

**Carlos Sánchez-Runde**

Los conflictos éticos en las distintas culturas. ¿Lo mío, lo mejor?

**Marc Sachon**

Impresión 3D: la digitalización de la fabricación

**Josep Valor**

Las 10 lecciones de la era digital

# EL DESPERTAR DE ÁFRICA

¿Será el XXI el siglo del continente africano? Es hora de evaluar un crecimiento con luces y sombras





# BE THE CHANGE

---

LEADERSHIP FOR A  
POSITIVE NEW ERA

¡NO TE LO PUEDES PERDER!  
TE ESPERAMOS

## IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

---

VISITAS A EMPRESAS

SESIONES ACADÉMICAS

ACTIVIDADES DE NETWORKING

RUNNING SOLIDARIO

DEL 10 AL 12 DE NOVIEMBRE DE 2016  
EN BARCELONA

Más cerca  
para llegar  
más lejos

En UIC Barcelona contarás con  
un servicio de asesoramiento  
personalizado y *coaching*.  
Una formación de proximidad  
basada en grupos reducidos,  
cercanía con el equipo  
docente y servicios de apoyo.

Para que llegues tan lejos  
como quieras.

UIC  
barcelona

#másque  
universidad

uic.es

f t y in ● ●

Universitat Internacional  
de Catalunya

ADE /Arquitectura  
Comunicación /Derecho  
Educación /Humanidades  
Enfermería /Fisioterapia  
Medicina /Odontología

Consulta nuestra oferta de Grado,  
Dobles Grados y más de 70 Másteres  
y Postgrados.

Convocatoria Becas  
de Excelencia Académica  
y Pruebas de Admisión:  
**13 de mayo\***

**¡Inscríbete ya!**

\* Excepto Medicina





PORTADA

# EL DESPERTAR DE ÁFRICA

¿SERÁ EL XXI EL SIGLO DEL CONTINENTE AFRICANO?

12

IDEAS



## LOS CONFLICTOS ÉTICOS EN LAS DISTINTAS CULTURAS

¿Lo mío, lo mejor?

Carlos Sánchez-Runde

22

## LA FABRICACIÓN ADITIVA RECONFIGURA LAS OPERACIONES INDUSTRIALES

Impresión 3D: la digitalización de la fabricación

Marc Sachon

26

## REUNIÓN ANUAL DEL U.S. ADVISORY COUNCIL

DESCODIFICAR

LA DISRUPCIÓN

DIGITAL, ECONÓMICA

Y POLÍTICA



34

CROSSROADS



## CONFERENCIA "DOING GOOD DOING WELL"

Innovación que crea sostenibilidad

32

## EL SECTOR BANCARIO

En busca de nuevas formas de rentabilidad

36

## HOMENAJE AL PROFESOR

RAFAEL TERMES (1918-2005)

"Si la banca no presta servicio a la sociedad, no se justifica moralmente"

38

## RED DE BUSINESS ANGELS

Y FAMILY OFFICES DEL IESE

100 foros apoyando a los emprendedores

40

## EMPRENDEDORES: PEP GARCIA (MBA '91)

"El tablero de juego es el mundo entero"

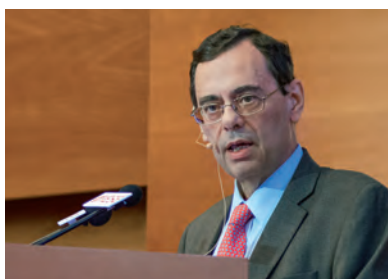
41

# ÍNDICE

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>EL PROFESOR PEDRO NUENO REFLEXIONA SOBRE EL PAPEL DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN</b> |    |
| “El Consejo ha de ser un acelerador del negocio”                                           | 42 |
| <b>LOS FRUTOS DEL YOUNG TALENT PROGRAM</b>                                                 |    |
| “Ahora nos toca a nosotros devolver a la sociedad lo que nos ha dado”                      | 44 |
| <b>LOS PROFESORES MAS, PASTOR Y VIDELA ANALIZAN LA COYUNTURA ECONÓMICA DEL 2016</b>        |    |
| Crecimiento sí, pero moderado y desigual                                                   | 46 |
| <b>WOMEN IN LEADERSHIP: AVANZAR HACIA EL ÉXITO</b>                                         |    |
| Mujeres, el arma secreta                                                                   | 50 |
| <b>AGENDA</b>                                                                              | 52 |

## PEOPLE

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| <b>PREMIOS A LA EXCELENCIA INVESTIGADORA</b>              |    |
| Tres investigaciones con impacto                          | 58 |
| <b>FAMILIA VILALTA: LA UNIÓN HACE LA FUERZA</b>           |    |
| “Hablamos el mismo idioma que el IESE”                    | 59 |
| <b>DANIEL FRANKLIN, EDITOR EJECUTIVO DE THE ECONOMIST</b> |    |
| El mundo en el 2016                                       | 60 |



|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>JAIME CARUANA, DIRECTOR GENERAL DEL BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES</b> |    |
| Una economía en transición                                                | 61 |
| <b>AUTORES</b>                                                            | 62 |
| <b>SOIS NOTICIA</b>                                                       | 66 |

## LIFE

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| <b>ENCUENTROS ALUMNI</b>                   |    |
| PDD, PDG Y PADE                            |    |
| Reencuentros que se cuentan por centenares | 76 |
| <b>CHAPTER NEWS</b>                        | 80 |
| <b>CLAUSURA DE PROGRAMAS</b>               | 85 |

## FINAL

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| <b>JOSEP VALOR</b>                 |    |
| Las 10 lecciones de la era digital | 88 |

## PEOPLE



**CRISTINA DE PARIAS (MBA '91)**

“AL DELEGAR, SE OBTIENE LO MEJOR DE CADA UNA DE LAS PERSONAS”

54

## IESE & YOU

**JUNTA DE GOBIERNO DE LA ALUMNI ASSOCIATION**

86

LA AGRUPACIÓN, MÁS INTERACTIVA Y GLOBAL





# Es imposible imaginar todo lo que un Golf hace por ti.



NUBLADO

VIENTO: N/E 3 KM/H

PRECIPITACIONES: 8%

HUMEDAD: 75%

DISTANCIA DE SEGURIDAD

$$V_0 \cdot T_R + \frac{V_0^2}{2} \cdot \left[ \frac{A_R - A_B}{A_R \cdot A_B} \right]$$

DISTANCIA DE FRENADO

$$\frac{V^2}{2 \cdot A \cdot \mu}$$

TIEMPO DE REACCIÓN

$$\sqrt{\frac{D}{A}}$$

## Golf, con toda la tecnología e innovación necesarias para hacerte la vida más fácil.

Los asistentes del Golf son la solución a todos los problemas que te puedas encontrar. Puedes llegar a los lugares más recónditos. Aprovechar hasta el último milímetro de parking. O acceder a todas las Apps de tu smartphone fácilmente. Tú simplemente céntrate en disfrutar de tu coche. Tienes toda la tecnología de tu parte.

### Golf Special Edition TSI 110 EU6 por 16.700 €\* equipado con:

|                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| 4 puertas                      | Volante multifunción              |
| Llantas de aleación de 16"     | Faros antiniebla                  |
| Park Pilot                     | Bluetooth                         |
| Climatic                       | 7 airbags                         |
| Radio CD con mp3 y 8 altavoces | Sistema anti-colisiones múltiples |
| Pantalla táctil de 6,5"        | Sistema Start&Stop                |



Síguenos en:



Volkswagen

Gama Golf: consumo medio (l/100 km) de 4,9; emisión de CO<sub>2</sub> (g/km) de 114.

\*PVP recomendado en Península y Baleares de 16.700 € para un Volkswagen Golf Special Edition 1.2 TSI BlueMotion Technology 110 CV/ 81 kW (IVA, transporte, impuesto de matriculación, descuento de marca y concesionario, Plan PIVE y bonificación de Volkswagen Finance incluidos), para clientes particulares y autónomos que cumplan con las condiciones del Plan PIVE y que financien a través de Volkswagen Finance EFC S.A., según condiciones contractuales, un capital mínimo de 12.000 €, con una permanencia mínima de la financiación de 48 meses. Oferta válida hasta el 30.04.2016 o finalización del Plan PIVE. Incompatible con otras ofertas financieras. Modelo visualizado: Golf Sport con opcionales.

## Índice de Alumni

|                                                        |    |                                                     |    |                                              |    |
|--------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------|----|----------------------------------------------|----|
| Aguilar, María Luisa (PDG '10).....                    | 66 | García Paramés, Francisco<br>(MBA '89).....         | 80 | Omondi, Thomas (GEMBA '16).....              | 12 |
| Ah Chip, Clifford (GEMBA '14).....                     | 12 | García, Juan Carlos<br>(EMBA '95 y GCP '12).....    | 66 | Oriaikhi, Eghosa (GEMBA '13).....            | 50 |
| Alabau, Ana (EMBA '15).....                            | 66 | García, Pep (MBA '91).....                          | 41 | Orti, Juan (PDD '03).....                    | 66 |
| Alegre, José Ramón (PMD '08).....                      | 66 | Gómez Martín, Francisco (PDG '03)...                | 36 | Pagán, Eva (PDD '06).....                    | 66 |
| Alonso, Javier (EMBA '09).....                         | 66 | Gómez, Claudia (MBA '07).....                       | 66 | Pagés, Jordi (PDG '12).....                  | 66 |
| Alonso, José Luis (PDG '11).....                       | 66 | Gomides, Andréia<br>(PMD Brazil '15).....           | 85 | Palchik, Arina (MBA '12).....                | 80 |
| Aranguren, Pablo (PDD '01).....                        | 66 | González Martín, Daniel (EMBA '07)...               | 66 | Pallarés, Ángel (PLD '16).....               | 85 |
| Arribalzaga, Íñigo (PDG '05).....                      | 66 | González-Barros, Antonio<br>(PADE '01).....         | 40 | Pallarés, Ignacio (PDG '15).....             | 66 |
| Awosika, Ibukun<br>(GEMBA '04 y GCP '13).....          | 12 | González, Buenaventura (PDD '96)....                | 66 | Payá, Catalina (PDD '93).....                | 66 |
| Bagudà, Josep Maria (MBA '99).....                     | 66 | Goñi, Belén (MBA '93).....                          | 66 | Permanyer, Marc (PDD '13).....               | 66 |
| Balsells, Jordi (PDG '10).....                         | 66 | Granados, Alberto (PDD '03).....                    | 66 | Perrier-Châtelain, Gloria<br>(EMBA '93)..... | 80 |
| Barraqueta, Germán<br>(PDD Zaragoza '14).....          | 66 | Guerrero, Javier (PDG '11).....                     | 66 | Pi, Carlota (EMBA '09).....                  | 50 |
| Becerril, Carmen (PADE '00).....                       | 49 | Guerrero, Víctor (PDG '06).....                     | 66 | Pich-Aguilera, Rosa (PDD '04).....           | 66 |
| Beltrán, Alejandro (MBA '98).....                      | 58 | Gurt, Jaume (PDD '06).....                          | 66 | Piqueras, Pilar (PDD '13).....               | 66 |
| Bengoa, Pablo (PDD '03).....                           | 66 | Gutiérrez-Jodra, Luis (EMBA '99)....                | 66 | Portela, Antonio (PDD '06).....              | 66 |
| Bouza, Jaime (PDD '05).....                            | 66 | Hernández, Susana (PDD '15).....                    | 85 | Puis, David (PDG '10).....                   | 66 |
| Boza, Jordi (PDD '03).....                             | 66 | Huete, Álvaro (EMBA '92).....                       | 66 | Quiaoit, Noel (MBA '16).....                 | 44 |
| Brugera, Juan José (PDG '76).....                      | 48 | Jiménez Mena, José Manuel<br>(PDG '13).....         | 66 | Raventós, María del Mar<br>(PADE '01).....   | 86 |
| Buceta, Luis (EMBA '12).....                           | 66 | Jiménez, Faustino (EMBA '95).....                   | 66 | Rayo, Mónica (PDD '06).....                  | 66 |
| Buch, José (MBA '06).....                              | 66 | Jiménez, Germán (EMBA '15).....                     | 66 | Recoder, Eduardo (MBA '97).....              | 66 |
| Burgos, Rafael (PDD '05).....                          | 66 | Kaminski, Marek (AMP '08).....                      | 80 | Rivera, José (PDD '03).....                  | 66 |
| Cabrerizo, Sergi (PDD '15).....                        | 66 | Kestens, Ariel (GEMBA '09).....                     | 32 | Rizo, Martín (PDG '12).....                  | 66 |
| Calderón, Reyes (PADE Bilbao '13)....                  | 66 | Kindert, Gabriella (AMP '13).....                   | 66 | Rof, Juan Sancho (PADE '76).....             | 49 |
| Carrasco, José María (PDG '09).....                    | 66 | Krantz, Randall (MBA '02).....                      | 32 | Sanjosé, Joan (PDD '13).....                 | 66 |
| Castán, Carlos (EMBA '07).....                         | 66 | Lambert de Rouvroit, Axel<br>(MBA '01).....         | 80 | Santamaría, Ernesto (EMBA '93).....          | 66 |
| Català, María Jesús (PDG '11).....                     | 66 | León, Álvaro (EMBA '15).....                        | 66 | Sardà, Rafel (PLD '16).....                  | 85 |
| Chibesa, Esther Macharia<br>(AMP Pan African '16)..... | 12 | Levy, Jan (MBA '01).....                            | 32 | Scapusio, Hernán (PDD '06).....              | 66 |
| Clavijo, José Antonio (PDD '05).....                   | 66 | Lopetegui, Gustavo (MBA '86).....                   | 66 | Sendagorta, Jorge (PADE '90).....            | 58 |
| Colomer, Jordi (PDD '15).....                          | 85 | Macdougall, Vanessa (MBA '17).....                  | 86 | Sestafe, Ignacio (PADE '14).....             | 66 |
| Criado, Juan Manuel (PDD '11).....                     | 66 | Maroto, Luis (MBA '89).....                         | 60 | Simonato, Rodrigo<br>(PMD Brazil '15).....   | 85 |
| Cuesta, Mercè (PDD '09).....                           | 66 | Martí, Jordi (PMD '09).....                         | 49 | Solé, Roger (AMP Brasil '06).....            | 66 |
| Daniels, Chris (MBA '00).....                          | 80 | Martín Cabiedes, Luis (MBA '85).....                | 40 | Subirats, Xavier (PDD '99).....              | 66 |
| De Parías, Cristina (MBA '91).....                     | 54 | Martínez, Gustavo (PDG '00).....                    | 61 | Temprano, Arancha (PDG '15).....             | 66 |
| Del Ama, Cristina (PDD '04).....                       | 66 | Martos, Ignacio (MBA '86).....                      | 48 | Terlica, João (MBA '05).....                 | 12 |
| Del Pozo, Antonio (PADE '03).....                      | 66 | Méndez-Bonito, Lucía (EMBA '08)....                 | 66 | Tiraboschi, Daniel (AMP Brazil '15)...       | 85 |
| Die, Gonzalo (EMBA '05).....                           | 66 | Miranda, Rodrigo (EMBA '09).....                    | 66 | Titonis, Athanasios (AMP '13).....           | 80 |
| Domínguez, Luis (PDG '09).....                         | 66 | Moseguí, Marta (PDD '09).....                       | 66 | Torres, Ramón (PDG '13).....                 | 66 |
| Eigenbrod, Nils (MBA '16).....                         | 12 | Moso, Aitor (PDD '99).....                          | 66 | Torruebla, Arola (EMBA '15).....             | 66 |
| Esteban, Jorge (PDD '11).....                          | 66 | Munilla, Miguel (PDD '04).....                      | 66 | Valdés, Alberto (EMBA '12).....              | 66 |
| Esteve, Antoni (PDD '87 y GCP '13)...                  | 58 | Muñoz Morata, Javier (PDG '13).....                 | 66 | Vastert, Jelle (MBA '09).....                | 32 |
| Farga, Eduard (PDD '00).....                           | 66 | Muñoz, Natalia (EMBA '13).....                      | 80 | Velasco, Josep (PDD '09).....                | 66 |
| Fernández Galiano, Antonio<br>(PDG '98).....           | 76 | N'Guessan, Marie Noelle<br>(MBA '12 e IFP '12)..... | 12 | Velayos, Juan (EMBA '09).....                | 48 |
| Fernández-Crehuet, José María<br>(PDD '13).....        | 66 | Naya, Juan (MBA '00).....                           | 66 | Vieira, Rafael (AMP Brazil '15).....         | 85 |
| Fernández, Adolfo<br>(EMBA '95 y PADE '06).....        | 66 | Njenga, George (IFP '05).....                       | 12 | Vilalta, Germán (MBA '82).....               | 59 |
| Fiestas, Rafael (EMBA '93).....                        | 66 | Ojo, Temidayo (MBA '16).....                        | 12 | Vilalta, Isabel (EMBA '17).....              | 59 |
| Fortis, Óscar (PDD '01).....                           | 66 |                                                     |    | Vilalta, Miguel (MBA '14).....               | 59 |
|                                                        |    |                                                     |    | Villaseca, Rafael (MBA '76).....             | 49 |
|                                                        |    |                                                     |    | Wanjagi, James (IFP '15).....                | 12 |
|                                                        |    |                                                     |    | Ybarra, Paco (MBA '87).....                  | 80 |

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





el método científico de identificación y selección de talento  
más eficaz y avanzado en el mundo está aquí

## ¿Lo estás utilizando para multiplicar los beneficios de tu empresa?

Fácil y rápido – envía fotos de candidatos. Análisis detallados devueltos en 24h  
Método infalible que revela todo lo que necesitas saber sobre tu candidato  
Identifica las competencias innatas, el grado de confiabilidad y las motivaciones dominantes  
Configura equipos complementarios con precisión absoluta  
No más errores costosos en la promoción de empleados  
Más preciso que los tests, la grafología y el polígrafo: no podrán engañar  
Utilizado por los servicios de inteligencia y ahora accesible a tu empresa



**Dr. Julián Gabarre**

Autor del libro Best Seller 'El Rostro y la Personalidad' – Director del Instituto Superior de Morfopsicología

*"El mayor experto del mundo"* Dolors Massot, ABC

*"Está considerado en eso uno de los mejores del mundo"* Víctor Amela, La Vanguardia

*"Máxima autoridad mundial en esta especialidad"* Gaspar Hernández, El Periódico

*"Es una de las principales autoridades mundiales"* Ana María Ortiz, El Mundo



# Índice de empresas

|                                                               |        |                                                        |    |
|---------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------|----|
| Academy of International Business.....                        | 58     | IBM.....                                               | 66 |
| Acciona.....                                                  | 49     | Inmobiliaria Colonial.....                             | 48 |
| ACR Grupo.....                                                | 66     | Inspiring Partners.....                                | 66 |
| Adveo.....                                                    | 66     | Instagram.....                                         | 61 |
| AESE.....                                                     | 12     | Institución Futuro.....                                | 66 |
| Afrex Holding.....                                            | 66     | InternetAcademi.....                                   | 66 |
| Agile Content.....                                            | 66     | Isdin.....                                             | 66 |
| Aguirre Newman.....                                           | 48     | Itconic.....                                           | 66 |
| Aide Seguros.....                                             | 66     | J. Walter Thompson Company.....                        | 61 |
| Airbus.....                                                   | 26     | JP Morgan Chase.....                                   | 34 |
| Alba.....                                                     | 61     | Kellogg School of Management.....                      | 51 |
| Alfa Consulting.....                                          | 66     | Kenia Airways.....                                     | 12 |
| Allianz.....                                                  | 66     | Kodak.....                                             | 88 |
| Almirall.....                                                 | 66     | Kyocera Document Solutions.....                        | 66 |
| ALSA.....                                                     | 66     | Lacer.....                                             | 66 |
| Amadeus.....                                                  | 60     | Lagos Business School.....                             | 12 |
| Amazon.....                                                   | 26     | Lending Club.....                                      | 88 |
| American Express.....                                         | 66     | London Business School.....                            | 44 |
| American Management Association.....                          | 34     | Loop.....                                              | 66 |
| Android.....                                                  | 88     | Maersk Line.....                                       | 26 |
| Angola School of Management.....                              | 12     | Mango.....                                             | 59 |
| Apple.....                                                    | 88     | MásMóvil.....                                          | 66 |
| Argentaria.....                                               | 54     | Maxchief Europe.....                                   | 41 |
| Arvato CRM.....                                               | 66     | MDE Business School.....                               | 12 |
| AstraZeneca.....                                              | 66     | Mercado Ibérico del Gas (MIBGAS).....                  | 66 |
| Atom.....                                                     | 54     | Microsoft.....                                         | 34 |
| Atrevia.....                                                  | 30     | Mirabaud & Cie.....                                    | 66 |
| Azora.....                                                    | 48     | MIT Sloan School of Management.....                    | 80 |
| B Corp Europe.....                                            | 32     | MoDe.....                                              | 12 |
| Baker Hughes.....                                             | 50     | Multiasistencia.....                                   | 66 |
| Banco Alcalá.....                                             | 66     | Neinor.....                                            | 48 |
| Banco Central Europeo.....                                    | 36     | Nestlé.....                                            | 88 |
| Banco de España.....                                          | 36     | Netflix.....                                           | 88 |
| Banco Mundial.....                                            | 12     | Niumba.....                                            | 40 |
| Banco de Pagos Internacionales (BPI).....                     | 61     | NTT Docomo.....                                        | 66 |
| Banco Popular.....                                            | 36     | Olapic.....                                            | 30 |
| Banco Sabadell.....                                           | 36     | OppCAP.....                                            | 34 |
| Banco Santander.....                                          | 36     | ORNUA.....                                             | 66 |
| Banesto.....                                                  | 54     | Oxyon.....                                             | 66 |
| Bankia.....                                                   | 36     | Partnership for New York City.....                     | 34 |
| Bankinter.....                                                | 36     | PayPal.....                                            | 66 |
| BBC.....                                                      | 12     | Penske Media Corporation (PMO).....                    | 34 |
| BBVA.....                                                     | 36     | Plateno Group.....                                     | 49 |
| BDO East Africa.....                                          | 12     | PricewaterhouseCoopers.....                            | 34 |
| BlackBerry.....                                               | 88     | Prime Policy Group.....                                | 34 |
| BMW.....                                                      | 26     | Privalia.....                                          | 59 |
| BNP Paribas.....                                              | 20     | Prodware.....                                          | 66 |
| Boeing.....                                                   | 26     | ProMexico.....                                         | 80 |
| BP.....                                                       | 49     | PSN.....                                               | 66 |
| Bridges Ventures.....                                         | 32     | Quirónsalud.....                                       | 66 |
| British Airways.....                                          | 30     | Remote Eye.....                                        | 66 |
| CaixaBank.....                                                | 32     | Repsol.....                                            | 49 |
| Cartonplast.....                                              | 66     | Robotics.....                                          | 66 |
| Cashlog.....                                                  | 66     | Roland Berger.....                                     | 51 |
| CatalunyaCaixa.....                                           | 54     | Rolls-Royce.....                                       | 26 |
| CBS.....                                                      | 34     | Rosler International.....                              | 66 |
| CEIBS.....                                                    | 12     | Sagaci Research.....                                   | 12 |
| CEPSA.....                                                    | 49     | Santalucia.....                                        | 66 |
| Chair Centre Group.....                                       | 12     | Schibsted.....                                         | 66 |
| Channel Thirteen.....                                         | 34     | Scotttrade.....                                        | 34 |
| Citi.....                                                     | 80     | Seidor.....                                            | 66 |
| Citibank.....                                                 | 12     | SENER.....                                             | 66 |
| Columbia Business School.....                                 | 80     | Serhs Tourism & Hotels.....                            | 66 |
| Comercial Mexicana.....                                       | 48     | Sidorme Hotels.....                                    | 66 |
| Constellate Global.....                                       | 32     | Sigaus.....                                            | 66 |
| Cornell University School of Hotel Administration.....        | 49     | Sigrun Partners.....                                   | 66 |
| Coursera.....                                                 | 32     | Simple.....                                            | 54 |
| Daimler-Chrysler.....                                         | 30     | Sisteplant.....                                        | 66 |
| Debuencafé.....                                               | 66     | Slack.....                                             | 60 |
| Deloitte.....                                                 | 48     | Smart Hydro Power.....                                 | 80 |
| Desigual.....                                                 | 66     | Société Générale.....                                  | 66 |
| DHL.....                                                      | 26     | Solvay.....                                            | 32 |
| Direct Line.....                                              | 66     | Spotify.....                                           | 88 |
| DiRienzo Consulting.....                                      | 34     | Sprint.....                                            | 66 |
| Drac Capital.....                                             | 49     | Stelac Advisory Services.....                          | 34 |
| Dudalina.....                                                 | 80     | Strategy&.....                                         | 34 |
| Durcorit.....                                                 | 59     | Strathmore Business School.....                        | 12 |
| Eatonbridge Capital.....                                      | 49     | Strathmore University.....                             | 12 |
| Edenred.....                                                  | 66     | Stravalue International.....                           | 66 |
| El Dorado Capital.....                                        | 34     | Swield Advisory & Services.....                        | 80 |
| ENCE.....                                                     | 66     | Techstars.....                                         | 66 |
| EOS.....                                                      | 26     | Técnicas Reunidas Internacionales.....                 | 49 |
| Eurofragrance.....                                            | 66     | Temenos.....                                           | 32 |
| European Foundation<br>for Management Development (EFMD)..... | 12     | Tesla.....                                             | 32 |
| EY.....                                                       | 36, 80 | The Wharton School.....                                | 80 |
| Farmavenix.....                                               | 66     | Thermax.....                                           | 84 |
| Forbes.....                                                   | 32     | Three Hands.....                                       | 32 |
| Foster Farms.....                                             | 34     | Tiendeo.....                                           | 66 |
| Fuel Freedom Foundation.....                                  | 12     | Tinsa.....                                             | 48 |
| Gartner.....                                                  | 26     | Tivo.....                                              | 34 |
| Gas Natural Fenosa.....                                       | 49     | Trip Advisor.....                                      | 40 |
| GE.....                                                       | 26     | Tuck School of Business.....                           | 51 |
| Geely-Volvo.....                                              | 30     | Turner.....                                            | 66 |
| General Motors-Fiat.....                                      | 30     | Uber.....                                              | 26 |
| Gestamp.....                                                  | 51     | Unidad Editorial.....                                  | 76 |
| Gestamp.....                                                  | 66     | Unilever.....                                          | 32 |
| Glazen Urban.....                                             | 34     | Universidad de Notre Dame.....                         | 34 |
| Google.....                                                   | 88     | Universidad de Sevilla.....                            | 54 |
| Grupo Adam Foods.....                                         | 66     | Universidad de Valencia.....                           | 66 |
| Grupo Bertelsmann.....                                        | 66     | Université Paris-Sorbonne.....                         | 54 |
| Grupo Iberdrola.....                                          | 66     | University of Chicago Booth<br>School of Business..... | 80 |
| Grupo Intercom.....                                           | 40     | Venmo.....                                             | 60 |
| Grupo Pullmantur.....                                         | 66     | Vodafone.....                                          | 12 |
| Grupo Zurich.....                                             | 66     | Wallapop.....                                          | 40 |
| GS1.....                                                      | 48     | Wearable World.....                                    | 66 |
| Harvard Business School.....                                  | 42     | Webvan.....                                            | 88 |
| Health Security Associates.....                               | 80     | Weidmüller.....                                        | 66 |
| HKUST Business School.....                                    | 50     | WNET.....                                              | 61 |
| Holaluz.com.....                                              | 50     | Worth.....                                             | 80 |
| Holui.....                                                    | 88     | XP Invetimentos.....                                   | 80 |
| Hybrid Air Vehicles.....                                      | 80     | Yale School of Management.....                         | 80 |

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



## Control de difusión

40.869

Edición castellana: 33.194

Edición inglesa: 7.675

## 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

Edu Ferrer Alcover

Joan Antoni Guerrero

Alejandro Lavara

Marcella Moohan

Javier Pampliega

Steve Tallantyre

Gemma Tonijuan

Miquel Utset

## Fotografía

Javier Arias

Jordi Estruch

Edu Ferrer Alcover

Ismael Martínez

Soumen Nath

Sergio Selman

Marion Vogel

## Ilustraciones

Luciano Lozano

Martín Tognola

Ana Yael

## 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



# Alfa consulting

CORDENCE WORLDWIDE



## Nos mojamos contigo

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

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

Barcelona, Madrid, Lisboa, São Paulo, México D.F., y más de 56 oficinas en todo el mundo.  
[www.alfaconsulting.com](http://www.alfaconsulting.com)



# ÁFRICA ES UN RETO



**ANTONIO  
ARGANDOÑA**

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

Siempre me llamó la atención la internacionalidad del IESE, incluso cuando era una pequeña escuela local en un país que entonces no tenía ningún papel en la comunidad global. Por eso me siento muy cómodo con el tema de fondo de este número de la *Revista de Antiguos Alumnos*, “El despertar de África”. La apuesta del IESE por ese continente no es fruto de una coyuntura favorable, aunque, es verdad, África ha entrado en una vía de crecimiento elevado, que acabará cambiando la vida de sus ciudadanos. Para nosotros, África es un reto. La misión de nuestra escuela afirma que tratamos de formar empresarios y directivos que se sientan responsables de las personas que trabajan en sus empresas, de sus clientes y proveedores, de sus inversores y de la sociedad en que se mueven. Por tanto, para el IESE, The Africa Initiative es una cuestión de coherencia: queremos que nuestros alumnos y los participantes en nuestros programas sean conscientes de su deber económico, social y ético de cambiar la sociedad africana. Y de ello hablamos largamente en las páginas que siguen.

Como es habitual, la ética asoma a nuestras páginas, esta vez de la mano del profesor **Carlos Sánchez-Runde**: iqué oportuno es recordar que “lo mío” no es “lo mejor”! El ejemplo de la tortilla que preparaba la madre de **Carlos** es un recordatorio de que, en el mundo de la empresa, debemos estar abiertos a todas las culturas, sabiendo entender lo que todas tienen de bueno, sin crear barreras. Y, siguiendo en “Ideas”, el profesor **Marc Sachon** trata de un tema, más técnico, que es también un reto, tecnológico, para nuestras empresas: la impresión 3D. En “Crossroads”, la Conferencia “Doing Good, Doing Well” nos remite a la sostenibilidad, una dimensión que ninguna empresa puede obviar; la Reunión Anual del U.S. Advisory Council remueve nuestra comodidad; el sector bancario se enfrenta a cambios históricos, y de ahí pasamos a un recuerdo para **Rafael Termes**, un profesor que dejó una profunda huella en nuestros programas y que cambió la cultura financiera española. En “People”, **Cristina de Parias** habla de los cambios en el sistema financiero, con el foco en los valores que encontró en el MBA, que concluyó en 1991. Y cada día tenemos más noticias de nuestros antiguos alumnos, en la sección “People”: nos alegra que esta sección se convierta en una continua conversación entre vosotros y con el IESE. ¡No dejéis de darnos trabajo, para continuar con esta tarea, que prolonga a lo largo del tiempo vuestro paso por los programas del IESE!

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<sup>SM</sup>**  
Exp. 2016-10-09 / Appraisal #21166

[itconic.com](http://itconic.com)  
902 366 718







# EL DESPERTAR DE ÁFRICA

¿Será el XXI el siglo de África? El crecimiento económico que muchos países de este continente han vivido en los últimos años lleva a los expertos a plantearse esta cuestión. Sobre el terreno, empresas de países desarrollados buscan aprovechar las oportunidades de negocio que surgen más allá de los recursos naturales, en sectores muy diversos. Sin embargo, las economías africanas son todavía pequeñas, informales e inestables, así que los empresarios que quieran entrar en ellas deberán tomar algunas precauciones importantes. El aprendizaje y los valores del directivo serán determinantes para lograr buenos resultados y, sobre todo, para contribuir a que este despertar no se diluya, sino que se consolide como el salto definitivo en el avance social y económico del continente. Un objetivo con el que el IESE lleva comprometido más de 25 años, trabajando en el desarrollo de los empresarios y directivos africanos.



“E n los próximos veinte años vamos a ver salir muchas cosas buenas de África”, afirmaba el director general del IESE, **Jordi Canals**, en una entrevista en la BBC el pasado mes de mayo. “Las inversiones ya están gene-

rando nuevos productos y servicios en diversos mercados y se está produciendo una gran transformación en instituciones educativas como las escuelas de dirección. Al ser un área de crecimiento, vamos a aprender mucho sobre innovación en mercados emergentes que van a tener un gran impacto en todo el mundo”, destacaba el profesor **Canals**.

Que África está cambiando es evidente a ojos de empresarios e inversores de todo el mundo. No en vano, en la última década la lista de las diez economías con un ritmo de crecimiento más veloz se ha mantenido claramente dominada por países africanos como Angola, Etiopía, Chad, Ruanda o Mozambique. Está por ver si lo seguirá haciendo al mismo ritmo y si la tendencia actual de crecimiento se extenderá por todo el continente, pero hoy en día cada vez más empresas incluyen a África en su agenda estratégica de expansión. Además, su presencia destaca en informes de organismos internacionales como el Banco Mundial, cuyo trabajo “Doing Business 2015”, que evalúa la facilidad de hacer negocios, citaba cinco países del África subsahariana entre los que más han progresado en este terreno. Sin embargo, África no es para todos y entrar en este continente conlleva retos que no deben ser ignorados.

#### ÁFRICA NO ES UN PAÍS

- En primer lugar, y aunque parezca obvio, no se puede
- olvidar que África es un continente, no un país, y que

además tiene unas proporciones mayúsculas: “El África subsahariana comprende 47 países y un territorio mayor que China, la India y Estados Unidos juntos. Tiene más de mil millones de habitantes, cifra que se podría doblar de aquí al 2050, y su PIB de 1,6 billones de dólares es la suma de muchas economías que avanzan a ritmos muy distintos y que precisan un análisis individualizado”. Así lo advierte el profesor **Alejandro Lago** en un reciente artículo publicado en la revista *IESE Insight*.

“El paisaje está cambiando, por supuesto. Pero África no se puede abordar con cuatro datos estadísticos. Hay una enorme diversidad y cada país tiene su propia historia, que debe ser respetada a la hora de hacer negocios”, explica **Marie Noelle N’Guessan** (MBA ‘12 e IFP ‘12), directora de programas en la MDE Business School (Costa de Marfil), escuela asociada al IESE.

Uno de los problemas fundamentales de los directivos que desean operar en África es la distancia, ya sea cultural, administrativa, geográfica o económica, explica la profesora **África Ariño** en un reciente artículo publicado en la revista *IESE Insight*. Y, de ellos, la distancia más difícil de superar es la cultural, ya que a menudo pasa fácilmente desapercibida a ojos foráneos, afirma la profesora.

Los expertos coinciden en que para conocer bien los mercados hay que poner los pies en el continente. “Muchos directivos tienen cada vez más claro que un enfoque práctico basado en visitas periódicas a cada país aporta pistas mucho más fiables para trazar una estrategia de internacionalización. Su éxito dependerá, en gran parte, de hasta qué punto sepan calibrar las distancias entre un mercado y otro”, añade la profesora **Ariño**.

“Las empresas están creciendo a medida que los directivos entienden cada vez mejor qué factores son más deci-



“El Banco Mundial predice que el crecimiento del PIB en el África subsahariana alcanzará una media del 4,8% en el 2017”

**Enase Okonedo**,  
dean de la Lagos Business  
School



“El continente podría doblar el tamaño de su economía de aquí al 2030, con la consiguiente mejora social que proporcionaría”

**Alejandro Lago**,  
profesor del IESE



“Hay una enorme diversidad y debe respetarse la historia de cada país a la hora de hacer negocios”

**Marie Noelle N’Guessan**  
(MBA ‘12 e IFP ‘12), directora  
de Programas de la MDE  
Business School



“El reto principal de África radica en conseguir un buen grado de estabilidad política y jurídica”

**George Njenga**  
(IFP ‘05), dean de la  
Strathmore Business School



sivos en cada territorio. Sin embargo, las cifras disponibles para el análisis siguen siendo poco fiables y difíciles de encontrar. Por este motivo, es fundamental entender África antes de plantear una entrada en el continente. Y para entender, las compañías internacionales deben pensar en cooperar y aliarse con entidades locales antes de intentar empezar desde cero. La diversidad y la complejidad de las distintas realidades del continente son motivo más que suficiente para conseguir un socio local”, señala **N’Guessan**.

Dentro de la compañía también conviene contar con profesionales locales. La profesora **Ariño** mantiene que muchas compañías optan por contratar y formar a directivos y a empleados locales para evitar malentendidos que entorpezcan los negocios. “Este estilo de soluciones creativas es cada vez más habitual para sortear distancias de cualquier tipo: estudiar bien un mercado nos permitirá saber si está preparado para recibir nuestros servicios o productos, acceder a indicadores de riqueza y consumo que no suelen aparecer en los informes oficiales y valorar si lo que de entrada parece una barrera puede convertirse en una oportunidad de negocio”, considera.

#### ¿DÓNDE ESTÁ EL POTENCIAL CRECIMIENTO?

- Los indicadores macroeconómicos son, en gran parte,
- los responsables del entusiasmo que despierta África. “África tiene el crecimiento en población más rápido del mundo, y el banco mundial predice que el crecimiento del PIB en el África subsahariana alcanzará una media del 4,4% en el 2016 y el 4,8% en el 2017”, expone **Enase Okonedo**, *dean* de la Lagos Business School (Nigeria), escuela asociada al IESE. En este sentido, cabe destacar que, aunque en el 2013 el PIB agregado de todos los países subsaharianos fue inferior al de Italia o Francia, estas economías crecieron una

media del 4,3% anual entre el 2013 y el 2015. “Para algunos analistas, estas tasas solo reflejan un punto de partida muy bajo, pero, de mantenerse, el continente podría doblar el tamaño de su economía de aquí al 2030, con la consiguiente mejora social que proporcionaría”, señala el profesor **Lago**.

Pero las diferencias económicas entre países son mucho más profundas de lo que muestra el PIB. Para la profesora **Ariño**, “hay que estudiar a fondo la economía informal, la riqueza del consumidor, la renta, la abundancia de recursos, las capacidades organizacionales de cada territorio y el estado de las infraestructuras”, aconseja. Este último aspecto merece una atención especial: “La distancia geográfica va más allá de la distancia física, pues también hay que tener en cuenta el acceso a los puertos, la facilidad de los desplazamientos y la logística del transporte”.

Además de desigual, la economía africana es cada vez más diversa. “Hoy en día, los recursos naturales suponen una cuarta parte de las exportaciones de la mitad de los países subsaharianos, pero la suma de transporte, turismo, telecomunicaciones, sector inmobiliario y servicios públicos o financieros ya representa el 60% de las economías que más crecen”, afirma el profesor **Lago**.

Aunque también hay que considerar que el sector industrial aporta un escaso valor añadido: “El salto de una economía agrícola a otra de servicios totalmente diversificada no es fácil”, afirma **Lago**.

Las exportaciones se han cuadruplicado en la última década, pero siguen representando menos del 3% del PIB total, y China absorbe, aproximadamente, un 25%. Por ello, el profesor **Lago** advierte de que los países africanos “deben buscar más socios comerciales y apostar por la agricultura, la industria y los servicios, más allá de los recursos naturales”. De hecho, el interés de los inversores en África



“El éxito de los directivos dependerá de hasta qué punto sepan calibrar las distancias entre un mercado y otro”

**África Ariño**, profesora del IESE



“Todo lo relacionado con los bienes de consumo va a experimentar un crecimiento muy destacado”

**Clifford Ah Chip** (GEMBA '14), *managing partner* de BDO East Africa



“Fabricar en el continente en lugar de importar va a ser fundamental para seguir creando empleo”

**Thomas Omondi** (GEMBA '16), *director* de Strategy y Performance Management en Kenya Airways



“Durante años no hemos tenido todo lo que necesitábamos. Aún así, millones de nigerianos han creado empresas”

**Ibukun Awosika** (GEMBA '04 y GCP '13), *CEO* de The Chair Centre Group y miembro del IESE IAB

ha venido creciendo desde el 2004, y, aunque sigue siendo limitado y está bastante centrado en industrias extractivas e infraestructuras, se aprecia una mayor diversificación hacia la tecnología, la industria y los servicios. Además, la inversión interior también está creciendo, liderada por bancos y empresas de tecnologías de la información.

“La mayor parte de África es muy rica en recursos y población. Los mercados están creciendo y el acceso a la educación mejora de un modo sustancial. África ha dejado de depender exclusivamente de la exportación y las industrias extractivas. Otros sectores económicos, especialmente la venta al por mayor y al por menor están creciendo rápidamente”, explica **George Njenga** (IFP ‘05), *dean* de la Strathmore Business School (Kenia), escuela asociada al IESE.

También apunta en la misma línea **Clifford Ah Chip** (GEMBA ‘14), *managing partner* de BDO East Africa: “Todo lo relacionado con los bienes de consumo va a experimentar un crecimiento muy destacado en tamaño y en volumen, porque todavía hay mucha gente en situación de pobreza que requiere bienes básicos”, afirma.

Quedan muchas necesidades por cubrir, y el potencial de crecimiento abarca ámbitos muy diversos: “Estamos viendo un desarrollo sostenido en el sector inmobiliario. Hoy, familias enteras viven en casas de una sola habitación, así que el sector se va a expandir y a desarrollar enormemente. Y, por último, seguirá creciendo el acceso del consumidor a servicios financieros a través de telefonía móvil y tarjetas bancarias”, afirma **Ah Chip**.

El desarrollo de infraestructuras y tecnología también despierta un gran interés, según **Thomas Omondi** (GEMBA ‘16), director de Strategy y Performance Management en Kenya Airways: “Fabricar en el continente en lugar de importar, así como instalar servicios de *call center* y cen-

tros de desarrollo tecnológico creo que va a ser fundamental para seguir creando empleo en los próximos años”.

Un ejemplo del interés de las compañías internacionales en el sector tecnológico africano es el que ha plasmado el profesor **Pedro Nueno** en el caso “Vodafone Ghana”, que describe la inversión de 900 millones de euros que el gigante de las telecomunicaciones británico realizó por la compañía telefónica estatal del país africano.

Además de las telecomunicaciones, **Omondi** destaca el potencial del sector energético: “Supone una enorme oportunidad de negocio en África, ya que la penetración de la electricidad es todavía muy baja”.

## SE ABREN LAS PUERTAS A LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

● El crecimiento generalizado de la clase media es otro ● de los indicadores que más ha llamado la atención de inversores occidentales. Tal como detalla el profesor **Lago**, “la clase media en África se ha duplicado desde el 2010 y está previsto que, en unos años, alcance los 250 millones de personas. Son datos muy significativos, pero hay que tener en cuenta que no son equiparables a cifras occidentales, ya que el corte se fija en unos ingresos fijos de 3.000 dólares anuales”.

Siguiendo la misma idea, **João Terlica** (MBA ‘05), director ejecutivo de Sagaci Research, empresa de investigación panafricana, sostiene que conviene ser precisos al definir qué entendemos por clase media en África: “No estamos hablando de que la gente se esté comprando coches. Se trata, todavía, de un consumo muy centrado en bienes de primera necesidad, pero es cierto que se está desarrollando y esperamos que lo siga haciendo en los próximos años, mejorando la producción y la distribución de estos bienes”.

De todos modos, este contexto ya representa un potencial de mercado de dos billones de dólares y un sector en el que numerosas empresas locales se están haciendo un hueco al lado de grandes multinacionales.

Según **Esther Macharia Chibesa** (Pan-African AMP ‘16), directora de Treasury y Trade Solutions en Citibank Kenya, el papel de la iniciativa emprendedora está siendo fundamental en África: “En Kenia, por ejemplo, se están aplicando una serie de medidas para fomentar la creación de empresas como la reducción de impuestos, la limitación de los procesos burocráticos necesarios para iniciar un negocio o la proliferación de microcréditos. Esto es importante para que las empresas locales tengan su espacio y puedan competir con compañías multinacionales. Las hay, incluso, que lideran sus sectores porque tienen, además, un conocimiento muy profundo de la economía y del comportamiento de los consumidores africanos”.

**Ibukun Awosika** (GEMBA ‘04 y GCP ‘13), miembro del International Advisory Board del IESE, es CEO de The Chair Centre Group, la empresa que fundó siguiendo un impulso emprendedor que comparten muchos de sus compatriotas. “Hay que entender que, durante muchos años, no hemos tenido todo lo que necesitábamos. Y, aun así, millones de nigerianos han creado empresas. Es como



“Los que vengan esperando que todo esté funcionando ya exactamente igual que en sus países están equivocados”

**Esther Macharia Chibesa**  
(Pan-African AMP ‘16),  
directora de Treasury y Trade  
Solutions en Citibank Kenya

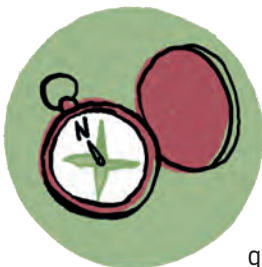


“El consumo de la clase media en África todavía está muy centrado en bienes de primera necesidad, pero es cierto que se está desarrollando”

**João Terlica**  
(MBA ‘05), director ejecutivo  
de Sagaci Research

## LAS CINCO CLAVES PARA GESTIONAR EMPRESAS EN ÁFRICA

El estudio del profesor Alejandro Lago identifica cinco pilares de gestión empresarial fundamentales para identificar y estructurar las oportunidades en un contexto tan ambivalente.



### 1 ESTRATEGIA.

La diversidad africana exige analizar a fondo el potencial de cada país que suscite interés al inversor. En este sentido, es primordial conocer en qué destinos tendrá más sentido entrar según se trate de una empresa industrial o de servicios. El tipo de mercado y de Gobierno también son indicadores importantes, ya que, por ejemplo, Kenia, Senegal y Botsuana tienen sistemas menos controlados por el Estado, mientras que en Tanzania o Mozambique hay más intervención. La libertad de prensa, la independencia del sistema judicial, las garantías de las libertades y de los derechos fundamentales, así como la proximidad cultural y socioeconómica también son aspectos a tener muy en cuenta.



### 2 OPERACIONES.

En la mayoría de países hay carencias de infraestructuras básicas como el acceso a la energía, vías de comunicación o puertos, por lo que muchas empresas se ven obligadas a crear capacidades operativas más allá de lo que es habitual en otros contextos. Suelen tener sus propios generadores eléctricos, instalaciones de aguas residuales o departamentos de importación de materias primas. Las compañías de consumo y servicios suelen invertir en sus propias redes de distribución, además de contar con mayoristas locales.



### 3 FINANZAS Y RECURSOS.

Los contactos y socios locales son una herramienta de primera necesidad en África para manejarse con la regulación, obtener autorizaciones o acceder a financiación. Muchos bancos africanos no proporcionan facilidades al sector privado, por lo

que los ciudadanos suelen recurrir a fuentes de financiación alternativas como la familia. El papel central de la familia crea en cada país una red de negocios que controlan personas y recursos clave. Por lo tanto, a no ser que entienda cómo funcionan estas comunidades y trabaje con los socios adecuados, le será muy difícil operar. Otra opción para entrar en un mercado es adquirir un negocio local ya establecido, pero las particularidades de cada país también hacen necesario estudiar con cautela estas operaciones.



### 4 RECURSOS HUMANOS.

La escasez de personal cualificado es uno de los retos más exigentes de este continente, tanto en los trabajos más sencillos como en los más sofisticados. Por ello, algunas empresas establecen acuerdos con universidades e instituciones públicas para diseñar sus propios programas de formación para empleados. Por otro lado, la alta cotización de los directivos locales genera dificultades a la hora de retenerlos. En consecuencia es importante estudiar la eficacia de factores motivadores, como ampliar los beneficios sanitarios a la familia del empleado o bien ofrecer planes atractivos de desarrollo profesional.



### 5 STAKEHOLDERS.

La corrupción es un problema grave y muy influyente en toda África. Los Gobiernos e instituciones la rechazan en público, pero la suelen tolerar en privado. Ante tal problema, es imprescindible que el directivo tenga paciencia y visión a largo plazo. La corrupción suele ser un atajo muy atractivo para facilitar las operaciones y el crecimiento de una empresa, pero no es la única manera de hacer las cosas. Forjar relaciones duraderas con socios y clientes fiables, ser transparente y entender las normas sociales y el papel de la comunidad implica un esfuerzo extra pero que fortalece el negocio a largo plazo.





## PRIMERO, LAS PERSONAS: REFLEXIONES EN ÁFRICA DE LOS ALUMNOS DEL MBA

“**M**e tuve que acostumbrar a que, en África, hacer negocios está más relacionado con las personas que con los contratos o las normas, a diferencia de lo que ocurre en Alemania. Todo el mundo es respetuoso y amable. Y esperan lo mismo de nosotros y de sus socios empresariales”. Estos son algunos de los aprendizajes que ha obtenido **Nils Eigenbrod** (MBA ‘16), un alumno alemán que ha conocido la realidad del continente gracias al MBA Overseas Module, en África.

Este módulo despierta un interés creciente entre los alumnos, y en su tercera edición, celebrada en enero de 2016, ya han sido 52 personas las que han optado por esta formación de dos semanas que se imparte en la Strathmore Business School de Nairobi (Kenia).

“No conocía nada de África y todavía menos de Kenia y quería experimentar en primera persona el cambio en esta parte del mundo”, afirma **Eigenbrod**. El módulo permite conocer mejor la manera de dirigir empresas en África y adaptarse a la diversidad de las culturas autóctonas. “Lo primero que aprendes es que, en África, las personas son más importantes que cualquier plan estratégico”, asegura el profesor **Alejandro Lago**, director académico del módulo en Nairobi.

Durante su estancia, los alumnos conocen a participantes del Executive MBA de la Strathmore Business School, con quienes tienen la oportunidad de descubrir las similitudes y diferencias culturales. “Los alumnos no dejan de sorprenderse al comprobar que sus aspiraciones profesionales y personales

son las mismas que las de sus colegas africanos. Los emprendedores tienen las mismas ambiciones y valores”, afirma el profesor **Lago**.

### AYUDANDO A LAS EMPRESAS

Los alumnos no son los únicos que se benefician de la experiencia. Durante su estancia, los MBA adquieren el rol de *project managers* y consultores en pymes locales, para ayudarles a desarrollar estrategias a corto plazo. Habitualmente, se trata de pequeñas empresas que no tienen recursos para contratar los servicios de grandes consultoras.

“Es impresionante observar la capacidad de nuestros alumnos de adaptarse a la cultura y a la empresa africanas. Están adquiriendo conocimientos empresariales interculturales, a la vez que hacen algo positivo por la economía del lugar. Hacer negocios en África con empresas medianas también contribuye al desarrollo de la sociedad autóctona”, defiende el profesor **Lago**.

Esta actividad es una de las innovaciones formativas que se introduce en el Overseas Module, durante el cual los alumnos también participan en sesiones académicas, discusión de casos, visitas a empresas y conferencias con líderes empresariales locales.

“Debes vivir la realidad de África en primera persona para comprenderla de verdad”, apunta **Eigenbrod**, quien reconoce que ha vuelto a casa más consciente del gran potencial que ofrece el continente: “Hoy en día es una de las regiones más interesantes del mundo para hacer negocios y seguro que lo seguirá siendo en los próximos años”, concluye.

crear algo de la nada. Si tuviéramos un liderazgo que generara un entorno propicio para que todo cobrara vida, uno puede imaginarse qué clase de país podríamos tener. Si eso acaba ocurriendo, y esta es mi esperanza para mi país y para África, creo que el mundo se llevará una enorme sorpresa”, manifiesta.

Y es que la creación de nuevas empresas abre nuevas perspectivas a la economía africana. “Muchas de estas nuevas empresas se consideran informales, pero también las hay bastante estructuradas. Su efecto multiplicador en la economía es decisivo, ya que generan empleos e ingresos relativamente fijos, impulsan la clase media y el consumo, y, a medida que crecen, requieren financiación y equipos más sofisticados, lo que abre la puerta a la transición hacia la economía formal”, explica el profesor **Lago**.

### UN GRAN RETO: LA INTEGRIDAD

● Otra de las trabas más complejas de afrontar al dirigir ● negocios en África es lo que la profesora **Ariño** denomina “calidad administrativa”. Es decir, todo aquello relacionado con la burocracia, la estabilidad política, la democracia o la corrupción. Son factores económicos, políticos y sociales determinantes para conseguir la confianza de los inversores. “Para muchos directivos es, sencillamente, el factor más decisivo a la hora de facilitar u obstaculizar los negocios en África. El problema, además, es que suele haber dos trabas administrativas principales: la normativa oficial y la no oficial, que varían enormemente de un país a otro”, afirma la profesora **Ariño**.

Otro de los desafíos viene impuesto por la inestabilidad política. El profesor **Lago** enfatiza que ha disminuido mucho en los últimos 25 años, aunque reconoce que aún queda un largo camino por recorrer: “Las democracias africanas han madurado, lo que se ha traducido en una mejora de la gobernabilidad y en unos marcos más sólidos, lo que ha aumentado la confianza de los inversores. Sin embargo, hay problemas que persisten. La pobreza, aunque se ha reducido, sigue afectando a un porcentaje considerable de la población. Hay deficiencias en los sistemas educativos y sanitarios y un mal estado y funcionamiento de muchas infraestructuras y servicios públicos como la electricidad, el agua y el transporte. Además, la explotación de la riqueza nacional en beneficio de las élites, los juegos de poder, la inseguridad jurídica, la burocracia, las barreras regulatorias y la corrupción son problemas que todavía existen”, manifiesta.

“El reto principal para África radica en conseguir un buen grado de estabilidad política y jurídica”, afirma **Njenga**. “Acabar con la malversación de fondos públicos y establecer procesos judiciales fiables para asegurar que los culpables son penalizados sigue siendo muy difícil para la mayoría de Gobiernos africanos”, añade el *dean* de la Strathmore Business School. Sobre las causas de esta impunidad, afirma que “el motivo principal es que la mayoría de cargos políticos son elegidos mediante un proceso democrático muy caro. Una vez que consiguen el cargo, deben recompensar a sus benefactores económicos”. **Njenga** considera que es un reto “difícil pero alcanzable”. Y concluye: “África necesita

apoyo de empresas de otros países, privadas y públicas. Si estas dejan de gestionar las interferencias políticas mediante pagos, probablemente el alto coste de la corrupción se hará evidente”.

Por su parte, **Macharia Chibesa** sostiene que África se encuentra en un momento histórico que demanda paciencia: “Todos nuestros países son relativamente nuevos y estamos en un proceso de transición de modelos anticuados y tradicionales hacia democracias modernas y estables, y este es un proceso que requiere un tiempo de maduración. Los que vengan de fuera esperando que todo esté funcionando ya exactamente igual que en sus países simplemente están equivocados. No puede ser así; es un desarrollo que por sí mismo constituye uno de los retos más grandes del continente”.

Obviamente, la recomendación principal en estos casos es que el directivo actúe siempre con base en unos valores éticos sólidos. La corrupción será, en muchos casos, un atajo atractivo para sortear algunos retos, pero la integridad es la receta que mejor funciona para fortalecer el negocio a largo plazo. La complejidad de este tipo de situaciones se refleja en el caso “Voltium, Inc.”, de los profesores **José Ramón Pin, Guido Stein y Juan Carlos Vázquez-Dodero**. La extorsión que experimentó un antiguo alumno del EMBA se refleja en un caso que analiza la influencia de los factores circunstanciales y culturales en la toma de decisiones empresariales en África y que fue premiado por la European Foundation for Management Development (EFMD).

### EL MOTOR DE LA EDUCACIÓN

● En cualquier comunidad, la educación es la herramienta ● fundamental para garantizar la convivencia cívica y el desarrollo del potencial humano. Por ello, en una sociedad tan diversa y cambiante como la africana, una educación de calidad a todos los niveles es decisiva, ya que debe ser el engranaje que facilite el encaje de todas las piezas.

“Hay varias maneras de mejorar la productividad y la creación de riqueza en África”, apunta **Njenga**. “En mi opinión, la más importante es desarrollar la capacidad institucional de nuestras empresas. Dirigir la formación directiva hacia las pymes es una de las contribuciones más poderosas que podemos hacer para fomentar un crecimiento económico sostenible en África”, afirma.

El *dean* de la Strathmore Business School lo ejemplifica de un modo sencillo: se estima que el 75% de las pymes de Kenia suponen una gran parte del sector privado del país. Esta cifra en Ghana es del 70%. Estas empresas pagan actualmente unos intereses muy altos por los préstamos que solicitan. “¿Por qué? Sencillamente, porque no están acostumbradas a gestionar correctamente sus registros y no generan confianza en las entidades financieras. La educación es la herramienta que mejor puede combatir estos problemas. Si muchos empresarios accedieran a formación directiva, habría una gran reducción en el desempleo y la pobreza en África”, afirma.

El director general del IESE coincide en esta idea: “Creemos que la mayor inversión que se puede hacer hoy en África



1



2



3

1. **Temidayo Ojo** (MBA '16), copresidente del Africa Club MBA del IESE. 2. **James Wanjagi** (IFP '15), profesor en la Strathmore Business School y CIO de MoDe durante su participación en el International Faculty Program. 3. La edición del Africa Think Tank & Networking Event que tuvo lugar el 19 de noviembre del 2015 en el campus del IESE en Barcelona reunió a un panel de expertos para debatir sobre las oportunidades empresariales en el continente.

es en educación: la historia del desarrollo social y económico africano no es una cuestión de dinero. África no es un continente pobre, pero requiere una mejor gestión”, afirma el profesor **Canals**.

Por su parte, **Okonredo**, dean de la Lagos Business School, indica que las oportunidades en sectores como la tecnología, la sanidad, la banca, los bienes de consumo y las infraestructuras aumentan la necesidad de mano de obra especializada y de competencias directivas. “Necesitamos pasar de la formación en áreas específicas a la formación directiva, que impulsa las habilidades de toma de decisiones, dirección y liderazgo”, afirma. Para **Okonredo**, además, la formación en escuelas de dirección “inspira la iniciativa emprendedora, lo que genera la creación de *start-ups*”. “Tras recibir formación directiva, hay más posibilidades de que las nuevas empresas sobrevivan y alcancen el éxito empresarial, y sabemos que este factor es especialmente importante en los mercados emergentes”, considera.

Los directivos también apuntan al poder transformador de la educación. Así lo defiende **Omondi**: “Si pudiésemos extender en todo el continente este tipo de formación internacional de primer nivel, centrada en conocimientos y en valores, redefiniríamos por completo el panorama actual de los negocios en África, ya que tendríamos unos líderes con una visión mucho más amplia del mundo y de su labor como directivos”.

**N’Guessan** comparte su visión desde Costa de Marfil, donde la inestabilidad política que prevalece desde el año 2002 ha creado una enorme necesidad de líderes muy bien formados que puedan participar con éxito en el proceso de toma de decisiones: “Gracias a mi trabajo en la MDE Business School, tengo la oportunidad de ayudar a nuestros directivos a maximizar sus objetivos personales y profesionales, a competir en un mundo globalizado y a mantener la fuerza de las empresas subsaharianas ante la llegada, cada vez más numerosa, de nuevos inversores”, explica.

#### COMPROMETIDOS CON EL CAMBIO

- Desde hace más de veinticinco años, el IESE ha sido
- un testigo de excepción y un actor con un impacto

decisivo en el desarrollo de la formación de directivos en África. “El primer gran paso de nuestra relación con África se remonta a 1992, año en el que se fundó la Lagos Business School en Nigeria con el apoyo del IESE”, recuerda el profesor **Javier Santomá**. “El proyecto lo impulsamos un año antes el profesor **Pablo Fernández** y yo a petición de **Carlos Cavallé**, entonces director general. Nuestro papel consistió en asesorarles, servirles de ejemplo, aportarles la tecnología que necesitaban para empezar y animarles a que invirtieran en profesores bien formados y a que siguieran su propio camino, algo que han hecho estupendamente”, comenta **Santomá**. **Okonredo** recuerda la ayuda que recibió del IESE tras una visita de **Álvaro del Portillo**, quien fue prelado del Opus Dei y Gran Canciller de la Universidad de Navarra. “**Don Álvaro** visitó Nigeria en 1989 y animó a instituciones como el IESE a colaborar en el desarrollo de líderes en nuestro país”.

En el año 2005, el IESE también contribuyó al lanzamiento de la Strathmore Business School en Kenia, dentro de la prestigiosa Strathmore University en Nairobi, y en el 2009 participó en la fundación de la MDE Business School, en Costa de Marfil.

En el 2008, mediante un impulso de AESE, la escuela asociada al IESE en Portugal, se fundó también la Angola School of Management. Por su parte, CEIBS, la escuela asociada al IESE en China, también dispone de una sede en Ghana.

La relación con estas escuelas se sigue fortaleciendo año tras año mediante los módulos del Pan-African AMP, Pan-African EMBA y otros programas, en los que participantes de las escuelas asociadas acuden durante periodos de una semana a los campus del IESE en Barcelona y Madrid. Por ejemplo, la última edición del Pan-African EMBA reunió a 100 directivos africanos en Barcelona en octubre del 2015 para profundizar en la gestión de equipos interculturales, el gobierno corporativo, la globalización y la estrategia. Uno de ellos, **Kiche Otunga**, jefe de equipo de infraestructuras para las Naciones Unidas en Nairobi y alumno del Pan-African EMBA en Strathmore, destaca la perspectiva global que le aportó el módulo: “Aprendes cómo las dife-





4



5

4. Participantes del programa AMP de la MDE Business School, con sede en Costa de Marfil, participan en un encuentro con directivos durante el módulo del programa en el campus del IESE de Barcelona. 5. El profesor **Javier Santomá** en una sesión del International Faculty Program, dirigido a mejorar las capacidades docentes de los profesores de escuelas de dirección en países emergentes.

rencias culturales condicionan la forma en la que se hacen negocios en todo el mundo”.

El IESE también impulsa el cambio en África mediante la formación de profesores de escuelas de dirección. Ello se canaliza a través del International Faculty Program, un programa de tres semanas que la escuela imparte desde hace 25 años y que prepara a profesores de países emergentes para mejorar su labor en sus respectivas escuelas. “Es un programa centrado en el rigor y la relevancia que me ayudó a transmitir mucho mejor la esencia de los casos que impartía en mis clases” explica **James Wanjagi**, (IFP ‘15), profesor en la Strathmore Business School y CIO de MoDe.

#### ACERCAR A LOS DIRECTIVOS A LA REALIDAD AFRICANA

● La escuela no solo ayuda a formar directivos y profesores africanos: también potencia la exposición de los alumnos de todo el mundo a la realidad de este continente. En este sentido, destaca el MBA Overseas Module, cuyo contenido e impacto se detallan en la página 18 de esta revista.

Los alumnos del programa también se acercan al continente a través de los eventos que organiza el Africa Club MBA. Tal como explica **Temidayo Ojo** (MBA ‘16), copresidente del Club, su objetivo es “por un lado, aumentar la conciencia general que existe localmente sobre la situación actual en África y, por el otro, ampliar la expansión del IESE en el continente para atraer a más alumnos con potencial que aporten talento a la escuela y que se puedan beneficiar de una educación internacional de primer nivel”.

Además, el IESE quiere tender puentes entre las comunidades empresariales. Por ello, en el campus de Barcelona se celebran ediciones periódicas del Africa Think Tank & Networking Event, un punto de encuentro entre líderes empresariales africanos y europeos, que también tuvieron ocasión de reunirse en el Europe-Africa Business Summit que tuvo lugar en Varsovia en el 2015.

#### NUEVAS VÍAS DE DESARROLLO

● ¿Se puede mitigar la pobreza energética en África?  
● ¿Cómo se puede apoyar la inversión de compañías internacionales en África? Estos son dos de los retos a los

que el IESE intenta dar respuesta desde la investigación. La primera pregunta se aborda desde la Cátedra de energía y desarrollo social, que nació en el 2015 con el apoyo de la Fuel Freedom Foundation. Según el profesor **Ahmad Rahnema**, titular de la Cátedra, la iniciativa potenciará la investigación de la escuela sobre el sector energético, “con un enfoque especial en los problemas de los países en vías de desarrollo”.

Por otra parte, los estudios en proceso de los profesores **Lago** y **Ariño** citados en este artículo se enmarcan en el proyecto de investigación “How to do business in sub-Saharan Africa. The EXPAT and LOCAL perspectives”. Consiste en desarrollar una guía actualizada para empresas occidentales que quieran entrar en el mercado subsahariano, y cuenta con el apoyo de las escuelas asociadas. Esta iniciativa forma parte de The Africa Initiative, entidad que engloba las actividades de la escuela en el continente. Con la participación de los profesores **Ariño**, **Lago**, **Santomá**, **Lluis G. Renart** y **Alberto Ribera** y el asistente de investigación **Giovanni Maria Mazzacani**, busca el desarrollo de un liderazgo directivo con un impacto positivo y duradero en la sociedad africana. Un impulso para que el despertar que está experimentando África se materialice en un futuro más esperanzador.

#### PARA SABER MÁS:

- The IESE Africa Initiative: <http://blog.iese.edu/iese-and-africa>
- Mudida, R. y A. Lago, “Five Pillars for Doing Business in Africa”, *IESE Insight Review*, 24 (marzo del 2015).
- Ariño, A., “Strategies That Go the Distance in Africa”, *IESE Insight Review*, 24 (marzo del 2015).
- Nueno, P. y P. Akua Afful-Kwaw, E-153, “Vodafone Ghana”, IESE Publishing (enero del 2013).
- Del Potro, E., G. Stein, J. R. Pin Arboledas, J. C. Vázquez-Dodero, BE-173, “Voltium, Inc.”, IESE Publishing (noviembre del 2011).
- *Africa: A Road Map to Opportunities*, vídeo publicado en el canal del IESE en YouTube.

# LOS CONFLICTOS ÉTICOS EN LAS DISTINTAS CULTURAS

## ¿LO MÍO, LO MEJOR?



**CARLOS SÁNCHEZ-RUNDE**

Profesor Ordinario de  
Dirección de Personas en  
las Organizaciones, IESE

Al cambiar de país, pueden surgir conflictos por una distinta interpretación de lo que se considera ético. De hecho, no es nada fácil valorar objetivamente los comportamientos que nos generan malestar. La autocomplacencia, la falta de perspectiva y los problemas de comunicación son barreras que deben derribarse. Al fin y al cabo, deberíamos fijarnos más en el fondo de los valores, que en cómo se concretan.

ÉTICA EMPRESARIAL • CONFLICTOS ÉTICOS  
• DIVERSIDAD CULTURAL • VALORES  
UNIVERSALES.

**D**urante los años ochenta del siglo XX, en España era práctica habitual cuando se presentaba una demanda en un juzgado, abonar bajo mano lo que se conocía entre los abogados como “las costas”, esto es, un importe fijo y no excesivamente elevado que garantizaba que la demanda sería tramitada de acuerdo con el procedimiento establecido.

Se trataba de una práctica ilegal y coercitiva (pues de no abonarse el expediente afectado dejaría de tramitarse), pero que por otro lado no suponía diferencia alguna en el modo en que se resolvería el proceso. A efectos prácticos, funcionaba como una tasa, pero no había sido establecida legalmente, y con ella se remediaban algunas inequidades del sistema de retribución de los funcionarios que trabajaban para la Administración de Justicia.

El conjunto de los abogados y funcionarios judiciales entendía que esta situación no era ideal, pero tampoco hacía de ello un gran problema. La cosa cambiaba de puertas afuera. Recuerdo la indignación de un abogado francés no familiarizado con el sistema la primera vez que le tocó pagar las costas, ante lo que le parecía una manifestación inaceptable de corrupción del sistema de justicia. Visto desde dentro, la cosa realmente no era para tanto.

Estamos muy acostumbrados a que las cosas se vean de distinta manera desde dentro y desde fuera de un determinado sistema. Una práctica como la de las costas, que no era excesivamente extraña en el sistema español de la época, habría resultado impropia en el seno del sistema judi-

cial francés. Con el tiempo, este tipo de prácticas han tendido a desaparecer y ambos sistemas a converger, lo que sin duda tiene un efecto positivo.

### SESGOS EN LA EVALUACIÓN DE CONFLICTOS

● Para las personas y las empresas, cruzar los límites nacionales constituye uno de los cambios de sistema más extremos que cabe imaginar. Y enseguida surgen las preguntas de cómo distinguir los comportamientos que, simplemente, son diferentes en distintas culturas (tal vez incluso atractivos e interesantes en su exotismo) de los que empiezan a ser ilegítimos e inmorales (y particularmente irritantes).

Este problema se complicará enseguida por el hecho de que uno tiende a creer, de modo casi inconsciente, que, en caso de duda, lo correcto es lo que uno hace y lo incorrecto es lo que hace el vecino. Sin que medie malicia alguna, por ejemplo, muchos solemos pensar que la tortilla de nuestra madre es mejor que la del resto de las madres. Y es que analizar con objetividad un sistema desde dentro, es especialmente difícil, por falta de perspectiva.

Nuestras madres han ido acostumbrándonos, tortilla a tortilla, a lo que es una tortilla. Y muy malas tienen que ser las suyas para que, al probar una diferente, concluyamos que la diferente es la auténtica tortilla, la que en adelante debe servir como modelo para evaluar las demás. Los estándares de la buena tortilla nacen, inevitablemente, sesgados, y no será fácil modificarlos.

Los problemas se complicarán cuando, en un restaurante, la carta indique “tortilla” para referirse a lo que juraríamos que, en realidad, son huevos revueltos.







## UNO TIENDE A CREEN QUE LO CORRECTO ES LO QUE UNO HACE Y LO INCORRECTO ES LO QUE HACE EL VECINO

Estos son, en resumidas cuentas, los tres obstáculos específicos de la pluralidad cultural con que nos encontraremos cada vez que tengamos que evaluar problemas de actuación ética en distintas culturas (otros problemas, los de discernimiento ético y prudencial, son en buena medida independientes del entorno cultural). En primer lugar, la tendencia a pensar que, como con la tortilla de nuestra madre, nuestra cultura es la mejor. En segundo lugar, la dificultad de evaluar los rasgos de una cultura desde dentro de esa misma cultura (“la tortilla de mi madre determina el estándar de la buena tortilla”). Finalmente, los retos comunicativos y lingüísticos en las relaciones con otras culturas (“¿son tortillas o huevos revueltos?”).

Muchos directivos occidentales, por ejemplo, critican que los chinos sean menos fiables que los occidentales en lo que se refiere al cumplimiento de los plazos de entrega de un producto. Ya se ve, incluso antes de entrar en materia, que una manifestación de este tipo es tan

genérica en sí misma que es difícil que sea estrictamente correcta. Pero en cuanto profundicemos un poco en los modos característicos de comunicación de los chinos veremos una marcada tendencia a manifestarse de forma que se minimice el potencial de conflicto con la otra parte (como respuesta a la pregunta “¿podréis entregarme el producto terminado a fin de mes?” en lugar de decir “no, eso será imposible”, se dirá, posiblemente, algo como “será difícil, pero vamos a intentarlo con todas nuestras fuerzas y creo que lo lograremos”).

Evidentemente, tomadas estas palabras en su literalidad (y así es como, por lo general, los occidentales estamos acostumbrados a interpretar las manifestaciones de los demás en Occidente), alguien podría concluir que decir “será difícil, pero vamos a intentarlo con todas nuestras fuerzas y creo que lo lograremos” cuando realmente se piensa “no, eso será imposible” es, sencillamente, mentir. Y esa sería una conclusión acertada “de puertas adentro” si la conversación hubiera tenido lugar entre occidentales. Pero “de puertas afuera” el manejo de los códigos comunicativos es más complejo. Prueba de ello es que, si esa conversación hubiera tenido lugar entre dos chinos, no habría habido confusión alguna, y el que preguntaba habría entendido que el producto no iba a poder entregarse a fin de mes.

No caigamos en la trampa de decir que un modo comunicativo es, simplemente, mejor que el otro; ambos son igual de buenos cuando se comprende cómo deben utilizarse. Al fin y al cabo, será normalmente una imprudencia tratar con personas de otra cultura sin preocuparse de entender previamente qué diferencias cabe esperar en el modo de comunicarse.

### VALORES COMUNES, MANIFESTACIONES DIVERSAS

Más allá de las dificultades comunicativas, que pueden dar lugar a malentendidos que se lean, erróneamente, en clave de comportamiento más o menos ético, es necesario clarificar algunas ideas básicas.



¿Podemos, pese a las diferencias culturales, apoyarnos en principios o valores de carácter universal, de validez transcultural? Lo primero que tenemos que aclarar es qué está en juego cuando hablamos de conflictos culturales. Es muy común oír que la causa de estos conflictos es el choque que se produce por la confrontación de unos valores propios de una cultura con los de otra. Según este planteamiento, la solución parece muy difícil. Si se trata de valores opuestos, la negociación y el compromiso resultan inviables, pues los valores son, precisamente, aquello en lo que podría fundarse un hipotético acuerdo.

Sin embargo, la realidad es que, tras muchos de estos conflictos, no encontramos realmente valores incompatibles, sino distintas concreciones y realizaciones de un valor determinado.

En el pasado, por ejemplo, los ritos funerarios han sido motivo de choque y conflicto entre pueblos que veían como afrentosas las costumbres de otros pueblos relacionadas con el tratamiento de los difuntos y de su preparación para el viaje final. Sin embargo, numerosos estudios antropológicos explican que, si se observa detenidamente, lo que a un nivel superficial son conflictos entre prácticas mortuorias opuestas (el enterramiento frente a la cremación, por ejemplo), a un nivel más profundo muestran una coincidencia en valores de fondo, como el común y compartido respeto debido a los difuntos y las obligaciones de piedad filial.

Una cuestión distinta, y sobre la que suele insistirse poco, es que los valores no se descubren y definen de una sola vez de modo completo y perfecto. Pensemos, por ejemplo, en un valor compartido por todos, como el de la dignidad de la persona. A lo largo de la historia vemos cómo la comprensión de este valor ha ido evolucionando y enriqueciéndose. En un primer momento, por ejemplo, esto se concretó en la lucha contra la esclavitud. Éste es un avance considerable, y hoy vemos que todas las culturas han evolucionado en este aspecto.

Otra concreción del valor de la dignidad humana se refleja en la lucha por la igualdad entre las personas y, concretamente, por la igual dignidad del hombre y la mujer. Distintas culturas están hoy en distintos estadios de avance en la consecución de este valor, y por mucho que se prospere, nadie es tan ingenuo como para concluir que este valor está plenamente conseguido.

Hay, pues, valores comunes y universales, pero su desarrollo pleno se va produciendo a lo largo del tiempo y del espacio, a velocidades diversas, con avances y, a veces, retrocesos. El signo del progreso, al final, consiste en comprobar que, pese a las dificultades efectivamente se produce un avance y una convergencia en la definición y el respeto de esos valores.

Un test muy sencillo para descubrir si este avance se está produciendo realmente consistiría en preguntar a las personas de una época determinada si preferirían vivir con los valores y prácticas de una época pasada o si, por el contrario, preferirían los de una época futura. La realidad es que, pese a nostalgias diversas, tendemos a proyectarnos hacia el futuro, no hacia el pasado. Lo cual no impide que, en distintos tiempos y lugares, unas prácticas concretas y no otras materialicen ese progreso, de diferentes modos.

Al final, siempre que, el valor de fondo quede salvaguardado, el problema es, más bien, si se respetan o no sus distintas manifestaciones culturales e históricas. Lo que no tiene sentido es hacer de esto un motivo de conflicto y confrontación. Más bien al contrario, comprobar que los valores pueden concretarse de distintos modos culturales puede facilitar una profundización de su contenido y posibilitar, por tanto, una mayor comprensión de la naturaleza y alcance de los conflictos interculturales.

#### PARA MÁS INFORMACIÓN:

- Sánchez-Runde, C., L. Nardon y R. M. Steers: "The Cultural Roots of Ethical Conflicts in Global Business", *Journal of Business Ethics*, 116, pp. 689-701, 2013.
- Steers, R. M., L. Nardon y C. Sánchez-Runde: *Management across Cultures: Developing Global Competencies*, Cambridge, Cambridge University Press, 2013.

COMPROBAR  
QUE LOS  
VALORES  
PUEDEN  
CONCRETARSE  
DE DISTINTOS  
MODOS  
CULTURALES  
PUEDE  
FACILITAR UNA  
MAYOR  
COMPRENSIÓN  
DE LA  
NATURALEZA  
Y ALCANCE DE  
LOS CONFLICTOS  
INTERCULTURALES

## LA FABRICACIÓN ADITIVA RECONFIGURA LAS OPERACIONES INDUSTRIALES

# IMPRESIÓN 3D: LA DIGITALIZACIÓN DE LA FABRICACIÓN



**MARC SACHON**

Profesor Ordinario de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, IESE

Con la impresión 3D, la digitalización de la economía va a dar el paso desde el mundo de datos hasta el mundo de lo físico. Esta tecnología tiene el potencial de transformar los procesos de fabricación, reconfigurar las cadenas de suministro a nivel global y materializar modelos de negocio difíciles de imaginar a día de hoy.

IMPRESIÓN 3D • FABRICACIÓN ADITIVA • CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL • GRANJAS DE IMPRESORAS • CADENA DE SUMINISTRO • OPERACIONES INDUSTRIALES • ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN

El pasado noviembre, un Airbus despegaba desde la sede de la compañía en Toulouse con la pieza impresa en 3D más grande que haya volado a bordo de una aeronave. Se trata de la carcasa de rodamiento delantero del motor Trent XWB-97, el más potente que fabrica Rolls-Royce. Este componente de titanio, con 48 perfiles aerodinámicos, mide 1,5 metros de diámetro y tiene 0,5 metros de espesor. El vuelo sirvió como prueba para la instalación de este motor en el gran Airbus A350-1000, que llegará a las pistas en el 2017. Gracias al uso de la impresión 3D, Rolls-Royce ha conseguido recortar en un 30% los tiempos de entrega de este motor, optimizando también el diseño, la funcionalidad, el coste y la velocidad que es capaz de alcanzar.

Los grandes fabricantes del sector aeronáutico llevan ya varios años utilizando la impresión 3D. Tanto Airbus como Boeing, GE o Rolls-Royce se dieron cuenta pronto de que crear productos para sus clientes a través de este sistema suponía reducir costes (entre un 25 y un 50%) y disminuir el tiempo empleado en su fabricación. Además, presentaba otra ventaja relevante en industrias como la aeronáutica, la naval o la automovilística:

las piezas fabricadas con impresoras 3D pueden pesar entre un 10 y un 30% menos que las producidas con los métodos convencionales. Reducir el peso de los componentes permite, además de un ahorro significativo en los costes, rebajar el consumo de combustible y las emisiones contaminantes, mejorando también las prestaciones técnicas, como la potencia, la aceleración o la velocidad. El sector de la automoción también está utilizando esta tecnología; eso sí, de momento, en la Fórmula Uno y los coches de lujo.

Una de las empresas más emblemáticas del sector de fabricación aditiva, EOS (líder mundial de impresión 3D en metales, con clientes en los sectores de la aeronáutica, la automoción, la salud, etc.), está situada en la zona de Múnich. Su tecnología no solo se utiliza en Airbus, BMW, Boeing o GE, sino también en el ámbito de los implantes dentales: más de un millón de estos productos odontológicos se han producido en Europa. Este hecho muestra que, de momento, la innovación en la impresión 3D no necesariamente sale de EE. UU., sino del viejo continente, sobre todo en impresión industrial en 3D.

### FABRICACIÓN ADITIVA VS. FABRICACIÓN TRADICIONAL

La impresión 3D engloba el uso de distintas tecnologías (escritura, fusión, inyección, extrusión, estereoli-



tografía, sinterización...) y de diversos materiales (plásticos, resinas, vidrio, cerámica, metales y sus aleaciones...). Sin embargo, todas sus modalidades comparten un rasgo: van depositando distintas capas de un material hasta completar la pieza, en lugar moldearlo o extraerlo mediante el uso de tornos y fresadoras, como se ha venido haciendo con los métodos de producción tradicionales, de tipo extractivo. De ahí que la fabricación mediante el uso de impresoras 3D industriales se conozca también como “fabricación aditiva” (*additive manufacturing*) o “capa por capa”. Este es un cambio de paradigma en la forma de producir que aporta numerosas ventajas:

- **Simplificación del proceso de producción.** Se reducen significativamente las fases de producción de una pieza: solo se requiere una impresora y el producto sale prácticamente listo. Puede ser necesaria una fase de posproducción (pulido, lavado, uso de láser, etc.), pero, en general, no precisa la maquinaria y el personal propios de las cadenas de fabricación y ensamblaje de las distintas piezas típicas de los procesos productivos tradicionales.
- **Sin moldes.** Al no precisar moldes, la misma impresora puede fabricar varios modelos de un mismo producto e, incluso, productos distintos realizados con un mismo material (por ejemplo, una pieza de un coche o de un grifo) durante el mismo periodo de tiempo o ciclo de producción.
- **Personalización.** Permite conseguir diseños exclusivos y adaptados a las necesidades de cada cliente: basta con adaptar o retocar el archivo digi-

tal que contiene la representación del modelo tridimensional que se desea imprimir (*blueprint*) para modificar el producto que sale de la impresora.

- **Reducción de costes.** Se minimiza el desperdicio de material, se ahorra en maquinaria y en personal, y, en general, se pueden producir lotes pequeños a un coste menor que con el sistema tradicional. Además, se pueden elaborar piezas más complejas sin incurrir en costes adicionales, así como reducir el número de componentes necesarios para el producto. Con menos piezas que ensamblar, se reducen también los costes de maquinaria y de personal, por lo que, en general, disminuyen los gastos operativos y las inversiones de capital necesarias. Actualmente, en términos de costes de producción, la impresión 3D es competitiva cuando se trata de piezas muy complejas, con un alto grado de personalización y un volumen de producción reducido.

- **Negocio en el “long tail”.** La llegada de la Red nos ha permitido hacer negocios con un surtido de productos mucho más amplio que el que se ve en las tiendas (p. ej., libros). El modelo de negocio se basa en el concepto de la “larga cola” (*long tail*), caracterizado por la abundancia de productos distintos dentro de una misma categoría. La impresión 3D va a aumentar este efecto: permite tener *stocks* digitales de productos en lugar de *stocks* físicos,



## LA IMPRESIÓN INDUSTRIAL EN 3D PUEDE TENER UN PODER DISRUPTIVO MAYOR INCLUSO QUE EL DEL *BIG DATA* O EL DE INTERNET

reduciendo así significativamente el capital circulante y acercando el *stock* virtual al consumidor final (por ejemplo, Amazon y DHL están considerando el uso de impresoras 3D en sus centros de distribución).

Otro ejemplo puede ser el sector de la automoción: en Europa, los fabricantes están obligados por ley a garantizar que, al terminar el último lote de producción de un modelo de coche, habrá piezas de repuesto disponibles al menos durante diez años. Esto obliga al sector a mantener un nivel notable de capital circulante congelado en almacenes de toda Europa (o a absorber costes notables cuando se lanza un nuevo lote de producción, fuera de serie). Con la impresión 3D, todas esas piezas de recambio se transforman en *stock* virtual, que se imprime cuando hay una demanda en firme.

- **Optimización del producto.** Se pueden hacer realidad diseños más complejos y eficientes, imposibles de reproducir con los métodos tradicionales, e incluso imitar las formas de la naturaleza, por ejemplo, replicando el aspecto de una hoja de árbol o la estructura de un panal de abejas. Además, el uso de láseres y la inyección de otros materiales, con mezclas de distintas densidades, consiguen cambiar las propiedades del producto. En definitiva, se mejora el rendimiento de los componentes (flexibilidad, firmeza, ligereza) y se maximizan las prestaciones del producto.

- **Control de calidad activo.** Se pueden realizar controles de calidad mucho más exhaustivos e, incluso, monitorizar el producto capa por capa. Literalmente, se puede mirar el interior de la pieza producida, y todo ello, sin radiografías.

- **Cadenas de suministro más eficientes.** Con la impresión 3D, se puede acercar la fabricación al mercado de venta (ya no hace falta localizar trabajos que requieren mucha mano de obra en países con bajos costes). Además, las empresas pueden producir bajo demanda y con *stock* cero (los diseños

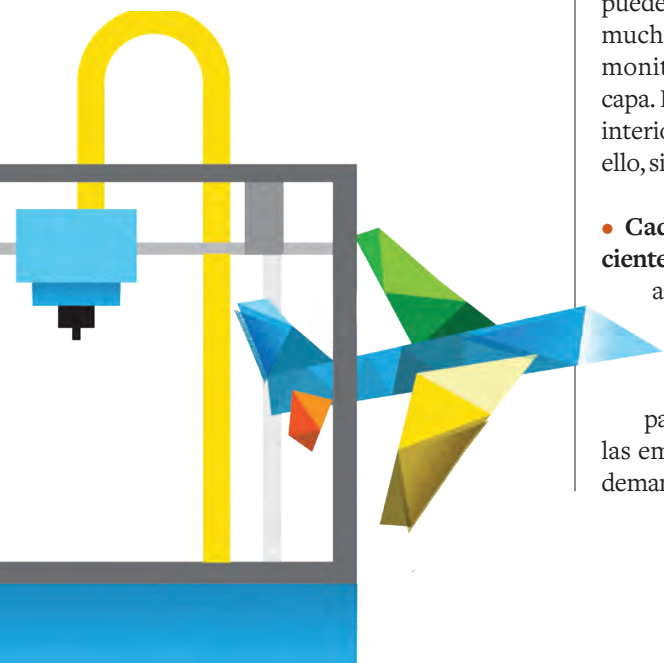
quedan almacenados en archivos digitales y solo se imprimen cuando se necesitan) e, incluso, fabricar *in situ* con un diseño realizado a miles de kilómetros y enviado en un fichero por correo electrónico. Así está operando ya la naviera Maersk Line, que ha equipado a sus buques de carga con impresoras 3D para poder producir a bordo cualquier recambio que se pueda necesitar durante la travesía. Estas mejoras de eficiencia en la cadena de suministro no solo generan un ahorro importante en los costes de logística y transporte, sino que acabarán comportando una reestructuración de las cadenas de valor a nivel global a medio y largo plazo.

- **Flexibilidad y menores barreras de entrada.** La fabricación en 3D no requiere grandes infraestructuras técnicas, lo que reduce significativamente el tiempo y los costes de arranque de la producción. Al disminuir la inversión inicial necesaria, se facilita la entrada de nuevos competidores (pequeñas y medianas empresas que se especializan en volúmenes y nichos reducidos, por ejemplo) y la irrupción de nuevos modelos de negocio.

### DEL PROTOTIPADO A LA PRODUCCIÓN EN SERIE

La impresión en 3D va superando, poco a poco, algunos de los desafíos tecnológicos que impiden su adopción masiva por parte de la industria. De un lado, el tamaño de las piezas fabricadas todavía está limitado por el propio volumen de las máquinas y por las capacidades de sus cámaras de impresión. También hay que considerar el precio de las impresoras (que oscila entre los 150.000 y los 1,5 millones de euros) y el coste de los materiales (entre 4 y 100 veces más caros que los que se usan en los procesos de fabricación tradicionales). Además, se debe valorar el tiempo de producción, ya que en todas las técnicas de impresión 3D el material se somete a temperaturas muy altas, y se necesita un complejo y delicado proceso de impresión y enfriamiento de la pieza que requiere su tiempo.

A corto y medio plazo, los métodos tradicionales de fabricación no van a desaparecer, y menos aún, los proce-



sos de producción en masa. Estamos todavía lejos de ver un uso generalizado y masivo de esta revolucionaria tecnología. Pero la producción de piezas y componentes fabricados en 3D ya es una realidad en industrias avanzadas y de alto valor añadido: prótesis de cadera e implantes dentales en la industria médica, piezas para la fabricación de aviones en el sector aeronáutico, componentes y recambios para la industria automovilística... De momento, se trata de series relativamente reducidas y de lotes pequeños de piezas caras y sofisticadas en las industrias más punteras, aunque el número de objetos fabricados en 3D está creciendo de forma exponencial.

A ese mismo ritmo crecen también las proyecciones sobre las ventas mundiales de impresoras 3D. Según las últimas estimaciones de la consultora Gartner, este año se podrían superar ya las 490.000 unidades (una cifra que cuadruplica las 106.000 unidades registradas en el 2014), y estima que, en los próximos tres años, las ventas se dispararán hasta alcanzar los 5,6 millones de unidades previstos para el 2019.

## RETOS EMPRESARIALES

● A veinte o treinta años vista, la impresión industrial en 3D puede tener un poder disruptivo mayor incluso que el del *big data* y o el de Internet. De hecho, es una de las protagonistas (junto con la inteligencia artificial, la robótica, el Internet de las cosas o la nanotecnología) de lo que se ha llamado la “Cuarta Revolución Industrial”, caracterizada por la fusión de tecnologías que están borrando los límites entre lo físico, lo digital y lo biológico. La impresión 3D tiene potencial para reconfigurar drásticamente los ecosistemas de fabricación en todo el mundo, y eso va a plantear retos importantes para las empresas:

● **Nuevas estrategias de producción:** la fabricación aditiva crea un abanico de opciones sobre cómo, cuándo y dónde fabricar los productos y sus componentes, qué activos mantener en la cadena de suministro y cuáles externalizar, o qué combinación de viejos y nuevos procesos es la óptima

para cada pieza en cada momento. Es decir, la impresión industrial en 3D obligará a reconsiderar las estrategias de fabricación y a replantear la localización de la producción, la subcontratación de determinados procesos o la internalización de otros.

● **Desafíos organizativos:** en términos de dirección general, el mayor reto estará en alinear correctamente la estrategia de la empresa con las nuevas operaciones industriales y la I+D con el cambio en los sistemas productivos. También será crucial el desarrollo de nuevas capacidades: habrá que “reeducar” a los ingenieros para que sean capaces de pasar de “diseñar para fabricar” a “diseñar para maximizar el rendimiento de cada componente”. Asimismo, habrá que prever planes de transición para ajustar equipos y plantillas a los nuevos métodos de producción, así como programas de reciclaje profesional para reubicar a los empleados afectados por los cambios.

● **Cambios en la estructura de costes:** en términos generales, se reducen las inversiones en capital fijo y el peso de los costes directos (mano de obra, por ejemplo), aunque aumenta el porcentaje de gastos generales (como los vinculados a ingenieros que diseñan nuevos productos o el coste de adquisición y mantenimiento de la impresora).

● **Protección de la propiedad intelectual:** la protección ante la posibilidad de pirateo de ficheros STL/AMF, que se utilizan como estándar industrial para la impresión 3D, adquirirá suma importancia.

● **Nuevos modelos de negocio:** además de las granjas de impresoras (véase el recuadro), la impresión en 3D fomentará el desarrollo de otros muchos modelos de negocio. Algunos todavía no los podemos imaginar –tal como en el año 1990 hubiera sido difícil pensar en la existencia de Amazon o Uber–, pero otros ya empiezan a vislumbrarse. Entre ellos están los modelos de negocio *long tail*, cuya rentabilidad radica en la suma de las ventas de una larga serie de productos con baja demanda.

## GRANJAS DE IMPRESORAS

Entre los modelos de negocio que generará la impresión industrial en 3D, destacan las “granjas de impresoras” (*printer farms*), similares a las “granjas de servidores” ya existentes, que facilitan el acceso de muchos clientes a unos recursos –en este caso, impresoras 3D– sin necesidad de incurrir en los costes de su adquisición. Se trata de aplicar el concepto del “pooling” al mundo de la impresión industrial en 3D, para disfrutar de las ventajas de la agregación de la demanda en recursos centralizados. Estas granjas permiten la localización de la producción en regiones cercanas a la demanda final y, además, abren la puerta a que algunas empresas decidan externalizar su fabricación para centrar sus esfuerzos en actividades de mayor valor añadido, como el diseño, la I+D, el marketing o las ventas.





## Claves de las fusiones en el sector automovilístico

ROSA CAIAZZA, PEDRO NUENO Y GRAZIELLA FERRARA

Cuando se unen empresas con culturas muy diferentes, son imprescindibles tanto el respeto a la diversidad como el diseño de un plan de integración que considere el antes y el después de la fusión. Solo así se gestionarán con éxito los retos culturales. Esta es la conclusión de un análisis que examina las operaciones internacionales en el sector del automóvil tomando como ejemplo los casos Daimler-Chrysler, Geely-Volvo y General Motors-Fiat.

**PARA SABER MÁS:**  
IESE Insight / Dirección estratégica

## ¿DÓNDE RADICA LA FORTALEZA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES?

JOSEP TÀPIES Y NÚRIA VILANOVA

El 88% de las empresas familiares considera que el hecho de serlo influye positivamente en su imagen de cara al cliente; pero ¿dónde radica la fortaleza de estas empresas? En la mayoría de los casos, los valores que levantaron el negocio siguen siendo una pieza clave de la organización, aunque también se enfrentan a retos como las diferencias generacionales, la dispersión geográfica de la familia o el crecimiento de la compañía.

Así lo indica el informe “Los valores y la comunicación en la empresa familiar”, realizado por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, bajo la dirección del profesor **Josep Tàpies**, y Atravia, que preside **Núria Vilanova**. El estudio analiza la transmisión de valores en las empresas familiares.

**PARA SABER MÁS:**  
IESE Insight / Dirección estratégica

## CASO

### Olapic o cómo transformar tu modelo de negocio

JUAN ROURE Y JUAN LUIS SEGURADO

Nacida como una plataforma de intercambio de fotos nupciales, Olapic pasó a ofrecer a los periódicos un catálogo de imágenes tomadas por los lectores para, finalmente, convertirse en un servicio que permite a cualquier marca promocionar sus productos a través de las fotos de sus clientes. ¿Cómo ha sido la transformación de esta *start-up*?

El profesor **Juan Roure** y el colaborador científico **Juan Luis Segurado** han estudiado la evolución de la empresa en el caso “Olapic: migrando el modelo de negocio”, que repasa los tres primeros años de la compañía.



**MÁS INFORMACIÓN:**  
[www.ieseinsight.com/review/es](http://www.ieseinsight.com/review/es)

## LA INNOVACIÓN ABIERTA NO SIEMPRE ES RENTABLE

BRUNO CASSIMAN Y GIOVANNI VALENTINI

Científicos, inventores y departamentos de I+D se esmeran en producir innovaciones que puedan patentar. Sin embargo, según un estudio de más de 9.000 patentes europeas, un tercio de ellas acaban en un cajón, sin haber sido usado jamás. Esto podría ser un síntoma de la existencia de ineficiencias en el proceso de innovación.

En el artículo “Open Innovation: Are Inbound and Outbound Knowledge Flows Really Complementary?”, los profesores **Bruno Cassiman** y

**Giovanni Valentini** analizan por qué la compraventa de conocimiento aún no da réditos y cuestionan la literatura sobre la innovación abierta, que, en su opinión, sugiere que tanto los que producen el conocimiento como los que lo adquieren siempre salen beneficiados. Los autores concluyen que no siempre es así y hacen un llamamiento para que se estudie más a fondo una cuestión que se suele prestar a malentendidos.

**PARA SABER MÁS:**  
IESE Insight / Conocimiento y comunicación



## Emprendedor previsor vale por dos

BRIAN T. MCCANN Y GOVERT VROOM

La fase de planificación de una *start-up* no solo sirve para convencer a bancos o inversores de la solvencia del proyecto, sino que también es decisiva para que los emprendedores ganen confianza y calibren sus posibilidades de éxito. Tras analizar los resultados de una encuesta a emprendedores norteamericanos, los autores de este estudio concluyen que quienes adoptan una postura proactiva durante la fase de planificación de un negocio consiguen reducir la incertidumbre y suelen llevar a cabo sus planes con éxito.

**PARA SABER MÁS:**  
IESE Insight / Dirección estratégica

**IESE Insight**

## Una gestión de riesgos efectiva

Según una encuesta impulsada en el 2014 por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, apenas el 39% de las grandes empresas europeas no cotizadas consultadas tenían una comisión de auditoría y riesgo. El dato es preocupante, ya que los riesgos a los que se enfrentan las empresas son cada vez más complejos y requieren respuestas más ágiles. De ahí que la revista *IESE Insight* dedique el dossier de su nuevo número a la gestión de riesgos. En él, **Philip Bromiley** y **Devaki Rau** ofrecen nueve consejos para identificar y gestionar aquellos que pueden poner en jaque a una empresa, el Prof. **Gaizka Ormazabal** expone las consecuencias de la creciente presión sobre los Consejos de Administración y **Witold J. Henisz** explica las claves de la diplomacia corporativa. En otras secciones, el Prof. **Jordi Canals** ofrece un modelo para que la empresa recupere su prestigio en la sociedad, **Alejandro Ruelas-Gossi** propone una alternativa a la llamada “fábrica global” y el Prof. **José Luis Nuevo** entrevista al presidente y consejero delegado de British Airways.



**PARA SUSCRIBIRSE A LA REVISTA:**  
[www.ieseinsight.com/review/es](http://www.ieseinsight.com/review/es)

CONFERENCIA “DOING GOOD DOING WELL”

# INNOVACIÓN QUE CREA SOSTENIBILIDAD

Los alumnos del MBA engrandecen la conferencia sobre responsabilidad social corporativa con la presentación de modelos disruptivos de negocio.

“**N**os propusimos fabricar un coche deportivo y utilizar el dinero que generara para producir un automóvil asequible y, a su vez, emplear los beneficios que generara este coche para fabricar uno aún más asequible. Y, a medida que avancemos, ofreceremos modelos de generación eléctrica que produzcan cero emisiones”, afirmó **Jelle Vastert** (MBA ‘09), director de Infraestructuras de Tesla para Europa y ponente de la conferencia “Doing Good Doing Well” (DGDW), organizada por los alumnos del MBA del IESE los días 26 y 27 de febrero.

La DGDW pone de relieve el compromiso de la escuela con la ética y el desarrollo de los valores humanos en el mundo empresarial, y se ha convertido en la principal conferencia sobre empresa responsable organizada por alumnos que tiene lugar en Europa. Ya nadie ignora que la responsabilidad social corporativa, que implica trabajar por hacer posible un mundo mejor, es un punto crucial en la tarea de los directivos del futuro.

En esa dirección camina el proyecto del fabricante de coches eléctricos Tesla, según explicó **Vastert**. “Además de desarrollar una estrategia correcta desde el principio, resulta decisivo tener un claro sentido de misión. Hemos desarrollado una verdadera alternativa al motor de combustión y estamos cambiando la percepción acerca de los vehículos eléctricos. Para nosotros, tan decisiva es la sostenibilidad como la propuesta de valor que se ofrece”, aseguró ante las más de 600 personas que asistieron al evento en el campus del IESE en Barcelona.

La estrategia de la empresa ya está dando sus frutos, explicó el directivo. “Tesla está experimentando un crecimiento exponencial en toda Europa. Ya en julio del 2015, los conductores de vehículos Tesla recorrieron más de veinte millones de kilómetros”, apuntó **Vastert**.

## EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO

La DGDW también contó con la presencia de directivos miembros de organizaciones solidarias y sin ánimo de lucro, que destacaron los frutos del intercambio de experiencias con las empresas. **Sally Burnheim**, responsable de Advocacy and Innovative Partnerships, Private Sector Engagement en Unicef, **Truus Huisman**, vicepresidenta de Sustainable Business and Communications en Unilever, y **Jan Levy** (MBA ‘01), director general de la consultora Three Hands –que ayuda a las empresas a trabajar con las comunidades locales–, coincidieron en que las grandes compañías pueden ser más eficientes si establecen alianzas con entidades sin ánimo de lucro. “Unicef se sitúa en la vanguardia de la comprensión de las necesidades de la población, y desarrollar los productos y servicios que la gente necesita genera oportunidades empresariales”, señaló **Burnheim**.

Desde el sector privado, **Huisman** coincidió en que trabajar junto con las ONG facilita significativamente su tarea. “En Unilever aprovechamos nuestro trabajo con organizaciones sin ánimo de lucro para identificar oportunidades y desarrollar nuevos modelos de sostenibilidad. Las ONG nos ayudan a diseñar fórmulas que permiten escalar e impulsar una innovación de gran alcance”, apuntó. “Las marcas sostenibles de Unilever ya generan el 50% del crecimiento de la compañía”, añadió **Huisman**.

**Levy**, por su parte, desafió la exclusividad del concepto de *giving back* para el tercer sector y apostó por “una relación completamente equitativa entre la empresa y la comunidad”. En su opinión, aunque las compañías innoven teniendo en cuenta la información que reciben de las entidades sin ánimo de lucro, “la ecuación debe ampliarse”. “Creemos que la empresa tiene el deber de actuar correctamente con todos: accionistas, empleados, clientes y la comunidad al completo”, concluyó **Levy**.





1

1. Más de **600 personas** asistieron a la conferencia "Doing Good Doing Well" en el campus de Barcelona.

2. **Jelle Vastert** (MBA '09), director de Infraestructuras de Tesla para Europa.

3. De izqda. a dcha.: **Dina Medland**, colaboradora de Forbes Europe; **Sally Burnheim**, responsable de Advocacy and Innovative Partnerships, Private Sector Engagement en Unicef, y **Jan Levy** (MBA '01), director general de Three Hands.



2



3

## INNOVACIÓN EN CÓDIGO ABIERTO

● **Mariona Vicens**, directora de Innovación en Caixa-Bank, reflexionó sobre las organizaciones *fintech*, que usan las nuevas tecnologías para ofrecer servicios financieros innovadores. Los bancos se asocian cada vez más con empresas *fintechs* para mejorar sus servicios y alcanzar mercados desatendidos. Pero la innovación no viene solo de estas colaboraciones, afirmó **Vicens**, sino que se fundamenta en una mayor transparencia, característica que define el modelo *fintech* y que mejora enormemente un sector que todavía lucha por superar graves problemas de reputación. "Los bancos tradicionales tienen mucho que aprender de los nuevos modelos", concluyó.

Otros ponentes destacados de la conferencia fueron **Marcello Palazzi**, fundador de B Corp Europe; **Michel Genet**, exdirector de Greenpeace Europa; **Jacques Van Rijckevorsel**, exmiembro del comité ejecutivo de Solvay; **Daphne Koller**, fundadora de Coursera; **George Koukis**, expresidente de Temenos; **Michele Giddens**, cofundadora de Bridges Ventures; **Ariel Kestens** (GEMBA '09), director de Formación e Investigación de la Cruz Roja; y **Randall Krantz** (MBA '02), fundador de Constellate Global.



TAN DECISIVA ES LA  
SOSTENIBILIDAD COMO  
LA PROPUESTA DE VALOR  
QUE SE OFRECE"

**Jelle Vastert** (MBA '09), director de Infraestructuras de Tesla para Europa

REUNIÓN ANUAL DEL U.S. ADVISORY COUNCIL

# DESCODIFICAR LA DISRUPCIÓN DIGITAL, ECONÓMICA Y POLÍTICA

El U.S. Advisory Council del IESE analiza los diferentes factores de cambio en la política, la economía y las empresas de Estados Unidos en dos sesiones con alumnos del MBA.

Aunque los índices bursátiles de Estados Unidos han caído desde los inicios del 2015, **Edward T. Reilly**, presidente y CEO de la American Management Association, instó a los alumnos del MBA del IESE a analizar la situación desde una perspectiva más amplia. “Os animo a que, en vuestra trayectoria profesional, separéis lo que sucede en la bolsa de lo que pasa en la economía real”, aconsejó. “A pesar de lo que hayáis podido leer sobre debilidades, la economía estadounidense goza de buena salud”, concluyó. **Reilly** fue uno de los cinco miembros del U.S. Advisory Council que participó

en un panel sobre la situación económica y política en Estados Unidos. Junto a él, acudieron al campus de Barcelona, el pasado 4 de marzo, **Carlos Padula**, socio director de Stelac Advisory Services; **John Schmitz**, director ejecutivo en Prime Policy Group; **John Sturm**, vicepresidente asociado de relaciones institucionales con las autoridades federales y con Washington de la University of Notre Dame (Estados Unidos); y el profesor **Eric Weber**, director general asociado del IESE.

**Padula** señaló que uno de los factores que ha afectado negativamente a los precios de las acciones ha sido la venta masiva que realizaron “una docena” de fondos soberanos.



1. El prof. William F. Baker, Claire Huang, Allan Glazen y Kate O'Sullivan.  
2. Carlos Padula, Edward T. Reilly, John Schmitz, John Sturm y el prof. Eric Weber.



“En el 2015, estos fondos vendieron unos 300.000 millones de dólares más de lo habitual en valores de renta fija, y no sabemos cuánto van a vender este año. Normalmente, se venden unos 1.000 millones de dólares al día, así que consideren la inmensa cantidad que significan 300.000 millones extras. A causa de la incertidumbre, ha caído la demanda de estos valores”, remarcó.

El futuro político se presenta igual de incierto en el proceso de selección de candidatos para las próximas elecciones presidenciales de Estados Unidos. **Schmitz** ofreció un análisis de primera mano como miembro del equipo de campaña del excandidato republicano **Jeb Bush**. A pesar de que la mayoría de las economías europeas son más débiles que la de Estados Unidos, con más desempleo y mayores problemas de inmigración, entre los votantes europeos se da un menor descontento, aseguró **Schmitz**. “**Donald Trump** ha aprovechado este malestar social y, en su ascenso, está reescribiendo las reglas de la política en Estados Unidos”, afirmó.

Por su parte, **Sturm**, expresidente y CEO de la Newspaper Association of America (NAA), explicó que, como representante acreditado de un *lobby* que es, trabaja diariamente con el Congreso de Estados Unidos. En su opinión, “el desencanto y la decepción” de los votantes, que han visto durante las últimas décadas cómo sus ingresos se reducían o permanecían congelados, los ha llevado a encumbrar a los candidatos de los extremos, tanto del partido republicano como del demócrata.

## EL FUTURO DIGITAL DE LA BANCA, EL BRANDING Y EL MARCO LEGAL

- En otra sesión con alumnos del MBA, se expuso que
- se estima que existen 1.500 millones de aplicaciones

en todo el mundo, y que los ciudadanos estadounidenses utilizan un promedio de 27 *apps* diarias; una digitalización que está llamada a transformar la industria de arriba abajo. **Claire Huang**, miembro del Consejo de Scottrade y Foster Farms; **Alan Glazen**, CEO de Glazen Urban; y **Kate O'Sullivan**, directora de relaciones estratégicas en Microsoft, debatieron esta disrupción digital en una sesión moderada por el profesor **William F. Baker**.

**Huang**, que ha desempeñado cargos directivos en banca (como, por ejemplo, el de *chief marketing officer* en JPMorgan Chase), aseguró que estamos viendo cómo la tecnología está afectando al modelo tradicional de aconsejar de manera personalizada, basándonos en la tolerancia al riesgo y el equilibrio de activos. “Estamos ante una nueva era del *robo-advising*, que utiliza algoritmos para evaluar tu tolerancia al riesgo y reequilibrar tu portafolio”, explicó.

Para **Glazen**, “en el mercado actual, más del 80% de tus clientes toman la decisión de compra influidos por lo que encuentran sobre ti en Internet”. “En un mercado hiperinformado, son nuestros productos y servicios los que consolidan nuestra marca. Antes, el granjero era quien marcaba al ganado. Ahora, en cambio, es el ganado el que crea la marca del granjero”, afirmó. **Glazen** recomendó a las empresas que no inviertan tanto en *branding* y que lo hagan en I+D.

Finalmente, en opinión de **O'Sullivan**, el gran problema es que “no supimos anticipar que viviríamos nuestras vidas en la nube”. El crecimiento exponencial de la nube presenta grandes dificultades en términos de privacidad y seguridad, un obstáculo al que la industria y el Gobierno deben hacer frente. “El futuro de la tecnología está en la nube y este, a su vez, depende de un marco legal adecuado”, concluyó.



## U.S. ADVISORY COUNCIL

Desde 2011, directores generales y CEO norteamericanos han asesorado a la escuela para el desarrollo a largo plazo de actividades en Estados Unidos. La reunión anual del U.S. Advisory Council tuvo lugar el día 4 de marzo en el campus del IESE en Barcelona.

**William F. BAKER**  
Channel Thirteen

**Gerry BYRNE**  
PMC (Penske Media Corporation)

**Jordi CANALS**  
IESE

**Tom CASTRO**  
El Dorado Capital

**Carmen DI RIENZO**  
DiRienzo Consulting

**Alan GLAZEN**  
Glazen Urban

**Frank J. HAGER**  
OppCAP

**Claire HUANG**  
Scottrade

**Jay IRELAND**  
GE Africa

**Tom KANE**  
CBS

**Kate O'SULLIVAN**  
Microsoft Corporation

**Carlos PADULA**  
Stelac Advisory Services

**Juan PUJADAS**  
PriceWaterhouseCoopers

**Edward T. REILLY**  
American Management Assn.

**Tom ROGERS**  
TiVo

**John SCHMITZ**  
Prime Policy Group

**John STURM**  
University of Notre Dame

**Christopher VOLLMER**  
Strategy&

**Eric WEBER**  
IESE

**Kathryn WYLDE**  
Partnership for New York City





EL SECTOR BANCARIO

# EN BUSCA DE NUEVAS FORMAS DE RENTABILIDAD

La adaptación al nuevo marco regulatorio, los nuevos competidores, la internacionalización y la transformación digital son algunos de los retos a los que hace frente el sector.

**T**ras una crisis que ha servido para sanear y revitalizar el sector, el panorama que afronta el sistema financiero europeo es muy diferente al que había hasta hace pocos años. Hoy es más exigente y competitivo, y está sometido a incertidumbres.

Los márgenes se estrechan, surgen nuevos competidores y la regulación es más compleja. Estas fueron algunas de las cuestiones que se analizaron en el 11 Encuentro del sector bancario, celebrado en el campus del IESE en Madrid el 10 de diciembre. Organizado por el Center for International Finance del IESE (CIF), en colaboración con EY, el evento reunió a cerca de doscientos profesionales.

El desafío de la rentabilidad y la adaptación al nuevo marco regulatorio son los dos grandes retos del sector, tal como resumió el director académico del Encuentro, el profesor **Juan José Toribio**.

El gobernador del Banco de España, **Luis María Linde**, señaló que todavía nos encontramos en una etapa de



1. **José Antonio Álvarez**, CEO del Banco Santander.
2. **José Sevilla**, consejero delegado de Bankia.
3. **Gonzalo Cortázar**, consejero delegado de CaixaBank.
4. **María Dolores Dancausa**, CEO de Bankinter.
5. **Francisco Gómez Martín** (PDG '03), CEO del Banco Popular.
6. **Jorge Sáenz de Azcúnaga**, director de Negocio de BBVA.
7. **Jaime Guardiola**, consejero delegado de Banco Sabadell.
8. **Juan José Toribio**, profesor del IESE.
9. **Luis María Linde**, gobernador del Banco de España.

consolidación bancaria para solventar la falta de rentabilidad de las entidades financieras. Pese a que los beneficios han aumentado, **Linde** recordó que los niveles actuales de rentabilidad (alrededor del 5%) aún se sitúan por debajo de las estimaciones del coste de capital.

El gobernador subrayó que la sostenibilidad del margen de intereses depende directamente de la actividad bancaria, y esta es todavía reducida. Asimismo, admitió que “la vía de las fusiones no puede darse por cerrada”, y también abogó por que los bancos profundicen en la innovación y en la transformación digital.

La tecnología es, precisamente, una de las claves del sector bancario del siglo XXI. Por ello, las entidades deben desarrollar catálogos y plataformas digitales para sus clientes. “Lo digital es una palanca para transformarnos y ayudarnos a mejorar la experiencia del cliente”, reconoció **Jorge Sáenz de Azcúnaga**, director de Negocio de BBVA. Tal como destacaron los ponentes, la digitalización también sirve para atender mejor las necesidades de los clientes, que son muy diferentes en los distintos mercados en los que operan las entidades.

#### MAYOR RENTABILIDAD

- Diversificar los activos en distintos mercados es fundamental para garantizar el crecimiento del negocio, más aún en tiempos de incertidumbre económica. El consejero delegado del Banco Sabadell, **Jaime Guardiola**, afirmó que existen buenas oportunidades a nivel internacional.

Además, la política monetaria del Banco Central Europeo (BCE) afecta a la rentabilidad de las entidades, que deben apostar por otras vías de negocio. “Lo que tenemos que hacer es potenciar servicios financieros que no dependen de que los tipos de interés estén muy bajos”, explicó el consejero delegado de CaixaBank, **Gonzalo Gortázar**.

Los seguros de vida, los fondos de pensiones, el negocio de financiación al consumo o el de transaccionalidad entre empresas fueron algunas de las alternativas citadas.

Por su parte, el consejero delegado de Bankia, **José Sevilla**, lamentó que los bancos no hubieran cambiado el euríbor como indicador de referencia para sus créditos hipotecarios. En su opinión, los diferenciales de los créditos hipotecarios deberían estar ligados a la deuda pública del país, porque “el principal competidor para captar dinero en los mercados es el Estado”.

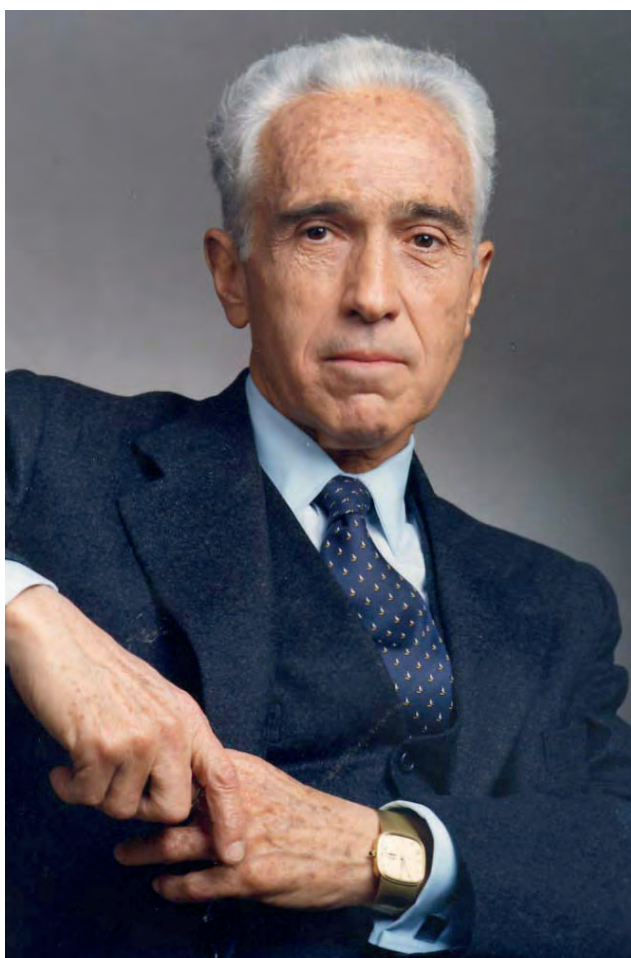
Ante la aparición de otras entidades que prestan créditos y servicios, y que son ajenas al sector bancario tradicional, la receta para los bancos pasa por ganar eficiencia. “Todavía hay un margen de mejora importante”, sostuvo la CEO de Bankinter, **María Dolores Dancausa**. La ponente señaló que las entidades financieras deberán tener “una gran capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias”.

#### NUEVA REGULACIÓN

- Las nuevas medidas reguladoras también han tenido un impacto en el negocio bancario. Para el CEO del Banco Popular, **Francisco Gómez Martín** (PDG '03), el exceso de regulación impide que el crédito fluya en mayor medida. **Gómez Martín** se mostró partidario de ajustar algunas normas de capital para prestar financiación a las pymes, que son las que crean más empleo. “El futuro de la banca está en una mayor relación con las empresas”, vaticinó.

Según se apuntó, está creciendo el crédito otorgado por el *shadow banking*, es decir, instituciones financieras que no están sujetas a la regulación bancaria. El CEO de Banco Santander, **José Antonio Álvarez**, se mostró convencido de que el *shadow banking* no sobrevivirá cuando suban los tipos de interés. “Sin ser un banco, no hay un modelo de negocio que pueda operar así”, manifestó.





HOMENAJE AL PROFESOR  
RAFAEL TERMES  
(1918-2005)

**“SI LA BANCA  
NO PRESTA  
SERVICIO A LA  
SOCIEDAD, NO  
SE JUSTIFICA  
MORALMENTE”**

**Diez años después del fallecimiento del profesor Rafael Termes, estas palabras siguen hoy muy vigentes. La situación de la banca reafirma la validez de sus ideas sobre un sistema financiero creador de riqueza y al servicio de la sociedad.**

**“E**s imposible la recuperación económica si la banca no se percibe como solvente”, aseguró **Luis de Guindos**, ministro español de Economía y Competitividad. Así lo afirmó en el acto de homenaje al profesor **Rafael Termes**, en el que apuntó a la concesión de créditos masivos por parte de las entidades financieras, la acumulación del déficit y la existencia de gobiernos corporativos inadecuados como algunos de los principales motivos de la crisis económica. Ante este escenario, y diez años después de su fallecimiento, la visión del profesor **Termes** sobre el sistema financiero sigue teniendo plena actualidad. “Es especialmente relevante lo que **Rafael Termes** decía a propósito del funcionamiento de los Consejos de Administración cuando hablaba de la necesidad de la moderación y la austeridad en la compensación de los altos ejecutivos”, afirmó el director general del IESE, **Jordi Canals**. El profesor **Termes** recomendaba remuneraciones bajas porque opinaba que el papel del consejero no podía convertirse en un *modus vivendi* desde el punto de vista económico.

“Una de sus máximas es que un banco es una empresa financiera: si esta no crea riqueza para las personas que en ella participan, no se justifica económicamente; y si no presta servicio a la sociedad, no se justifica moralmente”,





1. Luis de Guindos, ministro español de Economía y Competitividad, participó en el acto homenaje al profesor Termes junto a los profesores: 2. Antonio Argandoña, 3. Juan José Toribio, y 4. Jordi Canals, director general del IESE.

recordó el profesor **Juan José Toribio**. Gran defensor de la economía de mercado, el profesor **Termes** destacó también como humanista.

En este sentido, el profesor **Antonio Argandoña** quiso recordar un pilar de la vida y obra del profesor **Termes**: su defensa de la dignidad de las personas y de la libertad entendida como un valor supremo sometido a la verdad y a los derechos de los demás. “Es bueno que las cosas que nos enseñó sigan reflejadas en la vida y en la sociedad”, manifestó.

#### VISIÓN A LARGO PLAZO Y SENTIDO DE LA REALIDAD

El profesor **Toribio** subrayó que las ideas del profesor **Termes** le habrían permitido anticiparse y advertir sobre los riesgos de las burbujas inmobiliarias y bancarias que colapsaron el sistema financiero mundial hace ocho años. “Su sentido de la realidad o del riesgo –apuntó el profesor **Toribio**– le habrían permitido identificar con rapidez el problema. Su visión a largo plazo no le habría permitido callar ante la amenaza que se cernía sobre el sector bancario”.

Su concepción de la banca, recogida en una amplia producción académica, habría chocado con algunas prácticas que el sector aplicó a nivel internacional, especialmente en Estados Unidos. “Habría previsto con desaprobación

la operativa desarrollada por muchos bancos de multiplicar el crédito más allá del límite razonable. Nada se habría opuesto más a su concepción de la banca que esa estrategia de originar y vender olvidando un análisis riguroso del riesgo, porque durante toda su vida había practicado lo contrario”, afirmó el profesor **Toribio**.

Respecto a los intentos de reestructuración del sistema bancario, el profesor **Toribio** manifestó que “el profesor **Termes** los contemplaría con cierto escepticismo, pues no se trata solo de cumplir estrictamente una serie de regulaciones”. Y añadió: “Se hace necesario profundizar en lo que el propio profesor **Termes** denominaba ‘ética de la primera persona’, en contraposición a los códigos impuestos normativamente desde fuera. Es decir, profundizar en la ética de los valores morales, que son, en palabras del profesor **Termes**, ‘aquellas potencialidades que dirigen a la persona a su plenitud o perfección según el orden del ser, de acuerdo con una determinada antropología y concepción de la vida’”.

**De Guindos** también destacó la validez actual de algunas ideas que formaban parte de la visión que el profesor **Termes** tenía de la banca, como la transparencia, los valores, la prudencia, la austeridad y la interrelación con la economía real. Según destacó, superados los peores momentos de la recesión, la situación del sistema bancario español, afectado por la crisis internacional, tiene poco que ver con cómo se encontraba hace cuatro años: “Podemos estar tranquilos, porque el sistema ha superado una reestructuración profunda. Espero que hayamos aprendido la lección durante décadas”, afirmó.

#### PENSAMIENTO Y ACCIÓN

El profesor **Termes** fue el primer presidente de la Asociación Española de Banca y consejero delegado del Banco Popular entre 1966 y 1977. Además, fue presidente de honor del IESE en Madrid, el campus en el que se celebró el homenaje el 14 de diciembre.

“La fuerza de su pensamiento radica en que no era un teórico abstracto, sino un pensador y un hombre de acción, apegado a los problemas de la sociedad y de la economía española e internacional”, explicó el profesor **Argandoña**. “Destacó siempre por su coherencia entre fe, pensamiento y acción”, añadió.

Por su parte, el profesor **Canals** lo describió como “el padre de las finanzas en España”. “En 1958, introdujo muchos conceptos económicos que se usaban en Norteamérica, y los adaptó al entorno europeo y español desde su magisterio en el IESE, donde impartió Finanzas desde su fundación”, explicó el director general de la escuela. Además, anunció el interés por poner en marcha una cátedra de banca y finanzas con el nombre de **Rafael Termes**.

Para el profesor **Canals**, el valor del profesor **Termes** como “académico, empresario y servidor del Estado y la sociedad no ha dejado de crecer con el paso del tiempo”. Así, sus reflexiones “tienen una gran utilidad como punto de contraste en el debate que estamos viviendo actualmente en España, Europa y el mundo”, concluyó.

RED DE BUSINESS ANGELS Y FAMILY OFFICES DEL IESE

# 100 foros apoyando a los emprendedores

La conexión entre inversores y emprendedores es fundamental para que una nueva empresa salga adelante. “El modelo de negocio es importante, pero las personas lo son más: sus valores, cómo actúan. Eso es vital”, aseguró **Antonio González-Barros** (PADE '01). El fundador y CEO de Grupo Intercom e inversor de Niumba fue uno de los ponentes que compartió su experiencia en el Foro número 100 de la Red de *Business Angels y Family Offices* del IESE.

El profesor **Juan Roure**, fundador de la red en el 2003, explicó que “se han invertido en 120 proyectos 25 millones de euros directamente por parte de inversores de la red, y hay que considerar que esta cifra se multiplica por 4 ó 5 con la colaboración de otros inversores”. Durante estos 13 años, se han evaluado más de 3.000 proyectos y presentado en los foros más de 800, pero no todos han logrado financiación ni han culminado con éxito.

Tal como explicó **Luis Martín Cabiedes** (MBA '85), “hay proyectos que salen y otros que no. Llegado el momento, hay que saber cerrar bien y cortar a tiempo. Y no pasa nada. Eso no es fracasar. Hay mucho de aleatorio y de azar”.

Con una larga trayectoria inversora a sus espaldas, **Martín Cabiedes** advirtió que, tanto si el negocio va bien como si no, “hay que saber que nos toparemos con dificultades, y que todo emprendimiento está lleno de



Inversores y emprendedores en el Foro número 100 de la Red de *Business Angels y Family Offices*.

claroscuros”. El camino es complicado, por eso es importante que los intereses de los inversores y de los emprendedores estén alineados, según coincidieron todos los participantes.

Un caso con final feliz es el de la web especializada en alquileres vacacionales Niumba, adquirida por TripAdvisor en el 2013. “Estuvimos cinco años sin facturar, pero si tienes una visión clara de lo que haces, de aportar valor y del trabajo bien hecho, el reto resulta más llevadero”, explicó su fundadora, **María José González-Barros**.

En el Foro también se expuso la experiencia de Wallapop, una web de compraventa de referencia en Internet. Creada por el emprendedor

**Gerard Olivé** en España, hoy está presente en Europa y EE. UU. Pero sus inicios tampoco estuvieron exentos de dificultades, explicó **Javier Cebrián**, uno de los inversores del proyecto. “Vivimos momentos complicados a la hora de definir modelos de negocio, de decidir las personas que configurarían el equipo y de elegir a determinados socios. Tuvimos suerte con las decisiones y pudimos salvar bien los obstáculos”, afirmó **Cebrián**.

El acto tuvo lugar de forma simultánea en los campus en Barcelona y Madrid el 2 de diciembre.

**PARA SABER MÁS:**  
[www.iese.edu/businessangels](http://www.iese.edu/businessangels)

LA RED  
EN CIFRAS

13 AÑOS  
de vida

120 PROYECTOS  
financiados

100 FOROS  
de inversión  
celebrados

25 MILLONES  
de euros  
invertidos

800 PROYECTOS  
presentados

+2.300 EMPLEOS  
creados

EMPRENDEDORES: PEP GARCIA (MBA '91), FUNDADOR DE MAXCHIEF EUROPE

# “El tablero de juego es el mundo entero”

En plena crisis financiera, **Pep García** (MBA '91) se quedó sin empleo por primera vez en su vida. Decidió aprovechar esta situación para dar por fin rienda suelta a su espíritu emprendedor y creó una firma para vender algo tan sencillo como mesas y sillas.

Las palabras de **Pep García** fluyen como una cascada. Su mente trabaja deprisa, sin pausa, pero en el presente. Vive *aquí y ahora*, y lo hace a una velocidad endiablada y con un entusiasmo contagioso.

De no ser por esta cadencia, en ningún caso podría ser director general de Maxchief Europe, presidente del Consejo Académico del Club de Marketing de Barcelona, directivo de la Asociación Catalana de Ejecutivos, Directivos y Empresarios (ACEDE), y patrón de la Fundación para la Creatividad. Cargos para los que, además de energía, también es necesaria una buena dosis de vocación.

“Creo que las empresas debemos aportar a la sociedad algo más que una mera transacción económica y dedicar una parte de nuestro tiempo y nuestros recursos a alguna causa que consideremos positiva. El objetivo final no es ganar dinero, sino ser feliz”, asegura.

Licenciado en Economía y MBA del IESE, desarrolló una carrera exitosa en el sector público, en gran consumo, en consultoría y en diseño industrial hasta que, en el 2008, perdió su empleo de forma inesperada: “Me



Pep García en las oficinas de Maxchief Europe, en Barcelona.

vi sin trabajo por primera vez en mi vida, pero también fue un momento para frenar y preguntarme qué quería ser de mayor”, afirma.

Decidió aprovechar el conocimiento que había acumulado sobre diseño industrial, exportaciones y el mercado asiático, y volcar las ganas de emprender que siempre había tenido en un proyecto que nació de cero y que hoy exporta a más de setenta países.

“Somos una pyme de capital europeo y asiático, estamos asociados con la mejor fábrica del mundo en China y producimos mobiliario plegable de máxima calidad para el mercado profesional de eventos. Nuestro éxito se debe a que ofrecemos el mejor producto del mercado con un diseño muy atractivo, ideamos todo tipo de soluciones, innovamos en todas las facetas de la estrategia y entendemos que la globalización supone aceptar que el tablero de juego es el mundo entero. Se trata de conocer el

mercado y cubrir las necesidades, no de intentar exportar lo que ya haces en casa”, explica **García**.

La consolidación de la compañía también ha hecho que se enfrente a importantes retos y aprenda varias lecciones: “Lo más curioso de emprender es que tomas muchas decisiones por primera vez, y aprendes muchísimo haciéndolo. Hay temas inofensivos, como elegir despacho, sistema informático o almacén, pero de repente tienes la oportunidad de diseñar tu propia cultura de empresa, tu misión, tu clima, tu flexibilidad o tu transparencia. En este proceso, la experiencia es un gran valor porque puedes corregir lo que no te ha gustado en el pasado. No es lo mismo *crear* que *criar* una empresa. Ambas cosas son necesarias, pero conviene distinguirlas”, concluye.

**PARA SABER MÁS:**  
<http://www.maxchief.eu>



EL PROFESOR PEDRO NUENO REFLEXIONA SOBRE EL PAPEL DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

# “El Consejo ha de ser un acelerador del negocio”

Facilitador del cambio, responsable, bien informado y profesional. Es el perfil que se necesita en los Consejos de Administración para responder a los retos derivados de la legislación, la digitalización y la globalización.

● El confort se ha esfumado de los ● Consejos de Administración. Los cambios que transforman a las empresas actuales exigen un nivel creciente de profesionalidad y responsabilidad entre los consejeros, así como mayores conocimientos y nuevas aptitudes. “Las nuevas tendencias hacen que el Consejo tenga que evolucionar y sea un órgano con más influencia en la actuación de la empresa”, explica el profesor **Pedro Nueno**.

Además de asumir un mayor peso en la estrategia empresarial, el Consejo ha de responder a las nuevas necesidades de las compañías. “La velocidad de los negocios ha crecido, y el Consejo ha de ser un acelerador del negocio, en ningún caso un freno”, afirma el profesor **Nueno**. En ese sentido, apunta que los consejeros deben estimular la iniciativa emprendedora dentro de la empresa.

Esta aceleración de la actividad está provocada por la digitalización, que es uno de los grandes elementos de cambio junto con la globalización. “Si tienes una buena idea de negocio, ahora es válida en todo el mundo”, asegura el profesor **Nueno**.

Por otro lado, los consejeros deben responder a las exigencias impuestas por la regulación. “Las leyes han evolucionado de forma que el Consejo ya no es un sitio cómodo, sino que a sus miembros les corresponden serias responsabilidades”, recuerda el profesor.

## PROFESIONALIZACIÓN DEL CONSEJO

● Los conocimientos de los consejeros tienen que estar a la altura del reto, y también necesitan información de primera mano. “Deben conocer mejor el sector y la empresa, incluso visitar las instalaciones. Cuando se trate una cuestión relevante de un área, conviene invitar al directivo responsable, para que no se nutra únicamente de datos fríos”, aconseja el profesor **Nueno**, quien también aboga por una renovación

periódica de los consejeros. En su opinión, tras una década de dedicación, como máximo, deberían dejar paso a otros profesionales.

El profesor **Nueno** aborda estas cuestiones en su libro *El Consejo 2020* y en el Programa Enfocado Value Creation Through Effective Boards, que el IESE imparte conjuntamente con la Harvard Business School. Los participantes aprenden de los profesores de ambas escuelas y se benefician del intercambio de conocimiento con otros miembros de Consejos. “Es una gran ocasión para conocer cómo otras empresas y personas con el mismo nivel de responsabilidad afrontan problemas que les son comunes”, explica el profesor **Nueno**.

PARA SABER MÁS:  
[www.iese.edu/boards](http://www.iese.edu/boards)



El profesor Pedro Nuño es uno de los docentes del Programa Enfocado Value Creation Through Effective Boards, que el IESE imparte conjuntamente con la Harvard Business School.



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

[www.joriarmengol.com](http://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](mailto:joribcn@joriarmengol.com)

**MADRID**

C/ Ayala 6, 6.º dcha.,  
28001 Madrid  
Tel. 0034 917 814 650  
[jorimad@joriarmengol.com](mailto:jorimad@joriarmengol.com)

Members of:  
Global Broker Network  
Astreos Credit

**Jori Armengol &  
Asociados**

Correduría de Seguros S.A.



2016

# SUSTAINABLE BRANDS BARCELONA MAY 22 - 23 - 24



TIM BROOKS. LEGO  
VICE PRESIDENT OF  
ENVIRONMENTAL  
RESPONSIBILITY



GERD MANZ. ADIDAS GROUP.  
VICE PRESIDENT TECHNOLOGY  
INNOVATION



ANNA MARIA RUGARLI.  
VF CORPORATION/TIMBERLAND  
DIRECTOR SUSTAINABILITY  
AND CORPORATE SOCIAL



MARKUS LAUBSCHER. PHILIPS.  
DIRECTOR SUSTAINABILITY &  
CIRCULAR ECONOMY



PAUL CHONG. DIRECTOR  
OF IBM WATSON GROUP EMEA



R. PAUL HERMAN. HIP (HUMAN  
IMPACT + PROFIT) INVESTOR.  
CEO + FOUNDER



KOANN VIKOREN SKRZYNIARZ.  
CEO AND FOUNDER  
SUSTAINABLE BRANDS



SANDRA PINA.  
PARTNER QUIERO SALVAR  
EL MUNDO HACIENDO  
MARKETING



ANDY RIDLEY.  
CIRCLE ECONOMY.  
CEO



MARK WOERDE.  
LEMZ. CO-FOUNDER



BERT VAN SON.  
MUD JEANS. CEO



GIULIO QUAGGIOTTO. NESTA  
SENIOR PROGRAMME  
MANAGER IN INNOVATION  
SKILLS



THOMAS KOLSTER.  
MR. GOODVERTISING. AUTHOR.  
SPEAKER, CRITIC



MERIJN EVERAARTS.  
DOPPER AND DOPPER  
FOUNDATION.  
FOUNDER AND CEO



ANTONINO VACCARO.  
IESE. ASSOCIATE PROFESSOR



TERESA RIBERA.  
DIRECTOR  
IDDRI



RAPHAEL BEMPORAD.  
FOUNDING PARTNER AND CHIEF  
STRATEGY OFFICER BBMG



STEINAR HENSKES.  
BIRD CONTROL GROUP. CEO



MATTHEW YEOMANS.  
FOUNDER SUSTAINLY



MARCOS LÓPEZ-BREA.  
WINDAR PHOTONICS Y  
FUNDADOR DE UBUNTU  
DIRECTOR SOUTHERN  
EUROPE.



JOAN FONTRUDONA.  
PROFESSOR OF BUSINESS  
ETHICS. IESE. CBS - CENTER  
FOR BUSINESS IN SOCIETY



## HOW to tap emerging innovations to successfully scale sustainability NOW

Three intense days to work on successful case studies  
about circular economy and sustainable innovation.

Three days to reflect on COP21's repercussions and share  
inspiration with passionate people who are changing  
the way we do business globally now.

Join us.



Join your peers NOW.  
Register using the exclusive IESE  
alumni's code **IESEHCSB16**  
for a 40% off until May 15th.

#SB16bcn



SPONSORED BY:



**servis**

ACADEMIC PARTNER:



MEDIA & AFFILIATED PARTNERS:



diario\_responsable

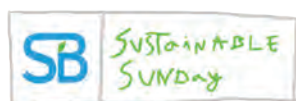
PARTNER ORGANIZATIONS:



CONTRIBUTORS:



POWERED BY:





LOS FRUTOS DEL YOUNG TALENT PROGRAM

# “Ahora nos toca a nosotros devolver a la sociedad lo que nos ha dado”



El anhelo de **Noel Quiaoit** (MBA '16) por explorar nuevos horizontes lo llevó, en el 2011, a cursar el Young Talent Program para valorar si el MBA se ajustaba a sus necesidades. Lo que acabó descubriendo fue algo mucho más grande.

● Criado en una pequeña ciudad de Filipinas, **Noel Quiaoit** creció con una enorme curiosidad intelectual. “Recuerdo que, con nueve años, desmontaba ordenadores para entender cómo funcionaban”, comenta entre risas. “Eso se tradujo en una pasión por aprender que me ha acompañado toda la vida. Además, mi familia siempre ha sido muy luchadora, y eso me ha servido como ejemplo”, añade.

Prueba de ese espíritu fue el camino que emprendieron en el 2005 al mudarse a Canadá: “Mis padres aceptaron una oferta para trasladarse a Toronto, entre otras cosas, por las oportunidades que podríamos tener mi hermana y yo. Entonces tenía diecisiete años y ya estaba cursando

Ingeniería Informática en Filipinas, pero me vi obligado a repetir el último año de instituto para adecuarme al sistema canadiense. Reconozco que a esa edad resultó un poco humillante, pero fue vital para adaptarme al idioma y a las costumbres”.

Tras graduarse, **Quiaoit** trabajó durante dos años como programador, hasta que las cosas empezaron a cambiar: “Muchos puestos comenzaron a externalizarse, y eso me hizo pensar en la necesidad de ampliar mi formación para aportar más valor. Me planteé entonces cursar un MBA”.

En un primer momento, **Quiaoit** se interesó por el IESE por las raíces europeas de la escuela y por el carácter global del MBA. En el Young Talent Program (YTP), encontró la fórmula ideal para experimentar el programa de antemano. “Además de ser una magnífica puerta de entrada al MBA, el YTP me permitió palpar el ambiente del máster en primera persona, conocer el método del caso y compartir unos días muy intensos con compañeros de todo el mundo”, señala.

**Quiaoit** finalizará el MBA en solo unos meses, cincuenta años después de que lo hiciera la primera promoción del programa. Asegura que la experiencia le ha aportado mucho más

de lo que esperaba: “El primer año es similar al YTP, aunque, al ser más extenso, construyes relaciones muy profundas. Después, sigues desarrollando capacidades técnicas, pero también aprendes mucho más de ti mismo y afrontas los proyectos con mayor confianza, compromiso y empatía. Es una visión que ha estado presente en el IESE durante los últimos cincuenta años; se respira en las aulas, y los alumnos nos sentimos muy orgullosos de formar parte de esta historia. Somos unos privilegiados, y ahora nos toca a nosotros devolver a la sociedad lo que nos ha dado”, sostiene.

“Además, este año he realizado un intercambio en la London Business School y he participado en el módulo de Nairobi, que, sin ninguna duda, es una de las joyas del programa, por la profundidad con la que conoces los mercados, los retos y el carácter de los negocios en África”.

El Young Talent Program ha contado con 183 participantes desde que comenzó a impartirse en el 2009. Hasta la fecha, 40 de ellos han cursado posteriormente programas máster (37, el MBA y 3, el EMBA).

**PARA SABER MÁS:**  
<http://mba.iese.edu/young-talent-program>

# Crecimiento sí, pero moderado y desigual



De izqda. a dcha.: los profesores Alfredo Pastor, Núria Mas y Pedro Videla, que impartieron una sesión sobre las perspectivas de la economía dirigida a los antiguos alumnos.

● Según el FMI, la economía mundial crecerá este año un 3,6%. Este aumento se producirá de forma asimétrica, tal como explicó el profesor **Pedro Videla** en una sesión del Alumni Learning Program realizada junto con los profesores **Núria Mas** y **Alfredo Pastor**. Si bien Estados Unidos está creciendo a buen ritmo, con una tasa del 2,8%, no sucede lo mismo con la zona euro, que apenas lo hará un 1,6%. Además, los mercados emergentes se desaceleraron en el 2015 por quinto año consecutivo, a pesar de que siguen suponiendo más del 70% del crecimiento mundial, explicó el profesor **Videla**.

En su opinión, las perspectivas de crecimiento en el 2016 siguen lastradas por “la desaceleración de la economía china, la caída de los precios de los productos básicos y las tensiones geopolíticas en algunas de las principales economías emergentes”. Así, está previsto que la economía china crezca un 6,3% en el 2016, la cifra más

baja del último cuarto de siglo. El profesor **Videla** expuso que el bajo precio del petróleo responde a la menor demanda por parte de los países emergentes y al hecho de que EE. UU. se ha convertido en el primer exportador de petróleo del mundo, gracias al *shale gas* y al *shale oil*. En resumen, “estamos en un proceso de recuperación lento pero positivo”, aseguró el profesor **Videla**.

## BAJOS PRECIOS Y PRODUCTIVIDAD EN EUROPA

● En lo referente a Europa, la profesora **Mas** explicó que la recuperación es más deslucida que en el resto de economías avanzadas porque se ha recuperado el consumo, pero no los precios. “Aún vivimos del legado de la crisis –aseguró–, con países que perdieron mucho, como España, con una reducción del 20% del PIB; Irlanda, con un 23%, o Grecia, con un 40%”.

Esta recuperación es tan leve, en parte, por la baja productividad de las economías avanzadas, especialmente

de las europeas. “Aún no tenemos los niveles de productividad anteriores al 2000”, aseguró la profesora **Mas**, que atribuyó esto, en buena medida, al envejecimiento de la población.

La profesora **Mas** destacó las implicaciones de la crisis de deuda sobre el futuro del estado del bienestar en Europa. “Los fondos necesarios para pagar las pensiones y la sanidad futuras son enormes. Aunque este problema podría cambiar si enfocáramos el gasto en salud y en pensiones de otra manera, ya que representa una de las principales inversiones en el presupuesto de nuestros estados del bienestar”, manifestó.

En la sesión, que tuvo lugar el 10 de febrero en el campus del IESE en Barcelona, el profesor **Pastor** se refirió a los problemas causados por el desempleo y a los salarios bajos. Así, lamentó que “el alto porcentaje de población que no tiene trabajo corre un riesgo muy elevado de exclusión” y recordó que “los países prósperos tienen salarios altos, de manera que la riqueza no se concentra en unos pocos”. Para combatir estas asignaturas pendientes en España, **Pastor** apuntó que se debería “proteger al trabajador, ayudarlo a buscar trabajo y formarlo, algo que es independiente del puesto de trabajo, que se puede o no transformar”. Es decir, propone avanzar hacia un sistema basado en el concepto de *flexiseguridad*, como el que se aplica en Dinamarca, Austria o los Países Bajos.

El profesor **Pastor** afirmó que se espera que España siga creciendo por encima del 2,5%. “El crédito, el consumo, los salarios y, lentamente, el empleo están aumentando”, resumió.

**PARA SABER MÁS:**  
<http://bit.ly/1KmMmSg>

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

# Cuenta Expansión Plus

0

comisiones de  
administración y  
mantenimiento.

+ 3%

de devolución (mínimo 5 euros y hasta  
50 euros al mes) en los principales  
recibos domiciliados y sobre las  
compras con tarjeta de crédito en  
comercios de alimentación.<sup>(1)</sup>

+

3% TAE

de remuneración  
en cuenta sobre los 10.000 primeros  
euros, en caso de tener saldos en  
ahorro-inversión superiores a  
30.000 euros.<sup>(2)</sup>

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

[bancosabadell.com](http://bancosabadell.com)

La Cuenta Expansión Plus es exclusiva para determinados colectivos profesionales. Pregunta a tu gestor cuál es la solución financiera concreta para tu colectivo.

1. Recibos domiciliados que correspondan, como emisor, a organizaciones no gubernamentales (ONG) registradas en la Agencia Española de Cooperación y los recibos de colegios, jardines de infancia y universidades cargados durante el mes. Tienen que ser centros docentes españoles (públicos, privados y concertados) y se excluyen los gastos de academias particulares, colegios profesionales o gastos distintos de los de escolarización. Tampoco se incluyen los gastos en concepto de posgrados, másteres y doctorados.

Operaciones de compra realizadas a crédito incluidas en la liquidación del mes, con las tarjetas modalidad Classic, Oro, Premium, Platinum y Shopping Oro cuyo contrato esté asociado a esta cuenta, en los establecimientos comerciales de alimentación incluidos, que se pueden consultar en la página [www.bancosabadell.com/cuentaexpansionplus](http://www.bancosabadell.com/cuentaexpansionplus).

2. Para tener acceso a esta retribución, los titulares deben tener un saldo medio mensual en el banco superior a 30.000 euros en recursos, calculado como la suma de saldos del mes anterior de: cuentas a la vista, depósitos, renta fija a vencimiento, seguros de vida-ahorro, fondos de inversión, valores cotizables y no cotizables, planes de pensiones, planes de previsión de EPSV y BS Fondo Gran Selección. No se tendrá en cuenta para el cómputo del saldo medio el saldo existente en esta Cuenta Expansión Plus ni en ninguna otra de las mismas características en las que los titulares sean intervinientes. Sí que se tendrá en consideración el número de cotitulares, por lo que el saldo mínimo existente en la entidad como requisito será el tomado proporcionalmente para cada cotitular. No se remunerarán los saldos durante el primer mes de vida de la Cuenta Expansión Plus.

Si por parte de los titulares no se alcanza el saldo mínimo que da derecho a la retribución de la Cuenta Expansión Plus, la liquidación se realizará al 0% por este concepto.

Rentabilidad: para el tramo de saldo diario que exceda de los 10.000 euros: 0% TIN. Para el tramo de saldo diario desde 0 hasta un máximo de 10.000 euros: 2,919% TIN, 1,9910% TAE (calculada teniendo en cuenta los dos tipos de interés para el supuesto de permanencia del saldo medio diario durante un año completo). Ejemplo de liquidación en un año: saldo en cuenta de 15.000 euros diarios, saldo diario sobre el que se remunera: 10.000 euros; frecuencia 12 (mensual); intereses liquidados en el año: 291,90 euros.

Oferta válida, a partir del mes de octubre de 2015, por la domiciliación en la Cuenta Expansión Plus de una nueva nómina, pensión o ingreso regular mensual por un importe mínimo de 3.000 euros (se excluyen los ingresos procedentes de cuentas abiertas en el grupo Banco Sabadell a nombre del mismo titular). También hay que haber domiciliado dos recibos domésticos en los dos últimos meses.

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





## 2º ENCUESTO IPADE-IESE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

# La innovación marca la diferencia

“Llega un punto en el que toda la industria ofrece al cliente el mismo producto y la misma experiencia. La empresa que rompa este esquema será más apreciada por los clientes”, afirmó **Santiago García**, director general de Comercial Mexicana. “Hacer una oferta que no existía en el mercado no es un tema de dinero, sino de cultura”, añadió. La innovación en la cadena de valor y en la experiencia del cliente fueron dos de los temas clave planteados en el 2º Encuentro IPADE-IESE de Alimentos y Bebidas, celebrado el 18 de febrero en México D. F. bajo la dirección académica del profesor del IESE **Jaume Llopis** y del profesor de IPADE **Eugenio Gómez**.

En referencia a las nuevas necesidades de los consumidores, el director general de GS1 México, **Mario de Agüero**, señaló que “se produce un cambio en la perspectiva del consumidor que ha generado la necesidad de que la empresa se conecte con él mediante estrategias digitales”.

El 26 de mayo tendrá lugar en Barcelona el 20 Encuentro de Alimentación y Bebidas, organizado por el IESE en colaboración con Deloitte, en el que también se analizarán las innovaciones del sector.



El profesor Jaume Llopis; Rafael Gómez-Nava, *dean* de IPADE; y Eugenio Gómez, profesor responsable del sector de alimentos y bebidas en IPADE.



Santiago Aguirre, presidente de Aguirre Newman; el profesor José Luis Suárez, director académico del encuentro; e Ignacio Martos (MBA '86), presidente de Tinsa.

## 2º ENCUESTO DEL SECTOR INMOBILIARIO

# Los precios de la vivienda crecen de nuevo

2016 va a ser un buen año para el sector inmobiliario. Las previsiones apuntan a que, en los próximos meses, los precios evolucionarán al alza; una revalorización que llega tras ocho años de continuas caídas. “La especulación y los grandes movimientos de precio ya quedaron atrás. El mercado está con ganas y creemos que habrá oportunidades”, resumió el presidente de Tinsa, **Ignacio Martos** (MBA '86), en el 2º Encuentro del Sector Inmobiliario. El presidente de Aguirre Newman, **Santiago Aguirre**, coincidió con **Martos** y aseguró que el interés de los inversores podría aumentar en el segundo semestre del año.

Pese al optimismo que despiertan las previsiones, **Juan José Brugera** (PDG '76), presidente de Inmobiliaria Colonial, reconoció que la escasez de oferta todavía es un gran reto. “Seamos prudentes; quizá no encontremos los retornos que buscamos”, advirtió.

Otro reto gira en torno a las relaciones con el cliente, “un bien preciado”

sobre el que deben basarse “todas las decisiones para garantizar el correcto funcionamiento del sector”, sostuvo **Juan Velayos** (EMBA '09), CEO de Neinor. “Para asegurar el futuro de la promoción residencial, es esencial generar interés por la adquisición de una vivienda sobre plano, pues la competencia con el mercado de segunda mano es enorme”, aseguró.

Los participantes coincidieron en la necesidad de fomentar el alquiler. Para **Concha Osácar**, fundadora de Azora, este asunto debería ser una “cuestión de Estado”, dado que solo entre el 13% y el 15% de la población de España vive de alquiler, una cifra muy inferior al 50% de Alemania o al 35% de Estados Unidos o el Reino Unido.

Organizado por el Centro Internacional de Finanzas (CIF) del IESE en colaboración con Tinsa y Aguirre Newman, el encuentro tuvo lugar el 25 de febrero en el campus del IESE en Madrid y contó con la dirección académica del profesor **José Luis Suárez**.

## 13 ENCUENTRO DEL SECTOR ENERGÉTICO

# El precio del petróleo y la descarbonización, a debate

● La caída de los precios del petróleo fue una de las ideas que vertebró el 13 Encuentro del Sector Energético, celebrado en Madrid el 10 de febrero. El vicepresidente del Consejo de Técnicas Reunidas Internacionales, **Juan Sancho Rof** (PADE '76), afirmó que el abaratamiento del petróleo puede conllevar la creación de una tasa al consumo de carburantes que ayude a la investigación en el sector.

También se discutieron los objetivos de reducción de emisiones acordados en la Cumbre del Clima de París. Tal y como destacaron el director académico del encuentro, el Prof. **Juan Luis López Cardenete**, y **Jesús Navarro**, socio de Deloitte y coorganizador del evento, alcanzar dichas metas no será fácil: el 86% de la demanda de energía primaria se satisface con combustibles fósiles. Por ello, es esencial mejorar la eficiencia energética, ya que “la Agencia Internacional de la Energía estima que el 50% de la reducción de emisiones podría venir a través de esta vía”, apuntó **Luis Aires**,



De izquierda a derecha: Jesús Navarro, socio de Deloitte España; Mariano Marzo, catedrático de Estratigrafía de la UB; Pedro Miró, vicepresidente y consejero delegado de CEPESA; y Juan Sancho Rof (PADE '76), vicepresidente del Consejo de Técnicas Reunidas Internacionales.

presidente ejecutivo de BP en España y Portugal. “Otro camino para reducir la contaminación es la sustitución del carbón por el gas natural”, afirmó. Y añadió que “un cambio del 1% en el *mix* de sustitución de carbón en la producción de electricidad equivaldría a un aumento del 11% de energías renovables”. Respecto al acceso universal a la energía, **Carmen Becerril** (PADE '00), consejera de Acciona, alentó a las

autoridades públicas a que lo asuman como un reto prioritario.

En el encuentro también participaron, entre otros ponentes, **Valvanera Ulargui**, directora general de la Oficina Española de Cambio Climático; **Rafael Villaseca** (MBA '76), consejero delegado de Gas Natural Fenosa; **Pedro Antonio Merino**, director de Estudios de Repsol; y **Alberto Nadal**, secretario de Estado de Energía.



Steve Qi, socio de Eatonbridge Capital; Eric Wu, CFO de Plateno Group; y Jordi Martí, socio y cofundador de Drac Capital.

## ENCUENTRO DE TURISMO

# El impacto de China en un sector que crece

● El turismo crece a buen ritmo gracias al impulso de China, a la innovación y al turista *millennial*. Esos fueron los principales motores de crecimiento del sector analizados en el 4º Encuentro de Turismo. Organizado en colaboración con la Cornell University School of Hotel Administration y dirigido por el profesor **Juan Roure**, el evento se celebró en el campus del IESE en Barcelona, el 3 de diciembre.

**Jordi Martí** (PMD '09), socio y cofundador de Drac Capital, explicó que resulta cada vez más habitual que las grandes empresas chinas establezcan alianzas estratégicas o entren en el accionariado de compañías europeas “con un doble objetivo: potenciar la llegada de turistas a Europa y adquirir las marcas, el *know-how* y la tecnología desarrollados por el sector turístico europeo”.

WOMEN IN LEADERSHIP: AVANZAR HACIA EL ÉXITO

# Mujeres, el arma secreta

Las empresas se esfuerzan en buscar ventajas marginales sobre sus competidores, ya sea en la gestión, en la producción o en la experiencia del cliente. Pero, para la profesora **Nuria Chinchilla**, hay un elemento evidente y al alcance de cualquier directivo: “El equilibrio entre géneros, la diversidad y la integración son, sencillamente, buenos para el negocio”, explicó.

Esta fue la cuestión central de la conferencia IESE Women in Leadership (I-WIL), que tuvo lugar el 27 de enero en el campus de Barcelona, con la participación de **Kathleen L. McGinn**, profesora Cahners-Rabb de Administración de Empresas de la Harvard Business School.

Para **Carolina Schmidt**, exministra de Educación y del Servicio Nacional de la Mujer en Chile, el argumento para la total integración de la mujer en el trabajo es irrefutable. “Las investigaciones demuestran que las empresas con una proporción elevada de mujeres en el Consejo superan en un 42% a sus competidores”, aseguró **Schmidt**.

## CONSEGUIR UNA CONVERSACIÓN MIXTA

“Hablar de cambio no es tan solo cosa de mujeres; se tiene que incluir a los hombres en la conversación”, afirmó **Eghosa Oriakhi** (GEMBA '13), directora para Europa, África y Rusia en Baker Hughes.

Así pues, ¿qué pueden hacer las empresas para cambiar esta conversación y obtener más valor? **Carlota Pi** (EMBA '09), cofundadora y CMO de HolaLuz.com, un proveedor energético que ha irrumpido recientemente en el mercado español, ha inyectado la igualdad de género directamente en el ADN de su empresa. Políticas como, por ejemplo, los ciclos de objetivos de 90 días, un horario laboral flexible y la instalación de una guardería han



La profesora Nuria Chinchilla, Mari Kuchinishi, la profesora Emily M. Nason, Inma Díaz y Cindy Cheng reflexionaron sobre cómo romper el techo de cristal en un evento en Hong Kong.



Carolina Schmidt, Carlota Pi, Eghosa Oriakhi y las profesoras Kathleen L. McGinn y Nuria Chinchilla en la conferencia I-WIL en Barcelona.

permitido crear “un ecosistema equilibrado, tanto para los hombres como para las mujeres”, las cuales representan un 50% de la plantilla.

## ESTEREOTIPOS Y CAÍDAS DE MITOS

Por otra parte, la profesora **Chinchilla** se reunió con otras cuatro líderes empresariales que operan en Asia y que explicaron, en un evento para alumni organizado el 2 de diciembre en colaboración con la Cámara de Comercio en Hong Kong y el Ayuntamiento de Barcelona, cómo han logrado superar sus barreras. Según **Mari Kuchinishi**, directora de Permanent Control Coordination, APAC, en BNP Paribas, la clave para acabar con toda clase de obstáculos es el esfuerzo. “Tener suerte consiste en buscar oportunidades, perseverar

e intentarlo en cada ocasión con más ahínco”, sentenció.

**Emily M. Nason**, directora general asociada de la HKUST Business School y madre de tres hijos, admitió que, en ocasiones, las críticas externas la tentaron a abandonar, algo que pudo superar con el apoyo de sus mentores y de su marido. Otras fuentes de ánimo pueden ser investigaciones como las de la profesora **McGinn**, de Harvard, copanelista en la conferencia I-WIL. Su estudio demuestra que las mujeres cuyas madres trabajan o han trabajado fuera de casa tienden a tener sueldos más elevados y a desempeñar funciones de supervisión.

**PARA SABER MÁS:**  
<http://women.iese.edu>



EL EQUIPO DEL IESE GANA LA IESE ROLAND BERGER CASE COMPETITION

# El método del caso reta a los futuros líderes empresariales



Los representantes del IESE: Matthew Martin, Vidya Sarma, Mridula Krishnan y Rebecca Bub.

● Alumnos MBA venidos de las mejores escuelas de dirección de Asia, Europa y Norteamérica intercambiaron ideas y analizaron el devenir de la industria del automóvil en la 21 edición de la IESE Roland Berger

Case Competition. Los representantes del IESE resultaron vencedores tras dos días y medio de competición en los que tuvieron que medirse frente a los equipos de CEIBS, HKUST, la Kellogg School of Management,

la London Business School (que resultó finalista) y la Tuck School of Business.

Bajo el título “Gestamp: Becoming Indispensable to Major Automotive Manufacturers”, el caso analizado giró en torno a los planes estratégicos de la empresa de componentes de automoción Gestamp. Aplicando el método del caso, cada equipo presentó sus propuestas ante un jurado compuesto por el CEO de Gestamp, dos socios de Roland Berger y el profesor **Marc Sachon**.

La competición tuvo lugar del 25 al 27 de febrero en el campus de la escuela en Barcelona. Esta es la segunda ocasión en la que el IESE resulta ganador de una *case competition* que se inició en 1995 y que se ha convertido en un referente para los alumnos MBA de todo el mundo.

PARTICIPACIÓN DEL IESE EN EL MOBILE WORLD CONGRESS

## “El futuro está sucediendo hoy”

● “Vivimos en un mundo donde las conexiones entre personas, empresas y cosas están aumentando exponencialmente”, aseguró el profesor **Javier Zamora** durante la sesión que impartió en el Mobile World Congress de Barcelona, el 24 de febrero. “En el 2020, calculamos que habrá unos 20 mil millones de objetos conectados



El profesor Javier Zamora durante su sesión en el Mobile World Congress.

a Internet”, apuntó. Durante su conferencia, titulada “El Internet de las cosas: diluyendo la frontera entre el mundo digital y el físico”, el profesor afirmó que las escuelas de dirección tienen que ayudar a “dar sentido” a la

transformación digital de las empresas que se vean sorprendidas por el cambio. Un cambio que obliga a muchas de ellas a replantear sus modelos de negocio. “El futuro está sucediendo hoy, y está sucediendo rápido”, sentenció.



## Encuentros sectoriales

### 2º ENCUESTO DE E-COMMERCE

Barcelona, 18 de mayo

### 20 ENCUESTO DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

Barcelona, 26 de mayo

### 9º ENCUESTO DE DIRECCIÓN COMERCIAL

Madrid, 15 de junio

### 5º ENCUESTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Barcelona, 21 de junio

## Open Days

### MBA

• Barcelona, 3 de junio

### EMBA

- Barcelona, 30 de abril
- Madrid, 17 de mayo
- Barcelona, 26 de mayo
- Madrid, 18 de junio
- Barcelona, 7 de julio
- Madrid, 11 de julio

### ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM (AMP)

- Barcelona, 6 de mayo
- Barcelona, 15 de julio

### PROGRAMAS DE PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO (PDD, PDG Y PADE)

- Barcelona, 5 de mayo y 20 de junio
- Valencia, 12 de mayo y 11 de julio
- Madrid, 18 de mayo y 22 de junio
- Zaragoza, 28 de junio



## PROGRAMAS ENFOCADOS

**NUEVO**

### INTERNACIONALIZANDO LA PYME

Barcelona, 10-12 de mayo

La crisis económica ha llevado a las empresas, sobre todo a las pymes, a buscar nuevos mercados en el exterior. Pero para que la internacionalización sea un éxito, es necesario definir una estrategia y una operativa adecuadas. Descubre cómo hacerlo en este nuevo programa enfocado.

### Coaching directivo: desarrollando el talento en la organización

Madrid, 10-12 de mayo, 14 y 15 de junio

### Desarrolla tu capacidad relacional

Madrid, 16-18 de mayo

### Dirección estratégica de RR. HH.: personas, crecimiento y resultados

Barcelona, 24-26 de mayo

### Arte y técnica en la gestión del cambio

Madrid, 30 y 31 de mayo, 1 y 2 de junio

### Consejos de Administración responsables

Madrid, 7 y 8 de junio

### Ejecutar con éxito la implantación de la estrategia

Barcelona, 14-16 de junio

### Liderando proyectos estratégicos

Madrid, 20-24 de junio

### Marketing digital: estrategia, procesos y ROI

Barcelona, 28-30 de junio

## FOCUSED PROGRAMS

### Managing Corporate Growth: Alliances & Acquisitions

Barcelona, 3-6 de mayo

### Getting Things Done

Barcelona, 17-20 de mayo

### Developing Leadership Competencies

Nueva York, 24-27 de mayo

### High-Performance & Creative Negotiator

Barcelona, 5-7 de julio

## Alumni Learning Program: sesiones internacionales

- LISBOA, 12 DE MAYO Y 30 DE JUNIO
- BASILEA, 19 DE MAYO
- BUENOS AIRES, 19 DE MAYO
- SÃO PAULO, 20 DE MAYO
- SANTIAGO DE CHILE, 23 DE MAYO
- TORONTO, 23 DE JUNIO
- MÚNICH, 7 DE JULIO



## Reuniones de antiguos alumnos

Las promociones de alumni del MBA que cumplen quinquenio desde su graduación se citan en el campus de Barcelona; el de Madrid acogerá a los alumni del PDG.

**QUINQUENIOS MBA**  
Barcelona, 28 de mayo

**REUNIÓN PDG**  
Madrid, 30 de mayo

## Otros eventos para alumni

Los antiguos alumnos pueden obtener condiciones ventajosas en el acceso a estos eventos en los que participa el IESE. Más información: [IESEAlumniAssociation@iese.edu](mailto:IESEAlumniAssociation@iese.edu)

### CONNEXUS CORPORATE UNIVERSITIES

Giuseppe Auricchio, director de la Learning Innovation Unit del IESE. Barcelona, 19 y 20 de mayo

### SUSTAINABLE BRANDS

Prof. Joan Fontrodona. Barcelona, 22-24 de mayo

### DIGITAL ENTERPRISE SHOW

Prof. Javier Zamora. Madrid, 24-26 de mayo

### FACTOR HUMANO

Prof. Javier Zamora. Madrid, 25 de mayo

### EUROPEAN HR DIRECTORS BUSINESS SUMMIT

Prof. Connor Neill. Ámsterdam, 31 de mayo y 1 de junio

## XXIX Reunión Anual de Empresas Patrono

**MADRID, 10 DE MAYO**

Los representantes de las más de doscientas empresas patrono que colaboran con el IESE en el desarrollo de proyectos a largo plazo se reunirán en el campus de Madrid.

Las fechas de los programas pueden estar sujetas a variaciones de calendario. Consultar información actualizada en la web: [www.iese.edu](http://www.iese.edu)



# Cristina de Parias (MBA '91)

## “Al delegar, se obtiene lo mejor de cada una de las personas”

**C**ristina de Parias es licenciada en Derecho por la Universidad de Sevilla y MBA '91 del IESE. Estudió lengua y cultura francesa en la Université Paris-Sorbonne. Empezó a trabajar en el sector financiero en 1988, en Banesto, de donde pasó a Citibank y luego a Argentaria, que, al fusionarse con BBV, dio lugar al BBVA. Es directora de esta entidad en España y presidenta de CatalunyaCaixa. Casada y madre de cuatro hijos, reflexiona sobre los cambios que experimenta la banca.

### ¿Cómo definiría el modelo de negocio del grupo BBVA?

Nuestro modelo se apoya en tres claves. Primero, foco en la experiencia de nuestros clientes (65 millones de personas en 31 países, 12 millones en España) y la calidad del servicio como eje de nuestras decisiones. Segundo, diversificación y liderazgo. Tercero, rentabilidad ajustada a principios. Esto quiere decir que gestionamos los negocios asumiendo la responsabilidad de nuestro impacto en la vida de las personas y la sociedad. Este modelo genera dos fuentes de ventaja competitiva: la recurrencia y la fortaleza estructural.

### El BBVA se está introduciendo en la banca *online* con la compra de Simple en Estados Unidos y la participación en Atom en el Reino Unido. ¿De qué modo está transformando la digitalización el mercado bancario?

En BBVA llevamos tiempo anticipando esta transformación, que va mucho más allá de la tecnología: sobre todo, supone un cambio cultural. Abordamos la transformación

desde distintos ámbitos: uno es adaptar el modelo de distribución al perfil multicanal del cliente. También desarrollamos una oferta digital de productos y servicios, y estamos impulsando las ventas a través de los canales digitales. Estamos invirtiendo en el desarrollo de nuevos modelos de negocio digitales. La reciente inversión en Atom responde a este objetivo: es el primer banco exclusivamente móvil que obtiene una licencia del regulador británico. Está diseñado específicamente para esas nuevas necesidades y se ha optimizado para el entorno móvil.

Por otro lado, la estadounidense Simple es una plataforma bancaria 100% digital, con herramientas avanzadas para web y móvil, que ayuda a tomar mejores decisiones financieras y a ahorrar más.

### En abril del 2015, fue nombrada presidenta de CatalunyaCaixa, adquirida por BBVA. La entidad también había comprado Unnim, fusión de varias cajas catalanas, tres años antes. ¿Qué supusieron para BBVA?

BBVA ha aprovechado la crisis para crecer de forma orgánica e inorgánica. Con las adquisiciones de Unnim y CatalunyaCaixa (CX), hemos doblado nuestra cuota de negocio en Cataluña hasta alcanzar el 25% y convertirnos en la segunda entidad, y hemos incorporado a 2 millones de clientes. Además, estas compras nos han permitido ser la primera entidad española por volumen de negocio, con cuotas en torno al 15%. En el actual contexto de diferenciales en mínimos, el tamaño es una importante ventaja competitiva.

A professional portrait of Cristina de Parias, a woman with shoulder-length brown hair, wearing a dark blazer over a white shirt. She is looking slightly off-camera with a serious expression. The background is blurred, showing what appears to be an office or conference setting with some lights.

En plena transformación del sector bancario, **Cristina de Parias** (MBA '91), directora del BBVA en España y presidenta de CatalunyaCaixa, ha vivido en primera línea la concentración de entidades, la crisis de confianza y las nuevas tendencias, como la digitalización. Mientras analiza estos cambios, destaca la fuerza del liderazgo basado en dar ejemplo.

## HAY QUE SABER QUE LA VIDA SON ELECCIONES, SER CONSCIENTE DE QUE NO VAS A LLEGAR A TODO Y SER OPTIMISTA

### Lleva un cuarto de siglo trabajando en el sector financiero y ha vivido en primera línea la crisis. ¿Qué se ha aprendido de esta experiencia?

Por una parte, esta crisis ha puesto de manifiesto la importancia de una gestión profesionalizada. Algunas entidades se lanzaron a una carrera por crecer sin tener en cuenta la rentabilidad ajustada a riesgos.

Por otra parte, ha subrayado lo importante que es actuar con principios y valores, especialmente los máximos directivos, que deben ser ejemplares. Hubo algunos comportamientos no ortodoxos que afectaron negativamente a la reputación de todo el sector. BBVA actuó siendo fiel a sus principios, y eso nos permitió crecer a pesar de la crisis.

Como consecuencia, el sistema financiero ha experimentado una importante reestructuración en España, en número de actores, capacidad instalada y eficiencia. Además, se han profesionalizado la gestión de las entidades y los modelos de *governance*, y se han introducido nuevas exigencias regulatorias para recuperar la confianza y minimizar la utilización de recursos públicos en futuras crisis. En este contexto, el sistema se enfrenta a dos importantes retos: impulsar la rentabilidad y recuperar la confianza de la sociedad.

### ¿Qué debe hacerse para recuperar la confianza y la credibilidad? ¿Se ha empezado a conseguir?

A pesar de que la actuación de los distintos protagonistas fue muy diferente, la mala gestión de unos pocos afectó a la credibilidad de todo el sector. La sociedad tiene que saber que no todas las entidades han actuado igual.

En BBVA, siempre ha sido prioritaria la actuación bajo un estricto código de conducta y unos principios que están muy bien incorporados en la cultura y en la forma de actuar de toda la plantilla. De hecho, BBVA en España lidera diferentes métricas de reputación, de recomendación de la entidad y de bajo nivel de reclamaciones. Aun así, estamos redoblando los esfuerzos en transparencia, calidad del servicio, buenas prácticas y educación financiera.

### ¿Cuál cree que es la clave del éxito en el sector bancario?

Radica en las personas y en el trabajo en equipo. Se trata de inculcar el compromiso con los objetivos marcados, independientemente del área o la función que cada uno ocupe. El sector financiero ha cambiado mucho en los

últimos años y, para seguir avanzando, es clave tener la capacidad de adaptarse al entorno, transformarse y reinventarse. El eje de toda la estrategia tiene que ser el cliente y sus necesidades. En BBVA, estamos desarrollando un nuevo modelo de relación más adaptado a las demandas de nuestros clientes, combinando la presencia física con la remota y digital. Pensamos que, cada vez más, el cliente irá eligiendo cómo prefiere relacionarse con el banco, y hay que seguir desarrollando las diferentes opciones.

### En su trayectoria profesional, ¿cuál es el mejor consejo (o los mejores consejos) que ha recibido?

Citaré los que intento aplicar en el día a día. Uno: liderar con el ejemplo; los equipos tienen que ver tu compromiso personal con los objetivos y que vives de acuerdo con lo que predicas. Dos: confiar en el equipo; al delegar, se obtiene lo mejor de cada una de las personas. Tres: no perder nunca la capacidad de seguir aprendiendo y escuchar mucho a tu gente; estar cerca del terreno, visitando oficinas, por ejemplo.

### ¿De qué error propio aprendió más?

De los errores siempre se puede aprender. Soy optimista por naturaleza. Cuando algo sale mal, no busco culpables, sino lecciones. Lo importante es asimilar los errores sin dramatismos y mirar hacia el futuro. La cultura anglosajona valora el error, y el mundo digital es un ecosistema de prueba y error. Usan la expresión "*fail quick and fail cheap*" ('equivócate deprisa y equivócate barato'); creo que podríamos aplicárnosla todos.

### ¿Qué valores o virtudes valora más en sus colaboradores? ¿Y en sus jefes? ¿Cómo se promueven y potencian?

Los mismos en unos y otros. Los valores que más aprecio son la orientación al cliente en la toma de decisiones; la capacidad para trabajar en equipo; la sana ambición de querer hacer las cosas siempre mejor, de aprender y progresar; y el optimismo, las ganas de pasárselo bien en el trabajo. Además, en los que lideran personas valoro la capacidad de dirigir desde el ejemplo, la humildad y la cercanía con sus equipos. Tenemos que mostrar una clara actitud de servicio a nuestros equipos, creando cauces de intercambio de ideas y opiniones, y fomentar la participación y la comunicación.



**Usted cursó el MBA del IESE y se graduó en 1991. ¿Qué es lo que más le impactó de aquella experiencia?**

En lo académico, el método del caso, mediante el cual el alumno es un protagonista esencial en el proceso de aprendizaje. Estar continuamente resolviendo problemas de situaciones reales donde lo importante no es llegar a una única solución, sino aprender a plantear las preguntas adecuadas, tomar decisiones en entornos de incertidumbre y después ejecutarlas. A lo largo de toda mi vida profesional, he sacado partido a situaciones que había analizado en las aulas del IESE.

La convivencia con personas de otras culturas, con muy diversos estudios y carreras profesionales previas y con diferentes formas de entender la vida y el mundo de los negocios también te forma como persona más abierta y completa.

**Ahora que se está celebrando el 50 aniversario del MBA, ¿qué consejos daría a un recién graduado del programa?**

Por un lado, que esté abierto a diferentes retos, sin ceñirse a una idea preconcebida sobre su futuro profesional. Por otro, que aproveche las capacidades que tiene y las áreas que domina para conducir su carrera profesional hacia esos horizontes.

Por el camino, ha de hacer aportaciones positivas y pasárselo bien, y trabajar donde se encuentre más cómodo. Además, conviene que se abra a los valores de la empresa y del equipo y que sea consciente de que el aprendizaje nunca termina.

**En su carrera profesional, ¿qué dificultades ha encontrado por el hecho de ser mujer? Es madre de cuatro hijos: ¿en qué medida le ha sido posible compatibilizar vida laboral y familiar? ¿Algún consejo práctico?**

Conciliar no es fácil; hay que tener voluntad. Lo importante es encontrar el equilibrio personal, que es distinto para cada uno. No hay recetas mágicas. Es fundamental rodearse de un buen equipo, en el trabajo y en casa, y conseguir mantenerlo en el tiempo.

Además, hay que saber que la vida son elecciones, ser consciente de que no vas a llegar a todo y ser optimista. A mí me ha servido mucho el lema “cada día tiene su afán”. Me centro en el presente, para dar lo máximo de mí cada día.



PREMIOS A LA EXCELENCIA INVESTIGADORA

# TRES INVESTIGACIONES CON IMPACTO

La Agrupación de Antiguos Alumnos entregó los Premios a la Excelencia Investigadora 2015, en reconocimiento a la labor de los profesores **Sebastian Reiche**, **Rafael Andreu** y **Vicente Font** en el ámbito de la investigación.

En su decimocuarta edición, el jurado de los Premios a la Excelencia Investigadora ha valorado, en el caso de las publicaciones, su impacto internacional en el mundo de la investigación y la empresa, y en el caso del curso, su consolidación en el tiempo, su aportación a la actividad investigadora del profesor y la utilización de material docente genuino y específico.

El premio al mejor artículo académico fue para el profesor **Sebastian Reiche** por “Why and How Does Shared Language Affect Subsidiary Knowledge Inflows? A Social Identity Perspective”, publicado en el *Journal of International Business Studies* de la Academy of International Business. El estudio, realizado a partir de una muestra de 817 filiales, prueba que el uso de una lengua vehicular en las empresas facilita el flujo de información entre la sede central y las filiales. La investigación analiza cómo esto mejora el rendimiento y promueve una identidad común en la empresa.

El premio al mejor libro publicado fue para el profesor **Rafael Andreu** por *Huellas: Construyendo valor desde la empresa*, centrado en cómo el aprendizaje espontáneo que ocurre en el funcionamiento de las organizaciones puede encauzarse en positivo



Los tres profesores galardonados, de izqda. a dcha.: Sebastian Reiche, Rafael Andreu y Vicente Font.

para mejorar el desempeño de los directivos.

El profesor **Vicente Font** recibió el premio en la categoría de mejor curso por Marketing, Planning and Implementation, que forma parte del currículo del Executive MBA.

En nombre de los tres premiados, el profesor **Andreu** manifestó sentirse muy agradecido. “Recibir un premio por parte de los antiguos alumnos es el mejor reconocimiento para cualquier profesor”, dijo en el acto de entrega de premios, celebrado el 8 de febrero durante la reunión de la Junta de Gobierno de la Agrupación de Antiguos Alumnos. “Mantener el norte no es sencillo, y la Agrupación nos ayuda a hacerlo también a través de los premios, señalando el rumbo y evitando

modas que van y vienen continuamente”, añadió el profesor.

El jurado de esta edición de los Premios a la Excelencia Investigadora lo han conformado los profesores **Marta Elvira** y **Julián Villanueva**; los miembros del Comité Ejecutivo de la Agrupación **Alejandro Beltrán** (MBA ‘98) y **Antoni Esteve** (PDD ‘87 y GCP ‘13); y el presidente de la Agrupación, **Jorge Sendagorta** (PADE ‘90).

Con el objetivo de premiar la excelencia y apoyar al IESE en el desarrollo de la investigación y enseñanza de la dirección de empresas, la Alumni Association creó estos premios en el curso 2001-2002. Desde entonces, los galardones se conceden anualmente y tienen una dotación de 10.000 euros cada uno.

**“Recibir un premio por parte de los antiguos alumnos es el mejor reconocimiento para cualquier profesor”**

FAMILIA VILALTA: LA UNIÓN HACE LA FUERZA

# “HABLAMOS EL MISMO IDIOMA QUE EL IESE”

Es viernes y se acerca la hora de cenar, y aunque los tres han pasado una dura semana de trabajo, se muestran orgullosos de empezar el fin de semana reunidos en familia para conversar acerca de sus trayectorias y del peso que ha tenido en sus vidas cruzar las puertas del IESE.

**Germán Vilalta** (MBA '82) dirige desde hace más de 15 años su propia empresa de suministros industriales, Durcorit, una compañía que recibió de manos de su padre después de una larga carrera que le llevó a viajar por todo el mundo. “Crecí en una familia muy relacionada con la empresa, así que la dirección empresarial siempre fue mi prioridad al estudiar Economía y Derecho y, posteriormente, el MBA del IESE. Con los años, después de mucho viajar, me di cuenta de que tenía una vocación clarísima por gestionar mi propio negocio. Sé que renuncié a muchas cosas que me ofrecía la alta dirección, pero soy muy feliz con el camino que elegí”, afirma **Germán**.

La inclinación de su hijo **Miguel Vilalta** (MBA '14) por la empresa también se gestó en sus primeros años de vida: “De alguna manera, era algo que me habían inculcado en casa. Me llamaban mucho la atención las historias que mi padre explicaba de su paso por el IESE y me contagió esa ilusión. Cuando estuve preparado, entré en el MBA con el objetivo de vincularme más al negocio y al producto. Completé esta idea al iniciar un programa de desarrollo en Mango, donde llevo dos años trabajando, actualmente como consultor de desarrollo de negocio”.

“En casa siempre hemos oído hablar de empresas, es algo que te va calando con el tiempo. Incluso en mi anuario del colegio apunté que de mayor quería montar mi propia empresa



Germán Vilalta, junto a sus hijos Isabel y Miguel, en su casa de Barcelona.

junto a mi hermano **Miguel**”, recuerda sonriente **Isabel Vilalta** (EMBA '17), *project manager* en Privalia.

## SEGURIDAD, OBJETIVOS Y VALORES

“Siempre tuve muy clara la necesidad de cursar un programa de posgrado para completar mi formación, y el IESE era una opción inmejorable”, asegura **Germán**. “La mía fue la primera promoción del MBA solo en inglés, que rompía el esquema clásico con un aire mucho más internacional. Fue un curso fantástico que, ante todo, me aportó la seguridad de tener una serie de conocimientos únicos. Me ayudó, además, a cumplir mi objetivo de llevar adelante mi propio negocio, a entender que no hay lugar para el egoísmo y a no desfallecer jamás”.

“Cuando salí de mi primera clase del EMBA, recuerdo que llamé a mi madre y le dije que no sabía exacta-

mente por qué pero que me sentía muy feliz”, explica **Isabel**. “Aún no he llegado al ecuador del programa, pero ya puedo decir que me ha aportado una visión de 360 grados, un desarrollo inigualable y un enfoque humanista muy intenso, tanto en el aula como en el grupo de trabajo. Espero que el Executive MBA me ayude a seguir creciendo en Privalia y, posteriormente, a crear mi propia empresa”.

“El MBA me permitió ganar muchísima confianza y cumplir todos mis objetivos: trabajar en Barcelona, en una multinacional en la que poder progresar y estar cerca del producto”, sostiene **Miguel**. “Además, el IESE representa los valores con los que hemos crecido, como abordar los proyectos en equipo. Por eso me sentí plenamente integrado desde el principio; hablamos el mismo idioma, y nos entendemos a la perfección”.



12 TITULARES PARA 12 MESES, SEGÚN DANIEL FRANKLIN, EDITOR EJECUTIVO DE *THE ECONOMIST*

# EL MUNDO EN EL 2016



El editor ejecutivo de *The Economist*, **Daniel Franklin**, desgranó los temas que ocuparán los titulares este 2016 en una sesión del Alumni Learning Program con el profesor **Juan José Toribio**, celebrada en el campus del IESE en Madrid el 9 de febrero. Las doce claves son:

**1. El nuevo presidente de EE. UU.**, que se conocerá en noviembre.

**2. La amenaza del Estado Islámico.** ¿Será el EI derrotado en Al Raqa y Mosul? ¿Dónde y cómo atentará?

**3. Tres acuerdos de paz.** Por un lado, el acuerdo con las FARC en Colombia; por otro, los líderes chipriotas, griegos y turcos acercan posiciones para alcanzar una posible solución; además, queda por ver qué papel jugará el acuerdo nuclear con Irán.

**4. Dilemas para Europa.** La calma en torno a la crisis europea corre el riesgo de desvanecerse, ya que Grecia e Italia podrían “encenderse” de nuevo. Se debe decidir el destino del espacio Schengen ante el reto migratorio actual. Por otra parte, Gran Bretaña decidirá en referéndum sobre su permanencia en la UE. Otros factores desestabilizantes son el terrorismo islámico y la tensión en las fronteras con Rusia.

**5. Los retos olímpicos.** Cinco nubes sobrevuelan la ciudad de Río de Janeiro, anfitriona de los Juegos Olímpicos



De izqda. a dcha.: el profesor Juan José Toribio y Daniel Franklin, editor ejecutivo de *The Economist*.

del 2016: el virus del Zika, la corrupción, la crisis económica, la polución del agua y la incertidumbre sobre si las instalaciones y la infraestructura estarán listas a tiempo.

**6. Evolución del crecimiento en China.** El crecimiento de la economía del gigante asiático se ralentizó en el 2015. ¿Se convertirá el 6,9% en la tasa de crecimiento chino habitual?

**7. El mayor concilio de Iglesias ortodoxas desde el 787** tendrá lugar este año en Creta, dadas las objeciones que puso la Iglesia ortodoxa rusa para celebrarlo en Ankara, que son un reflejo de las tensiones políticas entre Rusia y Turquía.

**8. Aniversarios relevantes.** Franklin hizo referencia a los 400 años de la muerte de **Shakespeare**, los 75 años de Pearl Harbor, los 50 años de la Super Bowl, los 15 años de Wikipedia y los 10 años de Twitter.

**9. La línea de nueve guiones.** Con las próximas elecciones en EE. UU. a la vista, **Franklin** predice que China podría aprovechar la incertidumbre y convertirse en un actor más asertivo en su territorio en el mar de la China Meridional, que define desde 1947 con la “línea de nueve guiones”.

**10. Las diez economías que crecerán más rápido** son, según **Franklin**: Bután, Camboya, República Democrática del Congo, la India, Costa de Marfil, Laos, Mozambique, Myanmar, Sierra Leona y Turkmenistán.

**11. Palabras para el 2016.** Se hablará del coche autónomo –sin conductor–; de LDL –del inglés *let's discuss live*–, que expresa la preferencia de tratar en persona temas confidenciales y de “millenización” o la adaptación de las empresas a este colectivo.

**12. Las mujeres estarán en primera línea** en las empresas, la educación y la política, aseguró **Franklin**. Destacó a **Angela Merkel**, canciller de Alemania; **Christine Lagarde**, directora del FMI; **Janet Yellen**, directora de la Reserva Federal de EE.UU. y **Dilma Rousseff**, presidenta de Brasil, entre otras.



Luis Maroto, CEO de Amadeus.

**LUIS MAROTO (MBA '89), CEO DE AMADEUS**

## “CAMBIAR ES UNA OBLIGACIÓN”

“Vivimos con el dilema de cómo tomar decisiones. La incertidumbre nos acompaña siempre”, aseguró **Luis Maroto** (MBA '89), CEO de Amadeus, en una sesión de las Global Leadership Series del EMBA celebrada el 5 de febrero en el campus de Barcelona. “Cambiar es una obligación; el

problema es encontrar el momento adecuado para hacerlo”, añadió. **Maroto** reflexionó sobre algunas de las tendencias que afectarán al mundo empresarial: el aumento de la clase media, la conectividad, los nuevos modelos de negocio, el big data, el Internet de las cosas y la inteligencia artificial.

JAIME CARUANA, DIRECTOR GENERAL DEL BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES

# UNA ECONOMÍA EN TRANSICIÓN

¿Cuál es la situación de los mercados financieros? Esta cuestión fue planteada por **Jaime Caruana**, director general del Banco de Pagos Internacionales, en una sesión de las Global Leadership Series del MBA.

● Aunque hay quienes auguran que la “nueva norma” se caracterizará por un descenso en la productividad y unos tipos de interés bajos o, incluso, negativos, el Banco de Pagos Internacionales (BPI) plantea un escenario diferente.

“No vemos que el futuro se caracterice, obligatoriamente, por una productividad baja o por que los bancos centrales tengan que recurrir a políticas monetarias poco convencionales, como unos tipos de interés negativos, para estimular el crecimiento. Lo que vemos, en realidad, es una recesión de balances, que no consideramos que sea la ‘nueva norma’, sino más bien una fase de transición en la economía global”, afirmó **Jaime Caruana** durante la sesión, celebrada el 7 de marzo.

El directivo rechazó el pesimismo causado por la recesión de los últimos años, aunque pidió cautela a la hora de realizar previsiones concretas sobre el panorama económico global. “A los economistas les corresponde evaluar todos los escenarios posibles con humildad, especialmente teniendo en cuenta nuestra historia económica reciente,” sostuvo.

## DEUDA Y RIESGO SISTÉMICO

● **Caruana** insistió en la necesidad de adoptar una visión a largo



Jaime Caruana en el campus del IESE en Barcelona.

plazo para afrontar la deuda global y el riesgo sistémico. “Encontrar formas de combatir el riesgo sistémico es difícil y cada vez más apremiante. Y de la crisis hemos aprendido que las instituciones tradicionales ya no ofrecen protección alguna ante un sistema financiero en problemas”, alertó **Caruana**.

Añadió, además, que el BPI aboga por que los bancos aumenten su capacidad de reducir el riesgo, algo para lo que necesitarían mayores reservas de capital. “El mercado de derivados debería ser mucho más robusto, lo que podría lograrse con una mayor centralización”, indicó.

El director general del BPI también citó nuevas amenazas para el sistema, como algunos aspectos del *trading* al-

gorítmico y la tendencia, cada vez más habitual, de algunos gestores de fondos a utilizar tácticas de apalancamiento.

Según **Caruana**, la mejor solución, a nivel macro y microeconómico, es reducir la deuda y garantizar que las organizaciones mantienen la flexibilidad mediante la liquidez.

Durante la sesión **Caruana**, también destacó el fenómeno de las entidades que se consideran “demasiado grandes para quebrar”, por el que los bancos son rescatados con dinero de los contribuyentes. “Un sistema financiero fiable depende de la confianza de la población, y esa confianza ha mermado a raíz de la crisis. Pero se podrá recuperar si el sistema financiero vuelve a funcionar como debiera”, sentenció.

## TEORÍA Y PRÁCTICA DE LAS OFICINAS DE FAMILIA

# Family office: respuestas para familias empresarias



● ¿Cuándo, cómo y para qué conviene organizar una oficina de familia o *family office*? En el libro *Evolución y desarrollo de la empresa y de la familia*, los profesores Miguel Ángel Gallo y Gonzalo Gómez responden a estas preguntas y analizan los factores clave que propician la unidad de la familia empresaria.

Los autores señalan que la oficina de familia debería abordar los aspectos relacionados con la familia y la propiedad, incluyendo las participaciones en las empresas, pero en ningún momento debería usurpar las funciones de gobierno y dirección de la empresa familiar. Es decir, no debe entrometerse en las funciones de la alta dirección o del Consejo de Administración.

No existe una definición única de *family office*, y lo cierto es que cada familia acaba definiendo la configuración de su propia oficina en función de tres variables:

❶ **¿A quién prestar los servicios?** El abanico de opciones es muy amplio: desde ofrecérselos “solo a los propietarios” hasta hacerlo “a todos los miembros de la familia”. En realidad,



El profesor Miguel Ángel Gallo analiza la organización de la *family office*.

existen múltiples relaciones de propiedad y distintos niveles de parentesco, por lo que lo más práctico suele ser delimitar el alcance de estos servicios a los miembros adheridos al protocolo familiar.

❷ **¿Qué servicios proporcionar?**

Los más habituales están orientados a proteger y aumentar el patrimonio y mejorar la formación de los miembros de la familia como directivos competentes o accionistas responsables

y la comprensión del marco legal y económico de la familia. Estas oficinas también se encargan de hacer operativas la responsabilidad social corporativa (RSC) de la empresa y la filantropía de los miembros de la familia, mejorar la relación entre ellos y fomentar la cohesión de la unidad familiar.

❸ **¿Quién provee los servicios?**

Pueden darse tres tipos de situaciones, a menudo de forma simultánea: que sea la propia empresa familiar, directamente o a través de una empresa filial o “hermana”, la que se encargue de definir y ofrecer estos servicios; que se delegue esa función en una organización externa contratada expresamente para proporcionarlos, o que sean varias organizaciones externas las que ofrezcan, en función de su especialidad, los distintos tipos de servicios disponibles para los miembros de la familia empresaria.

Dado que existen oficinas de familia de tipos muy diversos, los autores dedican la segunda mitad del libro al análisis de cinco casos reales de familias que han decidido crear una *family office*.

La situación cambia en cada caso, ya que estas familias empresarias se encuentran en diferentes fases del proceso de sucesión y el nivel de complejidad en su estructura patrimonial varía. Al fin

y al cabo, pueden existir casi tantos tipos de oficinas de familia como empresas y familias.

**La family office debe abordar los aspectos relacionados con la familia y la propiedad**



## INNOVACIÓN Y LIDERAZGO

# Cómo desarrollar todo el potencial emprendedor



● Hoy más que nunca, las empresas se ven obligadas a innovar y sus líderes deben dirigir las con espíritu emprendedor. El reto es encontrar la manera de desarrollar esta capacidad.

A esa cuestión da respuesta el libro recientemente publicado por el profesor **Jordi Canals**, director general del IESE. En él, directores generales y profesores de las principales escuelas de dirección del mundo marcan el rumbo para desarrollar las capacidades directivas que estimularán la innovación y el emprendimiento imprescindibles en la coyuntura actual.

*Shaping Entrepreneurial Mindsets* aborda el desarrollo de un liderazgo innovador, cuyo proceso formal sigue sin definirse pese a que las empresas lo necesitan con urgencia.

La amenaza de la innovación disruptiva es real, sobre todo la planteada por la transformación digital. Al mismo tiempo, la población envejece, la demanda se ralentiza y la competencia global crece. La estabilidad no es una opción, ni siquiera para las compañías de mayor éxito: deben innovar y lanzar al mercado nuevos productos o servicios con la presteza de las *start-ups*.

El objetivo del libro es ayudar a los CEO y altos directivos de empresas establecidas a adquirir competencias



El profesor Jordi Canals reflexiona sobre innovación y emprendimiento.

en innovación y emprendimiento y, de ese modo, estar mejor preparados para un futuro incierto.

“Los CEO no tienen por qué ser las personas más creativas del mundo para liderar la innovación, pero sí deben saber cómo apoyar la innovación, el emprendimiento y el desarrollo de competencias para que sus organizaciones logren introducir las ideas que las renovarán”, asegura el profesor **Canals**.

La obra, compuesta de cuatro partes que suman doce capítulos, ofrece claves para enfocar este proceso.

En la primera parte, el autor allana el terreno exponiendo dos modelos para el desarrollo de las capacidades de liderazgo; el primero establece

cuatro competencias (conocimiento, capacidades, habilidades y actitudes), y el segundo divide la agenda del CEO en cuatro elementos (contexto, ideas, personas y estructura).

“La innovación y el emprendimiento no son solo una condición ineludible para el éxito de las empresas, también suponen una fuente de gran satisfacción, no solo esfuerzo, para todas las personas implicadas”, concluye el

profesor **Canals**.

El volumen recoge, además, las aportaciones de los profesores del IESE **Bruno Cassiman, Antonio Dávila, Pankaj Ghemawat, Pedro Nueno, M.ª Julia Prats, Joan Enric Ricart y Eric Weber**.

**La estabilidad no es una opción, ni siquiera para las compañías de mayor éxito: deben innovar**

# La ética, un aspecto intrínseco de la buena gestión

**DOMÈNEC MELÉ**



**Ética en dirección de empresas**

PEARSON EDUCACIÓN, 2015



En este libro, el profesor **Domènec Melé** invita a los directivos a abandonar la obsesión por las ganancias a corto plazo y a toda costa, en pos de una visión de la gestión empresarial más profunda y a largo plazo.

El autor sostiene que la ética no es un componente artificial de la empresa, sino un aspecto intrínseco de la buena gestión. Las compañías no deberían ver a los empleados como un recurso o un medio para obtener



El profesor Domènec Melé.

un beneficio, sino reconocer su valor como personas, tratarlos como tales y promover su desarrollo.

El profesor **Melé** afirma que la ética se encuentra presente en todo momento en la dirección de empresas,

desde la toma de decisiones hasta las ideas que impulsan la práctica de la gestión, y también en el carácter moral del propio directivo. Tomar decisiones éticas y actuar en consecuencia contribuye de muchas maneras a la buena gestión de las empresas: ayuda a humanizar los negocios, genera confianza, fomenta la lealtad, alienta la responsabilidad y contribuye a desarrollar una cultura empresarial de calidad.

La ética incide en el modo de concebir la organización y de tratar a las personas, al tiempo que proporciona un sólido fundamento a la responsabilidad social corporativa.

*Ética en dirección de empresas. Calidad humana para una buena gestión* es la edición en español revisada y ampliada de la obra *Management Ethics. Placing Ethics at the Core of Good Management*, publicada en el 2012.

# 25 claves para aprender a liderar

**COSIMO CHIESA**



**Liderándome para liderar**

ALIENTA EDITORIAL, 2015



El profesor **Cosimo Chiesa** se adentra, con este libro, en las claves del liderazgo personal; un ejercicio que realiza desde el firme

convencimiento de que el camino hacia el liderazgo comienza en uno mismo. “El liderazgo de una organización empieza siempre con el liderazgo personal de cada uno de los miembros que la integran”, afirma el profesor **Chiesa**.

*Liderándome para liderar* recoge veinticinco claves del liderazgo que contemplan aspectos como la focalización en lo que da sentido a nuestras vidas, la siempre complicada gestión del tiempo, la atención a las relaciones con los demás y, por supuesto, el cuidado de uno mismo. Aunque en



El profesor Cosimo Chiesa.

el camino pueden surgir obstáculos, el profesor **Chiesa** defiende la existencia de una fórmula ganadora para vencerlos: decisión (qué queremos), compromiso para lograrlo, dedicación, mejora diaria y tiempo.

# Llegó la hora de aplicar la estrategia a la sostenibilidad



Las empresas y la sostenibilidad no son aliados naturales. Las empresas buscan la rentabilidad, mientras que la sostenibilidad busca la protección del planeta. Para algunos activistas, todos los directivos son explotadores, y para algunos directivos, todos los activistas son irresponsables y extremistas. En cualquier caso, tratar el tema de la sostenibilidad no

es una opción, sino una necesidad: todas las empresas deberían tener una estrategia en dicha materia, y toda estrategia implica tomar decisiones.

*Strategy and Sustainability* anima a los lectores a tomar dichas decisiones de un modo lúcido y sin interferencias. Basándose en hechos, el profesor **Mike Rosenberg** reconoce la complejidad de las decisiones estratégicas que deben tomar las empresas. Asimismo, incorpora las ideas de algunos de los académicos más destacados en este campo y las combina con ejemplos prácticos de diversos sectores y áreas geográficas. Así, ofrece un marco con el que los directivos pueden adentrarse en el ámbito de la sostenibilidad, no para salvar el planeta, sino para cumplir con sus responsabilidades ante accionistas y grupos de interés.



El profesor Mike Rosenberg.

Para más información, su blog <http://blog.iese.edu/doing-business> analiza estos y otros aspectos estratégicos de las empresas.

# ¿Cómo valorar una empresa?



Para valorar una empresa son necesarios conocimientos técnicos, pero, ante todo, hace falta sentido común y hacerse preguntas que respondan a cuestiones obvias: ¿qué se está haciendo? ¿Para qué y para quién se está efectuando la valoración? ¿Por qué se realiza de una determinada manera y no de otra?



El profesor Pablo Fernández.

El libro del Prof. **Pablo Fernández** *Valoración de empresas y sensatez* proporciona las herramientas necesarias

para evaluar cualquier empresa, por compleja que sea, y los conocimientos indispensables para comprender los distintos métodos de valoración. La obra aborda diversos casos sonados y más de un centenar de errores, e incluye figuras y tablas que ayudan al lector a asimilar los conceptos.

Según el autor, el único sistema con un mínimo fundamento teórico para valorar una compañía que no esté en fase de liquidación es el descuento de flujo. Este es un método que se basa en el pronóstico detallado de cada una de las partidas financieras que generan flujos de caja positivos, como las ventas y las desinversiones, o negativos, como los pagos a proveedores y acreedores, los gastos en personal o los impuestos.



# SOIS NOTICIA

## ¿ERES NOTICIA?

Nos interesa todo lo que quieras contarnos. Envíanos tus comentarios a: [revista@iese.edu](mailto:revista@iese.edu)

[www.facebook.com/alumni.iese](https://www.facebook.com/alumni.iese)

[www.twitter.com/IESEalumni](https://www.twitter.com/IESEalumni)



**EMBA.** El campus del IESE en Barcelona acogió, el 3 de febrero, el VII EMBA Day, ocasión que los alumni aprovecharon para reencontrarse con sus compañeros. El profesor **Pedro Videla** ofreció una sesión académica titulada “¿Qué recomendaciones harías al nuevo Gobierno de España?”. A continuación, intervino un grupo de antiguos alumnos: **Adolfo Fernández-Valmayor** (EMBA '95 y PADE '06), director general de Organización, Procesos, TIC & Digital de Quirónsalud; **Juan Carlos García** (EMBA '95 y GCP '12), fundador y director general de Sigrun Partners; **Gonzalo Díe** (EMBA '05), director de Servicio Público de Microsoft Ibérica; y **Rodrigo Miranda** (EMBA '09), socio y director general del ISDI e InternetAcademi.

### AMP-Brasil-06

**Roger Solé** ha sido nombrado *chief marketing officer* de Sprint.

### EMBA '92

**Álvaro Huete** ha sido nombrado *deputy head* de Global Finance y *head* de Global Finance para el Reino Unido de Société Générale.

### EMBA '93



Weidmüller ha nombrado nuevo vicepresidente ejecutivo para el sur de Europa a **Rafael Fiestas**.

.....

El conseller de Medio Ambiente, Agricultura y Pesca de las Islas Baleares ha nombrado a **Ernesto Santamaría** secretario general de la Agencia Balear del Agua y de la Calidad Ambiental (ABAQUA).

### EMBA '95

**Faustino Jiménez** es el nuevo consejero delegado de Itconic.

### EMBA '99



IBM ha nombrado a **Luis Gutiérrez-Jodra**, hasta ahora director de IBM Global Financing para España, Grecia, Israel y Portugal,

como vicepresidente de Ventas de Servicios Técnicos para Europa.

#### EMBA-A-12

Banco Alcalá ha incorporado a **Luis Buceta** como nuevo director de Inversiones de Gesalcalá, su gestora de Instituciones de Inversión Colectiva (IIC).

#### EMBA-A-15

**Álvaro León** es el nuevo *business development & marketing manager* de Sisteplant.

#### EMBA-B-12

**Alberto Valdés** ha sido nombrado director de Relación con Inversores de Ence.

#### EMBA-B-15



**Ana Alabau** se ha incorporado a PayPal como *relationship manager* de Strategic Client Services para España y Portugal.

.....



**Germán Jiménez** ha sido nombrado *front office manager* del Mercado Ibérico del Gas (MIBGAS).

#### EMBA-BCN-15-A

Tiendeo ha incorporado a su equipo a **Arola**



**EMBA-Q-08.** La promoción disfrutó, junto a sus familiares, de un fin de semana en una casa rural en Novés, cerca de Jaca (Huesca).

**Torruella** como directora de Comunicación.

#### EMBA-Q-07

La asamblea general extraordinaria de la Asociación Española de Usuarios del Transporte de Mercancías (Aeutransmer) ha nombrado presidente a **Carlos Castán**.

#### EMBA-Q-08



Sidorme Hotels ha incorporado a **Lucía Méndez-Bonito** como directora de Expansión de la cadena.

#### EMBA-Q-09

**Javier Alonso** ha sido nombrado director de Project Management Office del Grupo Pullmantur.



#### PDD-C-13

**José María Fernández-Crehuet** ha publicado el libro *La conciliación de la vida profesional, familiar y personal. España en el contexto europeo* (Pirámide, 2016). En él, se describe la evolución y situación actual de la conciliación de la vida profesional, familiar y personal en la Unión Europea, se exponen las claves para la armonización y se proponen medidas, acciones y estrategias para lograrla.

#### EMBA-S-07

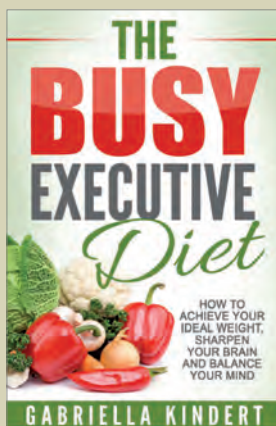


**Daniel González Martín** es el nuevo director general de Turner para España y Portugal.





**PDD-E-05.** Convocados por su presidente y su secretario, **José Antonio Clavijo** y **Rafael Burgos**, los compañeros de promoción se reunieron para comenzar las celebraciones del décimo aniversario de su graduación.



### AMP '13

La vida del ejecutivo supone, a menudo, un reto a la hora de mantener una dieta equilibrada y sana para cuerpo y mente. Los viajes frecuentes, las cenas y el trabajo bajo presión son factores que crean un ambiente difícil, tanto dentro como fuera del cuerpo, para mantener hábitos saludables. **Gabriella Kindert**, curtida en este estilo de vida, comparte sus secretos para superar estos retos en *The Busy Executive Diet*.

### MBA '86



**Gustavo Lopetegui** ha asumido la Secretaría de Coordinación de Políticas Públicas de la Jefatura de Gabinete de Ministros del Gobierno argentino.

### MBA '93

La asamblea de socios del *think tank* Institución Futuro ha nombrado a **Belén Goñi** presidenta de la entidad.

### MBA '97



El hasta ahora presidente de AstraZeneca Brasil, **Eduardo Recoder**, ha sido nombrado nuevo presidente de la empresa en España.

### MBA '99



**Josep Maria Bagudà** ha sido nombrado director general del grupo turístico SERHS Tourism & Hotels.

## ¿ERES NOTICIA?

Nos interesa todo lo que quieras contarnos. Envíanos tus comentarios a: [revista@iese.edu](mailto:revista@iese.edu)

[www.facebook.com/alumni.IESE](https://www.facebook.com/alumni.IESE)  
[www.twitter.com/IESEalumni](https://www.twitter.com/IESEalumni)

### MBA '00



**Juan Naya** ha asumido recientemente el cargo de consejero delegado de Isdin.

### MBA '06



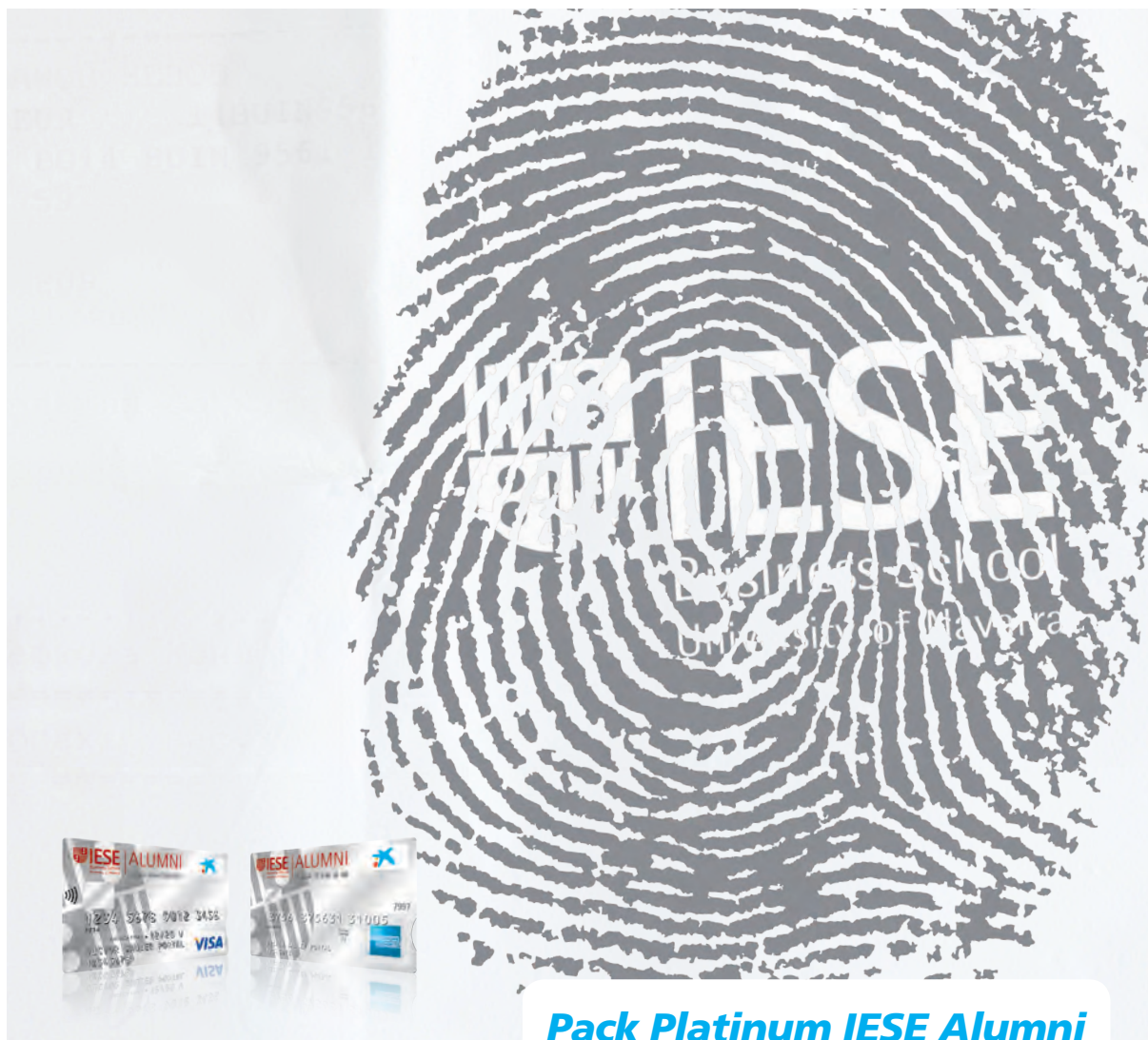
**José Buch** ha sido nombrado director asociado de Alfa Consulting, consultoría especializada en el área de operaciones.

### MBA '07



**Claudia Gómez** ha sido nombrada *executive director* en el área de Global Transaction Banking del Banco Santander.





## 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](http://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



**PDD-C-12.** Un numeroso grupo de compañeros de promoción se reunió para celebrar la Navidad en Madrid, como ya es tradición entre ellos.



**PADE-A-03.** El 12 de enero, la promoción organizó un almuerzo privado con **Pedro Guerrero**, presidente de Bankinter, que explicó en primera persona el caso de una de las entidades financieras españolas más importantes, miembro del IBEX 35. En la imagen, el presidente de la promoción, **Antonio del Pozo**, hace entrega de un grabado a **Guerrero** como muestra de agradecimiento por su asistencia.



**PADE-II-90.** **Jorge Sendagorta**, presidente y consejero delegado de SENER, es el nuevo presidente del Círculo de Empresarios Vascos. Desde el 2012, también ocupa la presidencia de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE.



**PDD-A-15.** Los compañeros de promoción y sus familias se reunieron en Madrid a principios de febrero para compartir la tarde, unir lazos entre las familias, ponerse al día y planificar eventos para este año.

#### PADE-A-14



**Ignacio Sestafe** ha sido nombrado director de Negocio Cloud de Prodware.

#### PDD-II-96



**Buenaventura González** ha sido nombrado vicepresidente de SIGAUS.

#### PDD-III-93



**Catalina Payá** ha sido nombrada *managing director* de Inspiring Partners, empresa de consultoría para el desarrollo y el cambio organizativo positivos.

#### PDD-V-99-A

**Xavier Subirats** ha sido nombrado presidente del Registre d'Experts Comptables de Catalunya (RECC).

#### PDD-VIII-99

**Aitor Moso** es el nuevo director de Negocio Liberalizado del Grupo Iberdrola.

#### PDD-1-09

Eurofragance ha nombrado a **Marta Moseguí** directora global de Recursos Humanos.

.....

**Josep Velasco** es el nuevo director comercial de Robotics.

#### PDD-2-13

**Joan Sanjosé** es el nuevo *general manager*



de la compañía Rösler International.

#### PDD-2-15



**Sergi Cabrerizo** se ha incorporado a la empresa de componentes automovilísticos Gestamp como director de Calidad.

#### PDD-3-06



**Jaume Gurt** es el nuevo director de Desarrollo de la Organización y de las Personas de Schibsted, y seguirá formando parte del comité de dirección.

#### PDD-3-13



**Marc Permanyer** ha sido nombrado responsable de aseguramiento de la calidad de proveedores en el Grupo Adam Foods.

#### PDD-4-00

**Eduard Farga** es el nuevo director general

adjunto de la multinacional Seidor.

#### PDD-4-04

**Cristina del Ama** ha sido nombrada directora general de Allianz Seguros, aunque mantiene su cargo como directora general del holding Allianz Popular.

#### PDD-4-11

El comité ejecutivo de la Feria de Zaragoza ha nombrado a **Jorge Esteban** director general de la institución.

#### PDD-4-13

**Pilar Piqueras** es la nueva *supply chain director* de Lacer.

#### PDD-5-03

**José Rivera**, CEO de Stravalue International, ha obtenido el título de doctor en Economía (doctorado en Marketing) por la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia, donde ejerce como profesor asociado.

#### PDD-5-09

**Mercè Cuesta** es la nueva directora de Gestión Patrimonial de Mirabaud & Cie España.

#### PDD-A-03



American Express ha nombrado a **Juan Orti** nuevo presidente y consejero delegado en España.

#### PDD-B-01

Iberdrola ha nombrado a **Óscar Fortis** director global de Generación, cargo que compagina con el de director de Negocio Liberalizado en España.

#### PDD-B-03

**Alberto Granados** ha sido nombrado vicepresidente de Grandes Empresas y Partners de Microsoft Corporation para Asia.

#### PDD-B-05



**Jaime Bouza** es el nuevo director general de Oxyion Europe.

#### PDD-B-06



El Consejo de Administración de Red Eléctrica de España ha aprobado el nombramiento de **Eva Pagán** como directora general de Transporte.

.....



**Antonio Portela** ha sido nombrado presidente de SIGAUS.

#### PDD-C-01

ADVEO ha designado a **Pablo Aranguren** como

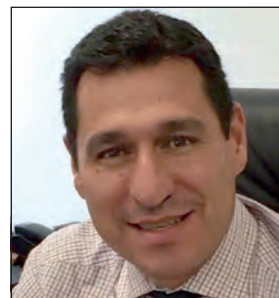
## ¿ERES NOTICIA?

Nos interesa todo lo que quieras contarnos. Envíanos tus comentarios a: [revista@iese.edu](mailto:revista@iese.edu)

[www.facebook.com/alumni.iese](https://www.facebook.com/alumni.iese)  
[www.twitter.com/IESEalumni](https://www.twitter.com/IESEalumni)

nuevo *chief marketing officer* de la empresa.

#### PDD-D-03



Farmavenix ha nombrado a **Pablo Bengoa** director general para España y Portugal.

#### PDD-E-11



PSN ha incorporado a **Juan Manuel Criado** como nuevo director del Área de Operaciones.

#### PDD-Zaragoza-14



**Germán Barraqueta** ha sido recientemente nombrado director territorial de los hospitales Quirónsalud en Levante y Aragón.





#### PDD-1-04

En el libro *¿Cómo ser feliz con 1, 2, 3... hijos?*, **Rosa Pich-Aguilera**, madre de 18 hijos, desvela el día a día y los retos a los que se enfrenta su familia, a la que define como “una empresa organizada-des-organizada”. Los Postigo Pich-Aguilera han recibido el Premio a la Familia Numerosa Europea del Año, concedido por la European Large Families Confederation (ELFAC).



#### PADE-Bilbao-13

**Reyes Calderón**, profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra, antigua decana de dicha facultad y novelista, ha recibido el prestigioso premio Azorín de Novela por su obra *Dispara a la luna*, que narra la investigación del secuestro de un policía español en Francia.

#### PDG-1-10

Edenred España ha anunciado el nombramiento de **David Puis** como su nuevo director comercial.

#### PDG-1-12



**Jordi Pagés** ha sido nombrado director general

de Aide Seguros (parte del Grupo Zurich en España) y responsable de la Transformación de Sinistros de Zurich en España.

#### PDG-1-15

**Ignacio Pallarés** ha sido nombrado presidente de la firma de consultoría Afrex Holding.

#### PDG-2-10



**Jordi Balsells**, hasta ahora vicepresidente de Desigual para Asia, ha asumido también la dirección del negocio de la compañía en América.

#### PDG-2-11

**Javier Guerrero** ha sido nombrado delegado de ACR Promoción, dentro de la compañía especializada en edificación ACR Grupo.

.....



**M.ª Jesús Català** es la nueva directora de CaixaBank en las regiones de Extremadura y Castilla-La Mancha.

#### PDG-2-13

La consultora estratégica Loop ha anunciado el nombramiento de **Javier Muñoz Morata** como

## ¿ERES NOTICIA?

Nos interesa todo lo que quieras contarnos. Envíanos tus comentarios a: [revista@iese.edu](mailto:revista@iese.edu)

[www.facebook.com/alumni.iese](https://www.facebook.com/alumni.iese)  
[www.twitter.com/IESEalumni](https://www.twitter.com/IESEalumni)

responsable del área de Retail.

.....

**Ramón Torres** es el nuevo delegado técnico de ACR Construcción (parte de ACR Grupo).

#### PDG-A-05



El director general de Arvato CRM Solutions, empresa del Grupo Bertelsmann, **Íñigo Arribalzaga**, ha sido nombrado presidente de la Asociación de Contact Center Española (ACE).

#### PDG-A-10

Allianz Global Investors ha nombrado a **Marisa Aguilar** directora de Iberia.

#### PDG-A-15

Multiasistencia ha nombrado a **Arancha Temprano** directora de Operaciones Internas.

#### PDG-B-06



MásMóvil ha incorporado a **Víctor Guerrero** como director general de Empresas y Wholesale.





TUS COMPRAS EN  
tienda | web | móvil

75  
Aniversario







## PÁDEL & GOLF GOLF & PÁDEL

# TORNEOS BENÉFICOS

## IESE ALUMNI ASSOCIATION

A BENEFICIO DE



*Cáritas*



**PÁDEL MADRID**  
sábado 21 Mayo.  
C.P. La Moraleja

**PÁDEL BARCELONA**  
sábado 4 Junio.  
Augusta Pádel

**PÁDEL MALLORCA**  
junio (fecha a determinar)  
Club Sa Cabana

**PÁDEL ZARAGOZA**  
junio (fecha a determinar)  
Regal Pádel



**INSCRIPCIONES EN:**  
**[torneosiese.madisonsports.es](http://torneosiese.madisonsports.es)**

**INTERESADOS EN PATROCINIO:**  
**[alumnisponsorship@iese.edu](mailto:alumnisponsorship@iese.edu)**

Empresas Patrocinadoras

Empresas Organizadoras



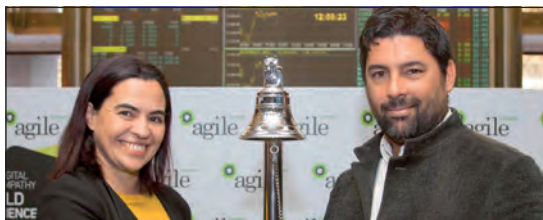


# EMPREENDEDORES

**SI ERES EMPRENDEDOR,**  
recuerda que tienes un grupo de LinkedIn

 IESE Entrepreneurs & Venture Capital Hub

## PDD-1-06



Agile Content, empresa fundada por **Hernán Scapusio** (CEO) y **Mónica Rayo** (CTO), ha debutado en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB). Se trata de un grupo tecnológico que desarrolla aplicaciones de software destinadas a la producción y distribución de contenidos y servicios interactivos en medios digitales.

## PDD-5-03

**Jordi Boza** es el fundador y director de Remote Eye, *start-up* que utiliza gafas de realidad aumentada para ofrecer videoasistencia técnica a distancia. La empresa ha sido seleccionada por Wearable World para entrar en su incubadora, así como por Techstars, que la ha invitado a presentarse ante sus inversores en el marco de la feria CES en Las Vegas.

## PDD-D-04



**Miguel Munilla** ha fundado Debuencafé, un proyecto que nace para comercializar café en cápsulas, con la novedad de que el cliente puede elegir comprarlo a un precio más económico incluyendo publicidad en los paquetes. Por otro lado, también ofrecen a las empresas la posibilidad de utilizar este soporte para fidelizar e incentivar a sus clientes, distribuidores, empleados... de una manera novedosa, original y económica.

## PDG-C-09



Cashlog (empresa del grupo NTT DoCoMo), cuyo CEO es **Luis Domínguez**, ha firmado un acuerdo con ALSA para proporcionar a los consumidores la oportunidad de pagar sus billetes de autobús con cargo a la factura de su operador móvil. Se trata de una iniciativa que aúna, en un mismo proyecto, las principales operadoras telefónicas de España.

## PDG-B-09



**José María Carrasco** es director general de Cartonplast Ibérica para España y Portugal.

## PDG-B-11



La firma Kyocera Document Solutions ha incorporado a **José Luis Alonso** como máximo responsable de su departamento de Tecnología e Innovación.

## PDG-B-12



**Martín Rizo** ha sido nombrado responsable de la Región Mediterránea e Iberia en ORNUA (antigua Irish Dairy Board), la mayor exportadora

irlandesa de productos lácteos, fabricante de la marca internacional Kerrygold.

## PDG-C-13

Santalucía ha nombrado nuevo director general financiero a **José Manuel Jiménez Mena**.

## PMD-1-08



El Consejo de Administración de Direct Line Alemania ha acordado

el nombramiento de **José Ramón Alegre** como nuevo consejero delegado de la compañía.

## HOMENAJE A LUIS VALLS-TABERNER

En el libro *Desapego y libertad. Apuntes de un banquero inclasificable* (Urano, 2016), **Luis Valls-Taberner Muls** recuerda la figura de su tío, **Luis Valls-Taberner Arnó** (1926-2006), quien fue presidente del Banco Popular y profesor visitante del IESE.

**MADRID**  
PDD  
21 de enero



# REENCUENTROS QUE SE CUENTAN POR CENTENARES

Los alumni de Programas de Perfeccionamiento Directivo se reunieron en los campus de Barcelona y Madrid.





## BARCELONA PADE-PDG 2 de febrero



Más de 1.800 alumni de los programas PDD, PDG y PADE respondieron a la invitación que la escuela les brinda de volver a la que es su casa: los campus del IESE en Barcelona y Madrid. Cuatro jornadas de reuniones y formación les permitieron reencontrarse con los compañeros de su curso y de otras promociones, seguir aprendiendo de los profesores del IESE, intercambiar impresiones y conocer la actualidad de la escuela.

El pistoletazo de salida a los encuentros de Programas de Perfeccionamiento Directivo tuvo lugar el 21 de enero en el campus de Madrid. A la cita acudieron más de 400

antiguos alumnos del PDD, a quienes dieron la bienvenida el profesor **Francisco Iniesta**, director del campus de Madrid, y **María Coello de Portugal**, directora de Alumni & Institutional Development en Madrid. El profesor **Javier Díaz-Giménez** impartió una sesión sobre el panorama económico español.

### PERSPECTIVAS DE LA ACTUALIDAD EMPRESARIAL

La posibilidad de conocer mejor la actualidad económica de la mano de los profesores también fue uno de los principales ingredientes de la reunión que atrajo a 580 antiguos alumnos del PADE y el PDG al campus de Barcelona. Así, los asistentes a dicho encuentro, que tuvo lugar el



## MADRID PADE 4 de febrero



2 de febrero, pudieron optar entre cinco sesiones paralelas. El profesor **Antonio Argandoña** afirmó que hay razones para el optimismo en la sesión “Economía española: fortalezas y debilidades?”. El profesor **Eduard Calvo** ha analizado la eficiencia de numerosos fabricantes que participan en el Industrial Excellence Award España y compartió sus conclusiones en la sesión “Qué podemos aprender de los campeones industriales españoles?”.

Por su parte, el profesor **Carlos García Pont** propuso mirar más allá de la tarea diaria para contribuir a la creatividad en las compañías.

Las sesiones se completaron con otros temas de actualidad; el profesor **Alberto Fernández Terricabras** abordó

la iniciativa emprendedora y analizó las claves en los pactos iniciales entre emprendedores e inversores.

Asimismo, las buenas prácticas en la transformación digital de los negocios se expusieron en una sesión que impartió la profesora **Sandra Sieber**, y en la que participó, como ponente, **Ferrán Reverter**, CEO de Media Markt Saturn Iberia (PDD '03).

### APRENDIZAJES COMPARTIDOS ENTRE ALUMNI

● Otro antiguo alumno fue uno de los protagonistas del encuentro de los PADE en Madrid, que tuvo lugar tan solo dos días después. **Antonio Fernández-Galiano** (PDG '98), presidente de Unidad Editorial, fue entrevi-





## BARCELONA

PDD

29 de febrero



tado por el profesor **Santiago Álvarez de Mon**, en una conversación que giró en torno a la transformación digital de las empresas. En esta jornada, 200 antiguos alumnos llenaron el auditorio del campus para seguir un programa que incluyó una sesión del director general del IESE, **Jordi Canals**, titulada “El impacto positivo de la empresa en la sociedad”.

El encuentro más numeroso fue al que respondieron 700 antiguos alumnos del PDD en Barcelona, el 29 de febrero. Les dio la bienvenida el profesor **Jordi Canals**, y la reunión contó, también, con sesiones paralelas. Además de las que impartieron de nuevo los profesores **Argandoña**, **Calvo**, **Fernández Terricabras**, **García Pont** y **Sieber**, se

sumaron tres de los profesores **Mireia Las Heras**, **Xavier Oliver** y **Marc Sachon**. Las claves para dirigir la trayectoria profesional en tiempos cambiantes fueron presentadas por la profesora **Las Heras**. Por su parte, el profesor **Oliver** se centró en cuestiones de marketing y analizó las estrategias de ciertas marcas para sortear las dificultades actuales. Finalmente, el profesor **Sachon** abordó las posibilidades que ofrecen, para el sector industrial, innovaciones como la impresión 3D. En las reuniones, hubo ocasión para que se reencontraran alumni que han cursado el programa recientemente y otros que lo finalizaron hace cuatro décadas. Y es que pase el tiempo que pase, las puertas del IESE siempre están abiertas para los antiguos alumnos.



NOTICIAS DE LAS  
AGRUPACIONES  
TERRITORIALES

# CHAPTER NEWS

## Hong Kong

2 DE DICIEMBRE

- La profesora **Nuria Chinchilla**
- presentó en Hong Kong la sesión "Breaking the Glass Ceiling! Empowering Women Leaders", en la cual puso de manifiesto y analizó la creciente presencia femenina en la alta dirección.

## São Paulo

2 DE DICIEMBRE

- El ISE, en São Paulo, acogió el
- lanzamiento del caso de la empresa textil Dudalina, con una sesión a cargo del profesor del ISE **Rubens Migliaccio** y la presidenta de Dudalina, **Sônia Hess**.

28 DE ENERO

- **Zeina Latif**, economista jefa de XP
- Inversiones, y el profesor **Pedro Videla** debatieron, en la sede del ISE, sobre la macroeconomía global, poniendo el foco en América Latina y el panorama brasileño. La sesión estuvo moderada por el profesor del ISE **Fernando Bagnoli**.

23 DE FEBRERO

- La Agrupación Territorial de Alumnos en Brasil organizó una conferencia dedicada al futuro del sector de los recursos humanos, celebrada en la sede del ISE en São Paulo.

## Bogotá

5 DE DICIEMBRE

- Los alumni del IESE en Colombia
- fueron invitados a visitar el edificio BD Bacatá, el más alto del país.

9 DE FEBRERO

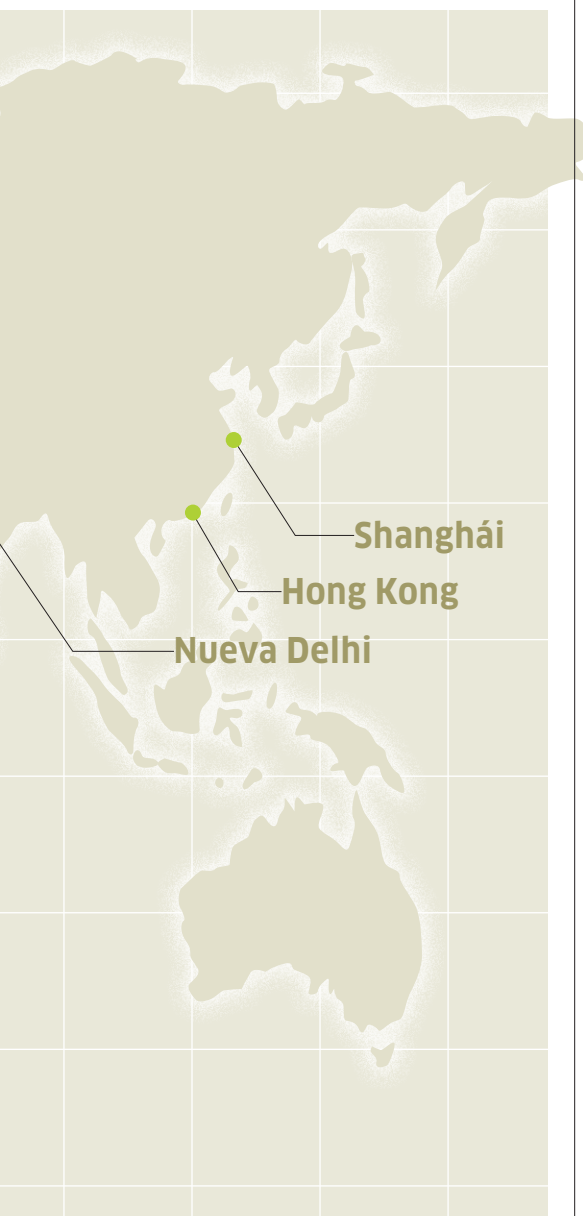
- **Mauricio Jou**, director general de Würth Colombia, impartió una sesión bajo el título "Würth: 10 años de crecimiento en Colombia".

## México D. F.

8 DE DICIEMBRE

- El profesor **Santiago Álvarez de Mon** fue invitado al desayuno de





alumni celebrado en la capital mexicana, donde impartió la conferencia “Aprendiendo a vivir en la incertidumbre”.

## 29 DE ENERO

- Una nueva reunión de alumni
- en la misma ciudad contó con la participación de **Francisco N. González**, director general de ProMéxico, quien reflexionó sobre la situación económica actual y los retos a los que se enfrenta México.

## Shanghái

### 8 DE DICIEMBRE

- La Agrupación Territorial
- de China invitó a los antiguos

## NUEVOS PRESIDENTES



### AGRUPACIÓN TERRITORIAL DE FRANCIA

● **Axel Lambert de Rouvroit** (MBA '01), *managing partner* en Health Security Associates, ha sido nombrado el nuevo presidente de la Agrupación Territorial de Francia. Desde el 2009, el *chapter* de Francia ha estado liderado por **Gloria Perrier-Châtelain** (EMBA '93), quien ha impulsado un gran número de eventos y ha contribuido a fomentar el sentimiento de pertenencia a la Alumni Association y a la escuela desde la capital gala. “La Agrupación Territorial de Francia es muy activa; cuenta con una programación periódica de encuentros de carácter social y académico. Nos ofrece muchas oportunidades, y para mí es un honor poder contribuir a su desarrollo desde su presidencia”, explica **Lambert de Rouvroit**. “He participado voluntariamente en el Consejo Territorial de la Agrupación durante los últimos seis años y lo considero una forma de intentar devolver al IESE parte de todo lo que me ha ofrecido”, concluye.



### AGRUPACIÓN TERRITORIAL DEL REINO UNIDO

● **Paco Ybarra** (MBA '87), *global head* de Markets and Securities Services en Citi, es el nuevo presidente de la Agrupación Territorial del Reino Unido.

**Ybarra** toma el relevo de la presidencia de **Chris Daniels** (MBA '00), *head of partnerships and communication* de Hybrid Air Vehicles, quien ha estado al frente de la agrupación durante la última década, promoviendo su consolidación y crecimiento.

“Para mí es un honor presidir la Agrupación Territorial del Reino Unido”, afirma **Ybarra**, cuyo nuevo cargo fue anunciado en el acto del 19 de enero en Londres. “La comunidad de alumni del IESE en el Reino Unido ya es de más de 700 personas. Me gustaría poder contribuir a facilitar el establecimiento de vínculos entre todos ellos y con la escuela. También invito a los numerosos antiguos alumnos que viajan a Londres frecuentemente a participar en las actividades del *chapter*, basadas en encuentros en los que intervienen destacados ponentes y profesores de la escuela”, afirma **Ybarra**.

alumnos a una cena de Navidad en Shanghái.

## Varsovia

### 9 DE DICIEMBRE

- **Marek Kaminski** (AMP '08), explorador y emprendedor, protagonizó el evento navideño organizado por la Agrupación Territorial de Polonia en la capital del país.

## Lima

### 10 DE DICIEMBRE

- Los alumni celebraron el último
- encuentro del año en la capital peruana con una cena de Navidad.

## Fráncfort

### 14 DE ENERO

- Los alumni germanos se reunieron
- en Fráncfort, donde el profesor



## Evento entre escuelas en México D. F.

2 DE MARZO

Los antiguos alumnos del IESE promovieron el primer evento entre escuelas en México D. F. el 2 de marzo. El acto reunió a 220 alumni de las principales escuelas de dirección del mundo. Los antiguos alumnos del IESE compartieron impresiones con alumni de la Harvard Business School, la Columbia Business School, la Yale School of Management, la University of Chicago Booth School of Business, The Wharton School y la MIT Sloan School of Management. Numerosos asistentes expresaron su satisfacción con el evento, impulsado por **Natalia Muñoz** (EMBA '13) desde el Consejo de la Agrupación Territorial de alumni del IESE en México, por lo que está previsto que se repita en nuevas ocasiones.



1



2



3



4

1. Asistentes a la sesión del 9 de febrero en Bogotá. 2. Sesión del Prof. Antonino Vaccaro en Fráncfort.  
3. El Prof. Marc Sachon en Colonia. 4. Reflexiones sobre el sector sanitario, en Milán.

**Antonino Vaccaro** impartió la conferencia "The Trial of Business Ethics: Why many people are so skeptical about it".

## Bruselas

18 DE ENERO

La Agrupación Territorial de Bélgica y Luxemburgo organizó una cena en Bruselas para celebrar la entrada en el año 2016.

## Nueva York

20 DE ENERO

La llamada "transformación digital" ha tenido impacto en todos los

sectores y niveles de la actividad económica. A día de hoy, ya tenemos suficiente perspectiva para extraer una serie de conclusiones sobre algunos de los grandes éxitos y fracasos de los que hemos sido testigos. El profesor **Josep Valor** presentó, en el campus de Nueva York, diez casos paradigmáticos y analizó qué podemos aprender de ellos y cómo pueden aplicarse a nuestras empresas.

## San Francisco

25 DE ENERO

En los últimos años, se ha conectado a Internet una

amplia variedad de objetos físicos (termostatos, sistemas de iluminación, relojes, coches, turbinas...). Esto se ha denominado "el Internet de las cosas". Dicho fenómeno va más allá de monitorizar y controlar objetos individuales de forma remota. Estas cosas están integradas y combinadas con otras cosas, personas y empresas, fomentando la creación de un amplio abanico de servicios y "programando" el mundo físico. El profesor **Javier Zamora** analizó esta tendencia que está difuminando la frontera entre lo físico y lo digital.

## Miami

27 DE ENERO

En la sesión "The Economy and the Markets: Where We Are and Where We Are Going", el profesor **Javier Estrada** analizó la situación actual de los mercados globales, dibujando algunas de las principales implicaciones para las empresas y los inversores. Subrayó, también, los principales retos medioambientales e insistió en cómo compañías e inversores deberían posicionarse tanto para responder a esos retos como para invertir de forma beneficiosa.

## Colonia

28 DE ENERO

¿Es suficiente tener una eficiencia sobresaliente en los procesos para volar más alto que la competencia? En una sesión titulada "Outperforming Competition with Operational Excellence" y moderada por el profesor **Marc Sachon, Athanasios Titonis** (AMP '13) respondió a esta pregunta basándose en un nuevo caso de estudio sobre el aeropuerto de Colonia/Bonn, del cual es director general.

## Milán

16 DE FEBRERO

Los alumni reunidos en Milán asistieron a una ponencia dedicada a las relaciones entre la economía y la salud, y a la transformación que está viviendo el sector sanitario. La charla,





## Múnich

3 DE DICIEMBRE

- El sector de la distribución y el de los pagos móviles sirvieron a la profesora **Sandra Sieber** para ilustrar cómo la digitalización afectará a las empresas en los próximos años. Mientras que el primero ha visto cómo su naturaleza se transformaba radicalmente, en el segundo no han terminado de materializarse los cambios que se esperaban.

2 DE FEBRERO

- El director ejecutivo de Programas Medioambientales de GE Capital International, **Jacob Drejer**, y el CEO de Smart Hydro Power, **Karl Kolmsee**, ofrecieron a los alumni reunidos en Múnich una charla dedicada a la iniciativa emprendedora en el sector energético. La sesión estuvo moderada por el profesor **Christoph Zott**.

organizada en colaboración con la Cámara Oficial de Comercio de España en Italia, estuvo dirigida por **Alessandro Lattuada**, *country manager* de Almirall en Italia, y la profesora **Núria Mas**.

## Londres

18 DE FEBRERO

- La Agrupación Territorial del Reino Unido ha retomado la iniciativa social "Bar of the Month" con una nueva edición en Londres impulsada por **Arina Palchik** (MBA '12).

25 DE FEBRERO

- Un alto porcentaje de los negociadores declaran arrepentirse de no haber manejado mejor el proceso de negociación. Una de las principales razones es no saber gestionar correctamente el aspecto conversacional de la negociación, que requiere de potentes habilidades en el campo de la improvisación. El *lecturer* **Kandarp Mehta**, compartió en la sesión "Improvisation: An Essential Skill for Negotiation" algunos ejercicios prácticos para entrenar estas habilidades y aplicarlas en el contexto de la negociación.

## París

18 DE FEBRERO

- **Xavier Lepage**, *managing partner* de Swield Advisory & Services,



## Londres

19 DE ENERO

- La sede de EY en Londres acogió la sesión "Some Advice to Manage Your Portfolio", a cargo del experto financiero **Francisco García Paramés** (MBA '89) y del profesor **Javier Estrada**. La charla se estructuró como una guía esencial para inversores; se planteó un marco económico de análisis y se trató la inversión en bienes inmuebles y en acciones. Los ponentes prestaron particular atención a la distinción entre gestión activa y pasiva, y sugirieron algunos consejos sobre cómo elegir entre distintos tipos de fondos.

impartió en la capital francesa la conferencia "New Strategic Thinking: What Economic Intelligence Can Bring".

## Andorra la Vella

24 DE FEBRERO

- La especie humana se encuentra en un momento de desarrollo exponencial. Cada vez más, la selección natural está más matizada por la selección técnica y cultural. La sociedad que debemos construir no es posible sin plantearnos adónde queremos ir. El arqueólogo, director general

y vicepresidente de la Fundación Atapuerca **Eudald Carbonell** planteó este debate y sus posibles respuestas en la conferencia "Humanos: ¿hacia dónde vamos?", moderada por el profesor **Josep M.ª Rosanas**.

## Viena

26 DE FEBRERO

- El profesor **Sebastian Reiche** profundizó en las capacidades y habilidades que debe reunir un líder efectivo, sin importar el contexto en el que opere, en la sesión "What Global Leaders Really Need".



## APRENDER DE UNA VIDA ENTRE DESAFÍOS

**Anu Aga** dio testimonio de la perseverancia como respuesta a las pérdidas y a los fracasos en la celebración del 50 aniversario del MBA en Nueva Delhi, el 5 de diciembre.

● La expresidenta del gigante indio de la ingeniería, Thermax, compartió su experiencia con los alumni en una sesión en la que participó el profesor **Heinrich Liechtenstein**. “Es útil interiorizar, desde edades tempranas, que las pérdidas y el fracaso forman parte de nuestra vida. Cada desgracia y cada rechazo nos enseñan profundas lecciones, si permitimos que la vida sea nuestro principal profesor”, afirmó **Aga**. Para contextualizar sus ideas, **Aga** contó la historia de su vida, empezando por su infancia en Bombay, cuando le decían que solo debía pensar en casarse y en tener hijos, a pesar de que sacaba mejores notas que sus dos hermanos. En cambio, a ellos sí que se les animaba a unirse a la empresa familiar, de la que acabó siendo presidente su marido, **Rohinton Aga**. Cuando, finalmente, ella entró en la empresa, cursó un posgrado en Obra Social y fue ascendiendo durante cinco años hasta convertirse en la directora de Recursos Humanos en 1990.

### RESPONDER A LOS GRANDES RETOS

● En ese momento, tuvo que afrontar el primero de sus grandes retos: su marido sufrió un infarto. “Padeció daños cerebrales severos –explicó **Aga**–, pero, con mucha determinación, aprendió a escribir

de nuevo, empezando desde cero. A los dos años ya presidía delegaciones de una asociación empresarial y había escrito un libro. Las lecciones que aprendí fueron: nunca tomes la opinión de un experto por definitiva y ten fe en ti mismo”.

**Aga** explicó que, como responsable de RR. HH., no conocía bien “el núcleo duro del negocio”, pero ya se había decidido a aprender cuando su marido sufrió otro infarto y falleció. Ella fue nombrada presidenta ejecutiva de Thermax, y le tocó vivir tiempos difíciles, ya que las acciones cayeron durante una crisis económica en la India. A pesar de que otros miembros del Consejo se resistían, contrató una consultora externa, reconstituyó el Consejo de Administración y eliminó líneas de negocios secundarias para la empresa. “Creamos una cultura del desempeño y reactivamos la innovación y la orientación al cliente”, explicó.

En el 2004, **Aga** abandonó la presidencia ejecutiva en favor de su hija **Meher**. Pero ¿por qué dejarlo cuando las cosas estaban yendo bien? “Cuando estaba en Recursos Humanos, siempre había defendido un plan de sucesión suave, así que lo que hice fue predicar con el ejemplo”, afirmó.

**Aga** compartió con los antiguos alumnos una visión de la empresa muy presente en el programa MBA, sobre todo ahora que cumple medio siglo: “Una empresa no puede sobrevivir sin crecimiento –dijo **Aga**–, pero, si el crecimiento es el único propósito, entonces debe desaparecer, porque ya no tiene una razón para existir”. “Apuntad alto, retaos, invertid en vosotros y vivid una vida rica en experiencias y con un significado más profundo”, aconsejó a los alumni.



---

# **BIENVENIDOS A LA AGRUPACIÓN** **CLAUSURA DE PROGRAMAS** **DE EXECUTIVE EDUCATION**

---



**PDD-4-2015** • Presidenta: Susana Hernández Crespo • Vicepresidente: Jordi Colomer Pagés



**AMP Brazil 2015** • Presidente: Rafael Viera Teixeira • Vicepresidente: Daniel Tiraboschi



**PMD 2 Brazil 2015** • Presidente: Rodrigo Simonato • Vicepresidenta: Andréia Gomides



**PLD Barcelona Fall 2016** • Presidente: Rafel Sardà • Vicepresidente: Àngel Pallarés



# JUNTA DE GOBIERNO DE LA ALUMNI ASSOCIATION

## LA AGRUPACIÓN, MÁS INTERACTIVA Y GLOBAL

“Es extraordinario que una agrupación fundada hace más de cincuenta años continúe emocionando y sirviendo a sus miembros con la misma energía y pasión con las que lo hacía en sus inicios”, asegura **Jorge Sendagorta** (PADE '90), presidente de la Alumni Association, en la memoria anual de la Agrupación, que fue aprobada, junto al balance económico, durante la Junta de Gobierno. El evento, que reunió a más de 150 presidentes y vicepresidentes de promoción y a los representantes de las agrupaciones territoriales, tuvo lugar el 8 de febrero en el campus de Barcelona, con conexión, vía videoconferencia, desde Madrid.

Además, se presentaron las novedades y los planes futuros del IESE y la Agrupación, entre los que destacaron el renovado Alumni Learning Program, el nuevo servicio de *career advising* y el proyecto de la *app* IESE Alumni.

El director de la Agrupación, **Javier Muñoz**, desgranó las ventajas del nuevo Alumni Learning Program, que potencia la presencia global de la Agrupación gracias a las Alumni Digital Series, que combinan la formación presencial y la *online*, haciendo posible que los alumni participen en las sesiones desde cualquier lugar a través de una plataforma virtual.

Además, los alumni que necesiten definir su propia estrategia profesional pueden hacer uso del *career advising*, un servicio personalizado de presencia internacional. “En el año académico 2014-2015, hubo 330 sesiones en todo el mundo, y se espera que este curso haya cerca de 1.500”, afirmó **Muñoz**. También en relación con el apoyo a la trayectoria profesional, se presentó un nuevo servicio de *mentoring* entre alumni que permitirá tejer redes profesionales de consejo y ayuda recíprocos. Del mismo modo,

una nueva aplicación móvil estará disponible próximamente para facilitar la comunicación entre los alumni.

Los asistentes se mostraron muy interesados por estas novedades y sugirieron, entre otras propuestas, la puesta en marcha de iniciativas internas de captación de fondos para apoyar a la escuela.

Por su parte, el director general del IESE, el profesor **Jordi Canals**, agradeció las sugerencias y el apoyo que los alumni brindan al IESE e insistió en la necesidad de seguir impulsando la presencia global de la escuela sin perder el foco en las personas: “No podemos contentarnos; debemos intentar mejorar la sociedad en la que vivimos”.

Durante la sesión, también se hizo entrega de las becas a alumnos del MBA y de los Premios a la Excelencia Investigadora, otorgados a los profesores **Rafael Andreu**, **Vicente Font** y **Sebastian Reiche** (véase la página 58).



De izqda. a dcha.: Javier Muñoz, director de la Alumni Association; Jordi Canals, director general del IESE; Jorge Sendagorta, presidente de la Alumni Association; y María del Mar Raventós, miembro del comité ejecutivo de la Alumni Association, en representación de la vicepresidencia.



BECAS DE LA ALUMNI ASSOCIATION A LOS ALUMNOS DEL MBA

## “AGRADECIDOS POR LA OPORTUNIDAD QUE NOS HA DADO ESTA BECA”

Así se mostraba **Vanessa Macdougall** (MBA '17) en representación de los trece becados por la Alumni Association de las clases 2016 y 2017. “No solo nos ha proporcionado ayuda económica, sino que también nos ha hecho sentir orgullosos”, manifestó. Un sentimiento de orgullo que, aseguró, no está reñido con la modestia. “La humildad es fundamental, ya que fortalece la capacidad de aprender”, apuntó. Las becas otorgadas por la Alumni Association van dirigidas a alumnos con

un expediente académico eminente y una excelencia profesional, y cubren un 50% de la matrícula de los dos años del programa.

El presidente de la Alumni Association, **Jorge Sendagorta** (PADE '90), reconoció que “es un honor poder dar cada año estas becas gracias a la ayuda de todos los miembros que forman parte de la Agrupación”. Este año se ha incrementado el número de becas conferidas a los MBA de la promoción del 2017, pasando de cinco a ocho.

## LA IESE ALUMNI ASSOCIATION EN CIFRAS (2014-2015)

**43.049**

ALUMNI DEL IESE POR TODO EL MUNDO

**130**

NACIONALIDADES

**35**

AGRUPACIONES TERRITORIALES DE ANTIGUOS ALUMNOS

### ALUMNI LEARNING PROGRAM



**34.436**

PARTICIPANTES



SESIONES



E-CONFERENCES

**243**

**68**

### CAREER ADVICE

**483**

PARTICIPANTES EN SESIONES DE DESARROLLO PROFESIONAL

**330**

ENTREVISTAS DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL

### ENCUENTROS

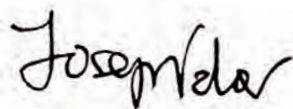
**6.852**

PARTICIPANTES

Descarga el “IESE Alumni Association Annual Report” desde nuestra página web, Google Play o iTunes



# Las 10 lecciones de la era digital



**JOSEP VALOR**

Profesor de Sistemas de Información y titular de la Cátedra Indra de Estrategia Digital, IESE

**H**ace un pasado casi veinticinco años desde que los primeros navegadores de Internet abrieron la puerta a nuevos paradigmas de negocio. Por tanto, ya tenemos perspectiva suficiente para volver la vista atrás y aprender de los ganadores... y de los perdedores. Estas son las diez enseñanzas que nos ha deparado la era de Internet hasta ahora.

## 1. Buenos tiempos para el *long tail*

La reducción de los costes de búsqueda ha impulsado el *long tail* (vender menos unidades más a menudo). El cliente puede encontrar productos que cubren necesidades concretas sin tener que comprar alternativas genéricas. Este tipo de anunciantes son los que disparan la facturación de Google –54.000 millones de dólares en el 2015–, no las grandes agencias tradicionales.

## 2. Distínguese de la competencia

Netflix ofrece su servicio de televisión *online* en más de 130 países, cuando hace apenas unos años se batía en una guerra de precios con Amazon y Hulu. ¿Cómo ha logrado tener una presencia internacional que –posiblemente– será totalmente global a finales de este año? Produciendo contenido propio y de alta calidad para diferenciar su oferta.

## 3. Captura el valor nada más generarlo

Antes de la era digital, las discográficas ganaban dinero con los discos que vendían, no con la gestión de sus artistas o la creación de marcas. En cambio, ahora algunas han pasado directamente a gestionar a sus artistas y organizar conciertos; ya no esperan a que se vendan los discos, sino que capturan el valor en cuanto lo crean.

## 4. Ojo con vecinos hostiles

Spotify, líder en el mercado de la música en *streaming*, comparte la mayoría de sus clientes con Apple. Pero ahora debe competir con Apple Music, un servicio cuyo coste es marginal y que permite a los usuarios sincronizar su biblioteca de iTunes, lo que los retiene aún más en el ecosistema de Apple. Spotify podría quedarse rezagado.

## 5. No basta con reducir costes

Los modelos de negocio dependientes de la reducción de los costes de transacción se ven amenazados por la aparición de nuevas empresas. Un ejemplo es Lending

Club, que conecta a personas dispuestas a prestar dinero a otras en Internet y a un coste inferior al de los bancos, y lo que es más importante para los prestamistas: ofrece datos de solvencia de los deudores.

## 6. Asegúrate de que tu plataforma ofrece valor a tus clientes

Blackberry, en su día el *smartphone* por excelencia, se desploma en caída libre. ¿Por qué? Mientras esta empresa se empeñaba en producir el mejor dispositivo, Apple y Android crearon teléfonos con aplicaciones que encantaron a los usuarios, añadiendo así valor a sus plataformas. Como ocurre con la muñeca Barbie, el valor está en los accesorios.

## 7. Saca partido de los datos

IBM Watson cruza los datos de cada paciente de cáncer con miles de historiales, así como con estudios científicos, para ayudar a los oncólogos a elegir el tratamiento más adecuado. El *big data* permite conocer mejor las necesidades de los clientes y ofrecerles soluciones a medida, e incluso puede dar lugar a nuevos modelos de negocio.

## 8. La transformación digital puede dejarte obsoleto

Kodak solía hacer caja casi con cada foto que se tomaba en el mundo. Mientras lees este artículo, se están sacando miles de *selfies*, pero Kodak no verá ni un solo céntimo. Es preciso reajustar constantemente el modelo de negocio para evitar la obsolescencia, sin limitarse a ofrecer una versión digital de los mismos productos.

## 9. La mejor tecnología no garantiza el éxito

Webvan, un supermercado *puntocom* que prometía entregar la compra en un plazo de dos horas, quebró en el 2001 porque la inversión en infraestructura superó con creces las ventas, y la dirección desconocía el sector. Los modelos de negocio que combinan la tecnología y un buen conocimiento del mercado tienen la capacidad de prosperar.

## 10. No olvides que cualquiera puede hablar de ti

En el 2010, Greenpeace denunció en sus redes sociales que Nestlé obtenía el aceite de palma de sus KitKat a través de empresas no sostenibles. Nestlé respondió ante sus *stakeholders*, cambió de proveedores y monitorizó las redes sociales veinticuatro horas al día. Elabora una estrategia de comunicación digital y controla quién dice qué.

Banca Partnet

A veces nos cuesta acostumbrarnos a lo nuevo, a veces es difícil no acostumbrarse.

Tenemos las mejores ventajas para ti.



### Cuentas a medida

Hasta

**5%**

Hasta 5% TAE el primer año.  
Y hasta 2% TAE el segundo año.

**1/6**

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

Bankinter SA se encuentra adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada actualmente por el mencionado Fondo es de 100.000 euros por depositante.

Porque no eres un número de cuenta, adaptamos nuestros productos a ti.

Cuenta  
**Nómina**<sup>(1)</sup>

Cuenta  
**No-Nómina**<sup>(2)</sup>

Sin comisiones. Más de 8.000 cajeros gratis, saques lo que saques a débito.

### Hipoteca

Hipotecas a medida, llámanos para ofrecerte el mejor diferencial en tu hipoteca.



EURIBOR+

**901 116 206**

Llama y personaliza la tuya.

- Sin comisiones.
- Sin más garantía que la casa.

Infórmate en la Oficina Virtual de Bankinter en el IESE en el 901 116 206 o envía un email a: [oficinavirtual@bankinter.es](mailto:oficinavirtual@bankinter.es)

**bankinter.**

Decididamente personal.

(1) Promoción válida hasta el 30 de junio de 2016 o hasta un máximo de 40.000 nuevas cuentas. Exclusiva para clientes que hayan recibido esta comunicación y tengan una nómina o ingresos desde 1.000€. Saldo máximo a remunerar 5.000€. Primer año: tipo de interés nominal anual 4,94% (5%TAE). Segundo año: tipo de interés nominal anual 1,99% (2%TAE). Liquidación semestral. Ejemplo para saldo en cuenta nómina/profesional diario de 3.000€, calculado para un periodo de liquidación de 180 días, remuneración bruta: 1er. semestre 72,86€, 2º semestre 72,86€, 3er. semestre 29,36€, 4º semestre 29,36€. Para acceder y conservar las ventajas de nuestra Cuenta Nómina/Profesional además de mantener el nivel de ingresos declarado, será necesario el cargo mensual de recibos, así como que la tarjeta asociada a la nómina esté activa.

(2) Promoción válida hasta el 30 de junio de 2016 o hasta un máximo de 5.000 nuevas cuentas. Exclusiva para clientes que hayan recibido esta comunicación. Saldo máximo a remunerar 5.000€. Primer año: tipo de interés nominal anual 4,94% (5%TAE). Segundo año: tipo de interés nominal anual 1,99% (2%TAE). Liquidación semestral. Ejemplo para saldo en cuenta No-Nómina diario de 3.000€, calculado para un periodo de liquidación de 180 días, remuneración bruta: 1er. semestre 72,86€, 2º semestre 72,86€, 3er. semestre 29,36€, 4º semestre 29,36€. TAE calculada teniendo en cuenta que la Cuenta No-Nómina no tiene comisión de mantenimiento y administración y que el saldo se mantiene durante un año completo. Para acceder y conservar las ventajas de nuestra Cuenta No-Nómina será necesario el cargo de 10 recibos al trimestre y un gasto anual en compras de 3.000€ con la/s tarjeta/s asociada/s a la cuenta. La cuota de la tarjeta de crédito será gratuita para la tarjeta principal y para una adicional si en un plazo de dos meses la cuenta recibe ingresos por importe mínimo de 633€.

Una misma persona podrá ser titular de un máximo de dos cuentas No-Nómina o de una cuenta No-Nómina y una cuenta Nómina/Pensión/Profesional, si bien únicamente se retribuirá la cuenta de mayor antigüedad, sin perjuicio de que la cuenta de menor antigüedad conserve el resto de beneficios. Esta limitación aplicará también a cualquier otra cuenta remunerada, bonificada o con condiciones especiales que Bankinter pueda comercializar en el futuro.

En las retiradas de efectivo a débito, con independencia del importe extraído, Bankinter no le repercutirá ninguna comisión siempre que sea retirado en cualquiera de los cajeros Bankinter o de alguna de las siguientes Entidades: Grupo Popular, Grupo Cajas Rurales, Deutsche Bank, Grupo Cajamar, Laboral Kutxa y Banca March.

# 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](http://www.gasnaturalfenosa.es)

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

gasNatural  
fenosa



Hecho y dicho