IESE

143
REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS
Octubre-Diciembre 2016
www.iese.edu

Ética, empresa y sociedad
En busca del sentido

Pedro Nueno
Anticipando el Consejo del 2020

Pascual Berrone
Ecología sin máscaras

Entrevista en exclusiva

FRANZ HEUKAMP, NUEVO DIRECTOR GENERAL DEL IESE

BE THE CHANGE

LEADERSHIP FOR A POSITIVE NEW ERA

¡NO TE LO PUEDES PERDER!
TE ESPERAMOS

IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

VEN Y DEJA TU HUELLA JUNTO A
MÁS DE 2.000 ANTIGUOS ALUMNOS
DE MÁS DE 30 NACIONALIDADES

DEL 10 AL 12 DE NOVIEMBRE DE 2016
EN BARCELONA

INSCRÍBETE EN WWW.IESE.EDU/GAR

IESE
Business School
Universidad de Navarra

Sabadell

**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.(1)

+ 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.(2)

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

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.bancsabadell.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'

Documento Publicitario. Fecha de emisión: Marzo 2016
Condiciones revisables en función de la evolución del mercado. Serán de aplicación las que estén en vigor en el banco en el momento de la formalización.

ÍNDICE

PORTADA

Franz Heukamp, nuevo director general del IESE

"La buena gestión de las empresas es un motor para combatir la pobreza"

12

IDEAS

ÉTICA, EMPRESA Y SOCIEDAD
En busca del sentido 18

EL FUTURO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN
Anticipando el Consejo del 2020
Pedro Nueno 26

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
Ecología sin máscaras
Pascual Berrone 30

EL PROFESOR HEUKAMP ASUME SU NUEVO CARGO

TOMA DE POSESIÓN DEL DIRECTOR GENERAL DEL IESE

36

CROSSROADS

GLOBAL ALUMNI REUNION 2016
Cambiar en positivo 38

COMITÉ HARVARD-IESE
Por una mejor dirección de empresas 40

LA INVESTIGACIÓN SE CENTRARÁ EN LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO
Nueva Cátedra Puig sobre el desarrollo del liderazgo 42

EL PROGRAMA MBA INCREMENTA UN 22% EL NÚMERO DE ALUMNOS
Crece el MBA y con él, también, el campus de Barcelona 43

HOMENAJE AL PROFESOR JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ (1934-1996)
El lado humano de la toma de decisiones 45

ÍNDICE

IV FORO ANUAL DEL CONSEJERO
El buen gobierno corporativo crea valor 46

EL MÉTODO DEL CASO, EJE CENTRAL DEL INTERNATIONAL FACULTY PROGRAM
Profesores de todo el mundo refuerzan sus capacidades 48

ENCUENTROS SECTORIALES
Cinco tendencias que marcarán el futuro de tu sector 50

AGENDA 51

PEOPLE

FAMILIA OÑORO: DOS GENERACIONES IESE
"Aquella sensación de absorber conocimiento" 58

EL CLAUSTRO CUENTA CON 186 PROFESORES DE 30 NACIONALIDADES DISTINTAS
10 nuevos profesores se incorporan al IESE 59

EMPRENDEDORES: JOYNERS, ENVEJECER ENTRE AMIGOS
"Cuando un cliente llora de gratitud, el esfuerzo ha valido la pena" 60

SOIS NOTICIA 64

LIFE

TERCERA PROMOCIÓN DEL EMBA SÃO PAULO
Admirar el talento para avanzar 74

CLAUSURAS DE EXECUTIVE EDUCATION
La culminación de un programa global 76

REUNIÓN DE ALUMNI DEL MBA
Una comunidad sólida 80

LIDERAZGO Y DEPORTE
Pau Gasol capitanea el día de los alumni 82

ENCUENTROS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES
Cuatro geografías, un mismo objetivo 84

CHAPTER NEWS 86

CLAUSURA DE PROGRAMAS 92

IESE & YOU

ALUMNI CAREER DEVELOPMENT CENTER
¡Impulsa tu carrera profesional! 94

FINAL

HAKAN ENER
Cinco consejos para que los inversores apoyen tu idea 96

PEOPLE

HISTORIAS DE LA ALTA DIRECCIÓN

TRAYECTORIAS LLENAS DE RETOS

52

LIFE

GLOBAL EXECUTIVE MBA 2016

¿CUÁL VA A SER TU LEGADO?

72

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

200 AÑOS

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

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

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

www.gasnaturalfenosa.es

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

gasNatural fenosa

Hecho y dicho

IESE
REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS

143

Octubre-Diciembre
2016
www.iese.edu/alumni

Índice de Alumni

Rafael Achaerandio (EMBA '11) 64
Ángel Adiego (PDD '04) 63
Martín Agramonte (MBA '99) 86
Jaume Agustí (PDG '07) 18
Diego Alamar (PDD '16) 92
Jordi Alcoriza (PDD '16) 92
Inés Alegre (PhD '13) 59
Hugo Alegre (MBA '91) 86
Oscar Aragón (PDG '14) 64
Francesc Aroca (AMP '08) 64
Francisco Arteche (MBA '90) 64
Pilar Baltar (GEMBA '07) 94
Mar Barbero (PDD '06) 64
Sergio Barcells (PDG '14) 64
José Barco (MBA '66) 80
Irene Beccarini (PhD '16) 49
José F. Bertrán (PADE '65) 36
Stephan Bode (AMP Munich '16) 52
Sonia Bonfiglioli (AMP Barcelona '16) 52
José A. Bori (MBA '66) 80
Reyes Calderón (PADE '13) 47
Justiniano Calvo (MBA '66) 80
Fernando Campos Márquez (PDG '16) 92
Manuel Capa (MBA '66) 80
Antonio Carbajal (EMBA '86) 64
Rafael Carcasona (PDD '06) 84
Fernando Casero (PDG '87) 64
César Cernuda (PDD '02) 64
Aránzazu Chávarri (PDD '16) 92
José Gabriel Chimeno (PDG '95) 86
Fernando Chocarro (MBA '95) 64
Diego Cuéllar (PDG '10) 64
Vicente Cuna (SEP '16) 52
Juan Francisco Dávila (MBA '01) 64
Ana Delgado (EMBA '11) 64
Juan Carlos Delrieu (PDD '99) 64
Eva M.ª Domínguez (PDD '16) 92
Fernando Elol (PDD '13) 64
Javier Espí (MBA '04) 64
Félix Ester (MBA '66) 80
Antoni Esteve (PDD '87 & GCP '13) 36
Emma Fernández (GCP '16) 76
Sergio Fernández (PDD '15) 94
Socorro Fernández (PADE '11) 47
Marco Ferrara (MBA '15) 64
Federica Foce Massa (PhD '16) 49
Josep Folch (MBA '96) 64, 94
José M. Fontdecaba (MBA '66) 80
Mayte Forján (PDD '04) 94
Alfonso Franch (PDD '03) 64
Vassiliki Frey (PMD '16) 76
Neuri Frigotto Pereira (AMP Sao Paulo '16) 52
José Fuster (MBA '86) 64
Àlex Galdeano (PDD '14) 94
Marisol Gallo (MBA '85) 64
Tomás García Madrid (MBA '88) 64
Joaquim Gay de Montellà (PDG '86) 36
Cristina Ghica (GEMBA '16) 72
Ramón Gómez-Rodulfo (MBA '66) 80
Kilian González (PDD '02) 64
Raúl González (MBA '86) 84
Valentín González (PDD '98) 84
María José Grandero (GEMBA '09) 64
David Grasa (AMP '16) 76
Thorsten Groene (MBA '10) 64
Jordi Gual (PDD '88) 36
Pedro Guerrero (MBA '90) 84
Óscar Guido García (PDD '16) 92
Daniel Gutiérrez (PDD '16) 92
Anna-Marie Harling (MBA '11) 18
Joseph Hines (MBA '14) 64
Alfredo Hoffmann (MBA '98) 86
Manuel Hurtado (PADE '15) 64
Thaïs Ivern (MBA '01) 38
Antonio Javierre (PDG '01) 18
Piotr Kaminski (AMP '07) 86
Randall Krantz (MBA '02) 18
Joel Kremer (GEMBA '15) 64
Radoslaw Kwasnicki (AMP Warsaw '16) 52
Christophe Launay (MBA '90) 64
Fernando Ley (PDD '11) 64
Mireia Llort (EMBA '16) 60
Eduardo López-Puertas (PDD '03) 64
Katharina Lueth (MBA '10) 64
Vicente Javier Macián (PDD '16) 92
Roland Mader (MBA '95) 64
Agustín Magro (MBA '96) 64
Luis Maroto (MBA '89) 38
Luis Martín Cabiedes (MBA '85) 38
Josep Martínez (EMBA '05) 64
José Martínez-Rovira (PADE '84) 36
Álvaro de la Maza (MBA '13) 64
José María de la Maza (MBA '03) 64
Jordi Mercader (MBA '69) 36
Santiago Millet (PADE '11) 64
Eduardo Molero (MBA '66) 80
Isabel Montalvo (PDD '16) 92
Pedro Montarelo (PDD '06) 64
Ignacio Monterio (PDD '16) 92
Federico Montilla (PDG '14) 64
Mago More (PDG '10) 84
Sebastian Moss (AMP '16) 76
Peter Mugendi (GEMBA '14) 44
Silvia Muñoz (PDD '12) 64
Thomas Omondi (GEMBA '16) 44
Alejandro Oñoro (PDD '99) 58
José Manuel Oñoro (EMBA '83) 58
Rodolfo Orantos (PDD '01) 64
Valentín Oviedo (PDD '10) 64
Oriol de Pablo (EMBA '14) 60
Fabio Panunzi (PLD '16) 76
Adrián Pardo (PhD '16) 49
Catalina Parra (MBA '06) 18
Íñigo Parra (MBA '90) 84
José María Peláez (EMBA '97) 64
Javier Perán (PDG '16) 64
Ramón Luis Pérez Blanco (PDD '13) 64
Antoni Peris (PADE '08) 64
Carlota Pi (EMBA '09) 38
Enrico Piqué (PDD '93) 86
Olga Polo (PDD '16) 92
Xavier Pont (MBA '02) 18
Evgenia Popova (MBA '15) 64
José María Portillo (PDG '13) 64
Víctor Pou (MBA '66) 80
Arsacio de Prado (MBA '66) 80
Diogo Prado Zanata (PhD '16) 49
José M. Puig (PDG '66) 36
Mariano Puig (PDG '64) 36, 42
Benjamí Puigdevall (PDG '10) 84
Xavier Pujol (MPA '04) 36
Enrique Quemada (MBA '94 & PADE '04) 64
Luis Fernando Quiroga (PADE '83) 84
Juanma Ramírez (PDD '12) 64
Abel Ramos (PDD '16) 92
María del Mar Raventós (PADE '01) 36
Íñigo Rengrifo (PDD '06) 64
Ignacio Rivas (MBA '02) 64
Eduardo Rodríguez (PADE '15) 64
Jordi Romero (PDD '10) 64
Anna Ros (PDG '05) 64
Alberto Ruano (PDG '06) 64
Eduardo Ruiz de Velasco (MBA '02) 64
Celestin Rwabukumba (AMP Pan African '15) 52
David Sabatés (EMBA '14) 64
Emiliano Sacristán (PDD '08) 64
Gerardo Salvador (MBA '66) 80
Román J. Sánchez (PDD '16) 92
Alfonso Sánchez-Tabernero (PDG '97) ...36, 47, 49
Josep Sanfeliu (GEMBA '06) 38
Eduardo Sañudo (PDD '16) 64
Jorge Sendagorta (PADE '90) 36
Anthony Silard (PhD '16) 49
Mónica Stender (MBA'84) 64
Dulce Subirats (PDG '16) 92
Miquel Tarragona (PDG '10) 64
Lucas Tolosa (EMBA '16) 74
Luis Unceta (MBA '02) 64
Inés Ures (EMBA '16) 64
Víctor Urruchi (PDD '09) 64
Olivier Vallecillo (PDD '06) 64
Miquel Valls (PDG '75) 36
Tom Vandebroek (PhD '16) 49
Francisco Velilla (MBA '66) 80
Joan Ramón Vilamitjana (PDG '16) 64
Núria Vilanova (PADE '99) 84
Rafael Villaseca (MBA '76) 36, 38
Juan Viñas (PDD '02) 64
Julián Viñuales (MBA '66) 80
Elzbieta Wojtczak (AMP '16) 76
Hui Wu (MBA '10) 64

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

C.A. METROPOLITAN

expertos en arrendamiento operativo

25 AÑOS 1991 - 2016

Tenemos una experiencia **de más de veinticinco años** en la gestión de **operaciones de arrendamiento operativo:**

TECNOLÓGICO

- Equipamiento Informático-Ofimática.
- Redes-Instalaciones.
- Desarrollos y Proyectos a medida (Hard + Soft + Servicios).
- Equipamiento Médico.

INDUSTRIAL

- Maquinaria de Producción.
- Transporte Industrial.
- Perforación Petrolera.
- Gestión de Inventarios.

ENERGÉTICO

- Plantas Fotovoltaicas.
- Plantas Eólicas.

RENT BACK

- Recompra de todo tipo de activos o bienes y traslado a Renting/Arrendamiento puro.

AIE

(Arrendamiento Inmobiliario Estructurado)

- Red de Oficinas.
- Centros Comerciales y Hoteles.
- Centros Administrativos.
- Centros Sanitarios.
- Cadena de Supermercados.

BANCA

- Renovación Tecnológica.
- Total integración de Servicios y Mantenimiento.
- Fórmulas de Pago por uso en impresión.

ATE

(Arrendamiento de Trasportes Estructurado)

- Autobuses, trenes y barcos.

¡TITULIZAMOS LAS RENTAS PARA FONDOS!

Podemos operar en:

España Chile Colombia
Argentina México
EEUU

C.E. IMCE
C/ Joaquín Turina, 2
28224 Pozuelo de Alarcón
Madrid – España
Teléfono: (+34) 91 5357370
Fax: (+34) 91 5357371
Mail: info@cametropolitan.com
www.cametropolitan.com

Índice de empresas

3M ... 30
Accenture ... 18
Aciturri Aeronáutica ... 49
Actel ... 64
AFD Technologies ... 64
ALBA sincrotrón ... 38
Amadeus IT Group ... 38
Amazon ... 84
Aninver ... 64
Aon ... 46
Art Frankly ... 64
Ashoka ... 18
Asociación Catalana de Dirigentes del Deporte ... 64
Asociación de Latas de Bebidas ... 64
Asociación Española de Banca ... 64
Asociación Española de Directivos ... 64
Asociación Nacional de Establecimientos Financieros de Crédito ... 64
ATENPACE ... 64
Atrevia ... 84
Attegia ... 86
Avanade ... 94
B Lab / B Corp Europe ... 18
Babson College ... 18
Banco Caminos ... 58
Banco Popular ... 47
Banco Santander ... 26
Banco Sofisa ... 74
Bancofar ... 58
Bankia ... 46, 47
Bankimia ... 94
Barclays Bank ... 38
Bauen Constructora ... 58
BBVA ... 26
Bci ... 86
BDO ... 64
Bertrán Foundation ... 36
Bewertungsraum ... 64
BlaBlaCar ... 34
Bolsa de Ruanda ... 52
Bonfiglioli Riduttori ... 52
British Petroleum ... 86
Cabiedes & Partners ... 38
CaixaBank ... 36, 84
Caja Rural de Extremadura ... 64
Cámara de Comercio de Barcelona ... 36
Capgemini España ... 64
Capital Voyages ... 44
Cáritas ... 91
Carnegie Mellon University ... 59
CDTI ... 64
CEIBS ... 12
CELSA ... 49
Centro Mario Molina ... 86
Centum Investment ... 44
CEOE ... 36
CESUR ... 84
Cevotec ... 64
Citi ... 72
CNMV ... 46
Coca-Cola FEMSA ... 52
Codorníu ... 36
Conferencia Iberoamericana ... 38
Conscious Capitalism Inc. ... 18
Continental Automotive Spain ... 49
Cooper K-Brands ... 44
Coursera ... 12
Credit Suisse ... 64
Danone ... 86
DF-IHI ... 64
Duke University ... 59
EASY ... 86
École de Ponts et Chausées ... 12
Ecovidrio ... 64
El País ... 46
Engel & Völkers ... 64
ESADE Business School ... 64
Escuela Profesional Familiar Rural de Mecuburi ... 64
ESMT European School of Management and Technology ... 18
Eurofred Group ... 94
European Venture Philantropy Association ... 18
Euskaltel ... 64, 84
Exea Empresarial ... 36
Facebook ... 30
Farm Concern International ... 44
Federal Trade Commission ... 30
Ficosa ... 36
Fondo Monetario Internacional ... 62
Food Bank ... 91
Fratelli Branca Argentina ... 86
Fundació Catalana per a l'Esport ... 64
Fundación Boscana ... 91
Gas Natural Fenosa ... 36, 38, 64
Gasol Foundation ... 82
Générale de Bâtiment et du Génie Civil ... 44
Globality International ... 18
Grupo ERESA ... 64
Grupo Guerra ... 64
Hanken School of Economics ... 48
Harvard Business School ... 12, 40, 59
Hazloposible Foundation ... 18
Hill+Knowlton Strategies ... 64
HolaLuz.com ... 38
Hospital Monte Sinaí ... 38
HP ... 38
Hubert Burda Media Holding ... 86
Ibercaja Banco ... 63
Iberian Property Investment Partners ... 64
IBM ... 38, 63
IFEMA ... 64
Ilunion ... 58
Impact Media ... 38
Institut de Cultura de Barcelona ... 64
Intel ... 74
ISE ... 86
iSimar ... 64
Javierre ... 18
JobToday ... 64
Johns Hopkins University, SAIS Europe ... 18
Joyners ... 60
Kenya Arways ... 44
Kenyan Commercial Bank ... 44
KPM ... 46, 86
KTC&R Global ... 64
Laboratorios Esteve ... 36
Laboratorios Leti ... 36
Lagos Business School ... 52
Lenovo ... 64
Lilly Spain ... 49
London Business School ... 59
Mango ... 38
Massachusetts Institute of Technology ... 12
MDE Business School ... 44, 52
Mecánica Moderna ... 64, 94
METROVACESA ... 94
Microsoft ... 64
Miquel y Costas ... 36
Misioneros de la Sagrada Familia ... 64
Mondelez ... 30
MRC ... 64
Navarro Generación ... 84
NBA ... 34, 82
Nestlé ... 30, 62
New York Times ... 30
New York University ... 34, 59
New Yorker ... 26
Novartis ... 86
Nueva Pescanova ... 64
NYU Stern ... 18
OHL ... 47, 64
OIA Global ... 64
Olympic ... 48
ONEtoONE Corporate Finance ... 64
Oxford Martin School ... 38
Palau de Congressos de Catalunya ... 38
Patagonia ... 30
Philippine Savings Bank ... 52
Philips Lighting ... 64
Universitat Politècnica de Catalunya ... 59
Princeton University ... 59
Procter & Gamble International ... 64
Progressio Foundation ... 18
Pronorba ... 64
Proximity ... 64
PSYA Spain ... 64
Puig ... 36, 38, 42
Quanergy Systems ... 86
Raisin ... 64
Real Time Management ... 86
Recruit ... 34, 86
Red Eléctrica de España ... 47
RKKW Law Firm ... 52
Safaricom ... 44
Sage ... 64
Sainsbury's ... 30
San Antonio Spurs ... 82
Santa Fe Relocation Services ... 64
Schindler ... 34
Schleifring Group ... 52
Schmitz Cargobull Ibérica ... 64
SEAT Componentes ... 49
Setram ... 64
Ship2B ... 18
Ship2Shop ... 64
Shunfeng International Clean Energy ... 64
Sofisa Directo ... 74
Standard Chartered Bank ... 62
Stanford University ... 34
Stender Asesores ... 64
Stevens Institute of Technology ... 59
Strathmore Business School ... 44, 52
Technical University of Munich ... 12
Telefónica ... 38, 47, 63, 64, 84
Televisión Española ... 64
TerraChoice ... 30
Treatwell UK ... 64
Twitter ... 30
UBS ... 18
UCEMA ... 86
UN Global Compact ... 18
UNICEF ... 82
Unilever ... 18, 30
Unión Financiera Asturiana ... 64
Universidad Complutense de Madrid ... 59
Universidad de Navarra ... 10, 36, 47, 49
Universidad Francisco de Vitoria ... 64
Università Commerciale Luigi Bocconi ... 59
University of Bologna ... 18
University of Maryland ... 59
University of Padua ... 59
University of Piura ... 86
University of St. Gallen ... 59
University of Virginia ... 18
UTDT ... 59
Vestas Eólica ... 64
Vilma Steel ... 64
Volkswagen ... 30
Vopak Terquimsa ... 64
VPS Group ... 64
WebEx ... 36
Xabec ... 91
Youtube ... 30, 86
Ysios Capital ... 38
Zagreb School of Economics and Management ... 48
Zenks! ... 18

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

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

Control de difusión
40.869
Edición castellana: 33.194
Edición inglesa: 7.675

Director Emérito
Antonio Argandoña
Editora
Aïda Rueda
Redactora jefe
Maria Subarroca
Redactora
Ana Galán
Edición en inglés
Sally Davis

Colaboraciones
Cristina Aced
James Brown
Edu Ferrer Alcover
Alejandro Lavara
Marcella Moohan
Javier Pampliega
Roger Perelló
Steve Tallantyre
Miquel Utset

Fotografía
Javier Arias, BitoCels, Pablo Candamio Adrien Daste, Jordi Estruch, Edu Ferrer Alcover, Mariano Herranz, Guillermo Iglesias, Xisco Kamal, KPMG, Mathias Leemann, Miguel Ángel Manzano, Pili Martínez, Fernando Mucci, Nuno Ramos, Eva Ripoll, Quim Roser, Bernhard Schmidt, Fabian Simon, Julie Skarratt, Tony Smith, Jordi Tarrés, Raúl Urbina

Ilustraciones
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

20 alfa consulting

20th ANNIVERSARY

20 años mojándonos contigo

Desde nuestros inicios en 1996, siempre hemos estado al lado de nuestros clientes, apoyándoles en sus proyectos estratégicos y ayudándoles a mejorar sus resultados.

Veinte años más tarde, seguimos mojándonos con ellos para diseñar e implantar conjuntamente soluciones que mejoran sus capacidades de ejecución en cualquier lugar del mundo.

Más de 60 oficinas en todo el mundo

www.alfaconsulting.com

EDITORIAL

MANDAR ES SERVIR

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

En junio os anunciamos el nombramiento del profesor **Franz Heukamp** como nuevo director general del IESE. En un acto que tuvo lugar en el aula magna del IESE el 6 de septiembre, el rector de la Universidad de Navarra, que lo presidía, nos aclaró que **Franz** no tomaba posesión de nada, porque, en la universidad, dirigir no es apropiarse de nada: mandar es servir. Eso es lo que hemos visto en todos los directores anteriores y, muy claramente, en el último, el profesor **Jordi Canals**.

En la revista nos ha parecido que vosotros, los antiguos alumnos, teníais derecho a ser de los primeros en saber cómo valora el nuevo director general la trayectoria del IESE, los retos a los que se enfrenta, cuáles son sus proyectos y cómo cuenta con vosotros para dejar en la sociedad la huella de vuestro trabajo bien hecho. Desde las páginas de la revista, felicitamos a **Franz** y nos ponemos a su disposición. El reto que más le atrae, según afirma en la entrevista, es "el relacionado con el servicio que prestamos a los participantes de los programas, a las empresas y, en consecuencia, a toda la sociedad, mediante una combinación única de trabajo académico y excelencia profesional". Claro: esto es lo que el IESE ha venido haciendo desde 1958, lo que no quiere decir que los próximos años, con **Franz** al frente de la escuela, vayan a ser aburridos. Ni mucho menos.

"En busca del sentido", se titula el artículo principal de la sección "Ideas". Efectivamente, esto también lo está haciendo el IESE desde hace décadas: buscar el sentido del trabajo de dirigir y del papel de la empresa en la sociedad, ahora con la excusa del 19º Simposio Internacional de Ética, Empresa y Sociedad, que tuvo lugar en el IESE al comienzo del verano. Os informamos también de los planes de la próxima Reunión Anual de Antiguos Alumnos; de las actividades del Comité Harvard-IESE; de nuevas cátedras, iniciativas y programas; de historias de graduados del AMP... ¡Y tantas historias vuestras! Nos alegra que utilicéis la *Revista de Antiguos Alumnos* como una gran red social, para contar lo que hacéis y lo que os interesa. ¡Seguid enviándonos vuestras noticias!

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

Ferran Jori — Director General

www.joriarmengol.com

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

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

Members of:
Global Broker Network
Astreos Credit

Jori Armengol & Asociados
Correduría de Seguros S.A.

Franz Heukamp, nuevo director general del IESE

"LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS ES UN MOTOR PARA COMBATIR LA POBREZA"

Desde el 1 de septiembre, Franz Heukamp asume la dirección del IESE. El profesor ha concedido a la *Revista de Antiguos Alumnos* la primera entrevista, en la que charla abiertamente sobre los retos que afrontará la escuela.

Tras formar parte, durante catorce años, del claustro del IESE, el profesor **Franz Heukamp** asume la dirección general de la escuela. Le ilusiona contribuir a seguir desarrollando la internacionalidad, la calidad académica y la investigación de la institución. Al mismo tiempo, afronta los retos del siglo XXI sin perder de vista las prioridades del IESE: atender las necesidades del directivo y estar al servicio de la sociedad.

Desde su Colonia natal, en Alemania, el profesor **Franz Heukamp** ha desarrollado su itinerario formativo en distintos países. La ingeniería fue su ámbito de estudio inicial, y se licenció en la Technische Universtät München. En Francia, se licenció en la École des Ponts et Chaussées, y Estados Unidos lo vio convertirse en doctor en el Massachusetts Institute of Technology. Además, es antiguo alumno del IESE, de la promoción 2006 del AMP Múnich.

Aficionado al ciclismo y a la alta montaña, su especialidad docente se centra en el análisis de decisiones, un área en la que se interesó porque – según explica – aúna "aspectos de tipo analítico con otros de carácter más humano y personal, en los que la psicología y la personalidad desempeñan un papel crucial". A sus 42 años, ha sido nombrado director general de la escuela y es titular de la Cátedra Antonio Valero. Se trata de un nuevo paso en su trayectoria directiva, que ha incluido los cargos de secretario general del IESE (2009-2012) y vocal del Consejo de Dirección responsable de los programas MBA (2012-2016). Desde ese puesto, lideró el lanzamiento del Executive MBA en São Paulo y de la sección de Nueva York del Global Executive MBA. Ahora, le aguardan nuevos retos, que confía en superar con el apoyo de los antiguos alumnos, los profesores y todo el equipo del IESE.

¿Qué objetivos tiene el IESE para los próximos años?
El principal objetivo es seguir estando al servicio de la sociedad: ofrecer una muy buena formación a directivos y empresarios para, a través de todos ellos, ayudar a mejorar las organizaciones y la sociedad. Creo que nuestro futuro depende de la capacidad que tengamos para ser relevantes en esta gran tarea. Es un ámbito crítico, porque los problemas de la sociedad y de las organizaciones son múltiples, y debemos estar ahí para contribuir y ayudar a los directivos y empresarios a formular las respuestas adecuadas.

¿Qué reto le atrae más de esta nueva responsabilidad?
El reto que más me atrae es el relacionado con el servicio que prestamos a los participantes de los programas, a las empresas y, en consecuencia, a toda la sociedad, mediante una combinación única de trabajo académico y excelencia profesional a un nivel completamente internacional.

Tras su nombramiento, ha manifestado que el IESE se ha convertido en un referente mundial en la formación de directivos. ¿Cómo describiría la escuela que hoy encabeza?
Se ha trabajado mucho durante los más de 50 años que tiene el IESE, y el resultado es lo que hoy heredamos todos. Durante todo este tiempo, los profesores han aportado su docencia, su investigación y su labor de contacto directo con las empresas, algo que nos ha permitido comprender y ayudar a los directivos. El actual nivel de la formación también es fruto del trabajo de los equipos directivos, que han sabido profesionalizar mucho la organización, la selección de alumnos y el marketing de los programas. Además, resulta fundamental el trabajo del *staff*, porque permite que el participante que llega al IESE pueda ver una organización impecable.

¿Cuáles son sus prioridades como director general?
Desde hace años, formo parte del equipo del anterior director general, **Jordi Canals**, por lo que veo mucha continuidad en el proyecto. Mis prioridades girarán en torno al impacto que estamos buscando, es decir, seguir apostando por una internacionalidad muy clara, por una formación de gran calidad y por una investigación de máximo rigor.

¿Qué retos tiene esta apuesta por la internacionalidad?
En los últimos años, el IESE ha vivido una internacionalización muy importante, que se ha plasmado en la diversidad de origen de los participantes de nuestros

> "MIS PRIORIDADES SON UNA INTERNACIONALIDAD MUY CLARA, UNA FORMACIÓN DE GRAN CALIDAD Y UNA INVESTIGACIÓN DE MÁXIMO RIGOR"

1

2

3

4

1. El Prof. Heukamp impartiendo docencia en el IESE.
2. El nuevo director de la escuela en un reciente encuentro de alumni del MBA.
3. El Prof. Heukamp en la graduación del MBA 2016.
4. El nuevo director general de la escuela en la celebración del 50 aniversario del MBA con alumni en Singapur.

programas. Por otro lado, nuestros propios equipos y el claustro también se han internacionalizado cada vez más. Además, ha aumentado la diversidad de países de origen de las empresas con las que trabajamos. Y, finalmente, se ha producido una internacionalización creciente con la presencia física del IESE en otros continentes, mediante los campus de Nueva York, São Paulo y Múnich, y las colaboraciones que mantenemos con las escuelas asociadas en otras partes del mundo. De cara al futuro, debemos seguir incrementando nuestra presencia en Norteamérica, Latinoamérica y Centroeuropa. Y, por otra parte, el papel de Asia en el siglo XXI será muy importante, por lo que debemos pensar, más allá de las iniciativas que ya tenemos en marcha, en cuál debe ser nuestra presencia en el continente asiático.

¿Qué lecciones considera que hemos aprendido en Asia?
El IESE lleva en Asia desde los años ochenta, concretamente en China, a través de la escuela de negocios CEIBS. Las economías asiáticas han sabido desarrollarse mucho en las últimas décadas. Como escuela de dirección de empresas, hemos aprendido mucho y seguimos haciéndolo de un entorno tan optimista, dinámico y de alto crecimiento que, a su vez, nos permite aportar nuestra experiencia y conocimiento.

¿Cómo benefician al IESE las alianzas con otras escuelas?
Si pensamos en el comité que tenemos con la Harvard Business School desde el año 1963, constituye un apoyo incalculable. Lo era en el momento de lanzar el MBA en el 1964, y lo sigue siendo hoy, a la hora de reflexionar juntos sobre cómo afrontar los retos de la dirección de empresas. Por otra parte, el hecho de contar con quince escuelas asociadas en cuatro continentes nos ha permitido ayudarlas en su desarrollo y llevar a cabo proyectos en común como, por ejemplo, el AMP Pan-African o el Global CEO Program. Sin este tipo de alianzas, nos resultaría muy difícil promover nuestro impacto positivo en estos países.

Existe la opinión de que, a veces, la investigación está algo alejada de los intereses de las empresas. ¿Cómo se consigue publicar en *journals*, que plantean exigencias más técnicas, y, a la vez, resultar útil para los directivos?
La clave es la relevancia. Una idea relevante para directivos y empresarios, bien preparada y presentada, también merece estar entre investigaciones de primer nivel mundial. Existen numerosos ejemplos de ideas que se han publicado primero en un formato más científico y de las que luego se han sabido extraer lecciones importantes para las empresas. Precisamente, en el IESE estamos en una muy buena posición para conseguirlo, porque aunamos el conocimiento empresarial y el rigor científico.

¿Qué representa para usted la comunidad de antiguos alumnos del IESE?
El IESE, en buena parte, es lo que es gracias a sus más de 40.000 antiguos alumnos y a la ayuda que nos prestan a

diario, pero también la escuela se vuelca en sus alumni. Para nosotros, es importante que ellos sigan haciendo muy bien lo que hacen, al frente de actividades empresariales en todo tipo de sectores y alrededor del mundo, porque el impacto positivo en la sociedad que quiere tener la escuela se materializa, precisamente, a través de la labor de nuestros antiguos alumnos en todas estas empresas. Además, por supuesto, les agradecemos muchísimo su colaboración imprescindible en proyectos muy concretos, a los que aportan sus conocimientos, su experiencia y sus recursos: sin ellos, no podríamos lograrlo.

¿Cómo quiere mantener a esta comunidad viva y cerca?
Sé que los antiguos alumnos nos quieren escuchar, y nosotros también a ellos. Por eso, lo primero es escucharlos muy bien, y, luego, ir adaptando nuestras actividades y ofertas a sus necesidades, en función de su edad, su posición, su ubicación, etc. En definitiva, seguir trabajando juntos en los retos que vayan surgiendo en sus trayectorias profesionales y en sus vidas.

Como director del MBA, conoce muy bien a los denominados *"millennials"*. ¿Qué ofrece el IESE a esta nueva generación de líderes?
Los *millennials,* en general, son personas muy comprometidas con el impacto que pueden tener a través de su profesión. Se implican en causas muy nobles, y son estas causas y sus objetivos los que determinan sus decisiones vitales. En este sentido, hay una conexión muy natural del IESE con ellos, porque nosotros siempre hablamos del impacto específicamente a través de la integridad, de la profesionalidad y del espíritu de servicio. Por eso, creo que el MBA del IESE resulta especialmente atractivo para ellos, por el énfasis que pone en estas dimensiones.

¿Cómo se concreta esto en el programa?
El MBA tiene un enfoque basado en situar a las personas y sus necesidades en el centro de la toma de decisiones directivas. Esta preocupación por los demás siempre ha atraído a personas que tienen esta sensibilidad; prueba de ello es la conferencia "Doing Good, Doing Well", que nació hace más de una década. Además, en los últimos años también han surgido muchos proyectos nuevos, como uno en el que colaboramos, en el barrio barcelonés del Raval, con personas que tienen dificultades de acceso al mercado laboral.

¿Qué pueden hacer los directivos para combatir las desigualdades de las que somos testigos en todo el planeta?
Un motor especialmente bueno para combatir la desigualdad y la pobreza es la buena gestión de las empresas, porque, a través del trabajo, de la formación y del cuidado de las personas, se contribuye a mejorar en gran medida el bienestar de la sociedad. Es el caso, por ejemplo, de la Africa Initiative del IESE, donde creo que estamos haciendo un trabajo importante con empresarios que, al

”PENSAR EN EL BIEN DE TODA LA SOCIEDAD DEBE SER UN OBJETIVO IMPORTANTE PARA EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS”

recibir una buena formación, pueden ayudar muchísimo a las comunidades en las que residen.

El desempleo es uno de los problemas más importantes de muchas sociedades desarrolladas. ¿En el IESE existen iniciativas para combatirlo?
El desempleo es un gran problema para las persona que lo sufren y para la sociedad. Por eso, las organizaciones debemos buscar los modos de incorporar a todo el mundo al mercado laboral: proporcionando mejor formación a aquellos que la necesiten y adaptando el marco legal para facilitar la integración de más personas en el mercado laboral. Desde el IESE, trabajamos en sugerencias prácticas sobre cómo se podrían mejorar algunos aspectos de la formación de los más jóvenes, y proponemos constantemente formas de crear un entorno laboral más abierto y más ágil.

¿Cómo ve el futuro de Europa?
Creo que es esperanzador, porque Europa siempre ha sido una comunidad de países que se han sabido adaptar a circunstancias cambiantes. Dicho esto, también es cierto que hay una presión populista que se ha ido formando a raíz de una cierta desatención a los problemas reales de los ciudadanos. En este sentido, espero que los responsables públicos puedan reaccionar y atender mejor los problemas, para, así, recuperar la confianza perdida.

En un reciente artículo defendía que las escuelas de dirección deben redirigirse hacia el bien común. ¿De qué modo puede llevarse esto a cabo?
En la crisis financiera de los años 2008 y 2009, surgieron críticas muy serias a las escuelas de dirección en cuanto a los modelos de negocio y las actitudes que se habían transmitido a los directivos en algunas de ellas. Tenemos que reconocer que, seguramente, esto es verdad, y creo que el bien común, es decir, pensar en el bien de toda la sociedad, tiene que ser un objetivo importante para empresarios y directivos. Los tenemos que ayudar a concretar cuál debe ser este bien común y cómo incorporarlo a su toma de decisiones. Creo que, de manera natural, las personas quieren hacer el bien, y, muchas veces, el problema está en saber compaginar esta voluntad con los distintos requerimientos, presiones y tensiones a los que están sometidas.

Otra de las tendencias actuales es la formación continua. ¿Cómo se prepara el IESE en este sentido?
Actualmente, las trayectorias profesionales se han prolongado y hemos empezado a hablar del *lifelong learning*. En este campo, es fundamental la labor de los programas de Executive Education, porque renuevan continuamente la oferta de formación para adaptarla a las necesidades del directivo a lo largo de toda su vida. A su vez, la Alumni Association ofrece un Alumni Learning Program muy completo.

La transformación digital es ya una realidad también en el ámbito de la formación directiva. ¿Cómo se imagina esta formación en los próximos años?
Actualmente, en el IESE ya tenemos programas llamados “híbridos”, porque combinan sesiones presenciales con el uso de la tecnología en sesiones a distancia, en distintos formatos. Empezamos hace ya quince años con el GEMBA, y hoy contamos incluso con unos módulos en la plataforma Coursera. Aun así, en la escuela creemos que el mejor método es el aprendizaje basado en la discusión en el aula, con interacción directa de los participantes. En un futuro próximo, creo que dispondremos de tecnologías de tanto nivel que podremos escoger el método y las herramientas más adecuadas para cada objetivo educativo.

La tecnología está afectando profundamente a las sociedades en muchos aspectos, como el empleo. ¿Cómo se debe gestionar la llegada de estas nuevas tendencias?
Por una parte, existen avances tecnológicos que permiten que muchos trabajos puedan realizarse por máquinas al servicio de las personas y, por lo tanto, se trata de una mejora de nuestra vida. Por otra, algunas tareas acaban por desaparecer, pero es algo que siempre ha sucedido. Lo más importante es conseguir que las personas que llevaban a cabo estas tareas se formen para realizar otros trabajos. Resulta fundamental entender que la formación no acaba nunca y este estímulo intelectual creo que es muy positivo.

El 21 de septiembre, el nuevo director general invitó a los alumni a participar en una sesión *online* de preguntas y respuestas. El resumen del *webinar* está disponible en la *newsletter* de Alumni del mes de octubre.

Ética, empresa y sociedad

EN BUSCA DEL SENTIDO

En un mundo convulso y cambiante, ¿cómo pueden desarrollar las empresas una ventaja competitiva sostenible? Una buena manera es la de recuperar un concepto propio de la filosofía clásica: el bien común. Ha llegado la hora de crear entornos corporativos pensados para que todas las personas prosperen, tanto dentro de las organizaciones como en la sociedad en general. Eso incluye pensar en la estrategia de forma innovadora y transformar la toma de decisiones en el mundo empresarial. Antiguos alumnos y académicos exploran en este artículo qué significa buscar un sentido empresarial más allá de los beneficios.

"SI LAS EMPRESAS QUIEREN SER SOSTENIBLES A LARGO PLAZO, DEBERÍAN CAMBIAR SU 'CULTURA DE TENER' POR UNA 'CULTURA DE SER' Y BUSCAR LOS BENEFICIOS SOCIALES MÁS ALLÁ DE LOS ECONÓMICOS"

Jaume Agustí (PDG '07), CEO y cofundador de Zenks!

En el panorama empresarial posterior a la crisis económica, las empresas deberían conectar sus estrategias con las grandes cuestiones de la sociedad. A primera vista, eso podría parecer bastante obvio, pero sus ramificaciones plantean cuestiones muy profundas acerca del significado de la estrategia, de la ética, del sentido de las empresas y de los aspectos prácticos del fomento del cambio.

Todas estas cuestiones fueron abordadas en el 19º Simposio Internacional de Ética, Empresa y Sociedad, que tuvo lugar en el campus del IESE en Barcelona los días 4 y 5 de julio del 2016. El director académico del simposio, el profesor **Joan Fontrodona,** señaló que "estrategia" y "ética" son dos conceptos interconectados que pueden ayudarse mutuamente. Pero antes de buscar estas conexiones, indicó **Edward Freeman,** Olsson *professor* de Administración de Empresas en la Darden School de la University of Virginia, primero debemos cambiar nuestra forma de pensar.

RECONECTAR EMPRESA Y ÉTICA

"Entendemos mal qué es en realidad la empresa. Y entendemos mal, o de forma incompleta, qué es en realidad la ética empresarial", aseguró **Freeman.** "La gestión estratégica tiene un problema: ve el mundo de la empresa como una serie de transacciones económicas en un mundo que se caracteriza por la escasez. Pero lo que tenemos que hacer es situar la ética en el centro. Tenemos que acabar con la idea de que 'ética empresarial' es un oxímoron".

"Hemos perdido de vista la centralidad de las personas en las actividades empresariales", afirmó, por su parte, **Raj Sisodia,** FW Olin *distinguished professor* de Global Business & Whole Foods Market *research scholar* en Conscious Capitalism (Babson College).

El hecho de que las personas se hayan convertido en siervas de un "motor de producción y prosperidad" es lo que nos ha llevado a las luchas y los conflictos sociales de los últimos años, explicó **Sisodia,** quien también señaló la tendencia a hacer negocios como si fuera un juego. "Me refiero a esa idea según la cual de lo que se trata es de hacer algunas apuestas, en las que en unas se gana, en otras se pierde, y a seguir adelante. Pero la realidad es que, por el camino, hay vidas humanas reales que se ven afectadas y perturbadas".

Pero el peor enfoque posible de los negocios, en su opinión, es el de tomárselos como si fueran una guerra. "Dominación. Agresión. Resultados a toda costa. Mentalidad de ganar o perder. Las empresas no son nada de eso. Las empresas son vidas reales. Las empresas son las personas".

Coincide con **Sisodia** un antiguo alumno del IESE, **Antonio Javierre** (PDG '01), CEO de Javierre y exsecretario de la Red Española de UN Global Compact. "Si la mayoría de las empresas privadas tuvieran como prioridad el cuidado de las personas, no habría necesidad de empresas sociales en nuestra sociedad", aseguró.

"Las empresas están hechas de personas, y las personas tienen la capacidad de diseñar o cambiar el mundo. Si las empresas sociales, las ONG y las empresas tradicionales con corazón satisfacen las necesidades reales de la sociedad, las compañías privadas no tendrán otra opción que ser más sociales cada día. El mundo empresarial necesita despertarse y valorar su impacto social, de inmediato y sin vacilaciones", añadió **Javierre.**

Por su parte, **Freeman** considera que la investigación es una disciplina que debería desempeñar un papel clave en la reinvención de las empresas, pero que el propio mundo académico también debería cambiar. "Cuando se leen algunos *journals* sobre gestión estratégica, se podría llegar a pensar que el mundo empresarial consiste únicamente en el interés propio, que los seres humanos son recursos humanos, que de lo que se trata es de ser más listo que tus rivales y que el mundo es un mundo de carencias", señaló.

El profesor **Freeman** sostiene que todo ello es consecuencia de que los profesores simplifican conceptos con el objetivo de ver publicados sus artículos y señala, también, que tener un sentido pragmático de la empresa complica las cosas. "Necesitamos más complejidad. Lo que cuenta son las empresas reales y las experiencias reales. Los seres humanos somos entes que utilizamos el lenguaje, y una vez que eso se ha entendido, ya no nos encontramos ante un mundo de carencias, sino, al contrario, ante un mundo de

Los profesores Stefano Zamagni, Joan Enric Ricart y Pankaj Ghemawat en la sesión del simposio "The Role of Business and the Future of Our World"

Los profesores C.B. Bhattacharya, Antonio Argandoña y Edward Freeman participaron en la sesión "Integrating Ethics into Strategic Management"

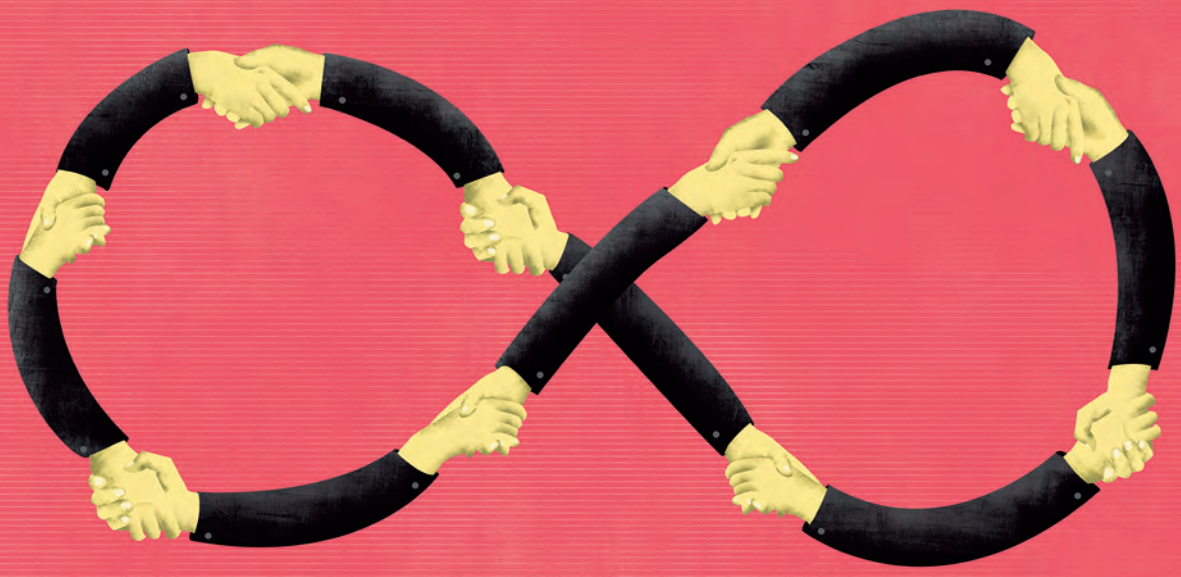
Los profesores Raj Sisodia y Héctor Rocha, junto con Marcello Palazzi, en la sesión "In Search of New Paradigms and Fresh Perspectives"

Algunos de los participantes del simposio

Prof. Joan Fontrodona, director académico del simposio

"LOS BENEFICIOS SON IMPORTANTES, PERO TAMBIÉN ES FUNDAMENTAL EL MODO EN QUE SE GENERA EL DINERO"

Raj Sisodia, FW Olin *distinguished professor* de Global Business en el Babson College



abundancia, basado en todo aquello que seamos capaces de hacer con nuestra imaginación moral".

Freeman añade que necesitamos "más metáforas de base moral" en todas las disciplinas del mundo de la empresa. "Tenemos que encontrar múltiples narrativas, múltiples métodos y proyectos conjuntos con personas de otras disciplinas. Debería ser algo más parecido a un *jazz* improvisado que a una disciplina científica. Porque nuestra misión como académicos es la de reinventar la idea de empresa, y hacerla mejor".

CUBRIR LAS NECESIDADES DEL SIGLO QUE VIENE

Stefano Zamagni, profesor de Economía en la Università di Bologna y profesor adjunto de Economía Política Internacional en la Johns Hopkins University, SAIS Europe, subrayó el consenso generalizado que se da entre científicos sociales y empresarios sobre la urgencia de reformar y transformar algunos pilares importantes del actual modelo de orden social.

El empuje hacia estas reformas, asegura, viene de la concienciación sobre los nuevos retos que la globalización y la cuarta revolución industrial están planteando a toda la humanidad.

Zamagni identifica cuatro problemas: una brecha cada vez mayor entre los trabajos creativos y los rutinarios, las desigualdades causadas por la "financiarización" de la economía (tal y como ilustra la relación entre los activos financieros globales y el PIB mundial, que ha crecido de 1:1 a 12:1 en apenas 30 años), una escasez de bienes comunes (bienes como, por ejemplo, el medioambiente, la cultura o el conocimiento) y una sobreabundancia de bienes privados.

El antiguo alumno del IESE **Jaume Agustí** (PDG '07), CEO y cofundador de Zenks!, una empresa social que crea "ecosistemas de ideas positivas" en diferentes ciudades, considera que la crisis económica global ha generado una "crisis de valores global". "Si las empresas quieren ser sostenibles a largo plazo, deberían cambiar su 'cultura de tener' por una 'cultura de ser' y buscar los beneficios sociales más

allá de los económicos –aseguró–. Estos cambios han llegado para quedarse. No es una tendencia, es una revolución".

Sisodia señaló otro problema de la situación actual: "El porcentaje de estadounidenses que confían en las grandes empresas no es muy elevado –explicó–. Era un reducido 16% en el 2009, lo que indica un muy elevado nivel de cinismo y de recelo que impide a la población ser innovadora y creativa. Y vamos a necesitar avances extraordinarios en todas las áreas, porque no podremos cubrir nuestras necesidades para el siglo que viene si actuamos igual que lo hemos hecho en los últimos 100 o 200 años".

UN NUEVO SENTIDO PARA LA EMPRESA

La empresa debería repensarse, y en el simposio se demostró cómo la estrategia y la ética pueden reforzarse mutuamente. Según el profesor **Fontrodona,** "la gestión estratégica consiste en plantear e implementar los objetivos principales de una empresa, y lo que hace la ética es definir los máximos objetivos de la acción y de la vida del ser humano, como el propósito y el sentido". Además, el profesor añadió: "La ética puede ser útil para la estrategia a la hora de definir y expresar el sentido de la empresa y las vías adecuadas para implementar y alcanzar dicho sentido. Por otra parte, la estrategia también puede resultar útil para la ética, porque contribuye a entender que esta no es un simple añadido, sino un elemento que se encuentra en el mismo centro de la actividad empresarial".

Muchas empresas recurren a palabras vacuas en lo que respecta a cuestiones como la sostenibilidad, pero renuncian a ir más allá. Analizó los motivos de ello **C.B. Bhattacharya,** titular de la Cátedra Pietro Ferrero de Sostenibilidad en la ESMT European School of Management and Technology. En su investigación para la preparación de su libro *Leveraging Corporate Responsibility*, advirtió que prácticamente todas las empresas contaban con un responsable de Responsabilidad Social Corporativa, pero que este no participaba en los debates estratégicos de la empresa.

"Otros directivos dicen: 'Sí, bueno, es un tema importante, pero no es mi responsabilidad. Yo tengo cosas más importantes que hacer'", apuntó el titular de la Cátedra Pietro Ferrero. "Y, a la vez, el compromiso de los empleados se encuentra en unos niveles de mínimo histórico". **Bhattacharya** citó el libro *Drive*, de **Daniel Pink,** para asegurar que los trabajadores de las empresas están ávidos de obtener contexto y deseosos de dar sentido a sus acciones. "Todos queremos formar parte de algo grande y conseguir algo que realmente merezca la pena. Y si esto es así, ¿por qué no somos capaces de conseguirlo?".

Sisodia opina que un cambio de modelo de este calibre solo puede darse cuando exista una nueva alternativa que sea coherente, "de la misma forma que un trapecista no suelta una barra hasta que otra barra se le acerca".

En opinión de **Freeman,** el primer paso para ello es cambiar la unidad de análisis pasando de la transacción económica a una serie de relaciones que sean perdurables en el tiempo. "La empresa siempre ha creado –y, algunas veces, destruido– valor para los clientes, proveedores y empleados, y también dinero. El único sitio en el que se crea una empresa únicamente para maximizar las inversiones de los accionistas es en los libros de texto de las facultades de Económicas y de las escuelas de dirección. Los verdaderos emprendedores no lo hacen por eso. Crean una empresa porque sienten la necesidad de crearla. No estoy diciendo que el dinero no sea importante; lo que estoy diciendo es que lo que mueve el capitalismo no es el dinero, sino el sentido. Eso es lo que impulsa todas las actividades empresariales".

> "EXISTE UN VACÍO EN EL SENTIDO DE QUE JAMÁS HEMOS CREADO INSTITUCIONES QUE GOBIERNEN A LAS EMPRESAS"
>
> **Marcello Palazzi,**
> cofundador de B Lab / B Corp Europe y presidente fundador de la Progressio Foundation

Y se ha demostrado que anteponer el sentido lleva recompensa. **Bhattacharya** señala que así se logra un mayor compromiso por parte de los empleados, lo cual supone "una enorme ventaja competitiva", pero admite que "para que algunos directivos 'duros' compren esta idea, antes tienes que enseñarles el dinero. Si piensas de forma estratégica, no hay *trade-offs*. Porque de lo que se trata es de estimular a tus empleados, clientes y proveedores, y de que todos trabajen mejor".

Sisodia insiste en esta mentalidad "sin *trade-offs*": "De lo que se trata no es de buscar el equilibrio, sino de integrar, de obtener resultados beneficiosos para todas las partes interesadas. Si buscas *trade-offs*, los encontrarás rápidamente, pero, si los rechazas, lo que encontrarás serán alternativas".

También describe el compromiso de los empleados como "un motor de creación de valor" al que las empresas tienen acceso y que les ayuda a ser rentables. "Sería socialmente irresponsable no ser rentable. Al fin y al cabo, ¿cómo pagamos las infraestructuras y la educación? A través de los beneficios que crean las empresas y los correspondientes impuestos. Los beneficios son importantes, pero también es fundamental el modo en que se genera el dinero".

Y para que este motor de creación de valor arranque, **Bhattacharya** aseguró que las empresas deben promover las tres necesidades y motivaciones clave de sus empleados: las necesidades económicas (es decir, el deseo de ganar dinero), las necesidades de desarrollo (el deseo de ir avanzando en la trayectoria profesional) y las necesidades ideológicas (el deseo de hacer algo que sea bueno para la sociedad). También señala que el propósito de la empresa, una vez que se ha definido, debe ser significativo y una prioridad para todo el mundo. Como ejemplo, citó al CEO de Unilever y miembro del International Advisory Board del IESE, **Paul Polman:** "No tengo ninguna conversación en la que no se mencione la sostenibilidad. Tablas, cuadros de mandos, sistemas en cascada... En Unilever, cada vez que enciendes tu ordenador, aparece una ventana en la que se pueden consultar los progresos de la empresa en sus objetivos de sostenibilidad, lo que nos recuerda que se trata de una cuestión muy importante".

El antiguo alumno del IESE **Randall Krantz** (MBA '02), director de Energía, Medioambiente e Impacto Social en Globality International, considera que la misión social es uno de los mayores reclamos para captar talento, especialmente entre los profesionales más jóvenes. Pero también indica que "las empresas deberían prometer menos y cumplir más, o, en otras palabras, hablar menos y hacer más. Si una compañía destina más recursos a la partida de marketing que a los proyectos sociales, puede que lo esté haciendo por motivos equivocados. Lo cierto es que, cuando una empresa está llevando a cabo una campaña de *greenwashing*, los empleados se dan cuenta enseguida".

Otra forma de ayudar a que las empresas y las personas vean lo que el cambio positivo puede hacer por el bien común pasa por replantear algunas de sus premisas sobre los retos y las oportunidades, y **Pankaj Ghemawat,** profesor de la Cátedra Anselmo Rubiralta de Estrategia Global en el IESE y *global professor* de Management and Strategy en la NYU Stern, considera que la globalización está muy relacionada con ello.

"Las opiniones de la gente sobre la globalización suelen sufrir cambios bruscos, normalmente mucho más exagerados que la realidad –advirtió **Ghemawat**–. Este es uno de los motivos por el que necesitamos constantes empíricas, siguiendo un principio de la gestión estratégica, cuando operamos en entornos inciertos. La gente suele pensar que en el mundo se realizan el doble de intercambios comerciales de los que en realidad se producen. Sus estimaciones sobre los movimientos de capitales suelen triplicar o cuadriplicar los reales. Otras cuestiones, como los desplazamientos transfronterizos de personas –sin tener en cuenta el turismo–, suelen sobredimensionarse unas diez veces. A no ser que se reconozca lo limitada que es en realidad la globalización, probablemente uno no será capaz de ver por qué se puede encontrar potencial en una mayor integración". Por otra parte, añadió **Ghemawat,** "si se tiene una idea precisa de cuán globalizado está el mundo, eso reducirá –e, incluso, en algunos casos, revertirá– los miedos que se suelen tener ante la globalización".

LIDERAR EL CAMBIO

Zamagni recuerda que, aunque se produce un consenso sobre los retos, no hay un acuerdo sobre el camino que se debe tomar para hacerles frente. Por ello, será necesario ejercer el liderazgo, pero **Marcello Palazzi,** cofundador de B Lab / B Corp Europe y presidente fundador de la Progressio Foundation, se pregunta de dónde vendrá este liderazgo. "¿Quién inspira, gobierna y lidera las empresas? Lo

> "ESTÁ EMERGIENDO UNA NUEVA ECONOMÍA EN LA QUE LAS INICIATIVAS SOCIALES SE ACERCAN Y SE CONJUGAN CON LAS EMPRESAS ÉTICAS CON ÁNIMO DE LUCRO"
>
> **Catalina Parra** (MBA '06), presidenta y fundadora de la Fundación Hazloposible

que vemos es que existe un vacío en el sentido de que jamás hemos creado instituciones que gobiernen a las empresas, aunque son, en muchos sentidos, el motor más importante de la sociedad".

Las mismas compañías también piden la creación de dichas estructuras. **Zamagni** citó un reciente estudio, realizado entre más de 1.000 CEO de 27 sectores en 103 países, titulado "CEO Strategy on Sustainability", que aseguraba que "la economía global va por mal camino y las empresas no están haciendo lo necesario para fraguar un futuro sostenible". También subrayó el hecho de que el informe no proviene de una escuela ética, sino de la empresa Accenture y del UN Global Compact Group. "Lo que es más destacable es que los propios CEO están pidiendo ahora una arquitectura global que permita que las compañías realicen un mayor esfuerzo de sostenibilidad a partir de los progresivos logros de los individuos".

Una organización que está intentando consolidar una de estas estructuras es B Lab, que promociona y acredita B Corps (*benefit corporations*). De acuerdo con su cofundador, **Palazzi,** hoy existen más de 1.800 empresas B Corps en 50 países de los 5 continentes, todas ellas con un deseo manifiesto de generar beneficios para la sociedad. **Palazzi** explicó que B Corps tiene cuatro dimensiones: la primera, certificar empresas con ánimo de lucro que tengan un propósito, un gran impacto, y que estén orientadas a los *stakeholders;* la segunda, actuar como un cuadro de mandos analítico gracias al que 40.000 empresas comparten información; la tercera, ser un instrumento de gestión práctico; y la última, crear una red de empresas con una ética común.

Para recibir y mantener su certificación, las compañías han de recibir una puntuación mínima en una evaluación de su rendimiento social y medioambiental. Muchas de estas empresas también están legalmente reconocidas en Estados Unidos como *benefit corporations*. **Krantz** considera que las B Corps son "todo un fenómeno", pero también señala que aún queda mucho camino por recorrer: "Ya hay 1.800 B Corps, pero en el mundo existen más de 100 millones de empresas. A lo que tendríamos que aspirar es a que todas ellas adopten prácticas sociales y medioambientales, y eso no sucederá con normas de cumplimiento voluntario, sino cambiando las reglas del juego".

Otra organización que está impulsando el cambio es Conscious Capitalism, que promueve las teorías de *conscious capitalism* en todo el mundo. Uno de sus ideólogos, **Sisodia,** resume así su objetivo de animar a las empresas a que busquen un sentido: "Se trata de hacer algo que merezca la pena y, a la vez, ganar dinero. No se trata de hacer algo para ganar dinero. Entre ambos conceptos hay una gran diferencia".

Los inversores también están empezando a evaluar a las empresas de forma diferente. El alumni del IESE **Xavier Pont** (MBA '02), cofundador de la fundación Ship2B de emprendimiento de impacto, señala que "existe una mayor exigencia por parte de clientes y usuarios comerciales que están comprometidos con el medioambiente y los problemas de nuestra sociedad. Eso ha reforzado un modelo de negocio que busca tres tipos de resultados: económicos, sociales y medioambientales, lo cual ha llevado a la inversión de impacto, en la que los inversores esperan un retorno que no solo sea económico, sino que también esté cuantificado en términos de impacto social".

La antigua alumna del IESE **Anna-Marie Harling** (MBA '11), directora adjunta de Philanthropy Advisory en UBS y, anteriormente, investigadora sénior en la European Venture Philanthropy Association, observa el mismo deseo de cambio en los clientes con los que trabaja, que tienen un poder adquisitivo muy elevado, y también en su banco. "Sin duda, hemos detectado entre nuestros clientes un interés creciente por la iniciativa emprendedora de carácter social. UBS ha lanzado, conjuntamente con Ashoka, el programa UBS Social Innovators porque consideramos que el sector privado tiene que jugar un papel fundamental a la hora de abordar los problemas más acuciantes de nuestra sociedad. También vemos que hay una mayor voluntad en nuestros clientes por ayudar a resolver dichos problemas. Y nosotros consideramos que el creciente mercado de inversión social puede satisfacer algunas de estas demandas", asegura.

Las empresas éticas con ánimo de lucro y las empresas sociales sin ánimo de lucro tienen, en definitiva, muchas cosas en común. Según la antigua alumna del IESE **Catalina Parra** (MBA '06), presidenta y fundadora de la Fundación Hazloposible, "las empresas sociales son un movimiento imparable. Ahora se encuentran en su etapa inicial, pero ya están adoptando varias formas: B Corps, emprendimiento social, bonos de impacto social, etc. La línea entre el mundo de la empresa y la sociedad en general se está difuminando, y lo que está emergiendo es una nueva economía en la que las iniciativas sociales se acercan y se conjugan con las empresas éticas con ánimo de lucro, que, con frecuencia, han fundado o dirigen directivos con valores éticos muy sólidos".

EL FUTURO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

ANTICIPANDO EL CONSEJO DEL 2020

PEDRO NUENO
Profesor Emérito de Iniciativa Emprendedora, IESE

La velocidad empresarial, la globalización y el cambio tecnológico transforman las empresas y exigen respuestas desde el Consejo de Administración. Mientras, la actividad del Consejo está cada vez más regulada. Ante este escenario, ¿qué perfil, aptitudes y actitudes deben tener los consejeros?

GOBIERNO CORPORATIVO • CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN • PERFIL DEL CONSEJERO

El Consejo de Administración es una de las áreas de la empresa que están viviendo un mayor nivel de cambio. Un conjunto de fenómenos está estimulando este proceso de transformación. No cabe duda de que la digitalización de nuestra sociedad impacta en muchos procesos empresariales. La información sobre el conjunto de las actividades de la compañía es más accesible y puede llevarse a cabo con mayor rapidez. Sin embargo, el control de la información es más difícil porque, en la era digital, es mejor pensar que la confidencialidad no existe.

En paralelo al fenómeno de la digitalización, vemos cómo las empresas se ven obligadas a desarrollar un despliegue global cada vez más amplio. Latinoamérica se abrió al mundo en los años 80. Asia (particularmente China, el mayor mercado de dicho continente) comenzó a internacionalizarse en los años 90. África inició su apertura en la primera década del 2000. Algunos países de Oriente Medio, la zona este de Europa/oeste de Asia lo están haciendo en esta década.

En realidad, este proceso de apertura empezó porque algunas empresas consideraron que, en otros continentes, había una oportunidad, y se implantaron allí. Pero, de forma inmediata, otras las siguieron. Está estudiado y publicado que la inversión en el extranjero fortalece a las empresas inversoras y fortalece a los países en los que se invierte, pero, además, crea puestos de trabajo en el país de origen. El despliegue de compañías como el Banco Santander o el BBVA en Latinoamérica fortaleció a estas empresas, generó empleos allí y en España y las preparó para su siguiente paso a nivel internacional.

Lo mismo ocurre con la tecnología. Una empresa farmacéutica que comercializa productos basados en una química de especialidad avanzada puede encontrarse con que la biotecnología ofrezca opciones para tratar las enfermedades que hoy resuelve con su química avanzada. La biotecnología es otro mundo con relación a la química de especialidad, y requiere expertos científicos completamente distintos. Ese cambio puede exigir, por un lado, una exploración efectiva y, por otro, si el cambio es necesario, velocidad.

A veces, ese proceso de globalización o de cambio tecnológico puede apoyarse en la adquisición de otra compañía que ha dado los pasos adecuados pero no tiene la dimensión, la capacidad financiera o la capacidad de gestión necesarias. De hecho, a veces nos sorprende lo que una empresa importante ha pagado por una *start-up* que, quizá, no ha empezado aún ni a vender. Hoy en día, muchas empresas importantes han descubierto que pueden acelerar su I+D adquiriendo *start-ups* que han llegado a conceptos de negocio en los que

UN BUEN CONSEJO DEBE SER CATALIZADOR DE LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN, LA GLOBALIZACIÓN, LAS ADQUISICIONES Y LA ACTUALIZACIÓN DEL EQUIPO HUMANO

su Departamento de I+D no había avanzado. Estas empresas pueden incorporar esos conceptos de negocio y desarrollarlos con rapidez a nivel global, cosa que las *start-ups* habrían hecho con más lentitud. Vemos cómo algunas empresas importantes han reducido algo su I+D dedicando parte de esos fondos a la busca y captura generosa de *start-ups*.

Uno de los resultados más importantes de este conjunto de cambios en nuestra economía y en nuestra sociedad es el aumento notable y creciente de la velocidad empresarial. Hay compañías que nacieron hace más de cien años y desarrollaron un despliegue internacional durante ese largo periodo. Si se crearon en Estados Unidos, vinieron a Europa (quizá después de la Segunda Guerra Mundial) y fueron instalándose aquí, país por país, durante años. En los años 90, se interesaron por Latinoamérica, entraron en México y después avanzaron país por país. A partir del 2010, fueron hacia Asia y también país por país: Japón, Corea, el Sudeste Asiático, China y la India. Una empresa de cierta relevancia, hoy en día, no puede pensar en hacer ese despliegue global en cien años. El plazo es cortísimo y, si no lo consigue, pierde valor y puede no tener futuro.

LAS EXIGENCIAS DEL CONSEJO

Actualmente, un buen Consejo de Administración, y más si tiene la vista puesta en el futuro, debe ser catalizador de todas estas cosas: tecnología e innovación, globalización, posibles adquisiciones y actualización del equipo humano, y todo esto con velocidad, coherencia financiera y rigor legal y profesional. Esto plantea exigencias importantes a los consejos de administración en todo el mundo.

Respetar el rigor legal se complica por la cada vez más abundante legislación relacionada con el Consejo de Administración. La mayoría de los países están formulando nuevas regulaciones para muchas cuestiones empresariales cuya responsabilidad recae sobre el Consejo. Cuando las empresas cotizan en bolsa, esta legislación es más amplia y exigente, e incluye aspectos relacionados con el suministro de información y la vigilancia sobre el conjunto de la compañía, para asegurar un comportamiento totalmente ético y construir los sistemas que lo hagan posible y controlable.

Como consecuencia de todo esto, actualmente y de cara al futuro, el Consejo de Administración ha de incluir consejeros con un buen conocimiento del sector en el que compite la compañía, un buen conocimiento global y de la situación de la empresa a cuyo gobierno contribuyen y una buena capacidad de trabajar en equipo con otros consejeros para estimular el rápido avance de la compañía creando, así, valor para sus accionistas. Puede ser difícil que todos los consejeros sean expertos en todas las áreas que afectan a la empresa, pero es necesario que entre todos exista ese profundo conocimiento y la capacidad de avanzar compartiendo habilidades.

Los consejos de administración deben ser exigentes en cuanto a las capacidades de los consejeros y a su trabajo preparando el Consejo, realizando aportaciones relevantes en él y contribuyendo a su avance con un buen trabajo en equipo. Naturalmente, los consejeros deben recibir información detallada sobre los temas por discutir, que debe llegarles con cierta anticipación, para que puedan estudiarla.

Hay áreas de especial importancia en la empresa como las personas y los aspectos relacionados con ellas (criterios para contratar, formar, remunerar, promocionar), y también todo lo vinculado con la calidad informativa y el comportamiento ético, rigurosamente legal y socialmente responsable de la empresa en todo su despliegue. Esto lleva a crear unas comisiones del Consejo en las que algunos consejeros, junto con altos directivos de la compañía, profundizan en estos temas y comparten los resultados de este trabajo más detallado con el resto del Consejo. Las comisiones más frecuentes son la de Nombramientos y Retribuciones y la de Auditoría. Algunas empresas deciden crear

también comisiones sobre temas que les preocupan especialmente (estrategia, tecnología, etc.).

Las actividades de los consejeros permitirían destacar algunos aspectos que pueden intensificar más en su participación en el Consejo. Obviamente, hay extremos poco adecuados, como hablar mucho o no hablar prácticamente nada. Los consejeros han de ser conscientes de la intensidad de la reunión y la conveniencia de aportar ideas, sugerencias y preocupaciones, pero evitando pensar en voz alta, repetir algo que ya han mencionado o explicar aspectos que ya todos conocen.

Asimismo, si el número de consejeros se va limitando y se ha creado una variedad equilibrada, es lógico esperar que todos hagan alguna aportación. Un trabajo en equipo es más eficaz si el equipo posee una dimensión razonable. Ocho personas bien preparadas pueden tener una discusión más productiva que quince a las que se les entregan los datos cuando llegan a la sala del Consejo. Se percibe un proceso de reducción en el tamaño de los consejos.

Dentro de esa dimensión razonable, conviene que el Consejo tenga una cierta variedad, no solo en cuanto a los tipos de conocimiento (abogados, economistas, empresarios, científicos, etc.), sino también respecto a la relación de los consejeros con la empresa: ejecutivos, accionistas o profesionales independientes.

Un aspecto que hoy es noticia continuamente en los medios es la participación de mujeres en los consejos. Si en la actualidad puede estimarse que un 20% de los miembros de consejos son mujeres, se ofrece un razonamiento sobre el tema basado en el porcentaje de mujeres que eligen como carrera la gestión de empresas. Partiendo de esta base, se prevé que el porcentaje ascienda hasta el 30% en el año 2020. Por otro lado, la globalización de la empresa puede llevar a incorporar consejeros de distintas nacionalidades e, incluso, a que al final el idioma empleado en el Consejo sea el inglés, la lengua internacional por excelencia.

La propia gestión del Consejo requiere habilidad por parte de su presidente para conseguir un buen manejo de un grupo de personas que, por su alto nivel, no es fácil de gestionar. En esto puede ayudar quien actúa como secretario de Consejo, comentando previamente con el presidente qué contenido se abordará en el siguiente Consejo, qué información se suministrará, qué agenda se seguirá, la conveniencia de invitar al Consejo o a alguna parte del mismo a un directivo de la empresa responsable de uno de los temas o áreas que se discutirán, etc. Es conveniente que cada Consejo, además de tratar de la marcha general de la empresa, profundice en una de sus áreas, de forma que cada año se recorran, en las diferentes reuniones del Consejo, todos los ámbitos relevantes.

El gobierno corporativo es tan conveniente y necesario para las empresas cotizadas como para las familiares. Naturalmente, hay diferencias. En las empresas cotizadas, parece que prima el interés de los accionistas por conseguir una mejor cotización a corto plazo, mientras que en las empresas familiares la prioridad suele ser pasar la compañía a la siguiente generación y, por tanto, las actividades se orientan más a largo plazo. Es evidente que los consejeros deben buscar la optimización de la empresa y hacerlo mediante un planteamiento ético, pero es inevitable ser influenciado por las prioridades de los propietarios de la compañía.

El libro *El Consejo 2020* trata de profundizar en estos temas y ofrecer los resultados de este trabajo de una forma ordenada. Aprovecha la eficaz metodología del caso, mencionando momentos especiales ocurridos en algunos consejos o circunstancias de algunos consejeros para combinar la realidad con su estructuración. Para añadir una perspectiva adicional, el trabajo se enriquece con algunas viñetas sobre consejos publicadas en la revista *The New Yorker*, que dedica un relevante espacio a los consejos de administración en sus contenidos desde hace muchos años.

LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DEBEN SER EXIGENTES EN CUANTO A LAS CAPACIDADES DE LOS CONSEJEROS Y A SU TRABAJO PREPARANDO EL CONSEJO

PARA SABER MÁS:

Nueno, P.: *El Consejo 2020*, Madrid, LID Editorial Empresarial, 2016.

Nueno, P., "Diez tendencias en los consejos de administración", *IESE Insight Review*, 29 (junio del 2016).

www.iese.edu/boards

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

ECOLOGÍA SIN MÁSCARAS

PASCUAL BERRONE
Profesor Asociado de Dirección Estratégica, IESE

En un mundo globalizado que tiene que enfrentarse a la escasez de recursos y a un futuro con emisiones de carbono limitadas, las empresas que alcancen el éxito serán aquellas que gestionen bien su exposición a los riesgos medioambientales y que, al mismo tiempo, busquen nuevas fórmulas de rentabilidad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA • ÉTICA EMPRESARIAL • MEDIOAMBIENTE • ECOBLANQUEO • *GREENWASHING*

Poco a poco, el mundo está contemplando una nueva realidad conformada por una peor calidad del aire, subidas del nivel del mar, destrucción de ecosistemas y temperaturas globales más elevadas. El éxito de la globalización puede haber reducido los beneficios cosechados por las políticas medioambientales. Aunque no se deba echar toda la culpa a los Gobiernos y a las empresas, existen motivos para creer que las políticas no se han implementado en su totalidad y que no han integrado con éxito el medioambiente en las estrategias corporativas.

Los problemas medioambientales conllevan una gran amenaza que nos afecta a todos, sin excepción. Paradójicamente, también representan una gran oportunidad para que las empresas innoven, impulsando productos y procesos más eficientes, permitiendo el acceso a nuevos mercados, mejorando modelos de negocio obsoletos y, al mismo tiempo, reduciendo costes y riesgos. No se trata solo de hacer lo correcto, sino de tener presente que esto también puede ser positivo para el negocio. La idea de salvar el planeta a la vez que se gana dinero ha animado a muchas empresas a comprometerse con actividades medioambientales.

TOMAR UN ATAJO

Entonces, ¿por qué algunas empresas escogen las malas artes del *greenwashing* o "ecoblanqueo"?

El *greenwashing*, esto es, hacer afirmaciones falsas o engañosas acerca del impacto medioambiental de los productos o las prácticas de una compañía, puede resultar una estrategia tentadora. Según la empresa de marketing medioambiental TerraChoice, entre el 2009 y el 2010, el porcentaje de productos verdes aumentó un 73%. Sin embargo, cuando se analizaron las afirmaciones sobre el medioambiente que las empresas realizaban sobre sus productos, resultó que más del 95% estaban cometiendo, como mínimo, uno de los "siete pecados del *greenwashing*".

Para el ojo inexperto del consumidor, una etiqueta que contenga afirmaciones falsas, imprecisas o no demostrables sobre su impacto medioambiental podría alentar a la compra e, incluso, otorgar prestigio a la marca. Para evitar los considerables recursos, tiempo y riesgos que exige ser ecológico, muchas empresas han tomado el atajo del *greenwashing*. De hecho, elaborar una campaña de comunicación le supone a una empresa mucho menos tiempo del que se necesita para implementar y supervisar estrategias verdaderamente respetuosas con el medioambiente.

Algunos expertos sostienen que una regulación gubernamental laxa es, en parte, responsable del *greenwashing*. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Federal Trade Commission (FTC) prohíbe expresamente acciones y prácticas sesgadas o engañosas en todo lo referente a las afirmaciones medioambientales. Pero, en la práctica, la FTC únicamente ha investigado y encausado a empresas en 42 ocasiones desde principios de la década de los noventa.

LA IDEA DE SALVAR EL PLANETA A LA VEZ QUE SE GANA DINERO HA ANIMADO A MUCHAS EMPRESAS A COMPROMETERSE CON ACTIVIDADES MEDIOAMBIENTALES

No obstante, el *greenwashing* es una estrategia muy peligrosa para las empresas, pues comporta el riesgo de ocasionar grandes daños en su reputación, de deteriorar la confianza de los clientes y de menguar sus beneficios.

Basta con fijarse en los recientes titulares sobre fabricantes europeos de automóviles y su trampeo en los test de emisiones de gases para entender el monumental desastre de relaciones públicas en el que puede convertirse el *greenwashing*. Empresas como Volkswagen no tan solo experimentaron esta vergüenza pública, sino que perdieron a su CEO, a otros altos directivos y a buena parte de su valor de mercado. Además, se avecinan reclamaciones de indemnizaciones.

A medida que las ONG son más claras sobre el *greenwashing*, su poder va aumentando por los avances que se producen en las tecnologías de la información, especialmente, desde la aparición de las redes sociales, con las que se pueden compartir y revelar, de forma rápida y generalizada, informaciones que, de otra manera, podrían pasar desapercibidas. Twitter, Facebook y YouTube permiten a los activistas difundir información en cuestión de minutos, por lo que las empresas que emprendan campañas de marketing engañosas pueden ser rápidamente identificadas, y la situación puede volverse en su contra. Las posibilidades de que la reputación de la empresa salga dañada son enormes.

PREDICAR CON EL EJEMPLO

Las empresas tienen poco que ganar con la puesta en práctica de tácticas de *greenwashing*. Por el contrario, transformar la estrategia de la empresa en una que reduzca los daños medioambientales puede reportar importantes beneficios. Existen muchas historias motivadoras de compañías que han utilizado la innovación para mejorar su rendimiento ambiental y su eficiencia.

La compañía 3M, líder mundial en decenas de mercados, fue una de las pioneras en adoptar prácticas respetuosas con el medioambiente. Tras enfrentarse a varios procesos judiciales, puso en marcha, en 1975, el programa Pollution Prevention Pays (3P), que tomó un enfoque preventivo ante la contaminación. Según 3M, el programa ha evitado más de dos millones de toneladas de contaminación atmosférica, de aguas y de residuos a lo largo de los últimos cuarenta años.

En el caso de Nestlé, fabricante de Nescafé, la compañía ideó un uso muy innovador para sus desechos de café. El vapor generado por la quema de los granos de café proporciona energía a las fábricas de Nestlé y representa el 27% de las energías renovables de la empresa. Esta acción también aleja de los vertederos millones de toneladas de lo que antes constituían residuos. El objetivo de cero residuos de Nestlé está cada vez más cerca.

De todos modos, los productos y servicios tienen que ser algo más que "verdes"; tienen que ser mejores. Mondelez lo consiguió al revisar sus procesos de producción. La empresa identificó una oportunidad para reducir los costes de embalaje de su *pack* YES de salsas para ensaladas con un nuevo recipiente de plástico que utilizaba un 28% menos de materias primas y un 50% menos de energía para su fabricación. El nuevo envasado fue un éxito instantáneo, pero no porque fuera más sostenible; el valor añadido para los clientes y la popularidad del producto provenían del nuevo diseño del recipiente, más grande y fácil de manejar.

Por su parte, la empresa de ropa Patagonia tiene una larga tradición de compromiso con el medioambiente que se remonta hasta sus mismos orígenes. Desde 1985, esta marca de productos de alta gama dona, como mínimo, el 1% de sus ingresos a organizaciones defensoras del medioambiente. Pero por lo que más se recuerda a la compañía es por el anuncio que incluyó en el *New York Times* en el 2011, con el que instaba a los lectores a no comprar sus productos. La campaña "Buy Less" ("compra menos") de Patagonia denunciaba la sociedad derrochadora y consumista en la que vivimos, culpando a nuestros hábitos de la reducción de los recursos del mundo y afirmando que no debemos comprar lo que no necesitamos. La

SEIS CONSEJOS
PARA QUITAR EL *"WASH"* DEL *"GREEN"*

1 **Define qué es la sostenibilidad para ti.** Según **Paul Polman,** CEO de Unilever, "encuentra un propósito o desaparece". Este primer paso es crucial para desarrollar una estrategia de sostenibilidad aplicable y realista. Identifica cómo encaja la sostenibilidad en la cadena de suministro de tu empresa y su relación con tu manera de crear valor. Nestlé lo ha hecho con resultados excelentes.

2 **Garantiza el compromiso de la empresa a todos sus niveles.** El Consejo de Administración y el CEO son vitales para lograr un liderazgo que ayude a que todos los grupos de interés se sumen. Es sorprendente observar el impacto que un verdadero compromiso desde arriba puede tener en el modo de pensar y actuar de las organizaciones.

3 **Fija objetivos y haz un seguimiento de los resultados.** Inevitablemente, será necesario aceptar algunos equilibrios entre los resultados económicos y los sociales. Establecer unos objetivos ayudará a definir las mejores métricas para valorar los resultados.

4 **Adapta tu estructura de gobierno corporativo.** Los intereses de los dueños y los directivos deberán estar alineados con las estructuras de gobierno corporativo y las políticas retributivas más adecuadas.

5 **Dialoga con clientes y *stakeholders.*** La comunicación en ambas direcciones es clave. El atrevido enfoque de Patagonia es un perfecto ejemplo de ello.

6 **Colabora con las ONG, los legisladores y otros miembros de la industria.** Las colaboraciones basadas en intereses mutuos son las que llegan más lejos. Este mundo es complejo, pero vale la pena salvarlo.

empresa vinculó este mensaje con su propia campaña de reciclaje de ropa.

Aunque podría parecer que Patagonia tiene dos objetivos contradictorios, mantener una empresa rentable y denunciar, al mismo tiempo, el materialismo y el consumismo, el éxito de la firma pone en entredicho los modelos de negocio tradicionales. La idea de hacer lo correcto de forma rentable, incrustada en el corazón de su modelo de negocio, ha potenciado su propuesta de valor. Obviamente, Patagonia no habla por hablar, sino que predica con el ejemplo, mostrando cómo la sostenibilidad puede reportar beneficios al generar nuevas ventajas competitivas.

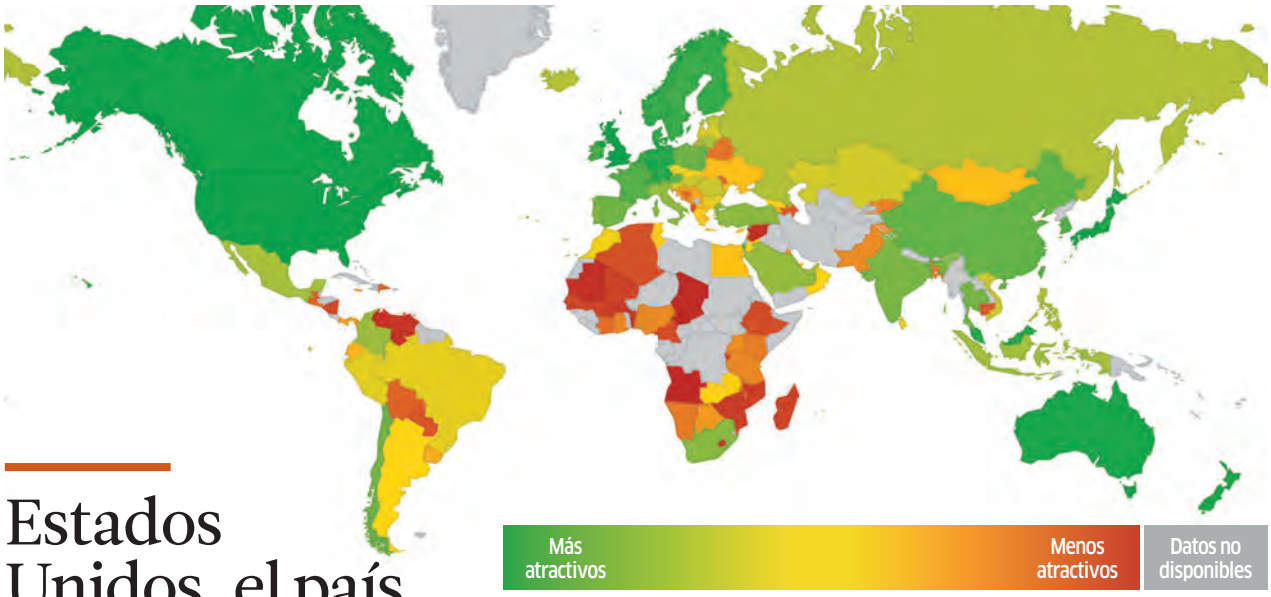
A pesar de que los ejemplos de 3M y Patagonia pueden resultar abrumadores, los cambios de procesos a gran escala o las grandes declaraciones de intenciones no siempre son necesarios. Los supermercados británicos Sainsbury's, por ejemplo, han sido capaces de reducir su consumo de agua en un 54% desde el 2006. Lo han logrado, sencillamente, mejorando la eficiencia en sus establecimientos y demostrando que una serie de sencillas medidas graduales puede llegar muy lejos y reducir tanto los costes operativos de la empresa como su impacto medioambiental.

LA SOSTENIBILIDAD REAL PUEDE COMPENSAR

Historias de éxito como las aquí expuestas están al alcance de cualquier empresa. Por supuesto, el camino no es fácil, pero con el compromiso corporativo adecuado, lo verde puede volverse dorado. Desde luego, es imprescindible un cambio de mentalidad: que los CEO vean la necesidad de gestionar de forma activa los asuntos sociales, medioambientales y de gobierno como parte central de su negocio. La sostenibilidad se ha convertido en el nuevo imperativo del mundo empresarial, en una clave para la supervivencia, pero, también, en una forma exigente de abordar la innovación, los mercados y las decisiones.

Teniendo en cuenta tanto las fuerzas institucionales que operan en todo el mundo como los recursos internos de las empresas, se puede trazar una ruta verde y obtener ventajas competitivas gracias a la innovación medioambiental. Los objetivos a corto plazo deben dejar paso a las visiones a largo plazo. La sostenibilidad ya no se puede considerar una parte marginal, casi independiente, de la estrategia de una empresa, sino que debería integrarse completamente en ella.

PARA SABER MÁS:
Berrone, P., *Green Lies: How Greenwashing Can Destroy a Company (and How to Go Green Without the Wash)*, CreateSpace, 2016.



Estados Unidos, el país más atractivo para invertir

ALEXANDER GROH, HEINRICH LIECHTENSTEIN, KARSTEN LIESER Y MARKUS BIESINGER

Por séptimo año consecutivo, Estados Unidos se mantiene como el mercado más atractivo para los inversores de capital riesgo y privado, según el Venture Capital & Private Equity Country Attractiveness Index (en español, 'Índice de países más atractivos para el capital riesgo y el capital privado'). Su cultura empresarial y sus oportunidades de negocio, así como la profundidad de sus mercados de capitales, han llevado al país a permanecer en el primer lugar del *ranking*. El Reino Unido y Canadá ocupan el segundo y tercer lugar, respectivamente, de este índice cuyo *top 10* completan, por orden: Singapur, Hong Kong, Australia, Japón, Nueva Zelanda, Alemania y Suiza. Así, Norteamérica aporta dos países; Europa occidental, tres; Asia, otros tres; y Oceanía, los dos restantes.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Finanzas

IESE Insight
Digno de compartir

La economía colaborativa plantea tantos retos como oportunidades a empresas, reguladores y ciudadanos por igual. ¿Cuál es la clave del éxito, o fracaso, del fenómeno? *IESE Insight* profundiza en ello y en otros temas. Los profesores **Alejandro Lago** y **Sandra Sieber** examinan las principales palancas operativas de este modelo de negocio. Otro artículo, basado en un estudio de la New York University y BlaBlaCar, explica qué genera confianza en Internet, mientras que un tercero analiza el avispero regulatorio. En otra sección, **Nuria Chinchilla** y **Esther Jiménez** defienden el equilibrio de género en las empresas. **Stefanos Zenios,** de la Stanford University, aborda dos momentos decisivos del proceso de innovación –exploración y elaboración de prototipos– partiendo de su colaboración con *start-ups* de Silicon Valley. El profesor **Jaume Ribera** entrevista a **Silvio Napoli,** CEO de Schindler y protagonista de un caso que muchos alumni habrán estudiado en el IESE. Y hablando de casos, el de este número presenta los dilemas de la firma japonesa **Recruit Group.** Por último, el cineasta argentino **Juan José Campanella,** ganador del Óscar por *El secreto de sus ojos,* comparte sus secretos para dirigir proyectos creativos.

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

LOS ORIGINALES CONSEJOS DE WARREN BUFFETT

JAVIER ESTRADA

En el 2013, **Warren Buffett** decidió que el 10% de la herencia que dejará a su esposa deberá invertirse en bonos y, el 90% restante, en el mercado de valores.

Aunque la estrategia suene agresiva, el profesor **Javier Estrada** cree que puede ser positiva, incluso para los jubilados. Para el profesor, una asignación 90/10 en acciones y bonos tiene escasas probabilidades de fracasar, ofrece una buena protección frente a caídas y goza de un alto potencial de crecimiento. Pero el autor propone dar una vuelta de tuerca al planteamiento: antes de decidir si retirar dividendos anuales de las acciones y bonos de su cartera, los jubilados deberían observar el rendimiento de la bolsa durante el año anterior, para evitar la venta de acciones a la baja y mantener, en la medida de lo posible, el equilibrio 90/10.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Finanzas

LA NBA Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FABIO FONTI Y MASSIMO MAORET

Los equipos de baloncesto de la NBA adoptan estrategias muy distintas entre sí en todo lo que se refiere a la dirección de personas, según afirma el profesor **Massimo Maoret**. A pesar de las diferencias, todos los equipos, al igual que las empresas, se enfrentan al reto de gestionar adecuadamente el talento.

Los profesores identifican cuatro consejos para la gestión estratégica de recursos humanos: crear estabilidad estructural; evitar la contratación de trabajadores temporales siempre que sea posible; no entrar en "la guerra por el talento", que puede generar resultados decepcionantes; y prestar más atención a la destinación del capital social. En este sentido, la NBA puede ayudar a los directivos a darse cuenta de que el capital social desempeña un papel complejo, tanto en la cancha como fuera de ella.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Dirección estratégica

CASO
Recruit Group: ¿crecer con experiencia o con juventud?

PADDY MILLER, HIROMI INAMI, SARA FORD Y JUNICHI KAGAYA

Recruit Group siempre ha confiado la gestión de su crecimiento a jóvenes con talento, pero, tras una nueva expansión, llegaron las primeras dudas. ¿Había que dar más responsabilidad a los directivos locales? ¿Se debía empezar a valorar más la experiencia que la juventud? ¿Era mejor cambiar o seguir con algo que ya funcionaba?

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

Alimentación: el gigante asiático supera al norteamericano

JAUME LLOPIS, JÚLIA GIFRA, FERNANDO PASAMÓN Y MARIA PUIG

Ranking 2016	Ranking 2015	Var. Ranking 2015-2016	País
1	2	▲ 1	China
2	1	▼ -1	Estados Unidos
3	3	► 0	Alemania
4	5	▲ 1	Reino Unido
5	6	▲ 1	India
6	4	▼ -2	Japón
7	7	► 0	Francia
8	8	► 0	Países Bajos
9	9	► 0	Italia
10	10	► 0	Canadá

Por primera vez en la historia, China ha superado a Estados Unidos como el mercado de exportación más atractivo para las empresas de alimentación y bebidas. El país norteamericano ocupa ahora el segundo lugar de la lista y se mantiene como el que más importa, mientras que Alemania permanece en el tercer puesto y sigue siendo el destino más atractivo de Europa. El resto de países entre los diez primeros son el Reino Unido, la India, Japón, Francia, los Países Bajos, Italia y Canadá. Estos son los hallazgos del índice de atractividad para el sector de alimentación y bebidas del *Vademecum on Food and Beverage Markets 2016* que se presenta en el Encuentro de Alimentación y Bebidas del IESE.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Dirección estratégica

1

TOMA DE POSESIÓN DEL DIRECTOR GENERAL DEL IESE

EL PROFESOR HEUKAMP ASUME SU NUEVO CARGO

"La trayectoria internacional del profesor **Franz Heukamp** será muy útil para consolidar la presencia global de la escuela", afirmó el rector de la Universidad de Navarra, **Alfonso Sánchez-Tabernero** (PDG '97), durante el acto de toma de posesión del nuevo director general del IESE, que tuvo lugar en el campus de la escuela en Barcelona.

Desde el 1 de septiembre, el profesor **Heukamp** asume la dirección general de la escuela en sustitución del profesor **Jordi Canals,** quien ha ocupado el cargo durante los últimos quince años. "Hoy comienza una nueva etapa que será excepcional", aseguró el profesor **Canals.** "Todos estamos encantados de que el profesor **Heukamp** sea quien dirija ahora el IESE", apuntó **Jordi Canals,** y concluyó: "Lo mejor de la escuela está aún por llegar".

Por su parte, **Heukamp** agradeció el trabajo realizado por su predecesor durante todos estos años y explicó que "cuando ahora me preguntan por proyectos nuevos, doy respuestas aburridas". Aun así, el nuevo director general avanzó que al IESE se le presentan "grandes retos que, en realidad, son oportunidades".

"Hemos de seguir mejorando las capacidades docentes para continuar siendo una escuela de referencia, generando nuevas ideas de alto nivel que sean útiles para los directivos, así como, también, seguir involucrando al IESE en proponer soluciones para mejorar la sociedad", afirmó el profesor **Heukamp.** "Contamos con una base excelente para seguir adelante. Juntos haremos grandes cosas, con la voluntad de servir a los demás", añadió.

El relevo fue un emotivo acto, presidido por el rector de la Universidad de Navarra, al que asistieron profesores, *staff* de la escuela y directivos, así como miembros del comité ejecutivo de la Alumni Association. Se pudo seguir por videoconferencia y vía WebEx desde los campus de Madrid, Múnich, Nueva York y São Paulo, y desde las oficinas del IESE en Hong Kong, Londres, Shanghái, Singapur, Tokio y Varsovia.

NUEVO CONSEJO

Con el nuevo director general se han producido unos pequeños cambios en el Consejo de Dirección de la escuela. El nuevo equipo está formado por **Eric Weber,** director general asociado; **Jaime Alonso,** secretario general; **Jaume Vidal,** administrador general; **Marta Castán,** directora de la División de Personas; **Marta Elvira,** responsable de investigación y del programa doctoral; **Francisco Iniesta,** director del campus de Madrid; **Mireia Rius,** responsable de Executive Education, y **Javier Quintanilla,** responsable de profesorado.

La única incorporación respecto al anterior mandato es, así, la de **Jaume Vidal** como administrador general, aunque ya ocupó este cargo en la etapa en la que **Carlos Cavallé** era el director general de la escuela.

1. Los profesores **Franz Heukamp,** director general del IESE; **Alfonso Sánchez-Tabernero** (PDG '97), rector de la Universidad de Navarra, y **Jordi Canals,** anterior director general del IESE. **2.** De izquierda a derecha: **José Felipe Bertrán** (PADE '65), presidente de la Fundación Bertrán; **María del Mar Raventós** (PADE '01), presidenta del Grupo Codorníu; **Jordi Mercader** (MBA '69), presidente del Grupo Miquel y Costas; **Mariano Puig** (PDG '64), expresidente del Grupo Puig; **Jordi Gual** (PDD '88), presidente de CaixaBank y profesor del IESE; **Rafael Villaseca** (MBA '76), consejero delegado de Gas Natural Fenosa; **José Martínez-Rovira** (PADE '84), expresidente de la Alumni Association, y **Carlos Cavallé,** exdirector general del IESE. **3. José M.ª Puig** (PDG '66), consejero de Exea Empresarial; **Miquel Valls** (PDG '75), presidente de la Cámara de Comercio de Barcelona; **Antoni Esteve** (PDD '87 y GCP '13), consejero de Laboratorios Esteve; **Joaquim Gay de Montellà** (PDG '86), presidente de la Comisión de Relaciones Internacionales de la CEOE; **Jaume Vidal,** administrador general del IESE; **Xavier Pujol** (AMP '04), consejero delegado de Ficosa; **Mireia Rius,** directora de Executive Education, y **Jaime Alonso,** secretario general del IESE. **4. Jaume Vidal,** administrador general del IESE, y **Jaime Alonso,** secretario general de la escuela. **5.** El profesor **Franz Heukamp** junto con **Francisco Iniesta,** director del campus del IESE en Madrid, y **Jorge Sendagorta** (PADE '90), presidente de la Alumni Association. **6.** El profesor **Rafael Andreu; Fernando Pereira,** exdirector general del IESE; **Jaime Grego,** presidente de Laboratorios LETI; **Francisco Iniesta,** director del campus de Madrid, y los profesores **Christoph Zott, Eric Weber, Marta Elvira** y **Joan Enric Ricart.** **7.** Los profesores **Franz Heukamp** y **Antonio Argandoña.** **8.** Los profesores **Eric Weber,** director general asociado del IESE, y **Fernando Pereira,** exdirector general de la escuela.

GLOBAL ALUMNI REUNION 2016

CAMBIAR EN POSITIVO

La reunión anual de antiguos alumnos del IESE regresa al campus de Barcelona. El lema de la 55ª edición es directo: "Be the Change".

Cambio. La palabra está en boca de todos. ¿Pero y si en lugar de hablar de cambio nos convertimos nosotros en el cambio? "Be the Change. Leadership for a Positive New Era" ('Sé el cambio. Liderazgo para una nueva era en positivo') es el lema de la 55ª edición de la Global Alumni Reunion del IESE, que tendrá lugar en Barcelona los días 10, 11 y 12 de noviembre. Este año, se espera que acudan a este evento más de 2.000 altos directivos y líderes empresariales de todo el mundo.

Las directoras académicas del evento, las profesoras **África Ariño** y **Núria Mas,** han definido las grandes áreas que se tratarán en profundidad en la reunión: ciencia e innovación, internacionalización, riesgo geopolítico y económico, iniciativa emprendedora y transformación digital.

"En esta edición de la Global Alumni Reunion, reflexionaremos sobre cómo podemos promover y ser catalizadores del cambio, empezando desde dentro de nuestras propias organizaciones, y, a partir de ahí, hacia el mundo exterior", explica la profesora **Ariño.** En esta misma línea, la profesora **Mas** añade que, hoy en día, "no deberíamos tomar decisiones empresariales sin pensar en el contexto geopolítico". Con la intención de profundizar en este tema, se ha organizado una mesa redonda donde reconocidos ex-

pertos internacionales compartirán con los participantes su particular visión sobre la coyuntura geopolítica actual.

El jueves 10 de noviembre por la tarde, el campus del IESE en Barcelona será el escenario que acogerá la recepción de bienvenida. Ese mismo día, los alumni que estén interesados tendrán la posibilidad de realizar visitas guiadas a instalaciones muy representativas de la economía barcelonesa, catalana y española: Mango, HP y el sincrotrón ALBA son algunas de las empresas donde se realizarán estas visitas.

El día siguiente, viernes 11 de noviembre, se desarrollarán las sesiones académicas en el Palau de Congressos de Catalunya. Algunos de los ponentes expertos que ya han confirmado su participación en el programa académico son **Debora DiSanzo,** directora general del Watson Health IBM, quien, junto con **Valentín Fuster,** director de la unidad de cardiología del Hospital Monte Sinaí, debatirá sobre ciencia e innovación. Por su parte, **Ian Goldin,** director de la Oxford Martin School; **Rebeca Grynspan,** secretaria general de la Conferencia Iberoamericana, y **Pankaj Ghemawat,** profesor de Dirección Estratégica del IESE, debatirán sobre el riesgo geopolítico y económico. Finalmente, **Marc Puig,** presidente y CEO de Puig; **Francis Okomo-Okello,** presidente de Barclays Bank of Kenya; y **Rafael Villaseca** (MBA '76), CEO de Gas Natural Fenosa, abordarán cuestiones relacionadas con el impacto de la internacionalización.

Por otra parte, varios alumni del IESE debatirán sobre iniciativa emprendedora y aportarán su experiencia personal: serán **Luis Martín Cabiedes** (MBA '85), socio fundador de Cabiedes & Partners; **Josep Sanfeliu** (GEMBA '06), socio director y cofundador de Ysios Capital; **Carlota Pi** (EMBA '09), cofundadora y CMO de HolaLuz.com, y **Thaïs Ivern** (MBA '01), cofundadora y codirectora de Impact Media.

Para terminar, **Eduardo Navarro,** *chief commercial digital officer* de Telefónica, y **Luis Maroto** (MBA '89), CEO de Amadeus IT Group, analizarán la transformación digital en la que estamos inmersos en la actualidad.

El último día de la Global Alumni Reunion 2016, sábado 12 de noviembre, los alumni que se animen podrán participar en una carrera solidaria, cuyo recorrido transcurrirá por la carretera de les Aigües, en la Sierra de Collserola de Barcelona.

UNA REUNIÓN INTERACTIVA

La Global Alumni Reunion 2016 contará con una aplicación móvil exclusivamente diseñada para la ocasión, disponible para todos los participantes. A través de la *app,* los antiguos alumnos podrán plantear preguntas a los ponentes desde sus teléfonos móviles, votar qué cuestiones les parecen más relevantes y trasladarlas a los paneles para su debate. La aplicación también tendrá otras funcionalidades, como la de poder consultar, antes del inicio del evento, el programa de la reunión o los nombres de los asistentes.

Como cada año, la Global Alumni Reunion supone una gran oportunidad para reencontrarse con antiguos compañeros y, también, para compartir y adquirir conocimientos de la mano de profesionales de prestigio, altos directivos y líderes empresariales.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/GAR

1. Edificio Q del campus norte del IESE en Barcelona, donde se celebrará la recepción.
2 y **3.** El Palau de Congressos de Catalunya acogerá las sesiones académicas.
4. Centro Dinámico de Distribución de Mango.
5. Sincrotrón ALBA.
6. HP Graphics Experience Center.
7. Carretera de les Aïgues, donde tendrá lugar la carrera solidaria.

De izquierda a derecha: **Joan Enric Ricart,** profesor de Dirección Estratégica del IESE; **W. Carl Kester,** profesor de Administración de Empresas George Fisher Baker Jr. de la HBS; **Richard H.K. Vietor,** profesor de Administración de Empresas Paul Whiton Cherington de la HBS; **Srikant M. Datar,** profesor de Administración de Empresas Arthur Lowes Dickinson de la HBS; **Jordi Canals,** profesor de Economía y Dirección Estratégica del IESE; **Das Narayandas,** profesor de Administración de Empresas James J. Hill de la HBS; **José Luis Nueno,** profesor de Dirección Comercial del IESE; **Eric Weber,** profesor de Contabilidad y Control del IESE y **Franz Heukamp,** profesor de Análisis de Decisiones del IESE.

COMITÉ HARVARD-IESE

POR UNA MEJOR DIRECCIÓN DE EMPRESAS

La histórica alianza entre la Harvard Business School (HBS) y el IESE sigue dando frutos. Tras más de medio siglo de colaboración, uno de los pilares de la relación de ambas escuelas es el Comité Harvard-IESE, que celebró su reunión anual en Boston el 6 de junio. Este encuentro, que se viene celebrando desde 1963, da lugar al intercambio de ideas y experiencias entre los miembros del Comité que representan a ambas escuelas.

El Comité Harvard-IESE constituye, también, una plataforma de reflexión sobre los temas más candentes vinculados a la formación de directivos, como el papel de la tecnología. Esto es, ¿de qué manera se puede impulsar la formación mixta presencial y *online*? ¿Cuál es el mejor modo de alcanzar un modelo de omniaprendizaje con el que el directivo pueda acceder a una formación continua, desde cualquier lugar y dispositivo, que se integre perfectamente con la experiencia formativa en el aula? Además de debatir estas cuestiones, también se abordó la importancia del desarrollo del profesorado y la investigación.

Los miembros del Comité prestaron especial atención al MBA del IESE. Al fin y al cabo, el programa de la escuela, cuya primera promoción se graduó hace 50 años, ha recibido el apoyo de la HBS tanto en sus primeros pasos como en su posterior desarrollo. Durante la reunión, que contó con la participación de los profesores de la HBS **Srikant M. Datar, W. Carl Kester, Das Narayandas** y **Richard H.K. Vietor,** y de los profesores del IESE **Jordi Canals, Franz Heukamp, José Luis Nueno, Joan Enric Ricart** y **Eric Weber,** se reflexionó sobre cómo continuar añadiendo valor a un programa que es esencial para ambas escuelas y que exige mejoras continuas para seguir atendiendo las aspiraciones profesionales de los candidatos.

www.healthcare.siemens.com

Innovación sanitaria

Siemens Healthineers y la Clínica Universidad de Navarra instalan un complejo quirúrgico único en Europa

Siemens Healthineers y la Clínica Universidad de Navarra se han unido para instalar un complejo quirúrgico guiado por imagen único en Europa. El centro hospitalario ha equipado tres nuevos quirófanos, dotados de una resonancia magnética de alto campo (3 Tesla) y de dos equipos de cirugía híbrida robotizada de última generación Artis Zeego, capaces de realizar imágenes intravasculares y de tomografía con reconstrucción en 3D. Esta tecnología está indicada para intervenciones de neurocirugía, oncología, urología, cirugía general, vascular y cardíaca entre otras. Gracias a la innovación tecnológica de Siemens Healthineers, estas soluciones aportarán más precisión y seguridad tanto para el paciente como para los profesionales.

Con la colaboración de Clínica Universidad de Navarra

LA INVESTIGACIÓN SE CENTRARÁ EN LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO

Nueva Cátedra Puig sobre el desarrollo del liderazgo

Para el expresidente del Grupo Puig, **Mariano Puig** (PDG '64), lo principal no son las fábricas, ni las fórmulas de los perfumes, sino que "lo decisivo son las personas". Así lo expresó en la presentación de la Cátedra Puig de *Global Leadership Development*. **Marc Puig**, presidente del Grupo Puig; el profesor **Jordi Canals**, entonces director general del IESE; y la profesora **Marta Elvira**, titular de la nueva cátedra, también participaron en el acto, que tuvo lugar el 20 de junio en el campus de Barcelona.

Según afirmó el profesor **Canals**, "la puesta en marcha de esta cátedra responde al compromiso de la escuela y de Puig con el desarrollo de un liderazgo internacional responsable, centrado en la persona y comprometido con la sociedad".

Mariano Puig aseguró que, desde Puig, apuestan por el desarrollo del estudio del talento y agradeció al IESE la formación que ha impartido, desde hace más de 50 años, a los líderes de la compañía. "Ha contribuido a que Puig sea hoy una empresa internacional de prestigio", afirmó.

Por su parte, **Marc Puig** destacó la importancia de "identificar el talento, retenerlo, desarrollarlo con proyectos de responsabilidad y acompañarlo en su crecimiento". De hecho, la formación de los futuros directivos incluye la dedicación de "toda la dirección de la empresa e, incluso, de todos los miembros del Consejo de Administración", explicó.

UN *THINK TANK* DE LIDERAZGO

La profesora **Elvira** señaló que la misión de la Cátedra Puig es "crear un centro de relevancia internacional que atraiga los últimos conocimientos y las mejores prácticas sobre el desarrollo del liderazgo y la dirección de empresas globales".

En este sentido, la cátedra "fomentará la investigación en estrategias de gestión del talento eficaces que aseguren el crecimiento económico y el desarrollo del progreso social sostenible a largo plazo". Las principales líneas de investigación de la cátedra serán:

1. El estudio del liderazgo y las estrategias de gestión del talento como ventaja competitiva sostenible.
2. El análisis de los procesos para desarrollar una plantilla diversa, intergeneracional y comprometida.
3. La identificación de las mejores prácticas a la hora de desarrollar el liderazgo.

La cátedra ofrecerá foros de debate entre empresarios y académicos; llevará a cabo actividades docentes en los programas de doctorado, MBA y de *Executive Education;* y difundirá el conocimiento que se genere en publicaciones especializadas y divulgativas.

Con esta, ya son 21 las cátedras con las que cuenta el IESE. Estos grupos de trabajo impulsan la investigación en un campo concreto del saber, para, posteriormente, difundir a la sociedad sus resultados.

Marc Puig, presidente del Grupo Puig; la profesora Marta Elvira; Mariano Puig (PDG '64), expresidente de la empresa; y el profesor Jordi Canals.

El proyecto de ampliación supone un aumento del 25% de la superficie total del campus sur del IESE en Barcelona.

EL PROGRAMA MBA INCREMENTA UN 22% EL NÚMERO DE ALUMNOS

Crece el MBA y con él, también, el campus de Barcelona

El MBA del IESE comenzó este curso con un incremento del 22% de alumnos y con un récord de nacionalidades. La nueva promoción cuenta con 356 nuevos alumnos de primer año, frente a los 292 del año pasado. Además, el programa ha conseguido ampliar su diversidad internacional, con una representación de 64 países, la máxima en su historia.

Este mayor número de alumnos responde al aumento de solicitudes recibidas. Desde el 2013, estas han crecido un 37% gracias al buen posicionamiento del programa en los *rankings* internacionales y a la mayor presencia del IESE en el mundo a través de sus campus en Barcelona, Madrid, Múnich, Nueva York y São Paulo, y sus oficinas en Hong Kong, Londres, Shanghái, Singapur, Tokio y Varsovia.

El 80% de los nuevos alumnos proceden de fuera de España, y los países con más presencia son: Estados Unidos (36), Brasil (22), China (20), la India (20), Japón (16), México (15) y Perú (15). Destaca, especialmente, el aumento de alumnos procedentes de China continental. Entre las clases de primer y segundo año, el MBA del IESE cuenta con 648 alumnos, de los que el 28% son mujeres.

AMPLIACIÓN DEL CAMPUS

El incremento de alumnos del MBA y el aumento del número de nuevos clientes de programas *in-company*, así como el aumento de otras actividades de la escuela, son los principales motivos por los que el IESE ha decidido ampliar sus instalaciones en el campus del IESE en Barcelona.

El proyecto de ampliación del campus sur se enmarca en un plan de desarrollo de actividades que comenzó con el nuevo campus en Múnich en el 2015, continúa con esta expansión en Barcelona y culminará con la del campus del IESE en Madrid, donde se espera iniciar la construcción del nuevo edificio a lo largo del 2017.

Con una inversión de 10 millones de euros y una superficie total renovada y ampliada de 3.400 metros cuadrados, el proyecto supone una ampliación del 25% de la superficie total del campus sur del IESE en Barcelona.

La primera fase del proyecto en la Ciudad Condal, que se está llevando a cabo en la avenida de Pearson, 21, contempla la renovación y ampliación de parte del antiguo edificio y la construcción de uno nuevo, con un auditorio para 350 personas, 2 aulas y varios despachos y salas de trabajo que estarán acabados para diciembre del 2016.

Además, el proyecto consta de una segunda fase, en Pearson, 18, que prevé la construcción de un nuevo edificio destinado a la investigación y al programa doctoral. El departamento de investigación del IESE es uno de los pilares fundamentales de la escuela y cuenta con 14 centros de investigación y 21 cátedras. El programa doctoral, por su parte, permite expandir la captación de talento por todo el mundo. El IESE es referencia mundial por su excelencia en la investigación y cuenta con el prestigio de las publicaciones académicas de su claustro internacional, que difunde en congresos académicos, en foros empresariales y en los medios de comunicación.

El proyecto se ha desarrollado gracias al apoyo recibido por los antiguos alumnos y las empresas patrono. Se espera que juntos financien un 70% y que el 30% restante provenga del presupuesto ordinario del IESE.

IESE-AFRICA THINK TANK & NETWORKING EVENT

Costa de Marfil, un país de oportunidades

Los participantes de la jornada, en el campus del IESE en Barcelona.

¿Es Costa de Marfil un destino seguro para invertir? ¿Qué se debe tener en cuenta antes de hacerlo? Estas cuestiones fueron algunas de las planteadas durante el IESE-Africa Think Tank & Networking Event, que tuvo lugar el 13 de julio en el campus del IESE en Barcelona y que se enmarca en las actividades de la Africa Initiative de la escuela.

"En Costa de Marfil hay que hacer lo mismo que en todas partes: usar el sentido común; encontrar a alguien fiable que te aconseje y uno o dos abogados. Hay que tomar algunas precauciones, pero igual que en cualquier otro lugar", afirmó **Martí Frigola,** director general de la MDE Business School de Abiyán. Lo acompañaron en el debate varios directivos de distintos sectores de la economía marfileña, algunos de ellos participantes del AMP de la MDE, que se encontraban cursando un módulo del programa en el IESE.

"El momento para invertir es ahora. Los periodos turbulentos ya son cosa del pasado", aseguró **Kouakou N'Douah Konan,** presidente y director general de Générale de Bâtiment et du Génie Civil. Por su parte, **Nadine Bla,** directora general de Capital Voyages, aventuró que el futuro del país pasa por el sector de los servicios, que, a día de hoy, es un gran motor de la economía (57% del PIB).

También participaron en el evento **Andrés Carasso,** cónsul de Costa de Marfil en Barcelona, y el profesor **Alejandro Lago,** codirector de la Africa Initiative.

PARA SABER MÁS:
http://blog.iese.edu/iese-and-africa

DEBATE EN NAIROBI SOBRE ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Internacionalizarse en África, desde África

Cada vez son más las empresas africanas que se internacionalizan dentro de las fronteras continentales. Muchos directivos africanos lo tienen claro: es hora de que el desarrollo de África venga del propio continente. Pero ¿cómo lograr expandirse con éxito? Ese fue el tema clave del acto que el IESE y la Strathmore Business School organizaron el 2 de julio en Nairobi (Kenia). El debate, moderado por la profesora **África Ariño,** contó con la participación de **Mucai Kunyiha,** *managing director* de Cooper K-Brands; **James Mworia,** CEO de Centum Investment; **Bob Collymore,** CEO de Safaricom; **Joshua Oigara,** CEO del Kenyan Commercial Bank, e **Yves Guibert,** COO de Kenya Airways. Por su parte, **Thomas Omondi** (GEMBA '16), director de Strategy and Performance Management en Kenya Airways, y **Peter Mugendi** (GEMBA '14), *impact investment advisor* en Farm Concern International, debatieron sobre el futuro de la formación para directivos en África.

La profesora África Ariño, Peter Mugendi y Thomas Omondi (GEMBA '16) durante uno de los paneles.

HOMENAJE AL PROFESOR JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ (1934-1996)

EL LADO HUMANO DE LA TOMA DE DECISIONES

Coincidiendo con los 20 años de su fallecimiento, el 15 de junio tuvo lugar en el campus de Barcelona una sesión titulada "La excelencia en la toma de decisiones empresariales", en la que los profesores **Rafael Andreu, Miguel Ángel Ariño, Jordi Canals, Pedro Nueno** y **Josep Maria Rosanas** recordaron el legado y la aplicación de las enseñanzas en el mundo de hoy del profesor **Juan Antonio Pérez López,** director general del IESE entre los años 1979 y 1984.

En esta sesión del Alumni Learning Program, el profesor **Canals** destacó la pasión por la docencia y por la investigación del profesor **Pérez López,** y su contribución para ayudar a los empresarios a tomar mejores decisiones y, así, poder aspirar a la excelencia. El profesor **Canals,** entonces director general del IESE, remarcó la vigencia de las enseñanzas del profesor **Pérez López** en el actual contexto de globalización e incertidumbre: "Hoy, la toma de decisiones en la empresa puede ser más humana, más completa y adecuada a la realidad de la empresa, gracias a su aportación científica", afirmó.

UN SÓLIDO EDIFICIO INTELECTUAL

El profesor **Andreu** recordó la significativa aportación del profesor **Pérez López** al poner énfasis en los aprendizajes resultantes de cualquier interacción entre personas, que implica una dimensión fundamental de la profesión de dirigir que, con frecuencia, no se tiene en cuenta –una llamada de atención para comprenderla mejor, tanto en la práctica como en los desarrollos científicos al respecto–. "La visión global" del modelo de toma de decisiones del profesor **Pérez López** fue destacada por el profesor **Ariño:** "Una decisión empresarial no puede ser acertada según un punto de vista y errónea desde otro, no puede ser acertada para las finanzas y mala para las operaciones, o buena para la estrategia y mala desde el punto de vista ético: una decisión empresarial es una acción única que afecta a toda la organización", aseguró.

Por su parte, el profesor **Rosanas** destacó que el profesor **Pérez López** "construyó un edificio intelectual de una solidez notable", que empezó transformando la visión convencional de los sistemas de control como un instrumento de imposición en un instrumento de dirección. Para ello, hay que considerar cruciales los sistemas informales y los efectos que las decisiones actuales tienen en la toma de decisiones futura.

Por último, el profesor **Nueno** recordó los años "durísimos" en los que el homenajeado dirigió el IESE, con un país en crisis económica, con inestabilidades políticas y sociales. El profesor **Nueno** apuntó que el profesor **Pérez López** fue un avanzado en el área de responsabilidad social como parte de la misión de la empresa y, para ilustrarlo, recordó sus comentarios a propósito de las declaraciones del Premio Nobel de Economía **Milton Friedman** en su visita a Barcelona en 1982: "Hay que saber economía, pero, para dirigir empresas, es más importante tener en cuenta las personas y la sociedad", como había recordado **Juan Pablo II,** que también visitó Barcelona aquel mismo año.

IV FORO ANUAL DEL CONSEJERO

El buen gobierno corporativo crea valor

¿Cómo deben gobernarse las empresas? ¿Cómo pueden ganarse la confianza de los inversores? El IV Foro Anual del Consejero dio respuesta a estas y otras muchas preguntas relacionadas con el (buen) gobierno corporativo.

"Un proyecto empresarial sólido y concebido para durar en el tiempo tiene que basarse, obligatoriamente, en un gobierno corporativo fuerte e independiente". Esta fue una de las reflexiones del presidente de Bankia, **José Ignacio Goirigolzarri,** durante el IV Foro Anual del Consejero, celebrado el 6 de junio en el campus de Madrid. Organizado por el IESE junto con KPMG, *El País* y Aon, el acto sirvió para analizar los nuevos retos que afrontan los gobiernos corporativos en un entorno de mayor exigencia por parte de sus grupos de interés. "Si el gobierno corporativo es bueno, no suma frente a inversores internacionales; pero si es malo, resta", añadió **Goirigolzarri.**

El presidente de Bankia admitió que es necesaria una revisión a la baja de los sueldos de los consejeros y directivos en el sector bancario. "Las remuneraciones han sido tradicionalmente altas porque las rentabilidades también lo eran. Sin embargo, ahora, con unas rentabilidades bajas, las retribuciones deben acompañar la caída", reconoció. En su opinión, los consejeros deben tener una especial sensibilidad para el entendimiento y la gestión de riesgos, así como para la captación y retención del talento. Además, destacó que los consejos juegan un papel muy activo hoy en día en la definición de la estrategia de las empresas.

CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

La presidenta de la CNMV, **Elvira Rodríguez,** avanzó que las empresas cotizadas españolas cumplen con el 82% de las recomendaciones del *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, en vigor desde el año pasado. También ha aumentado la presencia femenina en los consejos de administración: el 75% de las compañías que cotizan en bolsa cuentan con mujeres en sus órganos de gobierno.

La presidenta de la CNMV insistió en que la labor de los consejeros implica mucha responsabilidad: "A los consejos no se va para cobrar dietas. A las reuniones se va para gestionar bien una empresa", dijo. Asimismo, se felicitó porque el código de buen gobierno ha afectado positivamente a la competitividad empresarial: "Hoy, nuestras empresas están en mejores condiciones de recibir financiación por parte de los mercados internacionales", sostuvo **Rodríguez.**

RECUPERAR LA CONFIANZA

El ministro de Economía en funciones, **Luis de Guindos,** coincidió en la importancia de los cambios legislativos para ganarse la confianza de los inversores y conseguir financiación: "Esos cambios nos han servido para recuperar la confianza y, con ello, mejorar la transparencia y la productividad empresarial. La transparencia es más importante que el capital. No hay nada tan decisivo como tener credibilidad, sobre todo si de ello depende que obtengas financiación", afirmó durante la clausura de la jornada.

José Ignacio Goirigolzarri (a la izquierda), presidente de Bankia, entrevistado por el director de *El País*, Antonio Caño (a la derecha), en la sesión "Diálogo desde el centro del Consejo".

EL FUTURO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA ERA DIGITAL

Más periodismo, menos negocio

Alfonso Sánchez-Tabernero e Iñaki Gabilondo.

"Es un gran momento para dedicarse al periodismo y un mal momento para vivir de él", aseguró el periodista **Iñaki Gabilondo** en una sesión sobre el futuro de los medios de comunicación organizada por el Institute for Media and Entertainment, del IESE, en el campus de Madrid, el 23 de junio. Según **Alfonso Sánchez-Tabernero** (PDG '97), "en el futuro, será muy difícil hacer negocio con las noticias". El rector de la Universidad de Navarra (UNAV) vaticinó que, en este sector, "el rendimiento intelectual estará muy por encima del rendimiento económico".

Para **Gabilondo,** "los medios de comunicación viven hoy en un estado de pánico financiero, y la lógica del gerente se ha impuesto a la lógica de la redacción". "Muchas empresas periodísticas han estado más pendientes de exprimir la cuenta de resultados que de servir al público", coincidió el rector de la UNAV, que lamentó que "la capacidad de decisión del periodista ha disminuido, y esto es un error para el medio y para la empresa periodística". A su vez, los medios sufren "un enorme descrédito en la sociedad debido a un exceso de apego a la esfera política", denunció **Gabilondo.**

El periodista explicó que "el sector se ha visto desbordado por la tecnología y ha sufrido una atomización absoluta". "En breve, el diario en papel será un producto para nostálgicos", afirmó el rector.

INDEPENDENCIA EN EL CONSEJO

Consejeras con voz propia

Reyes Calderón, Socorro Fernández, Eva Castillo y la profesora Marta Elvira.

"La independencia hay que lucharla; a veces, no es tan fácil indicar a un presidente o a un CEO que deberíamos ir por otras vías". Así lo afirmó **Eva Castillo,** consejera de Bankia y Telefónica, en un debate sobre la independencia y la eficiencia de los miembros de los Consejos de Administración moderado por la profesora **Marta Elvira.** "Un buen administrador ha de ser diligente y leal, y se le debe exigir una dedicación y una formación adecuadas para que ejecute bien su trabajo", recordó la profesora. **Socorro Fernández** (PADE '11), consejera de Red Eléctrica de España, destacó que las aportaciones deben basarse en los conocimientos. "Es importante que, en los Consejos, se impartan sesiones formativas para que los consejeros aprendan más sobre el negocio", afirmó. También citó dos aspectos clave para ellos: ser prudente a la hora de expresar una opinión y contar con una visión estratégica a largo plazo. Junto con **Reyes Calderón** (PADE '13), consejera de OHL y del Banco Popular, las ponentes participaron en una sesión del grupo Mujeres Directivas (MDir) del IESE, organizado por la Alumni Association, que tuvo lugar el 22 de junio en el campus de Madrid.

EL MÉTODO DEL CASO, EJE CENTRAL DEL INTERNATIONAL FACULTY PROGRAM

Profesores de todo el mundo refuerzan sus capacidades

Dirigido por profesores del IESE, el programa prepara a docentes de otras escuelas de dirección para dejar huella en sus instituciones.

Un selecto grupo de jóvenes profesores procedentes de Canadá, Croacia, España, Filipinas, Finlandia, Irlanda, Kenia, México, Nigeria y Pakistán se reunieron en junio en el campus de Barcelona para cursar el International Faculty Program (IFP) del IESE. El programa aborda los fundamentos para ejercer una docencia efectiva en el ámbito de la gestión de empresas, con un enfoque en el método del caso. El IFP también ayuda a los participantes a identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

El director académico del programa, el profesor **Miguel Ángel Ariño,** lo resumió así: "A la hora de enseñar, cada vez más escuelas de dirección y facultades de Economía y de Administración de Empresas están utilizando el método del caso por su gran eficacia". También subrayó la capacidad de este sistema para alcanzar objetivos docentes específicos. "Para dirigir discusiones sobre casos de forma adecuada, hay que adquirir y apropiarse de la técnica correcta", advirtió.

Para el participante del IFP **Ville Savolainen,** de la Hanken School of Economics de Helsinki, adquirir la técnica fue una de las principales enseñanzas del programa. "Ya había usado antes la metodología del caso, pero la imitaba sin disponer de una verdadera comprensión del método. Ahora, gracias al IFP, lo puedo utilizar de forma mucho más provechosa para mis alumnos", reconoció.

Ville Savolainen (en primer plano) es uno de los 19 jóvenes profesores de 10 países que participaron en el IFP 2016, del 5 al 18 de junio, en el campus del IESE en Barcelona.

"No basta con explicar teorías y hechos", añade **Savolainen.** "Los alumnos son como atletas olímpicos: ¿cuántos medallistas recuerdan todas y cada una de sus sesiones de entrenamiento? Tampoco nuestros alumnos recuerdan todas las clases. Lo que deben adquirir es el conjunto de competencias que les hará conseguir la medalla de oro", afirmó.

LOS PROFESORES DEL FUTURO

Otro factor que hace del IFP la opción escogida por estos jóvenes profesores es la oportunidad de aprender de la mano de docentes de renombre mundial. "Las capacidades pedagógicas de los profesores son incomparables", asegura **Mario Rasic,** de la Zagreb School of Economics and Management (ZSEM) de Croacia. **Savolainen** coincide: "Si escogí el IFP por delante de programas de otras escuelas fue por la dilatada tradición que tiene el IESE en la formación de líderes empresariales. Si quieres ser bueno, más te vale aprender de los mejores".

Al igual que **Savolainen, Rasic** consideró el módulo sobre la metodología del caso como lo más destacado del programa. Este profesor de Derecho es el último representante del claustro de la ZSEM que participa en el IFP. El IESE empezó a impartir seminarios para profesores de Europa central y del Este hace 25 años, en 1991. Desde entonces, más de 500 docentes, la mayoría procedentes de países emergentes, se han beneficiado del programa. "Nuestros colegas siempre hablaban de su paso por el IESE con un brillo en la mirada", añade **Rasic.**

Además de proporcionar a los jóvenes profesores un marco de trabajo que les permita aplicar el método del caso, el profesor **Ariño** también espera que tomen el testigo, "es decir, que la experiencia les haya servido para que, a partir de ahora, vayan más allá de la mera difusión de conocimientos científicos y que se impliquen en el mundo de la investigación, ampliando los límites y desafiando el *statu quo*", concluyó el director del programa.

Premio a la Excelencia Industrial **para SEAT Componentes**

El IESE, a través de su Cátedra CELSA de Competitividad en Manufacturación, entregó el 29 de junio el Premio a la Excelencia Industrial a SEAT Componentes. La empresa automovilística fue premiada por la "implementación en toda su fábrica de una cultura operativa de excelencia, que garantiza la coherencia entre la visión estratégica y la ejecución del día a día". Esta fábrica ha aumentado su capacidad, productividad y calidad, además de recortar tiempos de flujo, tras un proyecto de reorganización.

Los finalistas de este año fueron la empresa Aciturri Aeronáutica, el fabricante de componentes para automoción Continental Automotive Spain y la farmacéutica Lilly España.

Víctor Iglesias, director de Planta de SEAT Componentes, recibió el premio de manos del presidente y CEO del Grupo CELSA, **Francesc Rubiralta**, y del entonces director general del IESE, **Jordi Canals.** Gracias a este galardón, SEAT Componentes podrá competir por el Premio a la Excelencia Industrial a nivel europeo.

Víctor Iglesias, director de Planta de SEAT Componentes.

De izquierda a derecha, los nuevos doctores Federica Foce Massa, Irene Beccarini y Tom Vandebroek.

EL PROGRAMA DOCTORAL CRECE HASTA LOS 47 ALUMNOS

Seis alumnos del PhD son investidos como doctores

Como culminación de los esfuerzos investigadores realizados a lo largo de varios años, seis participantes del Programa Doctoral del IESE, **Irene Beccarini, Federica Foce Massa, Adrián Pardo, Diogo Prado Zanata, Anthony Silard** y **Tom Vandebroek,** fueron investidos doctores el 27 de mayo en Pamplona. El rector de la Universidad de Navarra, **Alfonso Sánchez-Tabernero** (PDG '97), participó en el acto de investidura, celebrado en el Teatro del Museo de la Universidad.

Cuatro de los nuevos doctores del IESE han desarrollado su investigación en el ámbito de la dirección estratégica. Así, **Beccarini** realizó su tesis, dirigida por los profesores **Fabrizio Ferraro** y **Massimo Maoret,** sobre la participación de los accionistas y la tituló *Shareholder Engagement: From Activism to Corporate Change*. La economía social centró la investigación de **Foce Massa,** cuya tesis (*Towards a Theory of Nonprofit Organizations*) fue dirigida por los profesores **África Ariño** y **Pascual Berrone.** El profesor **Berrone** también dirigió la tesis de **Pardo,** vinculada al sector bancario y titulada *An Empirical Assessment of the Responses of Bank Depositors to Adverse Selection and Moral Hazard: The case of the Mexican Banking*. Por su parte, **Vandebroek** se doctoró con la tesis *Organizational Challenges of Impact Investing: An Ethnographic Study and a Theoretical Exploration*.

En el ámbito de la dirección de personas en las organizaciones, **Prado Zanata** presentó la tesis *Expanding Person-Environment Fit Research*, dirigida por el profesor **Yih-teen Lee.** Este profesor, junto con la profesora **Anneloes Raes,** fue director de tesis del trabajo de **Silard:** *The Associated Follower and Organizational Outcomes of Competing Leader Emotion-Related Behaviors.*

En el curso 2015-2016, 20 alumnos cursaron el Máster en Ciencias de la Dirección (MRM) del IESE, con el que es posible acceder al programa de doctorado (PhD), que contó con 27 alumnos. La formación de doctores en el IESE crece cada año; así, en este curso, se ha producido un incremento de alumnos del 23% con respecto al año anterior.

ENCUENTROS SECTORIALES

CINCO TENDENCIAS QUE MARCARÁN EL FUTURO DE TU SECTOR

Vivimos tiempos de incertidumbre sin precedentes: revoluciones tecnológicas, cambios drásticos en los mercados y en los hábitos de los consumidores, amenazas y oportunidades que afectan a las empresas a nivel regional y global.

Los Encuentros Sectoriales del IESE reúnen, desde hace más de 30 años, a líderes empresariales, expertos y reguladores de cada sector para analizar las corrientes de cambio, los posibles escenarios que afectarán a las empresas en un futuro próximo y para diseñar la estrategia para afrontarlos. En el curso 2015-2016, casi 1.600 participantes acudieron a los encuentros, que contaron con un total de 220 ponentes.

En palabras del profesor **Marc Sachon,** director académico de Executive Education, los Encuentros Sectoriales de la escuela "están dirigidos a personas que toman decisiones dentro de sus industrias" y añade que son el lugar idóneo para que los antiguos alumnos "tomen el pulso a la industria, haciendo *networking* y conociendo a otros alumni".

CINCO CAMBIOS DE ESCENARIO

Las siguientes son algunas de las tendencias decisivas que configurarán el mundo empresarial en el próximo año y en los sucesivos.

• **Caída de los precios del petróleo y cambio climático:** a las energías alternativas, como el *fracking*, el metanol y otras, se ha unido una sobreoferta de crudo. Cayeron los precios y se han estancado muy lejos de los niveles acostumbrados en la década anterior. Por ello, numerosas empresas energéticas atraviesan una época difícil, que también afecta a otros sectores, como el químico.

• **Reducción de los tipos de interés**: los tipos de interés negativos protagonizan el cambio en el sector financiero, tanto en las entidades bancarias como en las aseguradoras. La rentabilidad será un difícil reto, por lo que se hará necesario desarrollar nuevos productos y servicios capaces de crear mercados innovadores.

• **Aumento de la esperanza de vida**: una de las tendencias latentes que afecta a todos los sectores es el cambio demográfico, por la mayor esperanza de vida y por el rápido envejecimiento de la población europea. Lograr una sostenibilidad económica será uno de los principales retos en sectores como la salud y los seguros, pero también puede suponer importantes cambios en los hábitos de consumo de alimentación y bebidas, en el turismo o en el mercado inmobiliario.

• **Consumo colaborativo y el poder del *big data*:** compartir coches, casas, vacaciones o ropa con otras personas se ha convertido en algo habitual entre los consumidores más jóvenes. El fenómeno Uber está dejando una profunda huella en sectores como el transporte, el turismo y la construcción.

CURSO 2016-2017

2º Encuentro de *e-Commerce*	22 de septiembre Barcelona
9º Encuentro de Dirección Comercial	5 de octubre Madrid
23º Encuentro del Sector Sanitario	27 de octubre Barcelona
31 IESE Auto	15-16 de noviembre Barcelona
5º Encuentro de Turismo	29 de noviembre Barcelona
12 Encuentro del Sector Bancario	15 de diciembre Madrid
3er Encuentro del Sector Inmobiliario	26 de enero Madrid
14 Encuentro del Sector Energético	9 de febrero Madrid
3er Encuentro IPADE-IESE de Alimentos y Bebidas	16 de febrero Mexico D. F.
7º Encuentro del Sector Seguros	16 de marzo Madrid
5º Encuentro de la Empresa Familiar	30-31 de marzo Barcelona
3er Encuentro de Dirección Financiera	27 de abril Madrid
17th Fashion & Luxury Goods Industry Meeting	11 de mayo Barcelona
21 Encuentro de Alimentación y Bebidas	8 de junio Barcelona

• **Transparencia e influencia social:** hoy en día, cualquier empresa –independientemente del sector al que pertenezca y de su tamaño–, se encuentra expuesta a la opinión pública. En la era de la influencia social, muchos sectores, desde la moda hasta la banca o los servicios, consideran imprescindible avanzar en claridad hasta lograr y conservar la confianza de todos los *stakeholders*.

Estas tendencias afectan en modo y grado distintos a cada sector y empresa. Por eso, en cada Encuentro Sectorial, las aportaciones académicas y de los expertos contribuyen a una creciente generación de conocimiento y a la consecuente elaboración de materiales de investigación que el IESE pone a disposición de sus antiguos alumnos.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/industrymeetings
Los miembros de la Alumni Association tienen descuento para acceder a los encuentros.

OPEN DAYS

PROGRAMAS DE PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO (PDD, PDG Y PADE)
Barcelona, 24 de octubre
Madrid, 26 de octubre
Zaragoza, 21 de noviembre
Palma de Mallorca, 23 de noviembre
Barcelona, 26 de noviembre
Madrid, 30 de noviembre
Zaragoza, 16 de enero

MBA
Barcelona, 4 de noviembre
Nueva York, 12 de noviembre
Barcelona, 27 de enero

EMBA
Madrid, 19 de noviembre
Madrid, 10 de diciembre
Madrid, 21 de enero

ALUMNI LEARNING PROGRAM

- **TORONTO, 20 DE OCTUBRE**
- **SÃO PAULO, 28 DE OCTUBRE**
- **LISBOA, 24 DE NOVIEMBRE**
- **MIAMI, 30 DE NOVIEMBRE Y 18 DE ENERO**

PROGRAMAS ENFOCADOS

Negociar con eficacia y creatividad
Madrid, del 25 al 27 de octubre

Comunicar con eficacia y persuasión
Barcelona, del 8 al 10 de noviembre

Cómo gestionar mi cartera de inversión
Madrid, 23 y 24 de noviembre

***Compliance*, responsabilidad social y buen gobierno**
Madrid, 29 y 30 de noviembre

Excelencia en las operaciones: clave para la competitividad
Barcelona, 30 de noviembre y 1 de diciembre

FOCUSED PROGRAMS

Digital Mindset: How to Innovate Your Business for the Future
Múnich, del 18 al 21 de octubre
Nueva York, del 29 de noviembre al 1 de diciembre

Developing Leadership Competences
Barcelona, del 29 de noviembre al 2 de diciembre

HISTORIAS DE LA ALTA DIRECCIÓN

TRAYECTORIAS LLENAS DE RETOS

Los directivos sénior de todo el mundo afrontan a diario desafíos muy diversos, pero también comparten retos similares que van desde el perfeccionamiento de su estilo de liderazgo hasta el descubrimiento de su misión en la sociedad. Seis recién graduados del programa AMP del IESE relatan cómo los han superado.

En un entorno empresarial tan dinámico, conectado y exigente como el actual, los altos directivos pasan las primeras etapas de su trayectoria encadenando proyectos a toda velocidad. Tras quince años de trayectoria, para muchos llega el momento de detenerse y respirar; tomar asiento para reflexionar sobre sus motivaciones vitales, sus futuros proyectos profesionales y aquellas capacidades que todavía deben desarrollar. El contexto motivador que propone el Advanced Management Program (AMP) del IESE permite al directivo compartir sus ideas y preocupaciones con participantes de todo el mundo y adentrarse en una experiencia transformadora que recordará de por vida. Y lo puede hacer en cinco ciudades: Barcelona, Múnich, Nueva York, São Paulo y Varsovia, o participando en el programa que ofrecen las escuelas asociadas en Abiyán (MDE Business School), Lagos (Lagos Business School) y Nairobi (Strathmore Business School).

"Necesitaba obtener una visión más amplia de mi entorno"

EXPANDIR HORIZONTES: STEPHAN BODE

La trayectoria profesional de **Stephan Bode** (AMP Múnich '16), director general de Schleifring Group, parecía estar predestinada desde su nacimiento a encaminarse hacia la tecnología. Su bisabuelo cofundó la compañía que finalmente adquirió Schleifring, así que su presencia en el grupo supone el paso de la cuarta generación de su familia por esta empresa alemana especializada en la producción de componentes para la transmisión de energía y datos de alta frecuencia. "A pesar de nuestra historia, en casa siempre me animaron a estudiar lo que quisiera y a escoger el sector que me interesase más", matiza **Bode.** "Pero la verdad es que me apetecía estudiar Ingeniería Mecánica. Además, siempre me atrajo la idea de ser mi propio jefe", explica.

"Si un miembro de la familia quiere unirse a la empresa, puede hacerlo con total libertad, pero debe cumplir antes ciertos requisitos de preparación y experiencia. Por eso pasé cinco años en el sector de la consultoría y cursé un MBA en los Países Bajos antes de sentirme preparado para unirme al grupo en el 2002, donde empecé trabajando en el Departamento de Ventas y viajando por todo el mundo. Con el paso de los años, fui escalando posiciones hasta la dirección general, que era mi principal objetivo", añade **Bode.**

¿Y por qué optar por un programa como el AMP justo ahora, tras diez años en el Consejo y con todos los deberes hechos? Para **Bode,** la clave está en ampliar horizontes: "Al final te das cuenta de que, como directivo, te mueves en un mundo relativamente pequeño y limitado. Conoces demasiado bien tu entorno y, en mi caso, necesitaba obtener una visión más amplia".

"Tras el AMP, no vas a volver a casa con las lecciones A, B y C aprendidas. No se trata de eso. Gran parte de tu crecimiento surge en el aula, en las discusiones con el resto de participantes. En mi clase había líderes de todo tipo de sectores, y todos ellos afrontaban el proceso de toma de decisiones de manera distinta. Por eso, el programa consigue que algo se ilumine dentro de ti. Creo que, por un lado,

STEPHAN BODE
(AMP MÚNICH ‘16)
Director general
de Schleifring Group

NEURI FRIGOTTO PEREIRA
(AMP SÃO PAULO ‘16)
Directora de Operaciones
de Coca-Cola FEMSA

VICENTE CUNA
(SEP '16)
Presidente del Philippine Savings Bank

obtuve nuevas ideas para mi negocio, pero, además, desarrollé el ímpetu necesario para aplicar otras que ya tenía, pero que nunca había puesto en marcha", asegura **Bode.**

"Todo el mundo tiene algo que aportar; mi tarea es descubrirlo"

FOMENTAR EL TALENTO: NEURI FRIGOTTO PEREIRA

Desde el inicio de su trayectoria, **Neuri Frigotto Pereira** (AMP São Paulo '16), directora de Operaciones de Coca-Cola FEMSA, tuvo claro que quería formar parte del entorno de la dirección de empresas: "Para mí siempre fue algo muy natural – comenta –; mi plan era licenciarme en Ingeniería Civil, obtener la experiencia suficiente en consultoría y, a continuación, seguir progresando hacia posiciones de dirección general. En realidad, es una especie de viaje que siempre me ha interesado y que he disfrutado mucho: el día a día del directivo, la resolución de problemas o la relación con otros profesionales".

Frigotto Pereira trabajó 16 años como CFO de la compañía brasileña SPAIPA. Después, durante diez años, fue la responsable de Marketing y Ventas de la empresa, hasta que, en el 2013, se incorporó a Coca-Cola FEMSA como directora de Operaciones. "Coca-Cola me dio la oportunidad de cursar el AMP del IESE, pero la verdad es que, en un primer momento, no sabía qué conocimientos nuevos me aportaría con respecto al MBA que había estudiado en Brasil en el 2003".

"La experiencia ha sido muy enriquecedora y reveladora", sostiene. "Aunque los contenidos son relativamente similares a lo que había estudiado, la metodología es totalmente diferente y he podido intercambiar experiencias e ideas muy interesantes con otros participantes de un enorme nivel, procedentes de todo el mundo y de todo tipo de sectores. Todos aportan visiones muy distintas sobre un mismo problema en el aula, y eso es algo muy poderoso".

Una experiencia que puede ayudar a aproximar las metas personales: "Mi objetivo como líder es ser alguien que pueda marcar la diferencia, no solo para el negocio, sino, también, para la gente con la que trabajo. Todo el mundo tiene algo que aportar; mi tarea es descubrirlo, hacer que salga a la luz y contribuir a que la gente dé lo mejor de sí misma".

"Es como ponerte unas gafas nuevas con las que puedes observar el negocio con una visión de 360 grados"

DE DIRECTIVO A LÍDER: VICENTE CUNA

"Cuando empecé a trabajar, siempre quise ser un banquero excelente. Pero luego me di cuenta de que lo que estaba haciendo era liderazgo". Con estas palabras recuerda **Vicente Cuna** (SEP '16), presidente del Philippine Savings Bank, sus primeros pasos en el mundo empresarial. Formado como economista en Filipinas, atesora

una dilatada trayectoria en el sector bancario americano y, posteriormente, en su país natal. "Empecé a encontrar una gran satisfacción en el hecho de trabajar con personas, en conseguir objetivos comunes gracias a la colaboración y en contribuir a que otros se convirtieran, a su vez, en buenos directivos. Este círculo virtuoso de la evolución de los directivos hacia el liderazgo es algo que me sigue motivando mucho hoy en día porque creo que es enormemente positivo para una organización".

Según **Cuna,** "para que un negocio prospere y sea relevante, las personas deben situarse en el centro de la acción. No hay otra manera. La tecnología, los mercados y las teorías cambian, pero lo único que se mantiene constante es el propósito final de cualquier negocio: mejorar la experiencia humana y la calidad de vida de las personas", añade.

Cuna se decantó por el AMP (llamado "SEP" en la edición de Nueva York) a estas alturas de su carrera porque detectó un gran conjunto de cambios que se estaban acelerando en la economía global: "Hace 30 años desde que me gradué y el mundo está cambiando a gran velocidad, especialmente en Asia. Por eso, consideré que necesitaba un marco para entender las tendencias globales y más perspectiva sobre ellas en cada área afectada de la empresa".

"Estoy completamente satisfecho con la experiencia que he vivido porque he adquirido esta visión nueva y fresca que me faltaba, tanto de los profesores como del resto de participantes. No se trata tanto de las habilidades, las capacidades o los recursos que aprendes; lo que obtienes es un marco de comprensión de cuestiones empresariales muy diversas que te permite apreciarlas desde todos los puntos de vista. Es como ponerte unas gafas nuevas con las que puedes observar el negocio con una visión de 360 grados".

"Buscaba un aire nuevo y descubrí que el AMP podía ser un programa ideal para mi situación"

LLENAR LA BOTELLA: SONIA BONFIGLIOLI

Sonia Bonfiglioli (AMP Barcelona '16), presidenta de Bonfiglioli Riduttori, se decantó por estudiar Ingeniería Mecánica para poder formar parte lo antes posible de la empresa tecnológica de su familia: "Lo primero que necesitaba era tener, por lo menos, las mismas competencias técnicas que cualquiera de los empleados o ingenieros de la compañía", recuerda. "Tras la universidad, en 1992, decidí cursar un MBA en Bolonia para completar mi formación empresarial y me uní a la compañía".

"Después de más de 20 años dirigiendo la empresa y siendo, además, presidenta desde el 2010, año en que falleció mi padre, me di cuenta de que había acabado de usar todas las competencias que había desarrollado durante mi trayectoria", reconoce. "Mi cerebro era mi botella, y estaba vacía. Así que me dije que ese era el momento exacto para cambiar, para encontrar algo nuevo y para rellenar mi botella". En ese punto de inflexión de su carrera, **Bonfiglioli** decidió, además, abandonar el puesto de CEO de la empresa para

SONIA BONFIGLIOLI
(AMP BARCELONA '16)
Presidenta de Bonfiglioli Riduttori

mantener únicamente el papel representativo de presidenta y poder centrarse en el siguiente paso: "Cuando llegué al IESE, no tenía nada específico en mente, solo buscaba un aire nuevo y descubrí que el AMP podía ser un programa ideal para mi situación. Era el momento de entender mejor cómo las nuevas tecnologías y las grandes tendencias están afectando al mundo. Y encontré mucho más de lo que esperaba: una visión global y mucho más clara de mi empresa y de mi papel como líder, algo que es vital para poder motivar y sacar lo mejor de todas las personas de la organización".

"No es solo una cuestión de competencias o conocimientos; el hecho de compartir la experiencia del AMP con otros directivos en una situación similar es muy enriquecedor y estimulante porque obliga a todos los miembros del equipo a adaptarse, a abrir la mente y a aportar soluciones creativas a problemas que tratamos en conjunto. Finalmente, el IESE en sí, como modelo de organización comprometida con una misión tan clara, también ha sido un gran descubrimiento".

"No creo haber sufrido una metamorfosis, pero el paso por el AMP me ha influido mucho"

ADAPTARSE AL CAMBIO: RADOSLAW KWASNICKI

Cuando **Radoslaw Kwasnicki** (AMP Varsovia '16), *managing partner* en RKKW Law Firm, estudió la carrera de Derecho en Polonia y Alemania, no se imaginaba que acabaría siendo un destacado líder empresarial y consejero de algunas de las compañías más importantes de su país.

"No tenía planeado ser un hombre de empresa", recuerda. "Estudié Derecho para trabajar como abogado, que sigue siendo una parte muy importante de mi actividad y me apasiona, pero, con el tiempo, he descubierto una gran fascinación por la labor del directivo. Por un lado, nuestro bufete se ha ido desarrollando y creciendo como compañía, y, por el otro, muchos de mis clientes empezaron a solicitar mi apoyo como miembro del Consejo de Administración. Es por eso que hoy en día colaboro a este nivel con empresas del país de diversos sectores. Es algo que ha pasado sin planificarlo y que disfruto muchísimo a nivel profesional y personal".

Con una trayectoria tan diversa y en un entorno en el que el cambio es la norma, **Kwasnicki** ha tenido siempre presente la necesidad de formarse de manera continua: "Por eso decidí cursar el AMP del IESE, para adquirir nuevos conocimientos, pero, también, para disponer de tiempo para pensar en mí mismo, en mis actividades, mis prioridades y mi desarrollo personal y profesional. Y todos esos anhelos los he podido abordar en el programa. Algunos aspectos relacionados con la economía han sido extremadamente interesantes, pero lo que más me ha aportado es todo lo relacionado con las negociaciones, el liderazgo y la reestructuración de negocios".

"Además, he confirmado que tomar decisiones deprisa es peligroso. Ahora tengo una perspectiva mucho más amplia y mucho más respeto por las personas, las consecuencias y los valores. No creo haber sufrido una metamorfosis, pero el paso por el AMP me ha influido mucho en mi manera de ver los negocios: antes, por ejemplo, sentía lo importantes que eran las personas y las relaciones humanas en la organización, pero nunca lo estudié a fondo. Aquí he confirmado que las personas son la parte más importante de la empresa y espero poder seguir ampliando esta perspectiva y compartirla con mis compañeros en los próximos años".

"Espero poder seguir avanzando para dejar un buen legado"

MARCAR LA DIFERENCIA: CELESTIN RWABUKUMBA

Formado como economista en Estados Unidos, y tras una primera etapa profesional como *broker* en Nueva York, **Celestin Rwabukumba** (AMP Pan-African '15), CEO de la Bolsa de Ruanda, decidió volver a Kigali en el 2004 para trabajar en el banco central del país. En el 2011, se puso al frente del recién inaugurado mercado bursátil, que cinco años después sigue avanzando y desarrollándose de la mano de la economía ruandesa. "Siempre he sentido en mi ADN una motivación muy especial por el liderazgo", afirma **Rwabukumba.** "He querido marcar la diferencia para contribuir a que el mundo sea un lugar mejor, y la única manera de hacerlo, en mi caso, ha sido convertirme en líder y asegurarme de que podía tomar decisiones influyentes en mi ámbito de acción".

Rwabukumba ha cursado el AMP en la Strathmore Business School, la escuela de dirección de Kenia creada con el apoyo del IESE. De hecho, el campus de la escuela en Barcelona acoge una de los módulos del programa, al que también se suman los participantes del AMP de la Lagos Business School, escuela asociada al IESE en Nigeria. En sus etapas formativas anteriores, **Rwabukumba** describe un enfoque casi exclusivo en el contenido académico y en sesiones magistrales: "He podido aplicar algunas de las teorías que aprendí, pero, hasta que no empecé el AMP, nunca había vivido una experiencia tan viva en la que puedes interactuar con profesores del mundo empresarial y con un conjunto de participantes de un nivel tan elevado y con trayectorias tan diversas, globales y enriquecedoras".

"A nivel profesional, en el AMP he encontrado exactamente lo que esperaba y, a nivel personal, también he observado un desarrollo muy intenso respecto a mis prioridades. El foco del IESE en la persona te ayuda a reflexionar sobre la importancia de la cultura en una organización. Se trata de definirla y de decidir hacia dónde y cómo quieres dirigirla. A partir de aquí, espero poder seguir avanzando para dejar un buen legado y contribuir a mejorar nuestro mundo, aunque mi aportación no sea más que una gota en el océano".

CELESTIN RWABUKUMBA
(AMP PAN-AFRICAN '15)
CEO de la Bolsa de Ruanda

FAMILIA OÑORO: DOS GENERACIONES IESE

"AQUELLA SENSACIÓN DE ABSORBER CONOCIMIENTO"

José Manuel Oñoro (EMBA '83) y su hijo **Alejandro** (PDD '99) se formaron en las aulas del IESE con 16 años de diferencia. Pese a que cursaron programas distintos en décadas diferentes, ambos coinciden: su paso por la escuela les cambió la vida.

Alejandro Oñoro (PDD '99) y su padre, José Manuel Oñoro (EMBA '83), comparten algunos de los momentos vividos en el IESE.

Ingeniero de caminos de formación, **José Manuel Oñoro** creó en 1985, junto con otros cuatro socios, la empresa Bauen Constructora. "El IESE me inoculó ese 'venenillo' empresarial necesario para poder fundar la compañía", admite **José Manuel,** quien se graduó en la primera edición del Executive MBA que se impartió en Madrid.

"Si tú eres un directivo y no tienes en cuenta que las empresas las hacen las personas, no hay nada que hacer. La empresa es un servicio a la sociedad, y las personas que la constituyen son la base de todo", incide **José Manuel,** quien forma parte del Consejo y de la comisión ejecutiva de Banco Caminos y de Bancofar. Además, sigue vinculado al IESE de forma activa como miembro sénior de la Agrupación de Antiguos Alumnos.

Alejandro, actual consejero delegado de Grupo Ilunion, asiente mientras escucha atento las palabras de su padre. Corría el año 1999 cuando **Alejandro** decidió cursar el PDD y, con 26 años, fue el alumno más joven de su promoción. Aprender junto a compañeros con mucha mayor experiencia profesional fue una oportunidad que aún hoy agradece. "Recuerdo perfectamente aquella sensación continua de absorber conocimiento. Fueron siete meses espectaculares en los que conocí gente que me ha ayudado mucho en mi día a día, por lo que mi agradecimiento es infinito", explica **Alejandro.**

> **"Fueron meses espectaculares en los que conocí gente que me ha ayudado mucho en mi día a día"**

Por otro lado, el método del caso lo ayudó a enfrentarse a la realidad empresarial y a ver cómo las cosas, por muy complicadas que parezcan, pueden funcionar "con creatividad, trabajo en equipo, disciplina, esfuerzo e ilusión", añade. Desde su puesto como CEO de Ilunion, **Alejandro** intenta que, cada año, dos miembros de la compañía se formen en el IESE.

"La ética debe ser lo primero, especialmente, en tiempos de incertidumbre económica", reflexiona **José Manuel**. "Por eso, ahora es un buen momento para aprender en el IESE".

EL CLAUSTRO CUENTA YA CON 186 PROFESORES DE 30 NACIONALIDADES

10 nuevos profesores se incorporan al IESE

Los profesores Isabelle Engeler, Pietro Bonetti, Igor Kadach, Stefano Sacchetto, Inés Alegre, Harris Kyriakou, Ricardo Calleja, José Azar, Weiming Zhu y Kate Barasz.

El claustro de la escuela sigue creciendo e internacionalizándose. Este curso, 10 profesores se unen al equipo docente, que ya cuenta con 186 profesores, 111 de los cuales lo son a tiempo completo.

Inés Alegre (PhD '13) se incorpora como profesora adjunta al Departamento de Análisis de Decisiones. Es doctora en Dirección de Empresas por el IESE, con mención en Emprendimiento Social, ámbito en el que se centra gran parte de su investigación. Estudió Ingeniería Industrial en la Universitat Politècnica de Catalunya.

Doctor en Economía por la Princeton University y licenciado en Economía por la Universidad Torcuato Di Tella de Argentina, **José Azar** se une al claustro del IESE como profesor adjunto de Economía. Su principal área de interés son las políticas de competencia.

Kate Barasz se une como profesora adjunta al Departamento de Marketing tras doctorarse en Dirección de Empresas por la Harvard Business School y licenciarse en Economía y Políticas Públicas por la Duke University. Sus áreas de interés son el marketing y el comportamiento del consumidor, ámbitos en los que también se centra la investigación de **Isabelle Engeler,** doctora en Dirección de Empresas por la Universidad de St. Gallen con la máxima distinción, quien también se incorpora como profesora adjunta de Marketing.

A su vez, el Departamento de Contabilidad y Control incorpora a dos profesores adjuntos. **Pietro Bonetti** es doctor en Economía y Dirección de Empresas, con especialización en Contabilidad, por la Università di Padova. Su investigación se centra en la regulación financiera y el gobierno corporativo. **Igor Kadach** acaba de doctorarse en Contabilidad por la Leonard N. Stern School of Business, de la New York University. Sus áreas de investigación engloban las inversiones institucionales y la compensación ejecutiva.

La innovación abierta y la colaboración en línea son la especialidad de **Harris Kyriakou,** profesor adjunto de Sistemas de Información. Doctor en Dirección de Empresas por el Stevens Institute of Technology, cursó un máster en ingeniería y gestión de la innovación tecnológica en la Carnegie Mellon University.

Stefano Sacchetto se une al Departamento de Dirección Financiera. Es doctor en Economía por la London Business School y ha obtenido un máster en economía por la Università Commerciale Luigi Bocconi. Ha publicado sus investigaciones sobre finanzas corporativas y reestructuraciones en la *Journal of Financial Economics* y en la *Applied Economics*.

Weiming Zhu se incorpora como profesor adjunto de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones. Doctor en Dirección de Operaciones por la R.H. Smith School of Business de la University of Maryland, sus áreas de investigación son la gestión de operaciones empíricas y la gestión de riesgos en las cadenas de suministro.

Ricardo Calleja se une como *lecturer* al Departamento de Ética Empresarial. Licenciado en Derecho, se doctoró en Filosofía del Derecho, Moral y Política por la Universidad Complutense de Madrid, y ha publicado en *journals* como *Philosophy of Management*.

EMPRENDEDORES: JOYNERS, ENVEJECER ENTRE AMIGOS

"Cuando un cliente llora de gratitud, el esfuerzo ha valido la pena"

Sembrado en las aulas del IESE, Joyners vio la luz hace dos años. Sus pisos compartidos y servicios *on-demand* para mayores buscan generar un impacto positivo en la sociedad y tienen una demanda que crece un 300% al mes.

Oriol de Pablo (EMBA '14) y Mireia Llort (EMBA '16) son los fundadores de Joyners.

Si estar atento a las tendencias tecnológicas y sociales es vital para cualquier directivo, en Joyners esta necesidad impregna cada una de sus células. El proyecto no se podría concebir si sus fundadores, la pareja formada por **Oriol de Pablo** (EMBA '14) y **Mireia Llort** (EMBA '16), no hubieran encontrado el punto exacto en el que convergen dos importantes tendencias de nuestros días: el envejecimiento social y el auge de la economía colaborativa.

"Vivimos en un mundo en el que hay cada vez más gente mayor, personas que quieren envejecer con dignidad, pero que ven cómo bajan sus pensiones, cómo crecen las listas de espera en las residencias públicas y cómo sube el precio de las privadas", explica **De Pablo.** "Lo lógico es que surjan nuevos modelos de hogar y servicios que den respuesta a este contexto, a través de la economía colaborativa y la tecnología", añade.

"Por otro lado, hay miles de pisos en los que viven personas solas. Nosotros aprovechamos esta estructura para intentar unirlas, que vivan juntas y compartan sus necesidades diarias", apunta **Llort.**

El plan de negocio de Joyners nació como un proyecto que **De Pablo** realizó para la asignatura Iniciativa Emprendedora del Executive MBA, pero pronto se lo llevó a casa para lanzarlo junto con **Llort.** Aunque arrancaron con una gran acogida en el mercado, se dieron cuenta de que su proyecto precisaba de unos tiempos más lentos de los que requiere una *startup* y tuvieron que replantear su servicio.

"El periodo de maduración antes de mudarse a un piso Joyners es bastante largo, pero nuestros usuarios tienen múltiples necesidades diarias en las que podemos ayudar. Por eso, nos hemos lanzado a la oferta de servicios *on-demand* para gente mayor a domicilio, en hospitales o residencias, y a través de nuestra aplicación. Mientras, la plataforma de los pisos compartidos seguirá creciendo a su propio ritmo", detalla **De Pablo.**

"Se trata de un mercado muy grande y poco profesionalizado. Al darle estructura, seguridad y rigurosidad, hemos visto hasta qué punto la gente lo necesitaba. Hemos creado una red de cuidadores muy extensa y selecta. Esto se traduce en un servicio de una calidad enorme que está creciendo a un 300% mensual", comenta **Llort.**

EMPRENDER *FULL-TIME* Y *FULL-LIFE*

Aunque ambos estaban viviendo buenos momentos en sus respectivas carreras, decidieron lanzarse a la aventura emprendedora para sentir que su trabajo aportaba un valor real.

"Creo que es algo que teníamos que probar", reflexiona **De Pablo.** "Aunque supone muchas dificultades, como la responsabilidad de responder ante tus inversores, cuando un cliente llora de gratitud por el servicio que le das, es evidente que todo el esfuerzo ha valido la pena".

"Para mí, lo más difícil es que, cuando emprendes, no desconectas nunca", afirma **Llort.** "Pero la huella que dejas en un usuario y cómo cambias su vida es algo que no habríamos podido ver de ninguna otra manera".

PARA SABER MÁS:
www.joyners.es

Ya disponible en IESEinsight

www.ieseinsight.com/review/es

Economía colaborativa

- ¿Son sostenibles los nuevos modelos de negocio?
- Los mecanismos de la confianza digital
- Los conflictos regulatorios, a examen

Y además...

- Qué papel deben jugar los usuarios expertos en la innovación
- Talento femenino: cómo romper los techos de cemento y de cristal
- Entrevista a Silvio Napoli, presidente electo de Schindler
- Caso Recruit: ¿mejor una joven promesa o un directivo experimentado?

Juan José Campanella

Consejos (de Oscar) para gestionar proyectos creativos

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

JOSÉ VIÑALS, EXDIRECTOR DE ASUNTOS MONETARIOS Y MERCADOS DE CAPITALES DEL FMI

Cinco factores que determinarán el futuro económico

José Viñals, en las Global Leadership Series del MBA.

El entonces director de Asuntos Monetarios y Mercados de Capitales del Fondo Monetario Internacional, **José Viñals,** desgranó, el 27 de mayo, los que son, a su juicio, los cinco factores que condicionarán el futuro de la economía mundial. El primero es la bajada del precio de las *commodities*, especialmente el petróleo, lo que supondrá "un cambio enorme para los países productores y el sector energético", explicó. El segundo es China, que está cambiando drásticamente su modelo económico y su sistema financiero. Los tipos de interés y las transiciones monetarias serán la tercera causa de incertidumbre, y las regulaciones y los riesgos cambiantes, la cuarta. El último factor sería la incertidumbre política: referéndums y elecciones en el Reino Unido, España, Francia, Alemania y Estados Unidos están condicionando las políticas gubernamentales y, a veces, impidiendo que se tomen las decisiones adecuadas, alertó el actual presidente del Standard Chartered Bank en una sesión de las Global Leadership Series del MBA en el campus del IESE en Barcelona.

LAURENT DEREUX, DIRECTOR GENERAL DE NESTLÉ ESPAÑA

"Una empresa debe generar valor para toda la sociedad"

"Para que una estrategia de sostenibilidad medioambiental sea exitosa a largo plazo, una empresa no solo debe generar valor para sus accionistas, sino, también, para toda la sociedad". Así lo aseguró Laurent Dereux, director general de Nestlé España, en una sesión del Alumni Learning Program celebrada el 15 de mayo en el campus del IESE en Barcelona. Dereux apuntó que la preocupación medioambiental debe integrarse como un objetivo estratégico de las empresas. Y es que no hacer las cosas bien "puede matar una marca o la reputación conseguida tras años de trabajo", afirmó.

El directivo aseguró que en Nestlé la norma es "no solo cumplir la ley de cada país, sino también –y sobre todo– cumplir con las reglas de Nestlé o el llamado 'Nestlé *way*'". Dereux explicó que esta estrategia de sostenibilidad de la compañía suiza se basa en tres pilares: la investigación de problemas sobre nutrición, los proyectos de acceso al agua potable y la creación de oportunidades de trabajo.

E. YETTON PRIZE Y EFMD CASE WRITING AWARD

LOS PROFESORES DÁVILA Y MOSCOSO, PREMIADOS POR SUS INVESTIGACIONES

El profesor **Antonio Dávila,** junto con **George Foster, Xiaobin He** y **Carlos Shimizu,** ha obtenido el E. Yetton Prize al mejor *paper* publicado en la *Australian Journal of Management*, en el 2015, por su artículo "The Rise and Fall of Startups: Creation and Destruction of Revenue and Jobs by Young Companies".

Por su parte, el profesor **Philip Moscoso** ha sido premiado con el EFMD Case Writing Award por el caso del IESE "La propuesta HP Helion: migrar o no migrar a la nube, esa es la cuestión".

CÉSAR ALIERTA, PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA FUNDACIÓN TELEFÓNICA

"La digitalización cambiará todos los modelos productivos"

Javier Muñoz, Francisco Iniesta, César Alierta, José Luis Aguirre y Ángel Adiego.

"Las compañías más competitivas son las que innovan a través de los medios digitales. Las industrias y los servicios que no estén digitalizados no van a sobrevivir en un mundo global". Así lo afirmó el presidente ejecutivo de la Fundación Telefónica, César Alierta, en la sesión de clausura del Alumni Learning Program de la Agrupación Territorial de Aragón.

"La digitalización y el *big data* cambiarán todos los modelos productivos y son la clave para innovar", añadió. Según explicó Alierta, "un incremento del 10% en la digitalización de un país produce un 40% en el crecimiento del PIB per cápita".

El evento, que tuvo lugar en Zaragoza el 28 de junio, también contó con la presencia del presidente de la Agrupación Territorial de Aragón, Ángel Adiego (PDD '04); el vicepresidente primero de Ibercaja Banco, José Luis Aguirre; el profesor Francisco Iniesta, director del campus del IESE en Madrid; y el director de la Alumni Association, Javier Muñoz.

GURUDUTH S. BANAVAR, VICEPRESIDENTE DE COMPUTACIÓN COGNITIVA EN IBM

"La computación cognitiva está transformando sectores enteros"

"La computación cognitiva consiste en una colaboración entre las personas y las máquinas, y está transformando sectores enteros", aseguró **Guruduth S. Banavar,** vicepresidente de computación cognitiva en IBM, en un evento para alumni que tuvo lugar el 9 de junio en el campus del IESE en Nueva York. Presentó el acto el profesor **Josep Valor,** quien añadió que los superordenadores desarrollados por **Banavar** y su equipo no se parecen en absoluto a los robots que realizan meras tareas de asistencia; al contrario: "Estas máquinas entienden el lenguaje natural y resuelven los problemas de la misma manera en que lo haría un ser humano", aseguró el profesor **Valor.**

Guruduth S. Banavar, en el campus el IESE en Nueva York.

SOIS NOTICIA

¿ERES NOTICIA?

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

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

PDG-A-06

Para celebrar el décimo aniversario de esta promoción tan activa (que se ha reunido los primeros martes de cada mes desde su graduación), un grupo de compañeros recorrió algunas etapas del Camino de Santiago y dejó esta imagen para el recuerdo. También diseñaron un logotipo conmemorativo.

AMP '08

Francesc Aroca se ha sumado al equipo de MRC International Training como *associate senior consultant* en Andorra.

EMBA '86

BDO ha incorporado a **Antonio Carbajal** como director del Área de Energía.

EMBA '97

José María Peláez es el nuevo director del Grado de ADE de la Universidad Francisco de Vitoria.

EMBA '05

Philips Lighting ha nombrado a **Josep Martínez** nuevo presidente y director general para España y Portugal.

EMBA-S-A-2011

Rafael Achaerandio es el nuevo *OSS lead for Western Europe* de Microsoft.

••••

Ana Delgado ha sido nombrada responsable de *Corporate Marketing Intelligence* de Telefónica.

EMBA-BCN-14-A

La inmobiliaria Iberian Property Investment Partners (IPIP) ha incorporado a **David Sabatés** como nuevo CEO de la empresa.

EMBA-BCN-16-B

Inés Ures es la nueva directora de Marketing de Treatwell para el Reino Unido.

GEMBA '15

Joel Kremer es el nuevo *country manager for Benelux* de la empresa AFD Technologies.

MBA '86

Ecovidrio ha nombrado a **José Fuster** nuevo director de Operaciones.

MBA '88

Tomás García Madrid, vicepresidente del Comité Ejecutivo de Alumni del IESE, ha sido nombrado CEO de OHL.

MBA '90

El Consejo de Administración de Euskaltel ha nombrado a **Francisco Arteche** consejero delegado del grupo.

••••

Christophe Launay es el nuevo director general de PSYA para España.

MBA '95

El grupo Actel ha nombrado nuevo director general a **Fernando Chocarro.**

MBA '96

Josep Folch ha sido nombrado director general de la empresa Mecánica Moderna.

GEMBA '09

Miembros de la promoción se reunieron en el campus del IESE en Múnich el 4 de junio, en una reunión organizada por **María José Granero.** Allí pudieron disfrutar de la sesión "Impact of Venture Capital", a cargo del profesor **Heinrich Liechtenstein.**

MBA '01

Juan Francisco Dávila ha obtenido el doctorado en Management Sciences por ESADE Business School.

MBA '02

Ignacio Rivas es el nuevo director general del Grupo Guerra.

MBA '04

Javier Espí se ha unido a Credit Suisse como *senior private banker.*

MBA '10

Katharina Lueth es la directora de Raisin para Europa, e impulsa la

PADE-A-05
Manuel Hurtado acaba de publicar *La librería del callejón,* una novela sobre la fidelidad, el arte, el misterio y los vericuetos del destino. La obra trata de cómo un pintor enamorado se convierte en espía y en protegido de un nazi obsesionado con el arte y el ocultismo. Todo ello en un Madrid de posguerra plagado de intrigas y de personajes que no son quienes parecen ser.

PDD-A-01
Varios compañeros de esta promoción se reunieron el 20 de mayo para celebrar su 15º aniversario juntos en Madrid.

expansión de esta *start-up* que facilita la inversión en depósitos bancarios de otros países.

••••

Hui Wu ha sido nombrado *managing director* de Shunfeng Clean Energy International en Sídney.

PADE-1-08
La junta directiva de la Asociación Española de Directivos (AED) ha nombrado como presidente de su Consejo Directivo en Cataluña a **Antoni Peris,** director general de Negocios Regulados de Gas Natural Fenosa y patrono de la fundación de esta empresa.

PADE-A-11
Santiago Millet ha sido elegido nuevo presidente de la Asociación de Latas de Bebidas.

PADE-A-15

El Grupo ERESA ha incorporado a **Eduardo Rodríguez** como nuevo director ejecutivo para la zona centro de Madrid.

PDD-II-99
Juan Carlos Delrieu ha sido nombrado responsable de Planificación Estratégica de la Asociación Española de Banca.

PDD-1-09

Víctor Urruchi es el nuevo director general para España de la empresa de logística OIA Global.

PDD-1-12

Juanma Ramírez se ha incorporado a Proximity como *chief strategy officer.*

PDD-1-16
Eduardo Sañudo ha sido nombrado nuevo director general de la empresa de logística Vopak Terquimsa.

PDD-2-02

La inmobiliaria Engel & Völkers ha nombrado a **Kilian González** director de Ventas y Expansión en España y Portugal.

PDD-2-10

Jordi Romero ha asumido la dirección general de la concesionaria Schmitz Cargobull Ibérica.

¿ERES NOTICIA?

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

www.facebook.com/alumni.IESE

www.twitter.com/IESEalumni

PDD-2-13

Fernando Elola ha sido nombrado Europe Business and Operations planning leader de Procter & Gamble International.

PDD-3-10

Valentín Oviedo es el nuevo gerente del Institut de Cultura de Barcelona (ICUB).

PDD-A-11

DF-IHI ha nombrado a **Fernando Ley** gerente de la UTE-FDB-Zeebrugge.

PDD-B-02

Nueva Pescanova ha nombrado a **Juan Viñas** director corporativo de Marketing.

PDD-B-03

Sage ha incorporado a **Alfonso Franch** como vicepresidente de Ventas y Partners para España.

PDD-B-12

Silvia Muñoz, del CDTI, ha sido nombrada responsable de Logística de la presidencia española de EUREKA.

PDD-B-13

Ramón Luis Pérez Blanco es el vicepresidente de la Unidad de Cloud Infrastructures de Capgemini España.

PDD-C-03

Eduardo López-Puertas ha sido nombrado director general por la Junta Rectora de IFEMA.

PDD-D-02

Microsoft Corporation ha anunciado el nombramiento de **César Cernuda** como nuevo presidente para la región de Latinoamérica y vicepresidente corporativo de la multinacional.

PDD-R-01

Rodolfo Orantos ha sido nombrado director gerente de Pronorba.

PDG-V-87

La junta de gobierno de la Asociación Nacional de Establecimientos Financieros de Crédito (Asnef) ha designado a **Fernando Casero** como nuevo presidente de la patronal en representación de Unión Financiera Asturiana.

PDG-1-05

Anna Ros, socia fundadora de KTC&R Global y Patrona y Secretaria de la Fundació Catalana per a l'Esport, ha sido galardonada con el premio al Mejor Dirigente 2015 por la ACDE, la Asociación Catalana de Dirigentes del Deporte.

PDD-A-06

En una reunión organizada por la representante de la promoción, **Mar Barbero,** con la colaboración de **Olivier Vallecillo,** un grupo de más de 40 compañeros celebró su décimo aniversario de graduación. Todos disfrutaron de interesantes ponencias con contenido motivacional, comunicación digital y política.

PDD-B-06
Los miembros de esta promoción, presidida por **Íñigo Rengifo,** celebraron su décimo aniversario el 19 de mayo en una reunión organizada por **Pedro Montarelo.**

PDD-E-08
Convocados por **Emiliano Sacristán,** presidente de la promoción, los alumni se reunieron el 29 de junio.

PDG-A-10
Bajo el mismo cielo, el último libro de **Diego Cuéllar,** es una historia real de superación de la adversidad; una mirada íntima y personal sobre la historia real de una familia que se enfrenta a un diagnóstico genético que afecta a sus dos hijos. Se trata de una historia de transformación personal, que contiene, además, una reflexión crítica sobre algunos de los valores que sustentan hoy en día nuestra sociedad: la educación, las relaciones y el trabajo.

PDG-1-14

Oscar Aragón es el nuevo director general para España de VPS Group.

••••

JobToday ha incorporado a **Sergio Balcells** como nuevo director general para España.

PDG-1-16

Hill+Knowlton Strategies ha nombrado a **Joan Ramon Vilamitjana** como nuevo consejero delegado en España.

PDG-2-10

Miquel Tarragona es el nuevo director general de Setram.

PDG-A-12
Los compañeros de promoción celebraron en junio el II Concurso de Paellas, en el que participaron varios integrantes de la promoción.

PDG-A-13
El Consejo Rector de Caja Rural de Extremadura ha acordado el nombramiento de **José María Portillo** como director general de la entidad.

PDG-A-16

Javier Perán se ha incorporado a la compañía Vestas Eólica como Enterprise Software Global Sales Manager.

PDG-B-14

Federico Montilla ha asumido el cargo de CEO del sur de Europa para Santa Fe Relocation Services.

PDG-C-06
Lenovo, empresa fabricante de ordenadores y *smartphones,* ha nombrado a **Alberto Ruano** director general para los mercados de España y Portugal.

¿ERES NOTICIA?

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

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

INICIATIVAS SOCIALES

Un futuro alternativo

Marisol Gallo (MBA ‘85), procuradora de los Tribunales de Madrid, dio a luz un año después de haber obtenido el MBA en el IESE. “Cuando tienes un hijo con parálisis cerebral, necesitas salir a flote y analizar la situación, definir la estrategia que debes seguir, priorizar objetivos y concretar las acciones a corto y medio plazo; lo que nos habían enseñado en Política de Empresa, con la diferencia de que aquí ya no hablamos de números”, afirma. **Gallo** se unió entonces a un grupo de padres con niños afectados por la misma enfermedad y pusieron en marcha numerosas iniciativas a través de la asociación Atenpace (Asociación para la Ayuda a la Atención al Paralítico Cerebral). La parálisis cerebral es una patología para la que es difícil dar con terapeutas apropiados, pero, con el tiempo, les fue posible construir un centro de educación especial y uno donde llevar a cabo actividades y brindar atención terapéutica a sus hijos. Crearon, además, una residencia con dieciocho camas, pero la falta de fondos los ha obligado a cerrarla. Por ello, ahora están buscando “ángeles benefactores” que los ayuden a financiar este proyecto, así como en la recopilación de material informático para proveerlos de TIC, ya que son fundamentales para ejercitar las habilidades cognitivas de los enfermos. Para más información: marisolgallosallent@gmail.com.

Plantar una semilla

La propietaria de Stender Asesores, **Mónica Stender** (EMBA ‘84), conoció la realidad de la Escuela Profesional Familiar Rural de Mecuburi, en Mozambique, en agosto del 2013 y, desde entonces, ha llevado a cabo diversos viajes para colaborar con la escuela. En este centro gestionado por los Misioneros de la Sagrada Familia, se enseña, entre otras cosas, a aprovechar los cultivos mediante técnicas agrícolas específicas.
Al constatar los recursos limitados –no hay electricidad, el agua se extrae con una bomba manual y no se cuentan con suficientes instrumentos para trabajar la tierra–, **Stender** se ha implicado en la búsqueda de apoyos para la escuela, además de colaborar como voluntaria. Por una parte, se ha encargado de comunicar las necesidades de la escuela tanto a empresas como a instituciones con el fin de recaudar fondos para proveer al centro de las infraestructuras y los equipamientos necesarios, como un aula de informática. Por otra parte, **Stender** ha iniciado una campaña de recogida de materiales y una de *crowdfunding*, de la que se puede encontrar más información en: pagad.me/Mb43p.

EMPRENDEDORES

MBA '94 y PADE '04

ONEtoONE Corporate Finance avanza por Asia con la apertura de una nueva oficina en Delhi. La empresa, fundada por **Enrique Quemada** tras finalizar el programa PADE en el 2004, se ha convertido en uno de los bancos de inversión más relevantes en el ámbito de la mediana empresa en el mundo. Prosigue, además, su expansión por Estados Unidos, donde ya tiene presencia en siete estados. Así, con más de cien asesores en fusiones y adquisiciones repartidos por el mundo, ONEtoONE Corporate Finance tiene el objetivo de llegar a establecerse en doscientas ciudades.

MBA '02

iSimar, una empresa de muebles de diseño propiedad de **Eduardo Ruiz de Velasco** (en la foto, a la derecha) y **Luis Unceta** (a la izquierda), compañeros de promoción, acaba de establecer la sucursal iSi America en Little Rock (Arkansas). Con esta delegación, la compañía vende ya en más de treinta países. Los dos socios adquirieron la compañía en el 2010, cuando se dedicaba a la subcontratación de estructuras metálicas. Ahora, tras un importante cambio estratégico, la empresa apuesta por la fabricación, el diseño y la comercialización de muebles de terraza y jardín. Para ello, emplea diseños contemporáneos con materiales de alta calidad, fáciles de reciclar y manufacturados en España.

MBA '95

Roland Mader es fundador y socio director de Bewertungsraum, una compañía que ofrece servicios individualizados de valoración de empresas. Lleva a cabo la revisión de planes de negocios y de inversión, y es consultora en las áreas de formación, evaluación y desarrollo estratégico. Trabajan en el área de fusiones y adquisiciones, análisis de oportunidades de inversión, reestructuración de negocios y financiación. Todo ello desde una perspectiva multilingüe (en inglés, alemán, chino y español). Por esta razón, Bewertungsraum opera en un área de cobertura muy amplia, tanto desde el punto de vista de los negocios como del alcance geográfico.

MBA '96

Agustín Magro fundó Vilma Steel a principios del 2013. Se trata de una compañía dedicada al suministro de tuberías y accesorios de acero inoxidable y aleaciones especiales para aplicaciones industriales en sectores energéticos: empresas que trabajan con gas o petróleo, en el tratamiento de agua, etc. Así, su misión es ofrecer flexibilidad, soluciones a medida y valor añadido a los clientes, que son ingenierías, calderererías y distribuidores de proyectos industriales ubicados por todo el mundo. Vilma Steel tiene su sede en Madrid y abarca el mercado español y el portugués.

MBA '14

Joseph Hines cofundó Art Frankly durante el segundo año de su MBA en el IESE, en marzo del 2014. Se trata de una plataforma global para la comunidad artística que permite buscar y proponer puestos de trabajo, así como relacionar espacios y materias y descubrir oportunidades nuevas de negocio. Además, constituye la herramienta idónea para establecer contactos y para aumentar la propia presencia en el

SI ERES EMPRENDEDOR,
recuerda que tienes un grupo de LinkedIn

IESE Entrepreneurs & Venture Capital Hub

sector. De hecho, se podría pensar en Art Frankly como en una red de profesionales del mundo de las artes. En la actualidad, la página cuenta con 5.000 usuarios y da cabida a cientos de galerías, instituciones y museos.

MBA '15

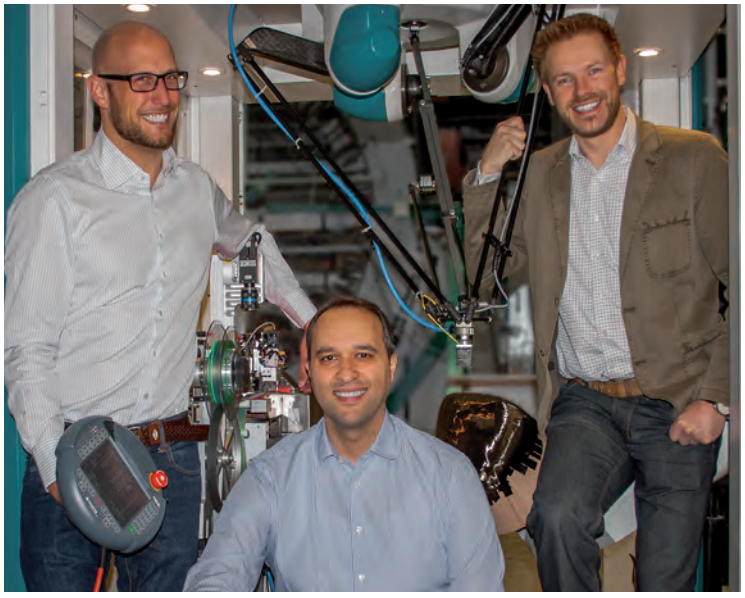
Ship2Shop, fundada por **Marco Ferrara** y **Evgenia Popova,** pone a disposición de los compradores *online* una red de tiendas independientes que le ofrecen la posibilidad de recoger su pedido. De esta manera, los fundadores ponen a disposición de los usuarios de *e-commerce* una nueva forma de recibir compras *online* sin tener que estar en casa a determinadas horas o de pasar por una oficina de correos. Así, el usuario solo tiene que registrarse y seleccionar el punto de recogida, y Ship2Shop le facilitará la dirección de la tienda y un código que debe indicar al realizar una compra por Internet. En cuanto el producto haya llegado a la tienda se le notificará junto con una clave PIN que deberá mostrar al recogerlo.

MBA '03 y MBA '13

Aninver, la firma de inteligencia de mercado y consultoría estratégica, fundada por los hermanos y socios **José María** (MBA '03) –en la foto, a la izquierda– y **Álvaro de la Maza** (MBA '13) –a la derecha–, ha logrado nuevos contratos de consultoría con el Banco Mundial. Este mismo año, ya los había conseguido con el IFC y el African Development Bank. La empresa, fundada en el 2012 y con sede en Málaga, ha desarrollado proyectos de asesoría en países como Alemania, Austria, Benín, Costa de Marfil, Egipto, Filipinas, Ghana, Tanzania y Túnez.

MBA '10

Cevotec es la empresa que lidera **Thorsten Groene** (en la foto, a la derecha) como cofundador y director general, y que se dedica al desarrollo y a la venta de sistemas productivos y software para la construcción de elementos complejos reforzados con fibra de carbono. Así, hace posible la fabricación de piezas de gran volumen y complejidad. Se trata de materiales tan resistentes como ligeros, cuyo montaje requiere un alto grado de especialización. Poco más de un año después de la fundación de la compañía, que tuvo lugar en febrero del 2015, ha logrado una cantidad sustancial de capital semilla para desarrollar su tecnología y automatizar la producción de los compuestos.



GLOBAL EXECUTIVE MBA 2016
¿CUÁL VA A SER TU LEGADO?

"Confianza, sentido de misión y propósitos son las piedras angulares del liderazgo". Este fue el mensaje de **Francesco Vanni d'Archirafi,** CEO de Citi Holdings y miembro del Consejo Asesor Internacional del IESE, para la promoción 2016 del Global Executive MBA (GEMBA), cuya ceremonia de graduación se celebró el 3 de junio en el campus del IESE en Barcelona.

"En Citi Holdings, todo lo que hacemos empieza y termina con la confianza. La gente confía su dinero a Citi, y esa confianza es la base necesaria de nuestra empresa", apuntó **Vanni d'Archirafi,** a lo que añadió que, en su empresa, la apuesta por el crecimiento y el progreso económicos va acompañada de un fuerte compromiso con las comunidades a las que sirven. El directivo destacó dos proyectos sociales liderados por la Citi Foundation y dirigidos a promover el empleo y el espíritu emprendedor: Pathways to Progress y Junior Achievement Worldwide. Ambos programas, que "cuentan con personas y logros extraordinarios", suman más de 450.000 voluntarios en todo el mundo y llegan anualmente a más de 10 millones de jóvenes en más de 100 países. "Somos la organización de servicio a la juventud más grande del planeta y, también, uno de los secretos mejor guardados en el ámbito de las ONG".

Sobre su experiencia como líder empresarial, **Vanni d'Archirafi** comentó: "He aprendido que en cualquier organización, ya sea grande o pequeña, es crucial que el líder marque la estrategia". Aun así, "debe buscar siempre la contribución de quienes tiene a su alrededor". Dado que "la estrategia sin ejecución es una ensoñación y la ejecución sin estrategia, una pesadilla", es tarea del líder "garantizar que se pone el mismo énfasis en ambos", afirmó. Por ello, la comunicación y la transparencia son esenciales. Así, además de fijar la dirección estratégica, el líder es responsable de "establecer y comunicar el propósito de la organización", añadió.

En su opinión, devolver a la sociedad una parte de lo que recibe y generar confianza constituyen los cimientos de una buena empresa y, por tanto, de un buen legado. "Así que, cuando os graduéis hoy, preguntaos qué legado que-

LA EJECUCIÓN SIN ESTRATEGIA ES UNA PESADILLA”

FRANCESCO VANNI D’ARCHIRAFI
CEO de Citi Holdings

réis dejar”, aconsejó a los alumnos. “Una manera de asegurarse de que el resultado es el mejor posible para todos –concluyó– es mantener el foco en servir al cliente”.

LIDERAR A LARGO PLAZO

El liderazgo, entendido como espíritu de servicio, fue también uno de los mensajes más importantes del entonces director general del IESE, **Jordi Canals:** “El IESE ayuda a los líderes a encontrar su misión para que sirvan a la sociedad y la mejoren”. Y la excelencia, junto con el servicio, es el pilar fundamental de “toda iniciativa profesional seria”, apuntó.

El profesor **Canals** también hizo hincapié en la necesidad de “incorporar a la vida personal y profesional aspiraciones e ideales nobles, lo que no quita tener los pies en la tierra y ser humildes”. Añadió que el “éxito no es jamás el desenlace, sino una parte del proceso” e instó a los 41 graduandos de Europa, Asia, África y América a trabajar duro y a mantener sus valores éticos y el sentido humano en un mundo que, en ocasiones, no lo es. Finalizó recordando que “las profundas relaciones que forjamos con clientes y compañeros forman parte de nuestro legado”.

El profesor **Govert Vroom,** director académico del Global Executive MBA, y **Cristina Ghica,** presidenta de la clase, se hicieron eco de las palabras del profesor **Canals** e invitaron a los graduandos a “aspirar a la excelencia, no a la perfección”.

El profesor **Vroom,** que también defendió una visión del liderazgo como servicio, les animó a no perder “el espíritu de servicio que habéis mostrado en el transcurso del programa”. También les instó a avanzar, a perseguir mayores metas y a emprender su nuevo viaje con “la satisfacción de haberlo hecho bien y con las mejores intenciones”, no solo hacia su entorno más inmediato, sino hacia la sociedad en general. “El mundo necesita líderes buenos y sensibles”, subrayó.

Por último, **Ghica** también destacó la importancia de tender puentes entre las personas: “Al final, todo se traduce en sentimientos, siempre ha sido así. Como líderes, tenemos que pensar en las personas”, concluyó.

TERCERA PROMOCIÓN DEL EMBA SÃO PAULO

ADMIRAR EL TALENTO PARA AVANZAR

"Trabajar con personas brillantes reafirma tu deseo de ir cada vez más lejos". Con esta recomendación se dirigió **Alexandre Burmaian**, presidente del Banco Sofisa, a los alumnos del Executive MBA São Paulo durante la ceremonia de graduación de la promoción 2016, celebrada el 18 de junio en la ciudad brasileña. El acto supuso la culminación de un recorrido de 18 meses en el que los 28 participantes han atravesado medio mundo: desde São Paulo hasta Barcelona, pasando por Shanghái y Nueva York, en un programa que ya va por su tercera edición.

Burmaian explicó cómo llegó a ser presidente de Sofisa, un banco familiar con casi sesenta años de historia. Según el directivo, formar parte de la familia fue fundamental, pero no suficiente. Además de contar con el ejemplo de su padre, que le enseñó a "trabajar duro y de forma honesta", también fue fundamental observar cómo actuaban las personas talentosas. "Esta atracción natural por ese tipo de personas me permitió, ya desde muy joven, formar equipos que me demostraron que es posible hacer cosas sorprendentes".

Fue así como Sofisa, "el David en un mercado de Goliat", creó, en el 2011, el primer banco *online* de Brasil: Sofisa Directo.

El directivo brasileño recordó la frase de **Andrew Grove**, uno de los principales ejecutivos de Intel: "El éxito alimenta la complacencia, la complacencia alimenta el fracaso, y solo el paranoide sobrevive". Y la personalizó: "Solo los paranoides y los humildes sobreviven. El éxito nos traerá satisfacción, pero la falta de humildad puede conducirnos al orgullo y al sentimiento de seguridad y confort que acaba por conducirnos al fracaso", afirmó.

Burmaian también destacó que, en un mundo como el nuestro, donde la meritocracia ha acabado por transformarse en una obsesión por obtener resultados a toda costa, "los mejores ejecutivos que conocí destacaron por la forma en que trataban a las personas".

"LA FALTA DE HUMILDAD PUEDE CONDUCIRNOS AL ORGULLO Y AL FRACASO"

ALEXANDRE BURMAIAN
Presidente del Banco Sofisa

LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA

El profesor **José Ramón Pin**, director académico del EMBA São Paulo, dio a los nuevos graduados la bienvenida a la comunidad de antiguos alumnos de la escuela, integrada por más de 45.000 directivos y empresarios. Les recordó que "estamos aquí para festejar vuestros éxitos y ayudaros en vuestras dificultades, porque el EMBA de verdad empieza ahora. Tenéis que devolver a la sociedad lo que habéis recibido, y en eso también queremos ayudaros".

El profesor **Pin** insistió en la importancia de actuar con criterios éticos en la empresa, "porque la falta de ética repercute en la felicidad de cada uno". **Aristóteles** ya afirmaba que el problema de actuar con injusticia es que te vuelve injusto. Además, sin ética no es posible tener amigos y, sin amigos, sentenciaba el filósofo griego en su *Ética nicomáquea*, "nadie quisiera vivir, aunque tuviera todos los bienes del mundo".

El profesor subrayó la importancia de los "amigos verdaderos" que han hecho los nuevos graduados del programa. "En el EMBA, hemos aprendido la 'coopetición', coperar y competir a la vez. No se trata de ser el más brillante, sino el que más aporta al conjunto. A partir de ahora, tenéis que hacer lo mismo con vuestros compañeros, sobre todo si la distancia os separa".

MÁS ALLÁ DE LOS CONOCIMIENTOS SOBRE LA EMPRESA

El presidente de la promoción 2016 del EMBA São Paulo, **Lucas Tolosa,** subrayó la importancia de la amistad: "Uno de los aspectos más relevantes de estos dos últimos años ha sido compartir las diferentes historias y culturas de hombres y mujeres sin igual".

Tolosa también recordó el papel principal que los graduados de esta promoción van a llevar a cabo a la hora de concienciar y de transformar a la sociedad, sobre todo, dada la compleja situación que atraviesa la economía brasileña y mundial. "Tenemos que ser perseverantes y apreciar nuestros valores: apreciar a nuestras familias, apreciar a la sociedad", afirmó.

Graduación conjunta de las promociones del AMP de Barcelona, Múnich y Varsovia.

CLAUSURAS DE EXECUTIVE EDUCATION

LA CULMINACIÓN DE UN PROGRAMA GLOBAL

"La vida y el trabajo se basan en la pasión y en tener claro un propósito", señaló **Emma Fernández,** presidenta de la clase del Global CEO Program (GCP), durante la clausura del programa, que se celebró el 17 de junio, por primera vez, en Barcelona. "Podría pasar horas enumerando todo lo que hemos aprendido, pero es el momento de ponerle fin y de dar las gracias". El actual director general del IESE, **Franz Heukamp,** y **Mireia Rius,** directora de Executive Education, participaron en el acto.

Unos días antes, el 10 de junio, los participantes del Advanced Management Program (AMP) de Barcelona, Múnich y Varsovia se reunieron con motivo de la clausura del programa. Se trata de la primera vez que las tres promociones del AMP se gradúan conjuntamente. El carácter global del programa quedó patente en las palabras de los participantes. "Entre todos, sumamos catorce nacionalidades de tres continentes distintos, aquí, en Barcelona. Construimos puentes para servir a la sociedad desde las empresas", apuntó **Elzbieta Wojtczak,** presidenta del AMP de Varsovia. Para **David Grasa,** su homólogo en Barcelona, es el momento de mirar hacia adelante: "El AMP lo ha cambiado todo para nosotros. El futuro se nos presenta lleno de posibilidades y de oportunidades para marcar la diferencia, con tantos contactos nuevos alrededor del mundo". **Sebastian Moss,** presidente de la clase de Múnich, afirmó, por su parte, que están preparados para hacer frente a tiempos de incertidumbre económica: "Los profesores del IESE nos han abierto la mente y el corazón a nuevas vías para afrontar este desafío", añadió. La directora de Executive Education también participó en este evento, así como los profesores **Ahmad Rahnema, Marc Sachon** y **Fernando Peñalva,** secretario general del IESE.

Los participantes del Program for Leadership Development (PLD) y del Program for Management Development

(PMD) también celebraron, en el campus de la escuela en Barcelona, la clausura del programa. El profesor **Peñalva** condujo el evento, que tuvo lugar el 1 de julio, con los profesores **Heinrich Liechtenstein** y **Sebastian Reiche,** y con la participación de **Yolanda Serra,** directora de los *International Open Programs.*

"Pronto me di cuenta de lo importante que es esforzarse en mejorar cada día, tanto a nivel personal como profesional, a cualquier edad, con humildad, tomándolo como un desafío", explicó **Fabio Panunzi,** presidente de la clase del PLD. Por su parte, **Vassiliki Frey,** presidenta del PMD, aprovechó su intervención para secundar las palabras de **Panunzi,** y señaló: "Ha sido una época increíble, una experiencia inolvidable e irrepetible. Sin embargo, cabe decir que, en adelante, seguiremos trabajando bien, seguiremos en contacto entre nosotros y con el IESE. Lo que hemos conseguido ha sido fruto de nuestro trabajo; nuestra obra maestra".

GLOBAL CEO PROGRAM

AMP Varsovia

AMP Barcelona

AMP Múnich

PMD Múnich

PLD Barcelona

GLOBAL SCOPE, PERSONAL IMPACT

IESE **EXECUTIVE EDUCATION**

IESE gives you a window on the world of global business. With five campuses across the globe and a world-class international faculty, IESE has unparalleled reach and scope.

Our portfolio of general management programs delivers a transformational learning experience. An experience that will expose you to new ideas and the diverse perspectives of top-tier international peers. An experience that will shed light on the global trends that are changing your industry, and help you to stay one step ahead of the market. An experience that will deliver the knowledge, the global insight and the values to ensure that your leadership has immediate, positive and personal impact.

If you're ready to make your mark in the world, join IESE.

IESE Business School
University of Navarra

A WAY TO LEARN
A MARK TO MAKE
A WORLD TO CHANGE

UPCOMING PROGRAMS

PROGRAM FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT

Barcelona begins on October 3, 2016
Munich begins on February 7, 2017
Barcelona begins on March 20, 2017
New York begins on June 5, 2017
Sao Paulo begins on May 22, 2017

ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM

New York begins on October 24, 2016
Barcelona begins on November 7, 2016
Munich begins on November 14, 2016
Barcelona begins on March 27, 2017
Sao Paulo begins on July 24, 2017

IESE: BARCELONA · MADRID · MUNICH · NEW YORK · SAO PAULO

www.iese.edu

REUNIÓN DE ALUMNI DEL MBA

UNA COMUNIDAD SÓLIDA

El mes de mayo ofreció a los antiguos alumnos del MBA la oportunidad de reencontrarse con los profesores y antiguos compañeros de clase. El evento, que tuvo lugar el día 28 y reunió a 667 personas en el campus del IESE en Barcelona, se inició con una sesión de bienvenida de la mano de **Jordi Canals,** entonces director general del IESE; **Franz Heukamp,** quien ocupa el cargo en la actualidad; y **Javier Muñoz,** director de la Alumni Association.

Las promociones convocadas especialmente para el evento, ya que cumplían un quinquenio desde su graduación, fueron los MBA '71, '76, '81, '86, '91, '96, '01 y '06; los GEMBA '06 y '11 y los EMBA-BCN-2011. Todos ellos pudieron disfrutar de sesiones de los profesores **Antonio Argandoña, Miguel Ángel Ariño, Francisco Iniesta, Frederic Sabrià, José Antonio Segarra, Antoni Subirà, Pedro Videla** y **Eric Weber**.

De izquierda a derecha: Justiniano Calvo, Francisco Velilla, prof. Carlos Cavallé, Gerardo Salvador, Ramón Gómez-Rodulfo, José Barco, Víctor Pou, Julián Viñuales, Arsacio de Prado, Félix Ester, José Alberto Bori, José Maria Fontdecaba, Eduardo Molero, prof. Fernando Pereira, Manuel Capa, Leopoldo Abadía y prof. José Ocáriz.

¡FELIZ 50 ANIVERSARIO, PIONEROS!

LOS MBA '66 SE REUNIERON 50 AÑOS DESPUÉS DE SU GRADUACIÓN

La primera promoción del MBA acudió al campus del IESE en Barcelona, el 1 de junio, para celebrar su 50 aniversario. Los alumni del MBA '66, con **José Barco** como presidente, se reencontraron con compañeros de antaño y con profesores y exprofesores como **Leopoldo Abadía, Pere Agell, Antonio Argandoña, Carlos Cavallé, José Ocáriz** y **Fernando Pereira**, además de con el director de la Alumni Association, **Javier Muñoz;** el entonces director general del IESE, **Jordi Canals,** y el actual, **Franz Heukamp.**

LIDERAZGO Y DEPORTE

PAU GASOL CAPITANEA EL DÍA DE LOS ALUMNI

"El jugador grande es el que se crece en los momentos de dificultad, toma la responsabilidad y es capaz de asumir tanto el éxito como el fracaso. Ahí radica la diferencia entre un líder en la pista y otro que no lo es. Y, si uno falla, debe aprender de los errores. Cuando se ha sufrido una decepción, esta debe servir para seguir aprendiendo e intentar ser todavía mejor", explicó **Pau Gasol** durante el Día del Antiguo Alumno.

El jugador de los San Antonio Spurs fue el protagonista de "Un encuentro de altura" moderado por el profesor **Santiago Álvarez de Mon,** autor de un caso de estudio sobre el baloncestista de élite.

Gasol repasó su trayectoria y aportó algunas reflexiones sobre temas como el liderazgo, la educación y el impacto social, aspectos muy vinculados al mundo del deporte. El pívot español reconoció la importancia que la educación recibida desde niño ha tenido en su desarrollo personal. "Es necesario seguir formándose, estar preparado para no conformarse, seguir teniendo interés por las cosas", apuntó el jugador. Desde muy pequeño, su meta fue triunfar en el baloncesto, pero, más allá de la canasta, tuvo otras inquietudes, como el piano y la medicina.

"Quiero seguir teniendo un impacto a nivel social y ayudar a cambiar la vida de los demás", añadió **Gasol,** cuyo compromiso social le ha llevado a trabajar apoyando la salud infantil como embajador de UNICEF y a través de la Gasol Foundation, institución que fundó junto con su hermano **Marc,** también jugador de la NBA.

Fueron más de 1.000 las personas que acudieron el 5 de julio al campus del IESE en Madrid para celebrar el Día del Antiguo Alumno. El profesor **Jordi Canals,** entonces director general del IESE, también participó en el acto. Además, el profesor **Pedro Videla** impartió la sesión "Tendencias globales para la toma de decisiones".

UNA PARADA EN EL CAMINO

ENCUENTRO PDG MADRID 2016

Cerca de 400 alumni del PDG se dieron cita en Madrid el 30 de mayo. Los acompañaron **Francisco Iniesta,** director del IESE de Madrid; **María Coello de Portugal,** directora de Alumni en Madrid; y el profesor **Miguel Ángel Ariño,** que impartió la sesión "Riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones".

ENCUENTROS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CUATRO GEOGRAFÍAS, UN MISMO OBJETIVO

Ya sea en Valencia, La Coruña, Calviá o Sevilla, los antiguos alumnos se han reunido en jornadas que aúnan la formación, de la mano de los profesores del IESE, y el reencuentro con la comunidad de alumni.

El XIX Encuentro de la Agrupación Territorial de Levante, al que asistieron 263 participantes, tuvo lugar en Valencia el 24 de mayo. Tras una bienvenida a cargo de **Íñigo Parra** (MBA '90), presidente de la agrupación; **Marisa Bombardó,** directora de Alumni del campus de Barcelona; y **César Beltrán,** director de Executive Education Levante, se presentó la sesión del profesor **Javier Díaz-Giménez** y el **Mago More** (PDG '10) sobre "La magia de la innovación".

En La Coruña, los participantes del IX Encuentro de la Agrupación Territorial de Galicia señalaron la comunicación como la clave del éxito. **Núria Vilanova** (PADE '99), presidenta de Atrevia; **Juan Quiroga Fernández-Ladreda,** presidente de Navarro Generación; **Alberto García Erauzkin,** presidente de Euskaltel, y el profesor **Jaume Llopis** expusieron sus deliberaciones a un público de 173 personas. **Luis Fernando Quiroga** (PADE '83), presidente de la agrupación territorial, y **Pedro Gato,** director de Executive Education Madrid, cerraron el acto del 7 de junio junto con **Javier Muñoz,** director de la Alumni Association.

Tan solo un día después, en el Encuentro de la Agrupación Territorial de Baleares, en Calviá, se abordó la importancia de la transformación digital. **Rafael Carcasona** (PDD '06), vocal del Consejo de la agrupación, y **Javier Muñoz** presentaron el acto a los 93 asistentes, en el que participaron **Valentín González** (PDD '98), responsable comercial de Grandes Cuentas de Telefónica; **Benjamí Puigdevall** (PDG '10), director de CaixaBank Digital Business; el profesor **Javier Zamora**; y el presidente de la agrupación territorial, **Raúl González** (MBA '86), quien cerró el acto.

En Sevilla, la Agrupación Territorial de Andalucía celebró su primera reunión el 15 de junio. Fueron 193 personas las que atendieron a las reflexiones de **Fred Pattje,** director general de Operaciones de Amazon, y del profesor **Jaume Ribera** sobre la innovación y el crecimiento europeos. Lo hicieron tras la introducción de **Pedro Guerrero** (MBA '90), presidente de la agrupación territorial; **Javier Muñoz;** y **Fernando Seco,** presidente de CESUR.

Patrocinadores:

CESUR Empresarios del Sur de España
COREN
ELECTRICA DE VALDRIZ S.L.
gasNatural fenosa
HOTEL ALFONSO XIII SEVILLE

GALICIA

BALEARES

ANDALUCÍA

Konecta
"la Caixa"
MA Abogados
pwc
Santander

NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

São Paulo

20 DE MAYO

En esta sesión dedicada a la psicología de la negociación, el *lecturer* **Kandarp Mehta** examinó los motivos del fracaso en varios ejemplos de negociación y puso en práctica algunas técnicas para evitar errores durante este importante proceso.

17 DE JUNIO

Para que una empresa tenga un desempeño sostenible a largo plazo, es importante que exista una relación honesta y de confianza entre el Consejo de Administración (y su presidente) y el CEO. El profesor del ISE **Fernando Bagnoli** moderó una sesión centrada en esta relación, en la que participaron **Francisco Ferraroli** y **Richard Doern,** dos directivos con una larga trayectoria en el sector empresarial brasileño.

Santiago de Chile

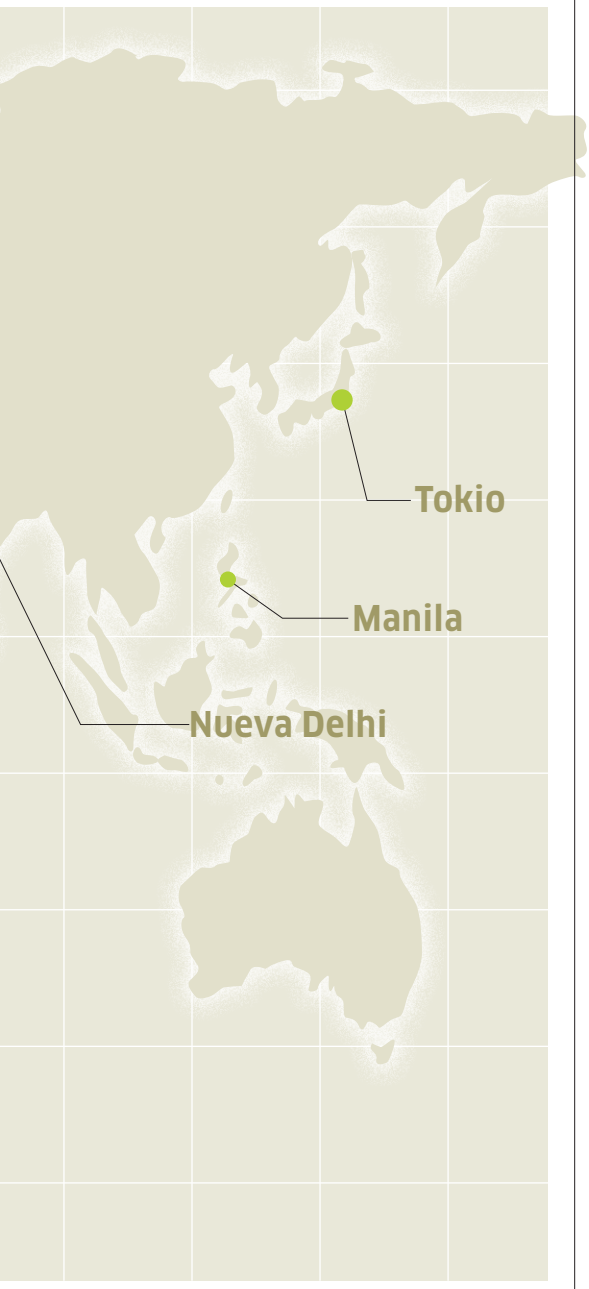
23 DE MAYO

En esta sesión, celebrada en la sede del Bci en la capital chilena, el profesor **Pedro Videla** ofreció a los alumni un resumen de la situación macroeconómica actual.

Bruselas

1 DE JUNIO

Tres tendencias clave están transformando radicalmente el panorama empresarial: la globalización, la digitalización y la politización de las empresas. Con la conferencia "Rebooting Your Strategic Mindset", el profesor **Bruno Cassiman** examinó las habilidades y la mentalidad que necesitan los directivos sénior para crear, capturar y mantener valor en



un entorno empresarial cada vez más complejo.

Múnich
2 DE JUNIO

Las nuevas posibilidades de uso de las analíticas y el *big data* en el mundo del *retail* cambiarán las formas de comprar, vender, distribuir y gestionar el proceso de posventa tal y como hoy las conocemos. Algoritmos de predicción de tendencias ayudan a identificar los productos más vendidos o a decidir qué ofrecer al consumidor. El profesor **Víctor Martínez de Albéniz** repasó estas tendencias en la sesión "Retail Models in the Age of Big Data".

7 DE JULIO

El profesor **Joaquim Vilà** impartió la sesión "The Role of Top Managers in Shaping Prospects for Success of Innovation and Design Thinking" a los alumni reunidos en el campus del IESE en Múnich.

Józefów
3 DE JUNIO

La Agrupación Territorial de Polonia, presidida por **Piotr Kaminski** (AMP '07), organizó el segundo

NUEVOS PRESIDENTES

AGRUPACIÓN TERRITORIAL DE PERÚ

Alfredo Hoffmann (MBA '98), socio director en Attegia, es el nuevo presidente de la Agrupación Territorial de Perú. Hasta ahora vicepresidente del Consejo Territorial, **Hoffmann** toma el relevo de la presidencia de **Hugo Alegre** (MBA '91), propietario de Real Time Management, que, durante su mandato, ha potenciado los objetivos globales de la Agrupación. "Apoyaremos a la asociación en ese mismo sentido –afirmó **Hoffmann**–, con la formación continua, el establecimiento de vínculos entre los alumni y el fortalecimiento de la imagen del IESE en Perú. Para lograrlo, nuestro principal objetivo es fomentar una mayor participación de los alumni en las actividades". Asimismo, procurará fortalecer la comunidad "ayudando en la actualización de la base de datos de los alumni vinculados a Perú, promoviendo actividades que incluyan a las familias y reforzando la relación con el PAD de la Universidad de Piura, escuela asociada al IESE". También trabajará junto con el equipo de Carreras Profesionales en el apoyo a los nuevos graduados.

AGRUPACIÓN TERRITORIAL DE ARGENTINA Y URUGUAY

Enrico Piqué (PDD '93), director de Administración y Relaciones Institucionales de Fratelli Branca Argentina, ha sido nombrado presidente de la Agrupación Territorial de Argentina y Uruguay en sustitución de **Martín Agramonte** (MBA '99), director comercial en EASY, quien ha puesto su esfuerzo al servicio de los alumni durante los últimos tres años. "Quiero fortalecer el lazo que une a todos los alumni con el IESE", explica **Piqué,** que se propone también incentivar la relación entre los antiguos alumnos, especialmente, entre los más jóvenes. **Piqué** apunta que "existen nuevas realidades mundiales, como el problema energético, el cambio climático y las desigualdades sociales", que le gustaría abordar en las sesiones del *chapter*. Afirma que aceptar el nuevo cargo es "un honor y una alegría", ya que "haber estudiado en el IESE fue muy importante para mí como persona y para mejorar mi desarrollo profesional posterior, gracias a la excelencia del nivel educativo unida a unos sólidos valores".

Tokio
20 DE MAYO

El profesor **Paddy Miller** presentó en Japón su caso más reciente en la sesión "Innovation Architect: The Case of Recruit". La sesión fue completada por un panel de debate formado por **Ayano Senaha,** de Recruit Holdings, y **Fumihiro Yamaguchi,** de Recruit Marketing Partners.

Londres
30 DE JUNIO

¿Qué pensaría si se le sugiere que, dentro de cinco años, la televisión será un algoritmo? ¿Quién es más influyente entre los jóvenes, un *youtuber* o una estrella de Hollywood? El marketing está cambiando. La forma en que las empresas y los clientes conectan está cambiando. El modo de vender está cambiando. En esta sesión, eminentemente exploratoria, el *lecturer* **Pablo Foncillas** analizó una serie de cuestiones y tendencias que afectan al cambiante mundo del marketing.

Múnich
21 DE JULIO

En los últimos años, la digitalización ha cambiado las reglas en el mundo empresarial. A su vez, la volatilidad ha puesto en riesgo los objetivos a largo plazo. El CEO de Hubert Burda Media Holding, **Paul-Bernhard Kallen,** y el profesor **Jordi Canals,** entonces director general del IESE, debatieron estas y otras cuestiones.

encuentro anual de alumni del país centroeuropeo.

Manila
9 DE JUNIO

El accidente en la plataforma Deepwater Horizon de BP en el 2010 se convirtió en uno de los mayores desastres naturales de la historia. Lo que poca gente ha examinado es cómo se comporta la dirección y la junta ejecutiva en circunstancias tan estresantes. El profesor **Paddy Miller** analizó este caso en la sesión titulada "Leader in Crisis".

Toronto
23 DE JUNIO

La sede de KPMG en Toronto fue el punto de encuentro para una nueva reunión de la Agrupación Territorial de Alumni en Canadá, centrada en la conferencia "Impact Investing" a cargo del profesor **Heinrich Liechtenstein.**

Nueva Delhi
5 DE JULIO

El profesor **Mike Rosenberg** analizó en esta sesión cómo integrar la sostenibilidad en la estrategia de la empresa, mezclando el trabajo de algunos de los principales académicos en este ámbito con ejemplos prácticos de numerosos sectores económicos y países. En la sesión también participaron alumnos indios del primer año del MBA.

Lagos
22 DE JULIO

El profesor **Joan Enric Ricart** visitó a la comunidad de alumni en Lagos (Nigeria), donde impartió una conferencia centrada en el desarrollo de modelos de negocio en la era digital.

México D. F.
27 DE JULIO

Francisco Barnés, reconocido experto en temas medioambientales y urbanísticos, y director ejecutivo del Centro Mario Molina, abordó en la sesión "Movilidad, urbanismo y medioambiente en la CDMX" las principales cuestiones que se plantean los habitantes de la capital mexicana con

respecto a la sostenibilidad y efectividad de las recientes políticas públicas encaminadas a mejorar la calidad del aire, entre otros temas de actualidad.

Buenos Aires
28 DE JULIO

Durante esta sesión, celebrada en la sede del UCEMA en Buenos Aires, el profesor **Javier Estrada** analizó la situación actual de los mercados de renta fija –con énfasis en el contexto de bajas tasas de interés– y de renta variable, y puso el acento en la posible sobrevaluación de algunos mercados. También examinó las perspectivas en estos mercados y qué puede hacer el inversor para adaptar su estrategia a la situación actual.

Lisboa
30 DE JUNIO

La Agrupación Territorial de Alumni de Portugal, presidida por **José Gabriel Chimeno** (PDG '95), invitó a sus miembros a una reunión durante la que el profesor **Pedro Videla** repasó la situación macroeconómica mundial y en la que se organizó un panel con empresarios para debatir las perspectivas económicas del país luso.

50 MBA ANNIVERSARY

Basilea
19 DE MAYO

"Para ganar en los negocios, te tiene que gustar el cambio", advirtió **Harry Kirsch,** CFO de Novartis, en la sesión que tuvo lugar en la sede de la empresa en Basilea, enmarcada en las celebraciones del 50 aniversario del MBA del IESE. Coincidiendo, también, con el 20 aniversario de Novartis, el directivo repasó la evolución en la estrategia de la empresa, marcada por el cambio en los últimos tres años. La multinacional ha visto su porfolio dividido en tres líneas de negocio tras una revisión de arriba abajo. "Antes estábamos muy enfocados a los departamentos, con cada división gestionando su propia contabilidad, sus funciones de desarrollo y su cadena de suministro. Hemos abrazado el cambio para mantener a los departamentos enfocados en los clientes y pacientes, a la vez que aprovechamos al máximo el gran tamaño de nuestra empresa en *manufacturing*, desarrollo y servicios para disparar la eficiencia y la productividad". Un movimiento que se vio compensado por un crecimiento constante de las ventas. "El cambio en los negocios es permanente", señaló **Kirsch.** El actual director general del IESE, **Franz Heukamp,** moderó la sesión.

San Francisco

26 DE MAYO

San Francisco acogió una nueva sesión especial con motivo del 50 aniversario del Programa MBA. En esta ocasión, el invitado especial fue **Louay Eldada,** CEO y cofundador de Quanergy Systems, quien fue entrevistado por el profesor **Josep Valor.** El directivo ilustró a los asistentes sobre las nuevas tecnologías de reducción de accidentes LIDAR (Light Detection and Ranging) que está desarrollando en su empresa, basadas en el mapeo en 3D a tiempo real y en la detección, el seguimiento y la clasificación de objetos. **Eldada** subrayó que las soluciones tecnológicas que ofrece Quanergy, orientadas al sector de la automoción, son aplicables a otros muchos sectores, incluyendo otras formas de transporte, mapeo, navegación, encuestas, seguridad, trenes o aeronáutica.

Estos sistemas también pueden tener su impacto en las *smart cities,* las *smart homes* o las tecnologías de consumo 3D. "Creemos que el 80% de los accidentes relacionados con el transporte pueden evitarse mediante el uso de estas tecnologías", sentenció.

París

30 DE JUNIO

"Para mí, el 90% de la dirección es emocional. No se pueden tener resultados económicos sin resultados sociales, y viceversa. En Danone, esto no nos ha impedido ser muy eficaces. Lo que importa no es el porqué, sino el cómo", razonó el presidente del Consejo Directivo de Danone, **Franck Riboud,** durante la sesión "El papel de un líder en el mundo de hoy", celebrada en París. El evento, el último del ciclo que conmemora el 50 aniversario del MBA del IESE, también contó con la presencia del profesor **Franz Heukamp.** En opinión del presidente de Danone, el papel de un director general o de un mando intermedio de una empresa es exactamente el mismo: guiar a las personas que se encuentran bajo tu responsabilidad. "Yo nunca he contratado a nadie por sus logros económicos, porque estos son, más bien, el resultado de un trabajo en equipo. Contrato a la gente por su capacidad de 'arrastre', de guiar a la gente, de saber rodearse de personas que sean mejores que uno mismo", afirmó **Riboud.**

SOLIDARIDAD ACTIVA

El Banco de Alimentos, Cáritas, la Fundación Boscana y Xabec han sido las instituciones destinatarias de la ayuda recaudada por los alumni y las empresas patrocinadoras en los torneos benéficos de golf y pádel. ¡Muchas gracias a todos!

Así, el 21 de mayo se celebró el Pádel Madrid, donde asistieron las jugadoras profesionales **Carolina Navarro** y **Cecilia Reiter.** Tras la competición del 29 de mayo del Pádel Aragón, los torneos solidarios se retomaron el 4 de junio, con el encuentro del Pádel Barcelona, en el que participó **Marta Marrero,** número 3 del World Padel Tour. Durante esa misma jornada tuvo lugar el torneo Pádel Mallorca. El turno del golf llegó los días 9 de junio en Madrid y 13 de junio en Barcelona. El torneo de Levante se celebró el 17 de septiembre. En total, cerca de 270 alumni han jugado por solidaridad en estos torneos.

Golf Madrid

Golf Barcelona

Pádel Aragón

Pádel Mallorca

Pádel Madrid

Pádel Barcelona

L I F E

BIENVENIDOS A LA AGRUPACIÓN

CLAUSURA DE PROGRAMAS DE EXECUTIVE EDUCATION

PDD-2-16 • Presidente: Jordi Alcoriza • Vicepresidenta: Aránzazu Chávarri

PDD-3-16 • Presidente: Abel Ramos • Vicepresidente: Ignacio Monterio

PDD-B-16 • Presidente: Román J. Sánchez • Vicepresidenta: Isabel Montalvo

PDD-C-16 • Presidenta: Olga Polo • Vicepresidente: Daniel Gutiérrez

PDD-Galicia-16 • Presidente: Óscar Guido García • Vicepresidenta: Eva M.ª Domínguez

PDD-Valencia-16 • Presidente: Diego Alamar • Vicepresidente: Vicente Javier Macián

PDG-B-16 • Presidente: Fernando Campos Márquez • Vicepresidenta: Dulce Subirats

ALUMNI CAREER DEVELOPMENT CENTER

¡IMPULSA TU CARRERA PROFESIONAL!

Tanto si deseas mejorar tu carrera profesional como si estás buscando un cambio, los *alumni career services* son tu mejor aliado. ¿Conoces todos los servicios de desarrollo profesional que tienes a tu alcance como miembro de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE? Los recursos a disposición de los alumni no paran de crecer, y esta área se ha convertido en uno de los grandes ejes de la Agrupación, junto con la formación continua y el *networking*. Aquí explicamos todas las opciones para que puedas sacarles el máximo partido.

Career advising

Ideal si:

- **Quieres diseñar tu plan de carrera**
- **Te interesa potenciar tu marca personal**
- **Te preparas para un ascenso**
- **Buscas darle un giro a tu trayectoria profesional**

Tanto si estás en Sídney como en São Paulo, cuentas con el apoyo de 14 *career advisors* para diseñar y mejorar tu plan de carrera, ya sea a través de encuentros presenciales en los campus del IESE o de sesiones *online* si estás en otros destinos. Durante el último curso, estos expertos en gestión de trayectorias profesionales y orientación laboral han participado en más de 1.000 sesiones con alumni. Además, en breve se pondrá en marcha un nuevo servicio de *mentoring* entre alumni que permitirá tejer redes profesionales de asesoramiento y ayuda recíprocos con el fin de fomentar, así, la relación profesional entre los antiguos alumnos del IESE.

"Hace unos meses, decidí apuntarme a una sesión de orientación profesional a través del servicio de *career advising* de la Alumni Association. Rápidamente, me asignaron una *coach*. Desde el primer momento, me demostró ser una excelente profesional, con gran empatía para entender mi situación personal y laboral, y para enfocar con éxito el objetivo que le planteé".

Àlex Galdeano *(PDD '14), corporate administration director en Eurofred Group*

"Estoy muy satisfecha con el servicio de *career advising* que ofrece la Agrupación de Antiguos Alumnos. En una sola sesión, conseguí una evaluación objetiva de mi carrera hasta la fecha, un buen consejo antes de un cambio de trayectoria, así como pistas para reflexionar sobre mi plan de carrera. Es un servicio de gran valor que recomiendo".

Pilar Baltar *(GEMBA '07), senior director de Delivery Management Europe en Avanade*

e-career

Ideal si:

- **Buscas la mejora continua**
- **Deseas planificar tu trayectoria profesional**

"Recomiendo utilizar la plataforma Succeed, una excelente herramienta que facilita, de forma estructurada, un proceso de orientación profesional y de toma de decisiones coherentes con nuestros valores y preferencias".

Mayte Forján *(PDD '04), shopping center manager en Metrovacesa*

Además de formación continua a través de *webinars, workshops* y del Alumni Learning Program, la Alumni Association cuenta con una herramienta de mejora profesional muy potente: Succeed, una plataforma web que te ofrece un guión estructurado en siete pasos para reflexionar sobre tu trayectoria profesional y personal.
En Succeed encontrarás ejercicios de autoconocimiento que te permitirán identificar tus fortalezas y debilidades, así como detectar oportunidades. También podrás acceder a un editor de CV con el que diseñar fácilmente tu currículo y preparar tus entrevistas de trabajo gracias a una guía práctica con muchos consejos.
Tanto si buscas un cambio profesional como si persigues la mejora continua, Succeed te ayudará a conseguirlo. Igual que te haces un chequeo médico anual, evalúa regularmente la salud de tu trayectoria profesional. ¡Puedes hacer los ejercicios de autoconocimiento una vez al año!

Job opportunities

Ideal si:

- **Tu empresa busca talento**
- **Quieres acceder a nuevas oportunidades profesionales**

La bolsa de trabajo de la Alumni Association recibe más de 900 ofertas al año de las 3.600 empresas registradas en el sistema. Así que si buscas trabajo o estás pensando en cambiar, aquí puedes encontrar tu oportunidad laboral.
La bolsa de trabajo es también el lugar idóneo para los *recruiters* que buscan profesionales con una formación directiva de primer nivel, pues cuenta con 14.300 alumni registrados y, cada año, se envían más de 20.000 currículums a las ofertas publicadas.

"Gracias a la bolsa de empleo de IESE Alumni, hemos conseguido cubrir una posición sénior en nuestra compañía de forma rápida y sencilla. La herramienta es muy fácil de utilizar y los filtros son muy prácticos. Todos los candidatos entrevistados tenían una alta cualificación profesional y una visión estratégica completa, que es lo que estábamos buscando".

Sergio Fernández *(PDD '15), director de negocio de Bankimia*

"En octubre del 2013, gracias a la bolsa de empleo de IESE Alumni, conseguí trabajo como director de Operaciones en un grupo multinacional del sector de la automoción. Creo que se filtran muy bien las ofertas y que, en todas ellas, se valora la formación en el IESE".

Josep Folch *(MBA '96), director general en Mecánica Moderna*

PARA SABER MÁS: WWW.IESE.EDU/ALUMNICAREERDEVELOPMENT

FINAL

Cinco consejos para que los inversores apoyen tu idea

HAKAN ENER
Profesor Adjunto de Iniciativa Emprendedora, IESE

¿Cómo presentar un proyecto de modo que tenga más posibilidades de recabar apoyos? Sigue estos cinco consejos y conseguirás que la presentación de tu proyecto sea más efectiva.

1 Incide, durante la presentación, en los resultados que esperarán el comité de evaluación o los miembros del Consejo en caso de apoyar tu propuesta.
Destaca aquellos indicadores financieros y operacionales que más pueden importarles. Por ejemplo, a un *business angel* tal vez le interese saber cuál será la valoración esperada de la *startup* al cabo de cinco años, mientras que un comité de inversión puede priorizar el hecho de que el nuevo proyecto supere la tasa mínima de retorno que manejan (por poner un caso, un retorno anual sobre el capital invertido de más del 15%).

2 Explica cómo vas a utilizar los recursos que solicitas.
Si pides dinero, da algunos detalles acerca de cómo lo vas a gastar en contratación, marketing, operaciones, etc. Si solicitas recursos humanos (como, por ejemplo, ingenieros) a un comité de inversión, concreta el calendario de trabajo y en qué momentos clave del proyecto evaluarás los resultados. Recuerda que los proveedores de recursos valorarán tu plan de acción específico, no la idea de negocio en general.

3 Piensa de un modo *lean* y pide solo aquellos recursos que cubrirán la siguiente fase de tu plan de acción, no todas.
Resulta tentador explicar a los inversores o a los consejeros que tienes una gran visión de futuro y que vas a crear un negocio multimillonario. Sin embargo, al tratarse de tu primera presentación, no querrán pensar en financiar todas tus futuras necesidades de recursos. Pregúntate cuál es la cantidad mínima que necesitas en ese preciso momento para alcanzar el siguiente nivel. Es un buen ejemplo de pensamiento *lean,* cada vez más popular a la hora de lanzar *startups* e iniciativas empresariales.

4 Ponte en contacto, tras la presentación, con cada uno de los asistentes para agradecerles su interés y preguntarles en qué puedes mejorar.
Crear una empresa no es un *sprint*, sino un maratón. Tendrás que presentar tu propuesta en repetidas ocasiones antes de conseguir un apoyo definitivo. En este proceso tan largo, el mejor *feedback* te lo darán quienes puedan aconsejarte sobre tus futuras presentaciones. Dirígete a ellos con una actitud positiva y muéstrate dispuesto a aceptar críticas y sugerencias. Además de hablar sobre el contenido de tu presentación, pregúntales cómo creen que podrías mejorar tu estilo.

5 No esperes un "sí" o un "no" inmediato.
Puede que un inversor parezca entusiasmado con el proyecto, pero la obtención de un acuerdo preliminar por escrito –como una carta de intenciones– tardará mucho tiempo. La razón tiene que ver con que los inversores prefieren comprobar cómo se desenvuelve un emprendedor al vender sus ideas o productos a otros antes de comprometerse a financiar su proyecto. Prepárate para recibir, por parte de inversores o consejeros, respuestas del tipo "quizá" durante, al menos, unos meses. Si, para entonces, no has cejado en tu empeño, es probable que les causes una buena impresión debido a tu persistencia como emprendedor.

Bankinter Partnet

¿Tienes preparados tus sueños para la vuelta?

Hay algo que consigue motivarte a pesar de volver a la rutina: **planear algo nuevo.**

Pues estás de suerte, gracias al **acuerdo que hay entre Bankinter y el IESE** tienes a tu disposición una Oficina Bankinter en exclusiva en la que podrás disponer de todos los servicios y productos financieros de un banco a cualquier hora del día.

¿Por qué no **financiar un viaje,** un **coche** nuevo o la **casa** que siempre has deseado?

En tu Oficina Bankinter **te ayudamos.**

Para ampliar esta información consulta en tu Oficina Bankinter en el teléfono **901 116 206** o a través del email: **oficinavirtual@bankinter.es**

bankinter.

Decididamente personal.

Sobre gustos no había nada escrito.

Nuevo Audi A5

Cada persona es un mundo. Aquello que le gusta a uno puede no convencer a otro. Pero de vez en cuando aparece algo capaz de ponernos a todos de acuerdo. Como el nuevo Audi A5 Coupé, que combina sus formas perfectas y superficies de aspecto atlético, que potencian la elegancia y la deportividad, con eficientes motores de altas prestaciones. Atractivo por fuera y por dentro, gracias a su cuadro de mandos Audi virtual cockpit, el equipo de sonido Bang&Olufsen 3D o la innovadora iluminación inteligente de sus faros Audi Matrix LED. Tecnología de última generación al servicio de las sensaciones. Porque entre inteligencia y emoción nosotros preferimos elegir las dos. Inteligencia emocional, lo llamamos.

Nuevo Audi A5/S5 Coupé de 190 CV a 354 CV (140 a 260 kW). Emisión CO_2 (g/km): de 107 a 170. Consumo medio (l/100 km): de 4,1 a 7,4. Información Audi: 902 45 45 75.

Audi A la vanguardia de la técnica

/audispain