.

Singapur el 3 de noviembre. En este acto, moderado por el profesor **Heukamp**, también compartió sus experiencias **Sunny Verghese**, cofundador, director general y CEO de la multinacional agrícola Olam International.

Para que los líderes asiáticos puedan desarrollarse, **Wong** apuesta por incorporar múltiples opiniones y perspectivas: “Se trata de aportar visiones que procedan del mundo de la empresa, del ámbito académico y también de los responsables de diseñar las políticas. Eso proporciona una visión holística sobre lo que realmente se necesita para liderar en Asia”, explicó.

LA MOTIVACIÓN ES EL MOTOR

● Por su parte, **Verghese** analizó las fortalezas y debilidades de los líderes empresariales asiáticos: “Son excelentes en la ejecución y muy buenos directivos, pero podrían mejorar sus habilidades para inspirar y motivar”, señaló a los participantes en el evento de Singapur.

En la celebración del 50 aniversario del MBA que tuvo lugar en Miami el 10 de noviembre, el profesor **Canals** acom-

pañó a la presidenta de UPS International para la región de las Américas, **Romaine Seguin**. Como **Verghese**, **Seguin** se centró en la importancia de la motivación: “Aprender a movilizar a tu gente y conseguir que se haga lo que necesitas en circunstancias difíciles son señales de un gran liderazgo”.

La extraordinaria trayectoria profesional de **Seguin** en UPS se inició hace tres décadas, cuando conducía y descargaba camiones a altas horas de la madrugada. Echando la vista atrás, considera que lo que la ha llevado desde el muelle de carga hasta la oficina más importante de la empresa han sido tres cosas: su “gran sentido del compromiso”, la base que le otorgó contar con una educación sólida, y su férrea voluntad de aprovechar todas las oportunidades que se presentan.

“La base de mi propio liderazgo, y también el consejo que suelo dar a estudiantes y futuros directivos, es el siguiente: nunca digas que no a una oportunidad. Nunca sabes hacia dónde puede llevarte”, afirmó. Un consejo realmente atemporal, muy apropiado tanto para aquellos alumnos pioneros del MBA que se graduaron en 1966 como para la clase que se graduará en el 2016, medio siglo después.



6



7



ES ABSOLUTAMENTE NECESARIO FORMAR A LOS LÍDERES ASIÁTICOS PARA QUE LIDEREN DE FORMA EFECTIVA”

Su-Yen Wong, CEO del Human Capital Leadership Institute



8

6. **Sunny Verghese**, cofundador, director general y CEO de la multinacional agrícola Olam International.

7. **Su-Yen Wong**, CEO del Human Capital Leadership Institute.

8. De izquierda a derecha, **Sunny Verghese**, el profesor **Franz Heukamp** y **Su-Yen Wong** en la conferencia “Developing Asian Global Leaders”, celebrada en Singapur.



EXPERIENCIAS MBA: UN IMPACTO EN LA ALTA DIRECCIÓN

Convertirse en un líder no consiste solo en acumular conocimientos; se trata de desarrollarse como ser humano. Esta fue una de las ideas clave que se formularon en la celebración del 50 aniversario del MBA que tuvo lugar en el campus del IESE en Barcelona el 30 de noviembre. El director de los programas MBA, **Franz Heukamp**, moderó el acto, que contó con destacados antiguos alumnos.

Convertidos, en la actualidad, en altos directivos de los sectores de la banca, las finanzas, la consultoría y la selección de personal, los alumni compartieron con los alumnos del MBA su visión sobre cómo aprovechar al máximo el programa y convertirse en líderes empresariales. Al presentar el acto, el director general del IESE, **Jordi Canals**, afirmó que “a través de una buena gestión, podemos tener un impacto transformador en las personas, las empresas y la so-

ciudad”. Este impacto positivo fue ilustrado por **Cristina de Parias** (MBA ‘91), directora de BBVA España y presidenta de Catalunya Caixa. Su regreso al IESE después de 24 años, le recordó, según afirmó, una valiosa lección: “Debéis estar preparados para recibir consejos, vengan de quien vengan, durante vuestros dos años como alumnos del MBA. No se trata únicamente de ser un alumno de 10; tenéis que abriros para ser también personas de 10”.

La integridad fue un concepto que también destacó **Cristina Badenes** (MBA ‘98), socia en la empresa de gestión de fondos Meridia Capital. “Es sencillo, pero resulta fundamental”, explicó. También añadió que, al contratar, lo más importante es encontrar candidatos con buenos valores, ya que las habilidades y conocimientos específicos pueden ser enseñados. **Antonio González-Adalid** (MBA ‘75), CEO de la sociedad de inversión Cartera Industrial Rea, coincidió con **Badenes** e indicó que, aunque ahora él tan solo realiza

“No importa que seas la persona más inteligente sobre la faz de la Tierra. Has de ser una persona abierta y tener una mentalidad expansiva”

Alejandro Beltrán (MBA ‘98)
Managing partner en McKinsey & Company Iberia

“La inteligencia emocional y lo que se aprende al trabajar junto a los compañeros y profesores del MBA es aún más importante que las competencias funcionales”

Kristoff Puellinckx (MBA ‘96)
Consejero y managing director de Delta Partners

“Sed curiosos y no dejéis de pedir reacciones y comentarios a lo que hacéis”

Pablo Sagnier (MBA ‘90)
Socio en Egon Zehnder International



El acto, titulado "Impacto del MBA en la alta dirección: algunas experiencias personales", reunió a los actuales alumnos del MBA con destacados alumni y profesores de la escuela.

contrataciones a nivel directivo, los criterios no cambian: siempre hay que identificar a "personas buenas que sabes que arrimarán el hombro en los momentos críticos". Y si bien las competencias funcionales siguen siendo muy valoradas, la inteligencia emocional y todo lo que se aprende al trabajar junto con los compañeros y profesores del MBA fue lo que consideró aún "más importante" **Kristoff Puelinckx** (MBA '96), cofundador, consejero y *managing director* de la empresa consultora Delta Partners. "No estáis solo en un centro de negocios, sino en un centro de valores humanos", resumió.

INTELIGENTES, PERO ¿LO BASTANTE HUMILDES?

● Aunque la mayoría de los MBA son "inteligentes", no todos son "humildes", apuntó **De Parias**. "En los dinámicos mercados internacionales, has de poder cambiar de estrategia con rapidez. Puedes tener que liderar o seguir la tendencia, según el momento, y necesitas valores, pasión y flexibilidad, así como la capacidad de comprometerse y de trabajar en equipo", afirmó.

Según explicó **De Parias**, el IESE la ha ayudado a prepararse para gestionar equipos internacionales: "El trabajo en equipo ha sido el principal impulsor de mi crecimiento. Lo que se aprende con él es humildad, flexibilidad y respeto para el pleno alcance de la diversidad". **Pablo Sagnier**

(MBA '90), socio en la empresa de selección de directivos Egon Zehnder International, también destacó los beneficios del trabajo en equipo: "He aprendido a ser humilde, a escuchar, a colaborar con los demás y a conocerme mejor". **Alejandro Beltrán** (MBA '98), *managing partner* en McKinsey & Company Iberia, coincidió con él. "El IESE se centra en las personas. Es todo un viaje, y este es el punto de partida", aseguró. "El primer paso es sentar las bases: las habilidades de resolución de problemas, la solvencia y el trabajo en equipo. Desarrolladlas aquí en el IESE, y aplícadlas más adelante", recomendó.

UNA MENTALIDAD EXPANSIVA

● Tener potencial y el deseo de seguir aprendiendo son, según **Beltrán**, las claves para tener éxito en los negocios. "No importa que seas la persona más inteligente sobre la faz de la Tierra," aseguró. "Has de ser una persona abierta y tener una 'mentalidad expansiva'. Todos tenemos prejuicios inconscientes y vemos el mundo a través de nuestro propio prisma".

En este sentido, **Sagnier** aseguró que los líderes dejaron atrás el instinto de supervivencia del "matar o morir", pasaron a la época en la que se buscaba la experiencia en los diferentes sectores y funciones, y hoy en día, están en la era de la visión estratégica. La próxima era, aventuró, será en la que se dará prioridad al potencial de crecimiento y a la capacidad de adaptarse al cambio en un mundo dinámico. Desarrollar este aspecto será gratificante, dijo, pero no será fácil. "Conoceos a vosotros mismos", aconsejó. "Sed curiosos y no dejéis de pedir reacciones y comentarios a lo que hacéis".

Badenes señaló el valor del método del caso para desarrollar la curiosidad y el pensamiento analítico. "El IESE me ha enseñado a pensar de forma crítica", dijo.

Los MBA del IESE, subrayó **Puelinckx**, ya han optado por "jugar en la Champions League", al haber escogido una escuela de dirección de primera categoría. Y a la hora de conseguir las nuevas metas, recomendó: "Persigue tus objetivos sin pararte a calcular o medir los esfuerzos que hagas". "Está bien hacer que las cosas pasen, pero marcar la diferencia es mejor aún. Preguntaos siempre: 'Si yo no estuviese aquí, ¿habría alguna diferencia?'", concluyó.

“ Los criterios de selección son identificar a personas buenas que sabes que arrimarán el hombro en los momentos críticos”

Antonio González-Adalid (MBA '75)
CEO de Cartera Industrial Rea

“ Lo que se aprende con el trabajo en equipo es humildad, flexibilidad y respeto para el pleno alcance de la diversidad”

Cristina de Parias (MBA '91)
Directora de BBVA España

“ El IESE me ha enseñado a pensar de forma crítica”

Cristina Badenes (MBA '98)
Socia en Meridia Capital

LAS SERIES ONLINE PARA ALUMNI ARRANCAN CON MÁS DE 700 INSCRITOS

IESE Alumni Digital Series: avanzando en la digitalización

El IESE ha estrenado un nuevo formato de sesiones exclusivas para sus antiguos alumnos. Bajo el nombre de Alumni Digital Series, estos ciclos combinan la formación presencial y la *online* en una plataforma virtual especialmente diseñada para garantizar una experiencia de aprendizaje adaptada al ritmo de vida de los alumni, con el objetivo de llegar a más de ellos y de la mejor forma posible.

Las Alumni Digital Series abordan temáticas de notable interés empresarial y constan de tres sesiones impartidas por varios profesores del IESE. Las sesiones tienen lugar en diversas ciudades del mundo, de manera que los alumni pueden asistir de forma presencial o visualizarlas a través de la plataforma virtual. “Cada sesión se produce para ser visualizada *online*”, explica **Javier Muñoz**, director de la Alumni Association. “El contenido de dichas sesiones se complementa con foros de discusión con objetivos personales de aprendizaje para fomentar la participación y motivación de los alumni”, añade.

El primer curso de esta propuesta de formación mixta tuvo lugar del 29 de octubre al 3 de diciembre y en él se trató la transformación digital que están experimentando las empresas de todo el mundo. Bajo el título *Embracing a Digital Mindset*, el ciclo contó con 782 participantes y sus sesiones fueron impartidas por los profesores **Javier Zamora**, **Sandra Sieber** y **Evgeny Káganer**.

Timothy Go (MBA '12), vicepresidente adjunto de Marketing Convergence, participó en las sesiones desde



El primer curso de estas series ha contado con 782 participantes inscritos, de los que un 20% son usuarios activos.

Filipinas. En su opinión, las Alumni Digital Series son una “oportunidad fantástica” para aprender *online*. “La plataforma tiene aplicaciones muy interesantes, como los paneles de debate, donde podemos interactuar con otros participantes. También

permite ver los vídeos cuando y donde prefiramos. En conjunto, creo que es muy positivo que podamos aprender las últimas tendencias de la mano del IESE, ya que el mundo sigue cambiando a toda velocidad”, señala **Go**.

MUCHO MÁS QUE SESIONES

En cada curso, los alumni reciben encargos en forma de misiones para tener la posibilidad de aplicar directamente el contenido en sus empresas. Con el fin de fomentar su utilización, la plataforma también incluye un espacio donde el participante puede ir controlando su progreso, así como un *leaderboard*, en el que se destaca a aquellos participantes que han obtenido más puntos completando misiones o participando en debates.

A todo ello se añade una selección de lecturas recomendadas y un canal de noticias con los titulares más destacados de la prensa internacional, siempre relacionados con la temática del curso.

Las próximas Alumni Digital Series versarán sobre la sostenibilidad de la empresa y el marketing digital.

COMIENZO DE LOS PROGRAMAS ENFOCADOS BLENDED

El porfolio de los Programas Enfocados del IESE también incorpora novedades con el estreno de su primer programa *blended* en julio del 2016. Este formato, que se aplicará también a otros Enfocados, se pondrá en marcha con el programa Traducir la creatividad y la innovación en resultados, impartido por el profesor **Joaquim Vilà**.

El programa estará compuesto por tres fases que integrarán sesiones presenciales con contenidos *online*. Toda la información está disponible en: www.iese.edu/innovacion



“Somos especialistas en asegurar la tranquilidad de su empresa gestionando sus riesgos y protegiendo sus inversiones en cualquier lugar del mundo.”

www.joriarmengol.com

Ferran Jori — Director General

BARCELONA

C/ Roger de Llúria 124, 3.º 2.ª,
08037 Barcelona
Tel. 0034 934 763 350
joribcn@joriarmengol.com

MADRID

C/ Ayala 6, 6.º dcha.,
28001 Madrid
Tel. 0034 917 814 650
jorimad@joriarmengol.com

Members of:
Global Broker Network
Astreos Credit

**Jori Armengol &
Asociados**

Correduría de Seguros S.A.

LA INVESTIGACIÓN SE FOCALIZARÁ EN CÓMO REDUCIR LA POBREZA ENERGÉTICA EN ÁFRICA

Nueva Cátedra de Energía y Desarrollo, en asociación con Fuel Freedom Foundation

● Combatir la pobreza energética en África es uno de los objetivos de la nueva Cátedra de Energía y Desarrollo Social, creada por el IESE junto con la Fuel Freedom Foundation, una organización sin ánimo de lucro que fomenta el uso de fuentes de energía alternativas al petróleo.

La nueva Cátedra se concibe como una plataforma de investigación sobre energía, que busca mitigar la pobreza energética en los países en vías de desarrollo, explica su titular, el profesor **Ahmad Rahnema**, director asociado de Personal Científico y director del Departamento de Dirección Financiera del IESE.

La Cátedra arranca con el proyecto emPOWERing África, que investigará cómo los países africanos podrían usar combustibles producidos localmente, y además más limpios que la gasolina, como el etanol, el metanol y el butanol. Así se evitaría el importante encarecimiento del precio de los productos en África a causa del precio del transporte de los combustibles. También se examinarán aspectos logísticos para mitigar los efectos adversos relacionados con “infraestructuras precarias y una regulación y flujos de capital débiles”, indica el profesor **Rahnema**.

Otro de los focos del programa es el consumo de energía para usos domésticos. Unos 600 millones de africanos no tienen acceso a la electricidad. Gran parte de ellos cocinan y calientan sus hogares con fuego y rudimentarias estufas de leña, lo que conlleva riesgos de muerte prematura y contaminación. Una solución pasaría por la producción de combustibles alternativos que sustituyeran a la leña y el estiércol. “La introducción de alternativas no

contaminantes como el metanol o cocinas que funcionen a partir de energía solar pueden ser un medio para evitar enfermedades inducidas por la contaminación”, sostiene **Rahnema**.

La Cátedra abordará también el posible uso del gas natural como fertilizante y el desarrollo de la agroindustria. Asimismo, el programa explorará la mejora de la producción de energía eléctrica. Se analizarán alternativas a los generadores diesel que puedan funcionar de forma más barata y limpia mediante el uso de fuentes de energía renovables. La nueva Cátedra también permitirá diseminar conocimientos que faciliten “el aprendizaje cruzado entre mercados, gobiernos y

empresas en países emergentes”, subraya el profesor **Rahnema**.

La iniciativa supone un paso más en la implicación del IESE con África. Así, se colaborará con la Strathmore University –institución asociada al IESE–, para recoger datos para casos de estudio sobre el desarrollo de los recursos locales, cuyas conclusiones se compartirán con líderes influyentes en la gestión energética.

La Cátedra también facilitará la expansión de oportunidades empresariales, lo que impulsará la creación de trabajo y el desarrollo socioeconómico. Ello, indica el profesor **Rahnema**, conducirá al objetivo principal: la reducción de la pobreza energética.

La Cátedra facilitará “el aprendizaje cruzado entre gobiernos y empresas en países emergentes”





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.



30 ENCUESTO IESE AUTO

COCHES SIN ACCIDENTES, SIN EMISIONES Y CONECTADOS

Los avances en conducción autónoma, el desarrollo de tecnologías verdes y la irrupción de nuevos competidores marcan el paso de la industria automovilística.

“**E**stoy seguro de que en treinta años los coches no van a volar... pero van a hacer casi todo lo demás”. Con ese pronóstico, **José Luis López-Schümmer**, presidente de la ANFAC y de Mercedes-Benz España, abrió la primera sesión del 30 Encuentro del sector de automoción del IESE, celebrado en Barcelona los días 4 y 5 de noviembre.

Han transcurrido tres décadas desde que, en 1985, sus presidentes fundadores, el profesor **Pedro Nueno** y **Joan Llorens**, miembro asesor del Consejo de la STA y entonces presidente de SEAT, decidieron organizar la que, con el tiempo, se ha convertido en una cita de referencia para la industria.

La trigésima edición se presentaba como una ocasión propicia para reflexionar sobre las grandes transformaciones que ha vivido el sector. El encuentro, organizado en



1



2



3



4



5



6

1. **José Luis López-Schümmer**, presidente de la ANFAC y de Mercedes-Benz España.

2. **James D. Farley**, presidente y CEO de Ford en Europa.

3. **Jacques Pieraerts**, vicepresidente de Comunicación y Asuntos Externos y Medioambientales de Toyota Motor Europe.

4. **Peter K. Welch**, presidente de la National Automobile Dealers Association (NADA) de EE. UU.

5. **Marc Sachon**, profesor del IESE.

6. **Frank Torres**, consejero director general de Nissan Motor Ibérica.

colaboración con KPMG y presidido por el profesor **Marc Sachon**, contó con la participación de las principales empresas y los directivos del sector, quienes debatieron sobre la evolución de la industria en las próximas décadas.

EL COCHE DEL FUTURO

Los expertos pronostican un futuro en el que se perfilan coches sin accidentes, gracias a los sistemas de conducción autónoma; sin emisiones, por el desarrollo de sistemas de propulsión alternativos (coches eléctricos o con pila de hidrógeno), y conectados, gracias a la proliferación de dispositivos y redes, y a la revolución del Internet de las cosas.

Un futuro en el que surgen nuevos competidores como Tesla Motors, Google y Apple, que ya están posicionándose y dejando notar su influencia en el mercado. “La entrada de Apple supone un riesgo para la industria de la automoción”, afirmó el profesor **Sachon**. Sin ni siquiera contar con fábricas propias, Apple se prepara para aprovechar su oportunidad y acceder al mercado con un coche “pequeño, autónomo, eléctrico, hecho para las grandes ciudades y adaptado 100% al iPhone del pasajero”, explicó el profesor.

También surgen nuevos usos, como el del coche compartido, que llegan para resolver las necesidades de movilidad privada de una población mundial que tiende a concentrarse en megaurbes.

“Las grandes transformaciones pueden afectar a cualquier modelo de negocio”, afirmó **Lukas Neckermann**, director general de Neckermann Strategic Advisors. Las grandes marcas hace tiempo que se preparan para pasar de un modelo de negocio basado en la fabricación y la venta de coches a otro más orientado a la provisión de soluciones de movilidad inteligentes y sostenibles (*smart mobility*).

CERO ACCIDENTES, CERO EMISIONES

Desde el punto de vista de la tecnología, las grandes marcas trabajan para alcanzar dos objetivos prioritarios: acabar con las muertes en la carretera y las emisiones

contaminantes. La reducción de la siniestralidad, explicó **López-Schümmer**, llegará con los coches autónomos: “Vamos a ver muchos avances en conducción autónoma. La tecnología está prácticamente lista, aunque hay que debatir los aspectos legales y éticos”. Por ejemplo: ¿de quién sería la responsabilidad en caso de siniestro: del fabricante del coche autónomo o del conductor?

Aun así, las marcas están convencidas de que el futuro pasa por la conducción autónoma y están apostando muy fuerte por ella. “Las cantidades de dinero que se están invirtiendo en estas tecnologías son de miles, y miles, y miles de millones de dólares”, apuntó el profesor **Nueno**, quien citó como ejemplo el caso de Volvo, una empresa que no solo confía plenamente en estos avances, sino que ya ha anunciado que aceptará toda la responsabilidad de aquellos accidentes en los que puedan estar involucrados sus coches autoconducidos, y que mantiene su compromiso de conseguir que nadie muera en un Volvo a partir del año 2020. Más o menos en los mismos parámetros se mueve la visión de Nissan: “Cero accidentes, cero emisiones”. Así lo expuso **Frank Torres**, consejero director general de Nissan Motor Ibérica, quien también destacó la apuesta de la compañía por la fabricación de coches eléctricos y la conducción autónoma.

SIN PERDER LA “MAGIA”

Pero no todo va a ser tecnología en el coche del futuro. **James D. Farley**, presidente y CEO de Ford en Europa reivindicó la importancia del factor emocional, de recuperar y trasladar a la generación de los *millennials* esa “mágica” sensación de libertad y placer que impulsó a sus progenitores a comprarse un coche con su primer sueldo. Una “magia” como la que ha conseguido crear Apple con sus iPhone, añadió, que se expresa con la excelencia tecnológica, pero también con la diferenciación de marca: “Es aquí donde se ganará o perderá la batalla por el futuro del vehículo comercial”.

22 ENCUESTO DEL SECTOR SANITARIO

BASARSE EN LAS EVIDENCIAS PARA MEJORAR LA SALUD DEL SISTEMA

Conseguir un sistema sanitario más eficiente y sostenible requiere un cambio de estrategia. Una mejor gestión de la información, junto con los avances científicos, hace posible aportar más valor con menos coste.

Los avances médicos y tecnológicos alargan la esperanza de vida y, a su vez, generan mucha información. ¿Cómo pueden esta investigación y el *big data* mejorar la salud? ¿Serán útiles para optimizar un sistema sanitario al servicio de una población cada vez más longeva y exigente? La apuesta por sistemas de apoyo a la toma de decisiones basados en las evidencias científicas fue una de las propuestas presentadas en el 22 Encuentro del sector sanitario, que tuvo lugar en el campus del IESE en Barcelona el 27 de octubre. Presidido por la profesora **Núria Mas** y coorganizado por **Cándido Pérez**, socio de KPMG en España, el Encuentro contó con la participación del presidente fundador, el profesor **Pedro Nueno**, además de destacados ponentes.

LOS RESULTADOS, EN EL CENTRO DEL SISTEMA

La profesora **Núria Mas** señaló que el debate sobre el sistema sanitario a menudo gira en torno a cuestiones como el número óptimo de camas por paciente o los días de hospitalización necesarios, que son importantes, pero no pueden ser el tema central. Por este motivo, cree que



algunos de los elementos clave para mejorar la atención sanitaria son “poner el impacto en la salud de la población en el centro del análisis” y “usar la evidencia para poder aprender qué es lo que funciona y por qué”.

Jaime Vives (PADE '08), presidente en España de Roche Diagnostics, aseguró que evaluar el sistema sanitario partiendo de la evidencia y los resultados es un “concepto relativamente nuevo” y que ello “implica un cambio fundamental en la manera en que se dispensa la atención sanitaria”.

A los beneficios de este enfoque se refirió **Andrew Dillon**, jefe ejecutivo del National Institute for Health and Care Excellence (NICE) del Reino Unido, una institución creada para mejorar el sistema sanitario británico mediante sus recomendaciones. **Dillon** apuntó: “Ningún médico puede estar al día de toda la información disponible actualmente. Un sistema basado en la evidencia le ayuda a través de la creación de un proceso en el que toda la información se interpreta y se expresa de una forma concisa”.

Dillon apostó por este nuevo concepto porque “consigue un mejor sistema sanitario y un mejor resultado para los pacientes”. “En lugar de hablar sobre el precio, ahora podemos hablar sobre el valor aportado”, afirmó.

David Ikkersheim, socio de KPMG Health Care Netherlands, coincidió con esta aproximación. “Pagar por el valor consiste en ligar el pago a los resultados obtenidos, por lo que, si eres excelente en los resultados que importan al paciente, tendrás una recompensa mayor en términos de cuota de mercado o de un precio mejorado”, dijo.

Todo ello debe contribuir a una mayor sostenibilidad de los sistemas sanitarios ante las dificultades financieras que son comunes a muchos países. Todos los ponentes estuvieron de acuerdo al afirmar que, a pesar de todos los retos que se plantean, el futuro es prometedor. Y hay muchos elementos que contribuyen a pensar en positivo.

Víctor Grifols, presidente y consejero delegado de Grifols, reconoció que las industrias sanitarias cada vez son más eficaces y “capaces de resolver problemas que antes resultaban muy caros”.

Entre los sectores más prometedores, **Belén Garijo**, miembro del Consejo Ejecutivo y CEO Healthcare en Merck, apuntó a la medicina de precisión. “Es una enorme oportunidad de futuro para adecuar y conocer mejor cuáles son las áreas en las que vamos a producir más valor por el mismo dinero”, apuntó.

LA PUNTA DEL ICEBERG DEL BIG DATA

La tecnología es otro gran foco de innovación, con el *big data* en primer plano. **Haig A. Peter**, consultor ejecutivo y embajador de computación cognitiva en IBM Research Zurich, puso cifras a lo que considera “un auténtico tsunami” de información de la que todavía no se ha explotado todo su potencial.

Peter apuntó que cada persona generará a lo largo de su vida una cantidad de datos sobre su historial sanitario que equivaldría al contenido de 300 millones de libros de texto, lo cual supone un volumen de información que será muy útil para extraer datos que deben ayudar a mejorar la toma de decisiones.

En este sentido, **Luis Campos**, director general para España y Portugal de GE Healthcare, remarcó que actualmente solo se está utilizando eficazmente un 3% de la información disponible, y se preguntó acerca de las posibles mejoras que se podrían obtener si, en lugar de un 3%, se usara un 10 o un 25%.

A pesar de la magnitud de los retos que el volumen de información plantea, **Peter** concluyó diciendo: “Bienvenidos a la era cognitiva, esto es solo el principio de algo apasionante, así que allá vamos”.



2



3



4



5



6



7

1. **Lluís Donoso**, director del Centro de Diagnóstico por la Imagen del Hospital Clínic de Barcelona, la profesora **Núria Mas**, **Adolfo Fernández-Valmayor**, director general de Organización, Procesos, TIC & Digital en Quirónsalud, **Margarita López Acosta**, responsable de Sanofi Iberia, y **Jaime Vives**, presidente en España de Roche Diagnostics.

2. **Víctor Grifols**, presidente y consejero delegado de Grifols.

3. **David Ikkersheim**, socio de KPMG Health Care Netherlands.

4. **Andrew Dillon**, jefe ejecutivo del National Institute for Health and Care Excellence (NICE).

5. **Haig A. Peter**, consultor ejecutivo y embajador de computación cognitiva en IBM Research Zurich.

6. **Cándido Pérez**, socio de KPMG en España y coorganizador del Encuentro.

7. **Belén Garijo**, miembro del Consejo Ejecutivo y CEO Healthcare en Merck.

EL CAMPUS DE MÚNICH ACOGIÓ UNA SESIÓN CON DIRECTIVAS

Una masa crítica de mujeres mejora los resultados

Las empresas pueden conseguir una mayor diversidad de puntos de vista adoptando el enfoque inclusivo de las tres “efes”: participación femenina, perspectiva familiar y acuerdos de trabajo flexibles. Así lo afirmó la profesora **Nuria Chinchilla** en la sesión “Women in Leadership: Closing the Gap”, que organizó el programa MBA el 16 de octubre en el campus del IESE en Múnich.

Alexandra Borchardt (PMD ‘13), editora gerente del rotativo alemán *Süddeutsche Zeitung*, moderó esta sesión, en la que también participaron otras tres directivas y antiguas alumnas: **Sahil Tesfu** (MBA ‘13), *engagement manager* en McKinsey; **Lucía Camarena** (MBA ‘94), *B2B digital propositions product and go to market manager* en Telefónica Alemania; y **Smriti Sinha** (Exchange MBA ‘10), jefa de la oficina del CEO en Visa Europa. La profesora **Chinchilla** destacó que “cuando tienes una



Smriti Sinha (Visa Europe), Sahil Tesfu (McKinsey), Lucía Camarena (Telefónica Alemania), la profesora Nuria Chinchilla y Alexandra Borchardt (*Süddeutsche Zeitung*).

masa crítica de mujeres, empiezas a ver mejoras reales en los resultados. Las empresas han de ser conscientes de la conexión directa entre una mayor flexibilidad y la productividad, y esto es aplicable tanto para hombres como para mujeres”.

Entre los retos de las mujeres en el mundo de los negocios, las panelistas citaron el “techo de cristal”. “A veces es más fácil ascender cambiando de trabajo”, reconoció **Camarena**.

Además, “trabajar con un mentor en la organización puede ayudar a las mujeres a acercarse al liderazgo”, apuntó **Tesfu**.

La formación es también una pieza clave a la hora de mejorar la trayectoria profesional. “Un MBA es una herramienta esencial para la formación de líderes, tanto de hombres como de mujeres”, aseguró el profesor **Franz Heukamp**, director del programa MBA.

Nueva beca para directivas

El IESE y la revista *Plan W* han otorgado la primera beca para mujeres directivas que cursan el programa PMD Múnich-Barcelona. Esta nueva iniciativa del IESE y de la revista del periódico *Süddeutsche Zeitung* cubre el importe íntegro de la matrícula y está destinada a mujeres con más de diez años de experiencia profesional cuyo trabajo tenga un impacto positivo en la sociedad.

ACUERDO DE COLABORACIÓN ENTRE ICWF Y MENSA

Potenciar la inteligencia en la organización

El International Center for Work and Family (ICWF) del IESE, que dirige la profesora **Nuria Chinchilla**, ha firmado un acuerdo de colaboración con Mensa, una asociación que agrupa a personas con un alto coeficiente intelectual. Su objetivo es desarrollar prácticas y modelos de gestión que

ayuden a sacar el máximo provecho de la inteligencia en las organizaciones, en beneficio de sus trabajadores y de la sociedad. La capacidad para gestionar la inteligencia en la empresa puede convertirse en una ventaja competitiva, pues facilita la comprensión de entornos complejos y la toma de decisiones.

Para saber más: Programa Enfocado Mujer y liderazgo, 2-4 de febrero, Barcelona. www.iese.edu/mujer-lider

Programa Enfocado Mujeres en Consejos de Administración, 29 de febrero, 1 de marzo, 4 y 5 de abril, Madrid. www.iese.edu/mujeres-consejos-administracion



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 múltiples **ventajas y servicios** como seguros con coberturas exclusivas, ofertas preferentes en tiempo libre, Puntos Estrella, tecnología *contactless*..., 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. Seguro de accidentes y seguro de asistencia en viajes, de SegurCaixa Adeslas, S.A. de Seguros y Reaseguros. CaixaBank, S.A., operador de banca-seguros exclusivo de VidaCaixa, S.A., y autorizado de SegurCaixa Adeslas, S.A., inscrito en el Registro de Mediadores de la DGSFP con el código C0611A08663619.



Patrocinador del equipo
olímpico español



Mejor Banco en Innovación
Tecnológica 2013 y 2014

Voluntariado IESE en 30 proyectos en todo el mundo

Desde su lanzamiento en marzo del 2015, la Social Entrepreneurship Network, dirigida por los profesores **Antonino Vaccaro** y **Joan Fontrodona**, ya ha colaborado en más de 30 proyectos junto con empresas sociales y ONG de Europa, África, Asia y Latinoamérica.

Esta plataforma pone en contacto a alumnos, antiguos alumnos, profesores y *staff* del IESE con instituciones y emprendedores que requieren apoyo para llevar a cabo iniciativas de carácter social. “Debemos reconocer que estamos impresionados por el entusiasmo de los participantes”, asegura el profesor **Vaccaro**.

Una de las voluntarias es **Isabel Villamor** (MBA '16), quien se trasladó a Colombia durante sus vacaciones para trabajar con la ONG belga ACTEC en un proyecto de apoyo a los emprendedores locales. “Ha sido una gran oportunidad poner los conocimientos adquiridos en el MBA al servicio de un proyecto muy joven y de tanto impacto. Fui testigo de la repercusión que esta iniciativa está teniendo en la mejora de la educación y del tejido microempresarial de Medellín”, señala **Villamor**.

MIRANDO AL FUTURO

Para el profesor **Vaccaro**, los objetivos de la plataforma son: “Primero, crecer con el apoyo de alumni de todo el mundo; segundo, fomentar una cultura responsable y activista en la economía, y tercero, preparar los ingredientes para ‘contagiar’ a la economía tradicional y hacer que esté realmente comprometida a nivel social”.

Podéis participar en la Social Entrepreneurship Network registrándoos en:
<https://socialinitiative.iese.edu>



En el programa participaron más de 100 ejecutivos de empresas como AkzoNobel, Deloitte, Deutsche Bank, Morgan Stanley, Munich Re, Unilever, Puig y Primark, entre otras.

PROGRAMA FAST FORWARD

Ideas globales para el liderazgo positivo

“Creced con principios, no con normas”; ese fue el consejo que ofreció el profesor **Frederic Sabrià** durante una sesión del programa Fast Forward sobre cómo el liderazgo positivo puede impulsar a las empresas. El diseño de la estrategia en un mundo complejo y la gestión de la innovación fueron los temas de los otros dos itinerarios del programa, que brindó a 105 participantes de todo el mundo la oportunidad de analizar y compartir ideas sobre algunas de las tendencias globales del ámbito empresarial.

“Las empresas más innovadoras están eliminando sus fronteras”, señaló la profesora **M.ª Julia Prats** en su ponencia sobre las barreras a la innovación y las estrategias para superarlas. “El progreso está creando puestos de trabajo, pero no muchos y no para todo el mundo”, advirtió por su parte

el profesor **Alfredo Pastor**. Al explicar los efectos de la globalización en el empleo, el profesor señaló los tipos de puestos de trabajo que se están perdiendo y los que tendrán más demanda en los próximos cincuenta años.

La colaboración entre los participantes fue una constante a lo largo de todo el programa. “No se trata solo de lo que uno dice, sino de lo que podemos

compartir los unos con los otros”, destacó la profesora **Prats**.

El programa incluyó más de 50 sesiones ofrecidas por 35 ponentes, entre los que se encontraban

Sheena Iyengar, profesora de la Columbia Business School; **Álex Cruz**, consejero delegado de Vueling, e **Igal Aisenberg**, experto en innovación agrícola y ex consejero delegado de Netatim. El programa Fast Forward se impartió entre el 28 de septiembre y el 2 de octubre en el campus de Barcelona.

“Creced con
principios, no
con normas”

HISTORIAS FINAVES: WORLDSENSING NACIÓ EN EL 2008 Y HOY TIENE CLIENTES EN MÁS DE 30 PAÍSES

Un sensor para conectar el mundo

Cuando Ignasi Vilajosana (SEP '16) fundó Worldensing junto con su hermano Xavier y con Jordi Llosa (PDD '15), el proyecto se entendía solo desde la vertiente tecnológica. Siete años después, y tras contar con el apoyo de Finaves, la empresa opera a nivel global y factura cuatro millones de euros anuales.

● Inventar una tecnología disruptiva, pionera y con múltiples aplicaciones en el contexto del *Internet of things* puede parecer el sueño de todo emprendedor del siglo XXI. Sin embargo, lograrlo sin una posición clara en el mercado y sin una formación adecuada en dirección de empresas supone un reto enorme. En esta situación se encontraron los tres fundadores de Worldensing cuando, en el 2008, idearon un sistema de comunicación de largo alcance y muy bajo consumo. “Simplificando mucho –explica **Ignasi Vilajosana**, CEO de la compañía –, mientras que un teléfono móvil puede conectarse a una red wifi de unos veinte metros con una autonomía de ocho horas, nuestra red tiene un alcance de quince kilómetros y una batería de ocho años. Obviamente, no podemos enviar vídeos, pero sí datos obtenidos por sensores en tiempo real”.

“Enseguida aprendimos que era fundamental tener un dominio específico de cada sector y que, aunque la tecnología sea la misma, no tiene nada que ver instalarla en una mina con hacerlo en una ciudad, ni ofrecerla en Rusia o en los Emiratos Árabes”, reconoce **Vilajosana**.



Ignasi Vilajosana, cofundador y CEO de Worldensing.

“Desde esta perspectiva, hemos desarrollado dos áreas de negocio: las ciudades y la industria. En la primera, nos hemos centrado en los aparcamientos con la tecnología Fastprk, que detecta la ocupación de las plazas de *parking*. También ofrecemos una red de antenas en autopistas y ciudades que escanean los teléfonos móviles que pasan por delante y obtienen datos macro de movilidad. En el área industrial, aplicamos nuestra tecnología en el mantenimiento de grandes infraestructuras y en exploraciones sísmicas para encontrar yacimientos de petróleo y gas”, señala **Vilajosana**.

CRECER SIN PERDER EL CONTROL

● Durante los dos primeros años, ● Worldensing estaba más cerca de ser un proyecto universitario que un negocio. Pero en el 2010, su victoria en la competición de emprendedores IBM SmartCamp y la primera ronda de financiación impulsaron la profesionalización de la empresa. Esta proyección se consolidó en el año 2013 con

una segunda ronda de capital en la que participó Finaves, el fondo de capital semilla del IESE. “La entrada de Finaves no solo fue clave a nivel económico, también nos aportó prestigio y una visión institucional. Nuestro equipo ha pasado de 5 a 42 personas, tenemos oficinas en Barcelona y Londres, y hemos crecido en facturación y en penetración de mercado. Para gestionar este desarrollo, necesitas apoyos y la mejor formación en dirección empresarial. Para mí, ha sido imprescindible el paso por el IESE. Yo soy doctor en Física, así que el primer contacto con el programa Learning to Grow me ayudó mucho a usar metodologías de análisis de negocio y a llevar a cabo un plan para la empresa. Ahora estoy cursando el programa SEP en Nueva York y, además de seguir una metodología que considero muy efectiva, creo que el enfoque en la alta dirección, la experiencia del resto de participantes y la perspectiva internacional serán de gran valor para una compañía como la nuestra”, concluye **Vilajosana**.

EL GLOBAL HR THINK TANK PERfila EL FUTURO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

Innovando en la formación para directivos

● Cada vez se hace más evidente que la digitalización va a impulsar un cambio de paradigma en la formación para directivos similar al que estamos experimentando en nuestra vida cotidiana. El profesor **Evgeny Káganer** y **Giuseppe Auricchio**, director de la Learning Innovation Unit del IESE, explicaron cómo la tecnología está cambiando los métodos de aprendizaje en la tercera edición del Global HR Think Tank, que tuvo lugar en el campus de Barcelona los días 1 y 2 de octubre.

El profesor **Káganer** y **Auricchio** instaron a los profesionales de recursos humanos a adoptar el omnia-prendizaje, un modelo integral que conecta todos los espacios donde se producen “momentos educativos”. La idea tuvo eco entre los participantes. “Lo que más me impactó fue la noción de que el aprendizaje no se puede evitar”, declaró **Wolfgang Hallama**, consultor sénior en Munich Re. “Me voy



Más de 120 directivos en el ámbito de recursos humanos participaron en el Global HR Think Tank.

convencido de la necesidad de tejer más círculos y redes de aprendizaje”.

El evento reunió a 128 altos directivos del ámbito de los recursos humanos. En él, 15 profesores y expertos arrojaron luz sobre otros temas clave en la gestión del talento, como la cultura de las organizaciones, las cualidades del líder actual o las implicaciones de la edad subjetiva de los empleados.

Más allá de las clases, los asistentes también se beneficiaron del intercambio de ideas. “Aprendes mucho de lo que otros participantes hacen en sus empresas”, dijo **Caroline Mac Sweeney**, directora de Formación y Desarrollo de Crown Europe para EMEA.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/global-hr-think-tank

IOC LEADERSHIP FORUM

Coaching: cómo identificar tus objetivos



Carol Kaufmann: “El modelo del líder como superhéroe ya no tiene valor”.

● “El *coaching* basado en la visión cede el paso al liderazgo basado en la visión”, explicó **Carol Kauffman**, profesora de la Harvard University y fundadora del Institute of Coaching (IOC). “Se trata de ser consciente de tus valores personales y de los de la organización”, añadió.

De la misma opinión fue el profesor **Alberto Ribera**, director académico de la Unidad de Coaching del IESE: “Aférrate a tus valores y a tus objetivos. Sin valores, se pierde el rumbo”, dijo. **Kauffman** desmontó

el mito del líder como un superhéroe omnipotente e instó a aceptar la posibilidad de cometer errores y a desarrollar el autoconocimiento para sacar el máximo partido a nuestras fortalezas personales.

El IOC Leadership Forum se celebró en Europa por primera vez los días 12 y 13 de octubre gracias a la colaboración entre el IESE y el IOC, centro afiliado a Harvard. En él participaron 32 *coaches* de 12 países y 10 CEO y vicepresidentes del ámbito de los recursos humanos.



Evgeny Kaganer: "Las empresas han de pensar en cómo añadir valor a sus clientes".

PRIMER PROGRAMA ENFOCADO DEL IESE EN ASIA

Desmitificar el mundo digital

● "Aunque hoy en día todos los sectores y directivos se preocupan por lo digital, todavía hay mucha confusión sobre qué es en realidad, y sobre cómo otorgarle sentido. Además, en Asia, el mundo digital es diferente: están pasando muchas cosas de las que podemos aprender", explica el profesor **Evgeny Kaganer**, que junto al profesor **Paddy Miller** ha impartido el programa "Digital Mindset: How to Innovate Your Business for the Future" en Singapur. Este Programa Enfocado –el primero que el IESE celebra en Asia– tuvo

lugar los días 27 y 28 de octubre, y en él participaron 15 directivos que examinaron las herramientas necesarias para aprovechar las grandes oportunidades que la transformación digital ofrece a las empresas.

Tal y como explica **Ilona Simpson**, directora de IT de Aston Martin Lagonda en Londres, "el digital es un fenómeno que, con los años, se ha hecho más complejo, y el velo del misterio que lo rodea se ha vuelto opaco. Este curso ha sido una experiencia muy intensa que ha servido para desmitificarlo".

"China sigue siendo un país donde invertir"



● A pesar de las aparentes dificultades financieras de China, sigue siendo un excelente mercado para los inversores extranjeros, según el profesor **Pedro Nueno**. En una sesión del Alumni Learning Program (Programa de Continuidad) que tuvo lugar el 6 de octubre en el campus de Madrid, **Nueno** explicó que, en su opinión, las caídas de la bolsa, del yuan, de las importaciones y del PIB chinos están planificadas por el país para mejorar la calidad de vida de la población y evitar posibles revueltas. "Es mejor que el PIB crezca un 6 % muy bien repartido entre toda la población, que un 7'5% concentrado en los mas ricos. Así se genera empleo, consumo y paz social", afirmó.



El profesor Pedro Nueno, en la sesión.



Nuevo programa Enfocado conjunto entre el IESE y la Michigan Ross School of Business.

Aprender del liderazgo positivo

● Cuando los líderes dejan de focalizarse en las debilidades y las carencias para adoptar un enfoque positivo basado en las fortalezas, los resultados mejoran. Esta es una de las bases del liderazgo positivo,

un concepto del que fueron pioneros profesores de la Michigan Ross School of Business y que impartirán en un nuevo programa conjuntamente con profesores del IESE. El Programa Enfocado "Becoming a Positive Leader: Accelerating Individual and Organizational Change", organizado por ambas escuelas, tendrá lugar del 25 al 28 de abril del 2016 en el campus del IESE en Barcelona.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/bpl



PROGRAMAS ENFOCADOS

Mujer y liderazgo **NUEVO**

Barcelona, 2-4 de febrero, 2016

Las grandes cuentas: estrategia y plan de acción

Madrid, 2-4 de febrero, 2016

Contabilidad y finanzas para directivos no financieros

Barcelona, 8, 15, 22 y 29 de febrero, y 7 y 14 de marzo, 2016
Madrid, 14, 21 y 28 de abril, y 5, 12 y 19 de mayo, 2016

Las cinco pirámides del marketing relacional: CRM one-to-one

Barcelona, 9-11 de febrero, 2016

Finanzas corporativas

Madrid, 11, 18 y 25 de febrero, y 3, 10 y 17 de marzo, 2016

Comunicar con eficacia y persuasión

Madrid, 16-18 de febrero, 2016

Mujeres en Consejos de Administración

Madrid, 29 de febrero, 1 de marzo, y 4 y 5 de abril, 2016

Gestión de equipos de alto rendimiento (GEAR)

Madrid, 1-3 de marzo, 2016

Negociar con eficacia y creatividad

Barcelona, 8-10 de marzo, 2016

Desarrollo de negocio en empresas de servicios profesionales

Madrid, 8-10 de marzo, 2016

Orientar la organización al cliente: clave para competir con éxito

Madrid, 12-14 de abril, 2016

Liderarme para liderar: desarrolla tus competencias directivas

Barcelona, 19 y 20 de abril, y 17 de mayo, 2016

Private equity

Madrid, 20 y 21 de abril, 2016

Estrategias de futuro para empresas inmobiliarias

Barcelona, 26-28 de abril, 2016

Lograr un equipo de ventas excelente

Madrid, 26-28 de abril, 2016

FOCUSED PROGRAMS

International Real Estate

Barcelona, 1-3 de marzo, 2016

Building and Leading High-Performance Teams

Barcelona, 15-17 de marzo, 2016

Excel in Leading Your Sales Team

Barcelona, 5-7 de abril, 2016

Develop Your Communication Skills: It's How You Tell Them

Barcelona, 12-14 de abril, 2016

Becoming a Positive Leader: Accelerating Individual & Organizational Change **NUEVO**

Barcelona, 25-28 de abril, 2016

Encuentros sectoriales

13 ENCUENTRO DEL SECTOR ENERGÉTICO

Madrid, 10 de febrero, 2016

2º ENCUENTRO IESE-IPADE DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

México D. F., 18 de febrero, 2016

2º ENCUENTRO DEL SECTOR INMOBILIARIO

Madrid, 25 de febrero, 2016

16th FASHION & LUXURY GOODS

Barcelona, 15 de marzo, 2016

6º ENCUENTRO DEL SECTOR SEGUROS

Madrid, 7 de abril, 2016

2º ENCUENTRO DE DIRECCIÓN FINANCIERA

Madrid, 28 de abril, 2016



Junta de Gobierno de Alumni

BARCELONA Y MADRID, 8 DE FEBRERO, 2016

En la Junta de Gobierno, se debatirán los proyectos de futuro de la Alumni Association con los presidentes y secretarios de las distintas promociones y los presidentes de las agrupaciones territoriales. También se presentará la memoria anual y se entregarán los Premios a la Excelencia Investigadora, en un acto simultáneo en Barcelona y Madrid.



Reuniones de antiguos alumnos

Los campus de la escuela en Barcelona y Madrid acogerán jornadas en las que los alumni se podrán reencontrar con sus compañeros de promoción.

BARCELONA

- ★ **PADE-PDG:** 2 de febrero, 2016
- ★ **PDD:** 29 de febrero, 2016
- ★ **MBA, EMBA y GEMBA**
Promociones que cumplen quinquenio: 28 de mayo, 2016

MADRID

- ★ **PDD:** 21 de enero, 2016
- ★ **PADE:** 4 de febrero, 2016
- ★ **EMBA:** 3 de marzo, 2016
- ★ **MBA:** 19 de abril, 2016
- ★ **PDG:** 30 de mayo, 2016

OPEN DAYS

MBA

Barcelona, 19 de febrero
Nueva York, 27 de febrero
Barcelona, 18 de marzo
Nueva York, 16 de abril
Barcelona, 22 de abril

EMBA

Madrid, 13 de febrero
Barcelona, 18 de febrero
Madrid, 16 de marzo
Barcelona, 17 de marzo
Madrid, 23 de abril
Barcelona, 28 de abril

PROGRAMAS DE PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO (PDD, PDG Y PADE)

Pamplona, 20 de enero
Barcelona, 4 de febrero
Madrid, 4 de febrero
Pamplona, 1 de marzo
Barcelona, 7 de marzo
Madrid, 17 de marzo

ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM (AMP)

Barcelona, 8 de abril

PROGRAM FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT (PLD)

Barcelona, 29 de abril



Alumni Learning Program – Internacional

MÚNICH, 2 DE FEBRERO

Sesión con el Prof. Christoph Zott

MILÁN, 16 DE FEBRERO

Sesión con la Prof. Núria Mas

DÜSSELDORF, 19 DE FEBRERO

Sesión con el Prof. Pedro Videla

VIENA, 26 DE FEBRERO

Sesión con el Prof. Sebastian Reiche

MÚNICH, 5 DE ABRIL

Sesión con el Prof. Stefan Stremersch

ZÚRICH, 5 DE ABRIL

Sesión con la Prof. Anneloes Raes

BRUSELAS, 16 DE ABRIL

Sesión con el Prof. Bruno Cassiman

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

Eusebio Díaz-Morera (MBA '69)

“Invertir y tener paciencia es lo mismo; lo demás es especular”

Eusebio Díaz-Morera (Barcelona, 1945) es licenciado en Ciencias Económicas y MBA '69. Tras graduarse en el IESE, empezó a trabajar en una entidad gestora de patrimonios. Presidió Caja de Barcelona, Banca Catalana y el Túnel del Cadí, y fue vicepresidente del Círculo de Economía. Desde 1989, preside EDM, una empresa líder en gestión financiera.

Eusebio Díaz-Morera es miembro del Consejo de Administración de empresas como Cementos Molins y el grupo Miquel y Costas. Casado, tiene tres hijas, una de ellas también MBA del IESE. En esta entrevista, explica su modo de entender la inversión y las causas de la crisis financiera.

En la web de EDM, empresa que usted preside, se dice que la gestión “está orientada a la creación de valor a largo plazo. Huimos de modas y del ruido a corto plazo del mercado para concentrarnos en el análisis de las compañías”. ¿Podría ampliar esta idea?

En EDM nos dedicamos al *private equity* sobre acciones cotizadas. La mayoría de los que pusimos en marcha este proyecto empresarial veníamos de las finanzas corporativas y creemos que es importante crear valor. Pero este término es ambiguo. Nosotros entendemos por “valor” la evolución continua de la compañía, no el movimiento bursátil de sus acciones. Dedicamos todo el tiempo que podemos a analizar las empresas en sí, no tanto su futuro movimiento a corto plazo en el mercado, que es imprevisible. Decidimos



la composición de la cartera de inversiones en función de la compañía, no de las opiniones de los mercados o de las expectativas de los bancos centrales. En el corto plazo, el valor bursátil de las empresas puede divergir mucho de su valor intrínseco, y esto proporciona oportunidades de beneficio. Pero, a largo plazo, la valoración que el mercado hace de las compañías acaba coincidiendo con los beneficios que obtienen.

Naturalmente, en nuestra manera de invertir, el tiempo es importante: el inversor ha de tener paciencia. Invertir y tener paciencia es lo mismo; lo demás es especular.

¿Le parece adecuado que los inversores exijan a los directivos de empresas cotizadas mostrar mejores resultados trimestre tras trimestre?

Nuestra compañía está pensada para trabajar en equipo, tanto a nivel comercial como de inversión. Huimos del concepto de directivos o gestores “estrella” que tanto gusta al mundo mediático. Nuestra tarea de selección de carteras es, fundamentalmente, consensuada. Por otro lado, las mejores compañías son aquellas en las que sus directivos razonan y actúan pensando en el largo plazo. Desconfío mucho de quienes toman sus decisiones pensando en el corto plazo, ya que, probablemente, lo hacen a costa de sacrificar el largo plazo. Pienso que todo en la vida requiere mucho esfuerzo y constancia. Muy poca gente tiene una varita mágica para conseguir lo que quiere en poco tiempo.

Usted lleva 45 años trabajando en el sector financiero. ¿Cree que la crisis iniciada en el año 2008 tuvo alguna causa estructural? ¿Se le ha puesto remedio?

Es una cuestión muy compleja y con causas muy profundas, unas vinculadas al sector financiero y otras, a una concepción general de la economía.

El sector financiero ha crecido más que la economía real. Esto se produjo debido a que se quiso compensar el limitado crecimiento de la productividad a través del endeudamiento. Como consecuencia, entre 1986 y el 2007 el sector financiero dobló su peso en el índice S&P 500, el más representativo de la Bolsa de Nueva York. Recordemos que 1986 fue el año en que el Banco Central de Estados Unidos (la Reserva Federal) reinterpretó un artículo de la ley Glass-Steagall. Esta norma se había aprobado tras la Gran Depresión de 1929 y prohibía a las entidades financieras operar a la vez como banco de inversión y como banco comercial. La

decisión de 1986 fue un primer paso liberalizador que culminó con la derogación de dicha ley en 1999. Al legalizar la realización simultánea de ambas actividades, se sentaron las bases para la aceleración de la banca de inversión, que es más rentable que la comercial, pero también más arriesgada. Ahora la llamada “regla Volcker” intenta, con dificultades, volver a la situación previa.

Yo veo aquí uno de los orígenes estructurales de la crisis financiera. Es obvio que la banca comercial tradicional no puede obtener rentabilidades de dos dígitos altos sobre fondos propios: en el futuro se moverá en niveles más contenidos.

Otro punto importante es que las autoridades han insistido más en establecer reglas que en fijar mecanismos para comprobar su cumplimiento. Me parece que gran parte de la actual regulación que intenta remediar la crisis será poco eficaz si no hay una supervisión estricta.

Si la crisis fue resultado de un largo proceso de acumulación de problemas, el saneamiento también dará sus frutos a largo plazo. Lo que se está intentando ahora es que los bancos sean más solventes, aunque sean menos rentables. Nos dirigimos hacia una situación en la que las rentabilidades del sector financiero serán normalmente de un solo dígito.

También es consejero de varias empresas industriales. En el mundo del *management*, las modas sobre liderazgo van cambiando. A su juicio, ¿cuáles son las virtudes permanentes del buen directivo?

Odio las modas, por eso me gustan tanto las empresas industriales, que están menos influidas por modas. Hoy en día, se pone demasiado énfasis en hablar de modelos y estrategias, y poco en la buena ejecución diaria de las operaciones de las compañías. No conozco ninguna empresa que, contando con una excelente ejecución de operaciones, haya cometido errores estratégicos. Por el contrario, sé de directivos muy concentrados en la estrategia y poco en las operaciones que han cometido errores gravísimos.

¿Cuáles son los defectos en los que más incurren hoy los directivos en el ejercicio de su cargo? ¿Cómo se pueden remediar o, mejor, prevenir?

En la actualidad veo y oigo a bastantes directivos, especialmente a jóvenes, hablar excesivamente de dinero y referirse poco a la pasión y el compromiso de desarrollar una profesión a largo plazo. Quizá es fruto de la época o de un concepto que parte de la base de que, para construir su currículum,

➤ NOS DIRIGIMOS HACIA UNA SITUACIÓN EN LA QUE LAS RENTABILIDADES DEL SECTOR FINANCIERO SERÁN NORMALMENTE DE UN SOLO DÍGITO

➤ LAS MEJORES COMPAÑÍAS SON AQUELLAS EN LAS QUE SUS DIRECTIVOS RAZONAN Y ACTÚAN PENSANDO EN EL LARGO PLAZO



el directivo ha de haber pasado por muchos puestos. En mi caso particular, ha sido la vida la que ha ido construyendo mi currículum, no al revés. Hay que dejar que la vida te lleve y abra y cierre puertas. Por supuesto que vivir es proyectar, pero normalmente un proyecto requiere tiempo.

Usted se graduó en la cuarta promoción del MBA del IESE, en 1969. ¿Qué es lo que más le impactó de esa experiencia formativa?

En mí han tenido un efecto perdurable dos ideas: primero, que el trabajo profesional es una parte inseparable de la realización personal: sentirse útil, satisfecho, ilusionado y dar sentido a la vida cada día.

Segundo, que la gestión es importante en cualquier ámbito: empresa, política, asociacionismo, deporte... Entiendo por gestionar definir unos objetivos determinados y conseguirlos de manera eficiente administrando unos recursos limitados. Es verdad que en algunas actividades, además, hay que tener en cuenta otros ingredientes: por ejemplo, en la política son relevantes factores como la seducción y la inspiración; pero si no hay una buena gestión, los resultados serán decepcionantes.

¿Qué recomendaría a un recién graduado del MBA?

De entrada, que siga su instinto y se aparte de las tendencias dominantes. Luego, que tenga la humildad de ser consciente de que una cosa es decir lo que habría que hacer y otra, llevarlo a cabo de manera satisfactoria.

Durante seis años (1999-2005) fue miembro de la Junta de Gobierno de la Alumni Association del IESE. ¿Qué le movió a dedicar tiempo y energía a esta tarea?

Me animaron a participar el actual director general del IESE, **Jordi Canals**, y el entonces presidente de la Agrupación, **Rafael Villaseca**, que había trabajado conmigo en el Túnel del Cadí. No dudé ni un minuto. Era lo mejor que podía hacer: dedicar tiempo a la institución en la que pasé dos magníficos años de mi vida.

Su hija María también cursó el MBA del IESE y se graduó en el 2006. ¿Influyó de alguna manera el que usted lo hubiera hecho antes?

Tras licenciarse en Ciencias Económicas, María trabajó varios años en Londres en Goldman Sachs. En un momento dado, quiso reorientar su actividad profesional y me pidió consejo. Le recomendé que estudiara un MBA. Como el que se imparte en el IESE es el que conozco más y para mí, el mejor, le aconsejé que lo cursara aquí. Naturalmente, la decisión final fue suya.

¿Cuál es el mejor consejo profesional que ha recibido?

Uno válido también para ámbitos que van más allá del profesional: “Tan importante como tener razón es que te la den. Para conseguirlo has de trabajar mucho y, a veces, no tienes éxito”. Quien me lo dijo fue **Josep Tarradellas**, durante su presidencia en la Generalitat de Catalunya, a su regreso del exilio.



Jordi Mercader Miró y Jordi Mercader Barata en las oficinas de Miquel y Costas en Barcelona.

FAMILIA MERCADER: UNA FORMACIÓN COMÚN PARA LA ALTA DIRECCIÓN

“COMO ALUMNO DEL IESE, TE SENTÍAS ÚNICO”

La búsqueda de la excelencia, una gestión basada en conocimientos del más alto nivel y el compromiso con la sociedad son los factores que definen cómo la familia Mercader entiende la función del directivo.

Jordi Mercader Miró (MBA '69), presidente de Miquel y Costas, es doctor en Ingeniería Industrial y ha desarrollado su carrera en la presidencia y dirección de grandes empresas como INPACSA, la naviera nacional Bazán, el Instituto Nacional de Industria, Aguas de Barcelona o CaixaBank, y ha sido, además, miembro del comité ejecutivo de la Alumni Association del IESE.

“Cuando me licencié a mediados de los años sesenta –recuerda **Mercader Miró**–, la carrera de un ingeniero estaba muy vinculada a tareas técnicas. El IESE nos ofrecía la oportunidad, única en España, de ampliar nuestros

conocimientos y aportar un gran valor diferencial, algo que nos garantizó trayectorias muy buenas y con retos muy variados, tanto en el sector privado como en el público”.

Uno de esos retos llegó en 1990, cuando el grupo papelerero Miquel y Costas atravesaba momentos difíciles y ofreció a **Mercader Miró** la presidencia de la empresa para enderezar la situación. La compañía salió adelante y prosperó de tal modo que su trayectoria profesional –y posteriormente también la de su hijo– ha seguido vinculada a la firma hasta la actualidad.

Jordi Mercader Barata (MBA '03), optó también por la Ingeniería Industrial. Después de trabajar unos años en empresas de ese sector, decidió que cursar un MBA era el paso necesario para dirigir su carrera hacia puestos de mayor responsabilidad. “Escogí el

IESE porque, treinta años después de que mi padre se graduara, la escuela ya destacaba por su internacionalidad. Para aprovechar esto, opté por hacer el intercambio en China, que fue una de las mejores decisiones de mi vida tanto a nivel académico como personal”, afirma. Después de trabajar en el BBVA en Madrid, **Mercader Barata** se incorporó a Miquel y Costas, empresa de la que es consejero y director general.

A pesar de la distancia que marca el tiempo, padre e hijo comparten empresa y filosofía, así como una vinculación y un recuerdo lleno de cariño hacia la escuela: “Recuerdo que te hacían trabajar muy duro, pero te enseñaban muy bien. Te sentías único y quizá esa sea la base de la buena relación de los alumnos con la institución, algo que no es nada habitual en otras escuelas”, señala **Mercader Miró**.

JOSÉ FELIPE BERTRÁN, EMPRESARIO E
IMPULSOR DE DOS CÁTEDRAS DEL IESE

“Debo devolver a la sociedad lo que he recibido”



La profesora M.^a Júlia Prats, José Felipe Bertrán y el profesor Pedro Nueno.

“Si ayudas a un trabajador, el trabajador te lo agradecerá. Pero si ayudas a un empresario, todos los trabajadores se benefician”. Estas palabras del empresario **José Felipe Bertrán** reflejan el espíritu que le animó a crear la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial del IESE. “Es mi deber devolver a la sociedad todo lo que he recibido”, dijo en el acto celebrado con motivo del cambio de titular de la cátedra, que ahora preside la profesora **M.^a Júlia Prats**, del Departamento de Iniciativa Emprendedora, y

doctora en Administración de Empresas por la Harvard University. La profesora **Prats** toma el relevo del profesor **Pedro Nueno**, que ha estado al frente de la cátedra desde su creación en 1987, cuando “nadie sabía qué era el *entrepreneurship*”, recordó el profesor. “Tenemos la ilusión de seguir siendo un referente”, señaló la profesora **Prats** en el acto celebrado el 14 de octubre en el campus de Barcelona. **Bertrán** es también el impulsor de la Cátedra José Felipe Bertrán de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública.

SALVADOR ALEMANY (PDD '74), PRESIDENTE DE ABERTIS

“Superar el miedo a perder nos ayuda a ganar”

❖ Para el presidente de Abertis, liderar implica reconocer más el esfuerzo que el resultado y aceptar el fracaso puntual como una consecuencia de la acción. “Hay que trabajar pensando en lo favorable que será el éxito, no en lo desagradable que será el fracaso”, apuntó. “Superar el miedo a perder

nos ayuda a ganar”, añadió. “Hacer empresa” significa “hacer algo con afán de desarrollarse” y pensando en la sostenibilidad a medio y largo plazo, dijo a los alumnos del MBA y del Executive MBA durante la sesión de las Global Leadership Series que impartió el 20 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona.



Salvador Alemany, presidente de Abertis.

**YOSUKE YAGI, VICEPRESIDENTE
EJECUTIVO DE RECURSOS
HUMANOS Y ASUNTOS
GENERALES DE LIXIL**

“Cambiar es fácil”

✚ Pensar en positivo es esencial para lograr el éxito, afirmó **Yosuke Yagi**, vicepresidente ejecutivo de Recursos Humanos y Asuntos Generales de LIXIL. En su opinión, “cambiar es fácil”, ya que se trata de una cuestión de actitud.

“Si crees que el cambio va a ser difícil, entonces sin duda lo será”, advirtió a los alumnos del MBA en una sesión celebrada el 30 de octubre en el campus del IESE en Barcelona.

El directivo ha encabezado una revolución que ha convertido esta compañía de materiales de construcción y equipamiento del hogar japonesa en una empresa global, con la adquisición de firmas del sector como GROHE.

**AURORA CATÁ (MBA '89 Y PADE '03),
SOCIA DE SEELIGER Y CONDE**

“AHORA PRIMAN LOS VALORES”

● “Estamos ante un nuevo escenario en el que priman los valores y dar lo mejor de uno mismo”, destacó **Aurora Catá** (MBA '89 y PADE '03), socia de Seeliger y Conde, en el IESE Alumnae Breakfast “Women in Power”, celebrado el 7 de octubre en el campus del IESE en Barcelona.

La consejera de Antena 3 y el Banco Sabadell instó a las empresas a buscar soluciones para que la edad no sea un freno para la movilidad laboral en puestos directivos. En determinados cargos, la edad suma, por lo que “es un error excluir a personas de más de 50 años”, apuntó **Catá**.



Bernardo Quinn, director global de Recursos Humanos de Telefónica, expuso las claves que recoge en su libro *Salvados in extremis* (LID Editorial).

**BERNARDO QUINN, DIRECTOR GLOBAL
DE RECURSOS HUMANOS DE TELEFÓNICA**



“Hay que tener claro qué queremos dejar de hacer”

“Es tan importante saber dónde focalizamos nuestras prioridades como tener claro qué queremos dejar de hacer”, señaló **Bernardo Quinn**, director global de Recursos Humanos de Telefónica, en una sesión del Alumni Learning Program (Programa de Continuidad). El profesor **Francisco Iniesta** fue el moderador de esta sesión, que tuvo lugar el 30 de septiembre en el campus del IESE en Madrid. Según **Quinn**, toda empresa en apuros que desee renovarse debe seguir tres pasos: identificar el problema, implicar a todos los miembros de la organización y ejecutar el plan de forma coherente. Y añadió que “es importante que las empresas nos transformemos y nos adaptemos al cambio, sabiendo siempre quiénes somos y a qué nos dedicamos”. El proceso debe estar pilotado por un líder fuerte, pero “todas las personas que trabajan en una organización deben entender que el cambio comienza en cada uno de ellos”, afirmó. Tal como manifestó **Quinn**, “para que un proceso de transformación triunfe, hace falta un nivel de energía que se puede obtener de la percepción de urgencia por parte de toda la organización y de la visión de futuro adecuada”.

BILL MCDERMOTT, CEO DE SAP

“UN LÍDER DEBE ASUMIR QUE NADIE ES PERFECTO”



El buen liderazgo se distingue por el “lado humano” de la actividad del CEO, afirmó **Bill McDermott**, CEO de SAP. “Debes formar a grandes equipos, prepararlos, darles un *feedback* directo y sincero, apoyarlos, retarlos y hacer que rindan cuentas”, dijo. Unas las responsabilidades que deberían ocupar el 80% del tiempo del CEO y que requieren una gran inteligencia emocional por parte de la dirección.

McDermott explicó que la multinacional de *software* SAP es una organización con un coeficiente intelectual muy alto y, sin embargo, atribuyó el éxito de la compañía a su coeficiente emocional y a la capacidad de empatizar: “Saber cómo establecer conexiones humanas es fundamental; es decir, identificar y emplear todo lo que te ayuda a conectar con tus clientes, colegas y homólogos”, añadió.

McDermott es el primer CEO no alemán de SAP (nació en Estados Unidos). Su trayectoria profesional se inició con la apertura de una tienda en Long Island y, desde entonces, ha formado parte de empresas de la talla de Xerox, Gartner y Siebel Systems.

En la sesión del Alumni Learning Program (Programa de Continuidad) celebrada el 17 de noviembre en Barcelona, explicó que en Xerox aprendió la importancia del trabajo en equipo. “Me asignaron el equipo que peor resultados obtenía. Nuestra base estaba en Puerto Rico y éramos los últimos en rendimiento”, relató. Pero logró darle la vuelta a la situación en menos de doce meses. Al final del ejercicio económico, Puerto Rico escaló a la primera posición, un giro radical que, en su opinión, se debió a la conexión humana con su equipo. “Como líder,

debes asumir que no tienes todas las respuestas y que nadie es perfecto. Tienes que escuchar a los demás y confiar en tu gente, pues saben de lo que hablan”, afirmó.

JUEGA BIEN TUS CARTAS

Hace poco **McDermott** perdió un ojo en un accidente que casi le costó la vida. Aunque superarlo no ha sido fácil, el accidente le ha enseñado a valorar su buena suerte. “Perdí algo de vista, pero en cierto modo gané visión”, reconoce. “Somos la suma de nuestras experiencias. Da igual si nuestras cartas son buenas o malas, lo realmente importante es cómo las jugamos”. Como colofón, **McDermott** dio un consejo a los alumni y a los alumnos del MBA: “Celebrad lo que sois y no malgastéis vuestro tiempo decepcionándoos por lo que no sois”.



El CEO de SAP, Bill McDermott, compartió algunos de los retos al frente de la multinacional alemana en una sesión moderada por el profesor Eric Weber.

DIRIGIR EMPRESAS CON SENTIDO CRISTIANO

Una nueva visión de la empresa

MONS. JAVIER ECHEVARRÍA



Dirigir empresas con sentido cristiano

EUNSA. Colección: Astrolabio Economía y Empresa, 2015



● La recuperación del papel primordial de la empresa y el empresario en la sociedad, y la superación de muchas disfuncionalidades actuales, requieren una nueva visión de la empresa y de la tarea de empresarios y directivos. En este sentido, la lectura de este libro puede ayudar a abrir horizontes y a hacer reflexionar.

El autor, monseñor **Javier Echevarría**, es prelado del Opus Dei y gran canciller de la Universidad de Navarra y de otras cuatro universidades. En sus páginas ha logrado plasmar, de un modo tan sencillo como profundo, la visión cristiana de la empresa y cómo dirigir las con sentido cristiano. Lo hace siguiendo las enseñanzas sociales de la Iglesia católica y el espíritu del Opus Dei, fundado por san **Josemaría Escrivá**, con quien el autor colaboró estrechamente durante casi veinte años.

En tres capítulos, breves pero incisivos, que componen este volumen, el autor empieza recordando el aprecio de Jesús por los emprendedores y la nobleza del trabajo directivo y empresarial. Habla de la empresa como una institución con un marcado valor humano y social, y de su contribución al bien común de la sociedad. Más que



Monseñor Javier Echevarría.

una simple organización, ve la empresa como una auténtica comunidad de personas, donde quienes la forman encuentran un lugar digno donde trabajar, en colaboración con otros, de modo eficiente, o en el que invertir, al tiempo que satisfacen necesidades propias y ajenas, y crecen como personas.

Mons. **Echevarría** destaca la misión de servicio y las exigencias de justicia y caridad inherentes a las tareas directivas. La justicia implica actuar con honradez y equidad, dando a cada uno lo que le corresponde. La caridad presupone la justicia, pero va más lejos: exige querer a la gente y preocuparse por los colaboradores en sus necesidades, los legítimos intereses y el crecimiento personal. Pone de relieve el significado

cristiano del trabajo y la importancia de la unidad de vida, sin separar el plano profesional de la vivencia interior de saberse hijo de Dios y de la llamada a santificarse. Concluye reflexionando sobre el humanismo cristiano en la empresa y subraya diversos aspectos éticos y sociales que comporta dirigir empresas con sentido cristiano.

Los profesores Jordi Canals, Domènec Melé y Antonio Argandoña colaboran en este volumen

El volumen incluye un prólogo del profesor **Jordi Canals** y una amplia introducción, escrita por el profesor **Domènec Melé** que contextualiza los escritos de Mons. **Echevarría** y señala sus principales líneas de fuerza. En el

epílogo el profesor **Antonio Argandoña** reflexiona sobre los escritos del autor para esbozar lo que podría ser el perfil de un directivo cristiano.

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.

+ 2.300

Más de

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%

Oferta extensiva a los familiares de primer grado.



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

El banco de las mejores empresas. Y el tuyo.

SOIS NOTICIA

¿ERES NOTICIA?

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

www.facebook.com/alumni.iese



www.twitter.com/IESEalumni



PDD-III-89. Joan Coll convocó por 27.º año consecutivo a sus compañeros de promoción. Acompañados por **Marc Tobella**, directivo de la naviera COSCO, visitaron las terminales de contenedores del Port de Barcelona. El encuentro finalizó con una cena en Las Ramblas barcelonesas.

EMBA '92



La Universidad Europea ha incorporado a su Consejo Asesor a **Cristina Garmendia**, ministra de Ciencia e Innovación entre los años 2008 y 2011.

EMBA '04



Después de ocupar diversos cargos comerciales y de ventas en Latinoamérica, España y las oficinas corporativas, Nokia Networks ha nombrado a

Óscar Carrera director comercial para el sur de Europa.

EMBA '05



Francisco Lobo ha sido nombrado *Head of Europe*

Procurement and Supply Chain Management (B2C & B2B) de BP Fuels, cargo que le sitúa como responsable de compras para toda Europa en el ámbito de *retail*.

EMBA-A-13

Manuel González Relaño se ha incorporado al equipo del *Chief Strategy Officer* de Aciturri.

EMBA-B-15

Germán Jiménez ha sido nombrado *Front Office Manager* del Mercado Ibérico del Gas (MIBGAS).

EMBA-C-12



Eduardo Hernando ha sido nombrado *Managing Director* de Eley Hawk en su sede en Birmingham, en el Reino Unido.

EMBA-C-13

La empresa gestora Julius Baer ha nombrado a **Pelayo Gil-Turner** responsable de gestión de la entidad para el mercado de Iberia.

EMBA-Q-07

Carlos Castán ha sido reelegido presidente de la Asociación Española de Cargadores y Usuarios del Transporte de Mercancías (Aeutransmer).

EMBA-Q-09

Jordi Soriano ha sido nombrado *Portfolio Director* para España y Portugal de Redevco, inmobiliaria especializada en activos comerciales.

EMBA-S-09



Aitor Jaúregui, hasta ahora director de Distribución de iShares y miembro del equipo directivo de BlackRock en la península ibérica, asume la responsabilidad de liderar el desarrollo de negocio para BlackRock Iberia.

EMBA-S-B-11

Manuel Guerrero ha sido nombrado director de Bayside Capital.

GCP '12 y PADE-I-98

Luis Badrinas ha sido nombrado coordinador de la Comisión de Previsión Social de ADECOSE, cargo que compagina con el de socio y CEO de Community of Insurance.

GCP '14 y PADE-1-02



Agustí Cerdón es el nuevo consejero delegado del Grupo Zeta.

MBA '87



Máximo Buch se ha



EMBA Y MBA. El 28 de noviembre tuvo lugar en Barcelona la carrera solidaria Run4Africa, en la que participaron más de 200 alumnos y antiguos alumnos del EMBA y el MBA. El evento, organizado de forma conjunta por ambos programas, logró recaudar 3.000 euros para la fundación Mary's Meals, que servirán para alimentar a más de 200 niños de África durante un año. **Luis Jover** (MBA '11), en la categoría masculina, y **Laura Cushing** (MBA '17), en la femenina, fueron los ganadores de la carrera. Después, Eurest ofreció una paella a todos los participantes. **Isaac Cabezas** (EMBA '16), **Will Fawson** (MBA '16) y **Borja Xicoy** (MBA '16) fueron tres de los impulsores del evento.

incorporado a los Consejos de Noatum Ports, Noatum Container Terminal Valencia, Noatum Terminal Polivalente Sagunto y Marmedsa Noatum Maritime.

.....

José María Vara ha sido nombrado director general de Relaciones Institucionales de la empresa multinacional de alimentación Deoleo, dedicada al aceite de oliva y otros productos relacionados.

MBA '90

La Sociedad de Garantía Recíproca (SGR) de la Comunidad Valenciana ha nombrado vocal de su Consejo de Administración a **Íñigo Parra**.

MBA '91 y PADE-A-05



Javier Corral ha sido nombrado director de Estrategia Comercial y Operaciones para España y Portugal en Bristol-Myers Squibb.

MBA '93

Javier de Paz ha sido nombrado director general y *Global Leader* de Telecom & Media y Digital Strategy de Wit Consulting.

.....



Juan Arrizabalaga ha sido designado presidente de Altadis.

.....

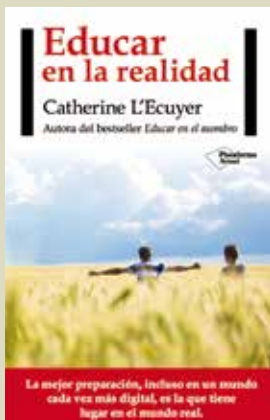
Alberto Sarrias es el nuevo director de la división comercial de Engel & Völkers en Barcelona.

MBA '96

Diageo ha nombrado a **María Andrés** directora financiera.



PADE-B-14. La promoción se reunió para celebrar el primer aniversario de su graduación. Posteriormente, han organizado más actividades de carácter solidario y cultural, como un viaje a Múnich con motivo de la Global Alumni Reunion.



MBA '04
Catherine L'Ecuyer ha publicado el libro *Educar en la realidad* (Plataforma, 2015), sobre el uso de las nuevas tecnologías en la infancia y la adolescencia. La autora defiende que la mejor preparación para utilizar las nuevas tecnologías tiene lugar en la realidad; es decir, que la iniciación ideal para el mundo *online* es el mundo *offline*.

MBA '00



Manuel Ausaverri es el nuevo director de Estrategia, Innovación y Alianzas de Indra. También es el jefe de gabinete del presidente y del consejero delegado de la empresa.

MBA '01

Merkamueble Europa ha nombrado a **Antonio Picamill** director general de la empresa.

MBA '04



Elsa Galindo es la nueva directora de Research de la consultoría inmobiliaria JLL España.

MBA '10



Rachelle Samson Oribio ha fundado y dirige el primer programa Techstars++. Se trata de una alianza entre Techstars y la Mayo Clinic de Rochester (Estados Unidos) que se centra en aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar la atención al paciente.

PADE-1-02

La Cámara de Comercio de España ha nombrado directora gerente a **Inmaculada Riera**.

PADE-1-06

Juan Ramón Fuertes ha sido nombrado director territorial de CaixaBank en Canarias.

PADE-I-96



Enric Pujadas se ha incorporado al Grupo MediaPro como máximo responsable del Área de Publicidad, Patrocinios y Marketing.

PADE-A-03



El grupo holandés Boskalis International ha nombrado a **Rafael Llamas** director general de Desarrollo de Negocio para Latinoamérica, España y Portugal.

PADE-A-08

Esther Galiana ha sido elegida miembro de la Junta de BAFT, una asociación bancaria internacional, y copresidenta de su Consejo de Europa, cargo que compaginará con el de responsable de Instituciones Financieras Internacionales en BBVA Corporate & Investment Banking.

PDD-1-02

Altamira ha nombrado a **Albert Casajuana** director territorial de Real Estate de la delegación de Cataluña y Baleares.

PDD-2-04

Agapito González es el nuevo vicepresidente de servicios profesionales de Unit4 para el sur y el este de Europa, África y Asia-Pacífico.

Ya disponible en **IESE**insight

www.ieseinsight.com/review/es

Integridad: liderando con el ejemplo



- Las claves de una cultura empresarial positiva
- Del director de cumplimiento normativo al de integridad
- Los desafíos de *compliance* en los países emergentes

Y además...

- Ventajas e inconvenientes de la jerarquía
- Michael Kors: ¿puede permitirse el lujo de ser accesible?
- Cómo atraer ideas al núcleo del negocio
- Seis secretos para hacer despegar la innovación

Jaime Caruana,
director general del Banco
de Pagos Internacionales

**“Sería catastrófico
para la economía
global que los países
no colaboraran”**

¡ACCEDE GRATIS con tus datos de la Asociación de Antiguos Alumnos!



PDD-A-06. Más de 30 compañeros de la promoción se reunieron para pasar un fin de semana en Segovia, Navafría y Pedraza, donde hicieron marchas por la montaña y disfrutaron de un concierto de música medieval, entre otras actividades.



PDD-4-07. La Asociación Catalana de Empresas de Moldes y Matrices (ASCAMM), presidida por **Daniel Altimiras**, celebró en noviembre su 35.º aniversario en el campus del IESE en Barcelona. Entre los asistentes al acto se encontraban otros alumni: **Lluís Soldevila** (PDD-3-05), también ponente; **Jaume Raventós** (PDG-1-05); **Josep Torrents** (PADE-I-95); **Gabriel Alarcón** (PDG-1-09); **Òscar Julià** (PDD-2-10), y **Mariano Domingo** (PDD-III-88).

PDD-2-12



Lorena Toda se ha incorporado como directora general de España a la compañía

Vifor Fresenius Medical Care Renal Pharma.

PDD-2-13



Alexandre Massines es el nuevo *Regional Sales Director Iberica* (Wholesale & Retail) de Chopard.

PDD-3-06



Francesc Pellisa se ha incorporado a La Sirena como nuevo director comercial y de Compras.

PDD-3-08



Alessandro Galletto ha sido nombrado director general del Grupo Detriavall.

PDD-5-03



Jordi Boza ha sido nombrado *Leader* de la

Techstars Barcelona Startup Week, un evento organizado por y para los emprendedores.

PDD-I-72



Josep Sinca es el presidente de GestI, una asociación de profesionales sénior que asesora altruistamente a los emprendedores y promueve el tejido empresarial en la región central de Cataluña.

PDD-I-74



El Colegio de Economistas de Cataluña ha nombrado a **Salvador Alemany**, actual presidente de Abertis, Colegiado de Mérito 2015 por su trayectoria profesional, su compromiso social y deportivo, y su constante colaboración con el colegio y la profesión.

PDD-VI-99

El Gobierno de Cantabria ha designado a **Jaime González López** presidente de la Autoridad Portuaria de Santander.

¿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-V-97



Xavier Francès se ha incorporado al Grup d'Automoció i Serveis Pruna como director financiero.

PDD-V-99-A



Sebastià Vives ha sido nombrado miembro del patronato de la Fundación ICIL, dedicada a la investigación, formación, divulgación y aplicación empresarial de la logística. Compaginará este cargo con el que ya ostentaba como director de Logística del Grupo Codorníu Raventós.

PDD-A-01

David Pinto es el nuevo director de Recursos Humanos de ID Logistics.

PDD-A-04

Daniel Lacalle se ha incorporado a Tressis Gestión como director de Inversiones.

PDD-A-06



Heineken España ha nombrado a **Marta García**

Alonso directora de Marketing.

PDD-A-10



Luis Antonio Civantos ha sido nombrado *Technical Development Manager* para Goodman Real Estate en España.

PDD-A-11

Paula Vallejo es la nueva directora corporativa de Calidad de Vithas.

PDD-C-01



Rafael Gómez del Río ha sido nombrado consejero delegado de Sacyr Concesiones.

PDD-D-00

Begoña Celis se ha incorporado a Tecnocom como directora general de Recursos Humanos para España, Portugal y Latinoamérica.

PDD-D-07

Zardoya Otis ha nombrado a **Francisco Javier Barquín** director general de la compañía.

PDD-D-09

Javier Escobar ha sido nombrado responsable de Renta Variable en Europa del Banco Santander y presidente de Santander

Investment Bolsa (la sociedad de valores del grupo).

PDD-E-06

Elena Ibáñez ha sido nombrada *Senior Manager* de Digital Services en KPMG.

PDD-E-08

Ignacio Gutiérrez ha sido nombrado *HR Business Partner* de Sarens.

PDD-E-12

Marta Foncillas se ha incorporado a CMS Albiñana & Suárez de Lezo como directora de Operaciones.

PDD-F-04



Juan Moyo es el nuevo director de Executive Search & Talent de la consultoría People Excellence.

PDD-F-05



Emilio García Perulles ha sido nombrado subdirector general de Facility Services del Grupo EULEN.

PDD-Zaragoza-14

La promoción celebró su primer aniversario con una cena de reencuentro a la que acudieron 27

antiguos alumnos. **Óscar Villanueva**, vicepresidente de la promoción, fue el organizador del encuentro.

PDG-1-03



Elena Elorriaga se ha incorporado a Connecting Brains como consultora de innovación.

PDG-1-15



Ignacio Viayna se ha incorporado a GVC Gaesco como director corporativo de Banca Privada y miembro del comité de dirección.

PDG-2-11

Josep Figueras es el nuevo subdirector general de la cadena de supermercados Sorli Discáu.

PDG-II-87

Amparo Ribera ha sido nombrada consejera independiente del Banco de Crédito Cooperativo.

PDG-II-91

Joaquim Coello es nuevo miembro de los Consejos de

INICIATIVAS SOCIALES



MBA '10. Marissa Muller pasó el verano recorriendo en solitario los Estados Unidos con una bicicleta eléctrica cuya batería funciona solo con energía solar. Empezó esta aventura para dar difusión a las energías renovables y a una forma alternativa de transporte. "Todos podemos contribuir a la solución de los problemas climáticos y es tan simple como dejar el coche, subir a una bicicleta eléctrica y aprovechar la energía del sol", afirma **Muller**. Considera que su viaje de 5.310 kilómetros (el equivalente a hacer tres veces el trayecto Barcelona-Copenhague), fue posible gracias a su experiencia en el MBA. "En el IESE aprendí a fijarme un objetivo ambicioso y crear una estrategia para conseguirlo: comprometerme con el objetivo, tener un plan orientado a la acción, buscar una red de apoyos, calendarizarlo y centrar toda la atención en seguirlo. Este proceso es el que me ha ayudado a hacer realidad mi sueño", afirma.

Administración de Noatum Ports, Marmedsa Noatum Maritime y Autoterminal.

PDG-II-00



Atento, compañía líder en la prestación de servicios integrales de atención a las empresas y sus clientes, ha incorporado a **José Ignacio**

Piedra como director comercial para España y EMEA.

PDG-II-95



Juan Ignacio Apoita se ha incorporado a Human Age Institute como miembro de su Consejo Asesor.

PDG-III-90



El Gobierno de Navarra ha nombrado a **Óscar Moracho** director gerente del Servicio Navarro de Salud.

PDG-III-91



El Gobierno de Navarra ha nombrado a **Luis Gabilondo** director general de Salud.

PDG-A-11

Manuel Sánchez Lópiz ha sido nombrado director de Administración y Finanzas de Orange España.

PDG-A-15

César Sánchez López es el nuevo vicepresidente de Airbus para South Eastern Europe.

PDG-B-04

Álvaro Lorente ha sido designado director general internacional de Sener.

PDG-B-07



Jorge Pereira ha sido

EMPRENDEDORES

AMP '12



La empresa Value Management Consulting (VMC), de la cual es socio director **Benjamin Lorente**, ha creado el Value Management Institute (VMI) para ofrecer formación. Sus cursos son homologables por la European Governing Board on Value Management y arrancan en enero en Zaragoza y Valencia.

EMBA '02



Santiago Ramas y **Pedro Tabuenca**, compañeros de promoción, han creado la compañía Smart

Sensor Technology, que fabrica y comercializa un novedoso sistema para la detección de contaminación por hidrocarburos. La empresa ha sido galardonada

con el primer premio del VII Concurso de Creación de Empresas de Base Tecnológica de SODERCAN.

PDD-III-95



Domingo Cabeza ha fundado DC Asociados, una consultoría estratégica especialmente dirigida a PyMEs que tiene como objetivo ayudarlas a competir, optimizando tanto su cadena de suministro como su proceso de generación de valor.

PDD-C-13



Mónica Sacristán ha lanzado Good Food, una tienda *online* de alimentos ecológicos donde, además, se informa de las propiedades de los productos y de cómo contribuyen a mantener nuestro organismo sano y fuerte.

nombrado director general de Keyland, empresa del Grupo Antolin y Vector ITC Group.

PDG-B-11

Carlos Olave ha sido nombrado director general de Recursos Humanos de LG Electronics Europa.

PDG-B-14



Martín Javier Aranda ha sido nombrado CEO de Worldline Iberia.

PDG-B-15



Rocío Martínez ha sido ascendida a subdirectora general de Irium.

PDG-C-14

La promoción celebró su primer encuentro anual el 9 de julio en Madrid, convocado por su presidente, **Tomás Manso**.

PDG-PNA-08

Ruperto Puertas es el nuevo director gerente – CEO del Centro Neurológico de Atención Integral, ubicado en Navarra.

PDG-PNA-12

ACR Grupo ha nombrado a **David Botín** director corporativo de Desarrollo de Negocio, un cargo de nueva creación que compaginará con sus actuales funciones como director del Área de Promoción Inmobiliaria.

PLD '14 (Spring)



Federico Minichilli ha sido nombrado *Regional Sales Director* de Refinish Systems para Francia y el sur de Europa en Axalta Coating Systems.

IN MEMÓRIAM

PADE-II-77

José Ramón Irisarri, doctor ingeniero de Minas, académico de la Real Academia de Ingeniería y exvicepresidente del Consejo Europeo de Academias de Ingeniería, falleció en Madrid el 15 de agosto.



México D. F.

2 DE SEPTIEMBRE

● La Agrupación Territorial de
● México, que preside **Gérard Schoor** (MBA '91), reunió a los alumni en el D. F. para celebrar el primer encuentro del curso, durante el cual disfrutaron de una ponencia sobre el potencial económico del país azteca.

4 DE NOVIEMBRE

● Los alumni se reunieron en la
● capital mexicana para conocer un poco más la iniciativa Mexicanos

Primero, que tiene como objetivo impulsar el derecho a la educación de calidad en el país a través de instrumentos para la exigencia y participación ciudadana.

Londres

3 DE SEPTIEMBRE

● El profesor **Evgeny Káganer**
● impartió en Londres la conferencia "Unlocking Big Data's Big Secrets - Why every company needs a data experience designer", en la que explicó la importancia de manejar el *big data* en cualquier empresa con

el objetivo de perfilar al máximo las necesidades de los clientes y mejorar su satisfacción.

París

7 DE SEPTIEMBRE

● Los alumni de la capital francesa
● disfrutaron de la primera *Dîner du Premier Lundi* del curso.

Bruselas

21 DE SEPTIEMBRE

● **Laurence Battaille** (MBA '95),
● presidente de la Agrupación Territorial de Alumni de Bélgica-



Luxemburgo, organizó una cena para celebrar el inicio del curso con los alumni.

São Paulo

24 DE SEPTIEMBRE

● Hoy en día la economía de
 ● las empresas exige Gobiernos eficientes. La política de la Administración Pública es una de las claves de la eficiencia financiera de las empresas en una economía globalizada. El profesor **José Ramón Pin** explicó en Brasil cómo debe ser este Gobierno y qué puede hacer

Londres

12 DE NOVIEMBRE

● En un nuevo encuentro
 ● de alumni en Londres, el *senior lecturer* **Alberto Ribera** utilizó el ejemplo del arquitecto Antoni Gaudí y su obra más ejemplar, la Sagrada Familia, para entender las características principales del liderazgo positivo, como el propósito, la visión, la pasión por la excelencia, la resiliencia o la capacidad de sacar lo mejor de las personas.



la empresa en sus relaciones con la política para que el Gobierno ayude a desarrollar la actividad empresarial. La sesión fue organizada en la sede del ISE en São Paulo.

10 DE NOVIEMBRE

● Los alumni se reunieron de nuevo
 ● en la sede del ISE en São Paulo para asistir a la conferencia “Como está o investimento de inovação e empreendedorismo no Brasil”, dirigida por **Ricardo Engelbert**, profesor de la institución. Los ponentes fueron **Anderson Thees**, socio fundador de Redpoint eventures, y **Maria Rita Spina**, directora ejecutiva de Anjos do Brasil y fundadora de MIA (Mulheres Investidoras Anjo).

Buenos Aires

25 DE SEPTIEMBRE

● Tras su paso por Brasil, el
 ● profesor **José Ramón Pin** impartió la conferencia “¿Cómo puede el Gobierno ayudar a la economía de las empresas? El esquema del Gobierno Trébol 4” en las aulas de la Universidad del CEMA (UCEMA).

25 DE NOVIEMBRE

● Los antiguos alumnos se reunieron
 ● para asistir a una jornada que incluyó dos sesiones: **Federico Procaccini** (MBA '06), gerente general de Google en Argentina, impartió la

conferencia “La innovación en las comunicaciones”, y **Luis Dambra**, profesor del IAE, presentó “La experimentación como vehículo de la innovación. La base es tomar el riesgo y aceptar el error”. La jornada tuvo lugar en la sede del IAE.

Lima

25 DE SEPTIEMBRE

● Las aulas de la escuela de
 ● dirección PAD, en Perú, acogieron la conferencia “¿Qué es la persona?”, que impartió el profesor de la misma institución **Manuel Alcázar** (MBA '91).

Oporto

8 DE OCTUBRE

● Los alumni de la Agrupación
 ● Territorial de Portugal, que preside **José Gabriel Chimeno** (PDG '95), celebraron el comienzo del curso con una cena-coloquio en Oporto.

Nueva York

20 DE OCTUBRE

● El campus del IESE en Nueva York
 ● fue el punto de encuentro de los alumni que asistieron a la mesa redonda “The Political Economy of Thriving Societies”.

Singapur

28 DE OCTUBRE

● El profesor **Paddy Miller** se
 ● desplazó a Singapur para tratar

L I F E

Ámsterdam

13 DE OCTUBRE

La primera cena para antiguas alumnas en Ámsterdam contó con la participación de la profesora **Nuria Chinchilla**. En el evento, organizado por **Cindy Hondong** (GEMBA '14), pudieron disfrutar de la cocina de **Adrienne Eisma**, una chef privada cuya trayectoria incluye restaurantes reconocidos con estrellas Michelin.



Panamá

16 DE NOVIEMBRE

La capital del país centroamericano acogió un encuentro de antiguos alumnos que contó con la presencia del profesor **Heinrich Liechtenstein**.

con los alumni los temas de la crisis del liderazgo y los requisitos necesarios para ser un buen líder en la actualidad.

Bogotá

29 DE OCTUBRE

La Agrupación Territorial de Colombia, presidida por **Luis Fernando Londoño** (MBA '03), organizó en Bogotá el Encuentro Anual de Alumni del IESE en Colombia. El invitado especial en esta ocasión fue **Javier La Rosa** (MBA '00), presidente de Chevron Colombia, quien habló sobre su empresa, su sector y su carrera profesional.

Santiago de Chile

29 DE OCTUBRE

Álex López, director de Sartia, impartió en la capital chilena la ponencia "Cinco claves LinkedIn para directivos: estrategia para el posicionamiento profesional y de empresa", en la que explicó a los alumni cómo investigar y optimizar el uso de redes y aplicaciones para construir relaciones con clientes potenciales o actuales; de qué manera pueden ser relevantes para ellos; cómo ofrecerles valor a través de los contactos en red

y cómo, finalmente, obtener su interés y fidelizarlos, capturando el valor de la relación generada. El encuentro tuvo lugar en la sede del Bci.

Shanghái

9 DE NOVIEMBRE

En el mundo actual, volátil e incierto, a menudo nos es complicado descifrar el impacto de los eventos macroeconómicos en nuestros negocios diarios. ¿Cómo afectan la caída del mercado bursátil chino, el descenso histórico del precio del petróleo, la crisis de la deuda griega o las "Abenomics" japonesas a los negocios en China? Los profesores **Pedro Nueno** y **Pedro Videla** compartieron con los alumni reunidos en Shanghái sus conocimientos sobre el contexto económico actual y sus implicaciones para los líderes empresariales chinos.

Lisboa

11 DE NOVIEMBRE

Los alumni portugueses celebraron una nueva edición de las cenas-coloquio mensuales, esta vez en la capital, en la que contaron con la presencia del *lecturer* del IESE **Mario Capizzani**.

Dubái

16 DE NOVIEMBRE

El profesor adjunto del IESE **Sebastien Brion** viajó a Dubái para impartir a los alumni la conferencia "The Transparency Dilemma: Managing emotions and engagement in the transparent organization".

Andorra la Vella

16 DE NOVIEMBRE

Frente a las operaciones especulativas o de la llamada "economía financiera", cada vez se alzan más voces reivindicando que el sistema económico se base en la generación de servicios, productos y valores añadidos reales. Para algunos, esto es indisoluble del crecimiento cuantitativo, es decir, del incremento de la demanda de materias primas y energía. Otros, conscientes de la limitación de estos recursos, buscan fórmulas para crecer cualitativamente. Crecer sin consumir o, al menos, sin malgastar recursos sería, pues, el nuevo gran reto económico y socioambiental. El sociólogo y presidente de ERF, **Ramon Folch**, analizó esta tendencia en una sesión moderada por el profesor **Josep M.ª Rosanas**. Esta actividad estuvo organizada en colaboración con la Cátedra Crèdit Andorrà de Mercados, Organizaciones y Humanismo.

Tokio

26 DE NOVIEMBRE

Basándose en cuatro décadas de experiencia en la dirección general de empresas de primer nivel mundial, en su experiencia obtenida en sus más de 150 visitas a Japón desde 1982 y en su trabajo académico, el profesor **Jan Oosterveld** habló sobre cuestiones de cambio e internacionalización relacionadas con el país nipón, ofreciendo algunas recomendaciones prácticas a los asistentes.

27 DE NOVIEMBRE

Reunidos en Tokio, los asistentes a este encuentro disfrutaron de la ponencia "Corporate family responsibility: the way for more female leadership and sustainable growth", a cargo de la profesora **Nuria Chinchilla**.

CAREER ADVISORS

UNA PERSPECTIVA EXPERTA
PARA TUS DECISIONES DE CARRERA.

Madrid



Marta Gil-Casares

Inglés y castellano

Socia de una firma de Executive Search y mentora de proyectos emprendedores.

Marta forma parte de nuestra red global de Career Advisors ayudando a Alumni del IESE a alcanzar el éxito.

Encuentra el tuyo en
www.iese.edu/asesorestrayectoria
y solicita una sesión
presencial u **online**.

Ricardo Pascual Rodríguez

PDD '05



Director Corporativo de Compras, AVANZA SPAIN, S.A.



"La sesión de asesoramiento profesional con Marta me ha servido como profundo catalizador en la definición de mi plan de carrera profesional. He de destacar el profundo conocimiento del headhunting y coaching de Marta. Sus valiosos e innovadores consejos me han ayudado a una introspección interna y definición del plan de carrera, donde la gestión relacional alcanza un elevado protagonismo. Recomendando a cualquier profesional aprovechar el expertise de los Advisors para reflexionar sobre su trayectoria profesional y personal."

BIENVENIDOS A LA AGRUPACIÓN CLAUSURA DE PROGRAMAS DE EXECUTIVE EDUCATION



1



2



3



4

1. PDD-3-2015 • P: Lluís González Campañá
• **V:** Iván Martínez Villar

2. PDD-E-2015 • P: Mónica Jiménez Sánchez
• **V:** Nicolás Afonso Ferrer

3. AMP '15 Spring • P: Una Steinsdóttir
• **V:** Giorgio Miano

4. PMD-1-Brasil-2015 • P: Alecsandro Araujo de Souza • **V:** Rodrigo Suassuna.

5. PDG-2-2015 • P: Ángel Alonso Esteve
• **V:** Luisa García-Valdecasas Serra

6. PDG-C-2015 • P: Juan José González Quintana • **V:** Fernando Narváez Batuecas

7. PADE-B-2015 • P: Ignacio Aguilera Carmona
• **V:** Marta del Campo Blanco

8. PADE-Bilbao-2015 • P: Miguel Bustamante Zorrilla • **V:** Pilar del Río Caballero

P: Presidente/a • **V:** Vicepresidente/a



ALUMNI CAREER ADVISING

TRAYECTORIAS PROFESIONALES SIN FRONTERAS

Tan solo en los dos primeros meses del curso, hasta 350 miembros de la Alumni Association recibieron una sesión de asesoramiento personal con el equipo de *career advisors*. Los 13 profesionales internacionales que lo integran tienen una reconocida experiencia como *headhunters* y en dirección de grandes empresas, y pueden ofrecer orientación para internacionalizar la trayectoria profesional, entre otros objetivos. El coste de la sesión está incluido en la cuota de miembro y se puede solicitar una vez al año.

Buscar un nuevo trabajo, prepararse para un ascenso, diseñar el plan de carrera y trabajar la marca personal son algunos de los motivos que animan a los alumni a interesarse por el servicio de Career Advising. El deseo de internacionalizar la trayectoria profesional es otra de las razones por la que los miembros de la Alumni Association solicitan orientación profesional. “El servicio de Career Advising puede ayudarles a reflexionar sobre las

muchas facetas de la internacionalización de su carrera”, explica **Joanna Moss**, *advisor* en Londres. El primer paso es plantearse varias preguntas: ¿cuál es mi marca?, ¿cuáles son mis valores?, ¿en qué soy bueno?, ¿qué me diferencia de la competencia?, ¿cuáles son mis aspiraciones? “Este proceso de autoconocimiento ayuda a los alumni a decidir si la internacionalización de su carrera sería beneficiosa o no y, lo más importante, a plantearse si están dispuestos a dar ese paso”, señala **Moss**.

También deberían tener claro qué entienden por internacionalización de la trayectoria: “¿Significa trabajar para una compañía internacional en España y abrirse a las oportunidades de trabajo que puedan surgir en el extranjero o buscan trasladarse a otro país?”, pregunta **Moss**. Por su parte, **Alan McFarlane**, miembro del equipo de *advisors*, aclara: “La internacionalización es también un proceso de expansión del marco de referencia y no necesariamente implica vivir y trabajar en el extranjero”.

Los alumni *career advisors* del IESE dan servicio presencial en Madrid, Barcelona, Nueva York, Múnich, Londres, Viena, Zúrich y São Paulo, y en el resto del mundo, de forma *online*.



DECÁLOGO PARA INTERNACIONALIZAR TU CARRERA



ANTES DE CAMBIAR DE PAÍS...

- 1. Plántate tu trayectoria profesional como un viaje:** cada movimiento debe tener sentido y ser coherente con tu objetivo final.
- 2. Ten un propósito claro:** ¿qué te motiva a internacionalizar tu carrera? ¿Qué te gustaría lograr?
- 3. Realiza un análisis DAFO:** identifica tus fortalezas y debilidades para trabajar a nivel internacional, detecta las oportunidades y amenazas que este cambio supondría en tu vida.
- 4. No tomes la decisión solo, ni rápido:** es un cambio que tendrá un gran impacto en tu vida personal, además de en la profesional. Planifícalo con tiempo.
- 5. Busca apoyo:** habla con personas que puedan ayudarte a definir y poner en práctica tu plan de carrera. Solicita una sesión con el equipo de *career advisors* de la Alumni Association del IESE.

UNA VEZ EN EL DESTINO...

- 6. Intégrate:** no vivas en una burbuja de expatriado y ábrete al enriquecimiento que supone vivir como un local.
- 7. Descubre la cultura local:** aprende el idioma, incluso aunque no lo necesites para trabajar. Explora el país o la región más allá de la ciudad en la que trabajas.
- 8. Muéstrate receptivo:** sé respetuoso con otras formas de hacer las cosas que, quizá, sean muy diferentes a las tuyas.
- 9. Ten claras tus expectativas** y aprende a gestionar tus emociones.
- 10. Mantén activa tu red de contactos** para facilitar tu próximo traslado cuando llegue el momento. Comparte tus aprendizajes y logros para que la gente sepa qué estás haciendo.

McFarlane añade que “muchos verán un periodo de trabajo en el extranjero como un medio y otros, como un fin en sí mismo, motivados por explorar el mundo y conocer otras culturas y otras formas de hacer negocios”. Por eso, conocer la motivación que anima a dar este paso es también un punto clave, así como plantearse el horizonte temporal: han de tener claro si buscan un cambio a largo plazo o solo un traslado temporal, y si prevén viajar en solitario o están preparados para llevarse a sus familias con ellos.

El servicio de Alumni Career Advising ofrece a los antiguos alumnos miembros de la Alumni Association un programa que les acompaña en este proceso de internacionalización y les ayuda a considerar “todos los aspectos relevantes”, explica **Moss**. “Podemos ayudarles a descubrir sus motivaciones y sus aspiraciones. Muchos valoran la oportunidad de explorar estas y otras cuestiones relacionadas con su trayectoria profesional con

una persona independiente”, añade **McFarlane**.

UN SERVICIO SIN FRONTERAS

● “Tengo sesiones con alumni de todo el mundo”, explica **McFarlane**. Las sesiones presenciales de Career Advising tienen lugar en los campus del IESE en Barcelona, Madrid, Múnich y Nueva York, pero también en Londres, Viena, Zúrich y São Paulo. Para los alumni que están lejos de estas ciudades, también se ofrecen sesiones por Skype. El servicio está ampliando su alcance internacional y en la Global Alumni Reunion del 2015 tuvo lugar el primer encuentro entre *advisors* y alumni internacionales.

Con el fin de sacar el máximo partido a la sesión, **Moss** recomienda a los alumni que se pregunten por qué solicitan el servicio y qué esperan conseguir, ya que “cuanto más claras tengan sus expectativas, más probabilidades hay de que la reunión resulte productiva y gratificante”.

“El servicio de Career Advising ayuda a los alumni a reflexionar sobre las muchas facetas de la internacionalización de su carrera”

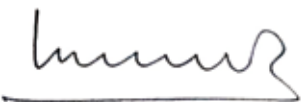
JOANNA MOSS,
ADVISOR

“La internacionalización es también un proceso de expansión del marco de referencia y no necesariamente implica vivir y trabajar en el extranjero”

ALAN MCFARLANE,
ADVISOR

PUEDES SOLICITAR UNA SESIÓN DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL EN: WWW.IESE.EDU/ASESORESTRAYECTORIA

Las comparaciones siguen siendo odiosas



JOAN DE DOU

Senior Lecturer de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

“Dónde estás trabajando ahora?” es una pregunta común cuando dos personas que se conocen retoman el contacto, como puede suceder entre antiguos alumnos del IESE. Pero, en función de quién sea el que pregunta, pueden darse diversas respuestas. El interpelado responderá con evasivas si, después de una rápida comparación, cree que su posición profesional puede considerarse “inferior” a la de su interlocutor. Todo cambia, sin embargo, cuando piensa que el puesto es “de más nivel”.

En su libro *Happiness: Lessons from a New Science*, **Richard Layard**, economista, profesor emérito de la London School of Economics and Political Science y miembro de la Cámara de los Lores del Reino Unido, señala que los dos aspectos que hacen más infelices a las personas son el acostumbamiento, que implica no disfrutar de lo que uno tiene, y la comparación. Pero ¿qué significa compararse y cómo nos afecta?

Muchos estudios hacen válido el dicho “en el país de los ciegos, el tuerto es el rey”. ¿Qué prefiere: ganar 100.000 dólares en un entorno social en el que sus “iguales” cobran 120.000 o, por el contrario, ingresar 80.000 en un ambiente en el que los demás ganan 70.000? Habitualmente, se prefiere la segunda opción.

La conclusión es sencilla: quien opta por los 80.000 dólares actúa condicionado por el entorno. Y dejarse llevar por una comparación puede acarrear consecuencias muy negativas en la persona y, por consiguiente, en su actividad personal y profesional.

Para completar la fotografía, conviene tener en cuenta dos realidades: el entorno es voluble y la percepción que cada persona tiene de él

puede –y suele– ser errónea o parcial. Por tanto, las decisiones motivadas por la comparación no suelen ser acertadas.

Centrémonos en la empresa. Un empleado observa a aquellos compañeros que pertenecen a un mismo grupo profesional y se compara con ellos. Uno, por ejemplo, parece tener una gran sintonía con su superior. Otro obtiene mejores resultados porque, en apariencia, tiene un carácter más agresivo. Puede que el empleado reaccione intentando imitar a sus colegas, aunque la simpatía o la agresividad no sean propias de su personalidad. Nos encontramos ante alguien incapaz de controlar el impacto que la comparación con su entorno tiene en su persona, su comportamiento y su rendimiento profesional.

En el origen de la comparación se encuentra la falta de seguridad en uno mismo. La persona insegura dependerá de la opinión de terceros para lograr una felicidad que, en el fondo, es superficial y pasajera, porque se basa en los comentarios que un compañero de trabajo o un superior puedan realizar. En la empresa, cada uno ha de saber qué papel juega y cuáles son sus destrezas.

Puede resultar obvio para algunos, pero, para empezar a solucionar el problema, debemos ser conscientes de que tendemos a compararnos y de que esa comparación nos afecta en muchos aspectos. Hay gente que no es capaz de asumirlo y vive esclavizada y acomplejada, ya que siempre habrá alguien aparentemente mejor o más afortunado.

Y, por supuesto, es esencial contar con convicciones sólidas sobre las que fundamentar nuestra seguridad. Esa debería ser la vara de medir; la de los demás no sirve más que para crear un persistente sentimiento de frustración.

Banca Partnet

Por ser de Banca Partnet, no solo te ofrecemos un precio muy bajo para tu hipoteca. **Te damos un número aún mejor:**



EURIBOR+

901 116 206

Llama ya y diseñamos juntos el mejor precio para tu hipoteca.

Sin comisiones. | Sin más garantía que la casa.

Banca Partnet. Más cerca, más ventajas.

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

50 años
pensando diferente

bankinter.

Consumo promedio: desde 4,5 hasta 8,5 l/100 km. Emisiones de CO₂: desde 119 hasta 197 g/km.

BMW EFFICIENT DYNAMICS
MENOR CONSUMO. MEJORES PRESTACIONES

Nuevo
BMW Serie 7

900 357 902
www.bmw.es



¿Te gusta conducir?



NUEVO BMW SERIE 7

BIENVENIDO A LA PERFECCIÓN

En BMW creemos que la mejor manera de imaginar el futuro es crearlo. Por eso hemos diseñado un coche asombrosamente perfecto, el nuevo BMW Serie 7. La suma de una revolucionaria innovación tecnológica y un confort exclusivo, que hacen posible sentir hoy cómo será la conducción del futuro. Porque la evolución lleva a la perfección.