

**Joan Fontrodona
y Guillermo Casasnovas**
'Benefit' vs 'profit'

Josep Maria Rosanas
Decisiones consistentes,
confianza y huellas

Joan Enric Ricart
Bengt Holmstrom y
la teoría de los contratos

La Global Alumni
Reunion acogió a
2.500 alumni que
inspiraron y se
dejaron inspirar
por líderes que
están dejando
huella

PROTAGONISTAS DEL CAMBIO

NUEVA
APP
de alumni
Más
información:
pág. 44



**BE
THE
CHANGE**

LEADERSHIP FOR A POSITIVE NEW ERA

IESE GLOBAL ALUMNI REUNION
10-12 NOVIEMBRE 2016
BARCELONA

¡MUCHAS GRACIAS POR VUESTRO APOYO!

PATROCINADOR GOLD



CaixaBank

PATROCINADOR SILVER

Ermenegildo Zegna

COLABORADORES



NOS VEMOS EN MADRID PARA LA
GLOBAL ALUMNI REUNION 2017:
17 DE NOVIEMBRE

Ya disponible en **IESE**insight

www.ieseinsight.com/review/es

Prepárese para el futuro del trabajo

- ¿Podría hacer un robot lo que usted hace?
- Cinco prácticas que atraerán a los *millennials*
- Opciones de contratación en la economía *gig*



Y además...

- Capitalismo consciente: cuatro principios para impulsar su empresa
- Pagos móviles: las claves de una *app* ganadora
- Cómo ahuyentar el miedo de su empresa
- HP Helion: ¿ha llegado el momento de migrar a la nube?

Mark Hutchinson
Presidente y CEO
de GE Europa

“Hay que
vender
soluciones,
no productos”



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

PORTADA



Global Alumni Reunion 2016 PROTAGONISTAS DEL CAMBIO

12

IDEAS

**EL MOVIMIENTO B CORPORATION
REDEFINE EL ROL DE LAS EMPRESAS**

'Benefit' vs 'profit'
Joan Fontrodona
y Guillermo Casanovas

28



**JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ
VISTO DESDE EL 2016**

Decisiones consistentes,
confianza y huellas
Josep Maria Rosanas

32

CONOCE LA NUEVA APP DE ALUMNI



EL ACCESO
A LA
COMUNIDAD
DE ALUMNI
ES, AHORA,
MÁS FÁCIL
QUE NUNCA

44

CROSSROADS

**CONFERENCIA DE LA EFMD SOBRE
FORMACIÓN DIRECTIVA**
"El 'cómo' se enseña debería
cambiar"

42

**EL PROGRAMA ESPECIALIZADO
FOUNDATIONS OF MANAGEMENT,
UN PLATO FUERTE PARA COURSERA**
Degustación en Internet de la
formación del IESB

43

**2ND INTERNATIONAL
SEARCH FUND CONFERENCE**
No crees una empresa,
compra una y hazla crecer

48



REFLEXIONES EN NUEVA YORK Y LONDRES
¿Está funcionando la reforma
bancaria?

50

ÍNDICE

ANIVERSARIO DE LA CÁTEDRA DE "LA CAIXA"

Una década investigando sobre ética empresarial **54**

MBA CAREER FORUM

El valor de la diferencia **56**

PROGRAMA DE SIMULACIÓN DE DIRECCIÓN EJECUTIVA

¿Sabrías reportar a un Consejo? **58**

ENCUENTROS SECTORIALES

Lo más destacado **60**

¿POR QUÉ LA CÚPULA DEL GRUPO HANIEL ACUDIÓ AL IESE?

En busca de un cambio de chip para el escenario digital **62**

EL MBA DEL IESE SEGÚN THE ECONOMIST

Primero de Europa, octavo del mundo **63**

CLAVES DEL VALUE INVESTING

Cómo gestionar una cartera de valores **64**

AGENDA **66**

PEOPLE



WEGROW: MENTORIZACIÓN PARA EMPRENDEDORES

"Lo que el emprendedor cree importante a veces no lo es" **72**

AUTORES **76**

SOIS NOTICIA **78**

LIFE

CHAPTER NEWS **86**

CLAUSURA DE PROGRAMAS **92**

IESE & YOU

VOLATILIDAD, INCERTIDUMBRE, COMPLEJIDAD Y AMBIGÜEDAD

El éxito en un mundo VUCA **94**

FINAL

JOAN ENRIC RICART

Bengt Holmstrom y la teoría de los contratos **96**

CROSSROADS

38

INNOVACIÓN EN PROGRAMAS PARA DIRECTIVOS

EN MEJORA CONTINUA



PEOPLE

KRISTOFF PUELINCKX (MBA '96)

"SIEMPRE SE PUEDE HACER MÁS CON MENOS"



68

Nos esforzamos
para ~~llegar a donde~~
~~nadie llega~~

Estar cerca de nuestros
más de 23 millones de
clientes en todo el mundo.

En Gas Natural Fenosa
más de 23.000 profesionales trabajan cada
día para atender las necesidades energéticas
de hogares, industrias y comercios, con
la visión de mejorar constantemente nuestros
productos y servicios. Hoy estamos presentes
en más de 30 países y damos servicio a más
de 23 millones de clientes en todo el mundo que
ya han podido comprobar que, para nosotros,
ellos son el centro de todo lo que hacemos.

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

www.gasnaturalfenosa.com

gasNatural 
fenosa

Hecho y dicho

Índice de Alumni

Agramonte, Martín (MBA '99) 86	Colomar, María (EMBA '16) 58	Kawana, Yohei (MBA '10) 65	Peralta, Carlos (MBA '87) 78
Alberdingk Thijm, Philip (MBA '89) 86	Colomé, Jordi (PDD '05) 78	Kerzel, Timo (EMBA '12) 12	Pereiro, Francisco Javier (PDD '15) 12
Almirall, Pablo (EMBA '99) 78	Colomer, Ariadna (PDG '16) 38	de Kinderen, Joost (GEMBA '10) 12	Pérez, Frank (PDG '16) 38
Alonso, Ignacio (PDD '16) 12	Conde, Jorge (PDD '15) 78	Kindert, Gabriella (AMP '13) 78	Perpiñá-Robert, Mónica (PDD '10) 78
Álvarez, Cristina (PDD '01) 78	Confalone, Valentino (MBA '01) 86	Knudsen, Martin N. (MBA '05) 86	Pi, Carlota (EMBA '09) 12
del Ama, Cristina (PDD '04) 60	Corral, Jerónimo (PADE '16) 92	Lambert, Axel (MBA '01) 86	Picó, Antoni (PDG '14) 12
Amaral, Adriano (MBA '94) 86	Costa, Matteo (MBA '16) 78	Lamsfus, Pablo (EMBA '16) 12	Pijoan, David (MBA '93) 12
Amstutz, Philippe (GEMBA '10) 12	Crespo, Macarena (EMBA '16) 12	Larena, Pedro (MBA '85) 78	Planes, Tania (EMBA '16) 58
Llatser, Esther (PDD '04) 12	Cuenca, David (PDG '10) 78	Levoni, Paolo (MBA '02) 60	Puekinckx, Kristoff (MBA '96) 68
Andrade, Taric (EMBA '15) 78	Cuevas, José María (PDG '75) 78	Llober, Jordi (PDG '14) 58	Pujol, Víctor (EMBA '12) 12
Andras, Bence (AMP '07) 86	Daura, Joan (AMP '16) 92	Londoño, Luis Fernando (MBA '03) 86	Quintana, Pere (PDD '16) 12
André, Boeder (GEMBA '16) 12	Delgado, Ángeles (PDD '94) 78	Lopera, Francisco (PDD '13) 78	Ramis, Silvia (PADE '16 & PDD '01) 78
Antón, Neus (PADE '16) 92	Diez, Carlos (PDG '15) 78	López Vives, Juan Carlos (PADE '02) 12	Ramos, Abel (PDD '16) 12
Aragón, Óscar (PDG '14) 12	Domingo, Diana (EMBA '11) 12	Mallo, Fidel (PDG '16) 38, 92	Recio, Héctor (PDG '16) 12
Arteaga, Jorge (AMP '09) 12	Domingo, Monsa (PDD '16) 12	Mallol, Jordi (EMBA '16) 58	Riesco, Juan Francisco (EMBA '16) 12
Attar, Nani (MBA '08) 12	Dorn, Mark (GEMBA '03) 56	Marco Sarrió, Lorenzo (PDG '65) 78	Rilling, Jürgen (MBA '99) 48
Bacardit, Jaume (EMBA '11) 78	Durán, Alberto (MBA '98 & PADE '08) 78	Marín, Blanca (PDD '04) 78	Ríos, Alejandro (PDD '07) 78
Baltar, Pilar (GEMBA '07) 86	Espinalt, Josep Maria (MBA '94) 78	Marín, Marta (PADE '10) 78	Rivera, Carles (PDG '16) 12
Bardají, César (MBA '82) 86	Fainé, Isidre (PDG '74) 78	Maritan, Giorgio (PADE '09) 12	Rodes, Josep (EMBA '15) 12
Barral, Elisa (PDG '09) 12	Faus, Jordi (PDG '03) 78	Maroto, Luis (MBA '89) 12	Romeo, Gonzalo (EMBA '94) 78
Bartolomé, León (MBA '84) 48	Faus, Ramón (PDG '15) 78	Martín, José Gabriel (PDG '89) 72	Romero, Jordi (PDD '10) 78
Basolas, Antonio (GCP '15) 12	Fawzy, Hussam (GEMBA '16) 12	Martínez de Hurtado, Eladio (PADE '11) 78	Rosales, Alex (EMBA '11) 12
Baz, David (EMBA '16) 12	Federighi, Giancarlo (EMBA '16) 12	Martínez, Marta (PADE '05) 78	Rubio, Ulises (EMBA '16) 12
Benítez, José Luis (PDG '09) 78	Fernández, Andreu (MBA '08) 72	Masfurroll, Gaby (EMBA '09) 78	Ruessel, Christoph (AMP '13) 12
Blasco, Nuria (PDD '12) 12	Fernández, Cristina (PDG '15) 12	Mayor, Gaspar (PDD '02) 78	Ruiz, Xavier (PDG '14) 12
von Boeselager, Georg (AMP '08) 86	Fernández, Juana (PDD '15) 12	Mercader, Jordi (MBA '03) 78	Saiz, José Luis (PDG '07) 60
Bona, Elvira (PDD '16) 92	Ferrari, Luca (GEMBA '14) 12	Miquel, Jaume (PDD '95) 78	Sala, Santiago (PDG '05) 78
Borrell, Jordi (PDD '05) 12	Ferrer Grifols, José Antonio (PDG '71) 78	Mira, Miguel (PDD '07) 78	San Juan, Cristóbal (PDG '05) 78
Boyter, Erik (GEMBA '05) 86	Ferrer, José María (PDD '04) 78	Mitrova, Venislava (GEMBA '16) 12	Sanfeliu, Josep (MBA '06) 12
Bubb, Vernon (MBA '03) 60	Fuentes, Enrique (MBA '89) 78	Molina, Carlos (EMBA '84) 78	Santos-Suárez, Juan Manuel (MBA '78) 78
Burgos, Rafael (PADE '16) 92	García, Alfredo (MBA '93) 12	Moliner, Pablo (MBA '97) 56	Sarjanovich, Maria (PDG '14) 12
Caballero, Óscar (PDD '12) 12	García, Eva Victoria (PDG '14) 12	Moltó, Oriol (PDD '17) 12	Rubio, Mariano (EMBA '15) 12
Gómez, Ricard (PDD '11) 12	García, Susana (PADE '16) 92	Montero, Ignacio (PDD '16) 12	Sas, Adrià (PDD '16) 92
Cabezas, Isaac (EMBA '16) 12	Garralaga, Emma (PDD '16) 92	Montserrat, Josep Maria (PDG '14) 12	Schoor, Gérard (MBA '91) 86
Cabiedes, Luis Martín (MBA '05) 12	Garrido, Antonio (EMBA '16) 78	Morales, Enrique (PDD '03) 78	Schwarz, Markus (MBA '96) 86
Canderle, Sebastien (MBA '99) 78	Garrido, Victoria (EMBA '16) 12	Moreno, Fernando (PDD '08) 78	Solana, Joaquín (PADE '99) 78
Cantón, Antonio (EMBA '88) 78	Ghica, Cristina (GEMBA '16) 12	Moreu, Alejandro (PDD '12) 12	Storck, Thomas (MBA '13) 12
Cárdenas, Diego (MBA '96) 86	Gil, Pilar (EMBA '16) 78	Morgese, Marco (MBA '03) 86	Suárez, Patricia (MBA '90) 78
Cardona, Jos (EMBA '08) 12	Gil, Víctor (PDD '12) 12	Moya, Daniel (EMBA '07) 78	Tarragona, Carlos (EMBA '16) 58
Carneire, Fabio Magalhães (PMD '16) 92	González, Andrea (MBA '12) 78	Moya, Miquel (EMBA '09) 86	Tenza, Marcelo (PDG '14) 12
Carniello, Marco (MBA '09) 12	González, María (PDG '14) 78	Muñoz, José Ramon (MBA '95) 78	Torini, Paola (PDG '14) 12
Carreño, Luis (PDD '16) 12	Gruloos, Nicolas (EMBA '16) 58	Munson-Montañez, Jennifer (AMP '14) 12	Trespallé, Gemma (EMBA '16) 12
Carrera, Óscar (EMBA '04) 12	Gutiérrez, Juan José (PDD '13) 78	Nagashima, Dai (MBA '16) 65	Trujillo, Maite (PDD '12) 78
Carrillo, Abelardo (PADE '98) 78	Hernández, Javier (EMBA '08) 12	Nogué, Ferran (EMBA '09) 12	Uchigashi, Shigeki (MBA '11) 86
Casacuberta, Gonzalo (EMBA '15) 12	Soto, Marta (EMBA '08) 12	Núñez, José Antonio (PDG '14) 12	Ures, Inés (EMBA '16) 78
Casas, Pep (EMBA '99) 78	Hernández, José (PDD '11) 78	Oliveira, Carlos (MBA '98) 78	Vela, Carlos (PDD '17) 12
Casero, Fernando (PDG '87) 78	Hidalgo, Elena (PDD '16) 12	Oterros, Javier (EMBA '16) 12	Velázquez, Victoria (GEMBA '10) 12
Castro, María Eugenia (PDD '16) 12	Hondong, Cindy (GEMBA '14) 86	Padrosa, Josep Maria (PADE '07) 78	Vellila, Ricardo (MBA '15) 48
Cea, Carmen (EMBA '16) 12	Igarashi, Satoshi (MBA '07) 86	Palier, Julien (EMBA '12) 78	Ventura, Ignacio (PDD '16) 12
Centeno, Francisco (MBA '87) 58	Imako, Shota (MBA '98) 86	Pallarés, Ignacio (PDG '15) 78	Vericat, Alfonso (PDD '16) 92
Cherigatte, Jefferson de Lima (PMD '16) 92	Ivern, Thais (MBA '01) 12	Pallás, Valero (PDD '16) 78	Vilà Tortosa, José (MBA '88) 78
Chimeno, José Gabriel (PDG '95) 86	Iwasaki, Tomoya (MBA '12) 65	Panizo, Ignacio (PDG '09) 78	Vila, Javier (PDG '16) 92
Clemares, Fuencisla (MBA '00) 78	Jacq, David (MBA '16) 48	Pascual, Julio (MBA '12) 78	Vila, Oriol (EMBA '09) 12
Coello, Joaquim (PDG '91) 78	Jaumandreu, Alejandro (EMBA '16) 58	Pastor, Pablo (PDD '11) 78	Watteaux, Laurent (AMP '16) 92
Coffeng, Jacques (GEMBA '02) 12	Danvila, Joaquín (PDD '07) 78	Pastor, Ramón (PDD '01) 12	Wong, Tina (MBA '13) 12
Coll, Albert (EMBA '12) 78	Jooste, Magdeleen (GEMBA '16) 12		Ybarra, Paco (MBA '87) 86
	Jordán, Alejandro (MBA '93) 12		Yoshioka, Tadasuke (MBA '15) 65
			Yu, Myra (MBA '99) 86

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

SOLUCIONES DE TELEPRESENCIA, VÍDEO Y COLABORACIÓN



TRANSFORME LOS ESPACIOS DE COLABORACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN

Descubra cómo mejorar la productividad, creatividad y satisfacción de sus equipos humanos

902 906 555



**Techno
Trends**

Telepresencia y Colaboración Visual

www.ttrends.es

www.salasdetelepresencia.com



- Telepresencia y videoconferencia
- Webconferencia y streaming
- Comunicaciones Unificadas y VoIP
- Proyectos "llaves en mano"
- Terminales y equipamiento HW/SW
- Soluciones en modo CLOUD
- Suministro e integración AV
- Help Desk, soporte y mantenimiento
- Proyectos Internacionales
- Servicios de Formación
- Servicios gestionados
- Alquiler especializado

Desde 1994 somos especialistas en Telepresencia y Colaboración Visual

Índice de empresas

50pro	78	Delta Partners	68	Miquel y Costas	78
A.T. Kearney	56, 86	Deutsche Bank	50, 78	Mirabaud	78
Abbey Road Studios	37	Dodot	86	Mirabla	48
Academy of Management	36	Dompé	86	MIT	86, 96
AEBAN	78	eBay	60	MMP Iberica	78
AFEPASA	78	Ecoceutics	78	Montañez & Co.	12
Afrex Holding	78	Edelman	28	Moss Perform	86
Agencia EFE	12	eDreams ODIGEO	78	Naciones Unidas	68, 75
Airbnb	12	EFMD	42	Natura	28
AJE	86	Egon Zehnder	94	Nespresso	12
Alfa Consulting	12	EIT Health	63	Neucom	78
Allianz Seguros	60	EMI	78	Nielsen	28
Alstom	74	Enganches y Remolques		Nippon Foundation	86
Altadis	78	Aragón	78	Nissan	60
Amazon	12	Ermenegildo Zegna	12	NN Investment Partners	78
Ambientia	78	Ernst & Young	68	Nobel Prize	32, 94, 96
American Express	65	Etsy	28	Olapic	78
Amundi	78	Eurest	12	Oliver Wyman	68
Aperitivos Medina	78	Euro 6000	78	Openbravo	12
Aperitivos y Extrusionados	78	Eurofred	38	PAD	86
Apple	44, 86	Europa Press	12	PageGroup	86
Applus Norcontrol	58	European Academy of Management and Business		Palau de Congressos de Catalunya	12
Arbora & Ausonia	86	Economics	74	Parc Científic de Barcelona	78
Áreas	72	European Association for Research in Industrial Economics	74	Partner Ventures	48
Asamblea General de la Asociación de Empresas de Transportes de la Región Centro	78	EVO Banco	78	Patagonia	28
Asociación de Fabricantes de Aperitivos	78	Expansión	12	People Who	28
Asociación Española de Laboratorios de Medicamentos Huérfanos y Ultrahuérfanos	78	Fairmont	12	Pilz	78
Asociación Nacional de Establecimientos Financieros de Crédito	78	Faus & Moliner	78	Placetobe	58
Association to Advance Collegiate Schools of Business	78	Federación Española del Vino	78	Plus Ultra Seguros	78
AXA Assistance	78	Financial Times	38, 42	PRISA	78
AXIOM	86	Forza Card	86	Procter & Gamble	86
B Lab	28	France-Amériques	86	Puig	12
BacktoRoots	58	Fremont Ventures	48	Pzena Investment Management	64
Banc Sabadell	12	Fujitsu	78	Quely	12
Banco Central Europeo	50	Fundación Boscana	78	Rakuten	86
Banco de Alimentos	78	Fundación Carulla	78	Randstad	86
Banco de Crédito Social Cooperativo	78	GAMCO Investors	64	RAPEJUN	78
Banco de la Reserva Federal de Nueva York	50	Gas Gas	43	Real Academia Europea de Doctores	74
Banco de Pagos Internacionales	50	Gas Natural Fenosa	12, 78	Real Sociedad Matemática Española	78
Banco Popular	78	GE Healthcare	60	Reig Capital Group	58
Banco Sabadell	58	General Electric	74	Renfe	78
Barclays	12	GENIE	63	Ricoh	86
BASF Management Consulting	56	Goodwin Procter	48	Rockefeller Foundation	28
BBMG	28	Google	12, 44, 76, 78	Rocketrent	78
BBVA	50, 75	Gratton	78	Sartia Formación	60
Ben & Jerry's	28	Grohe	12	Schmitz Cargobull	78
Benetton	58	Grupo Barceló	78	Seat	60, 78
BeRepublic	60	Grupo Detriavall	78	Seeliger y Conde	86
Bertelsmann	78	Grupo Imperial Tobacco	78	Seguros Generales de Catalana Occidente	78
BMW	60	Grupo Juliá	12	Serveis Funeraris de Barcelona	78
Bodybell	78	Grupo Reacciona	78	Shinkin Central Bank	86
Bosch	64	Grupo Rioja	78	Siemens	64
Brandeis University	50	Haniel	62	Sincrotrón ALBA	12
Bridgewater Associates	86	Harvard University	32, 63, 86	Skype	12
Cabiedes & Partners	12	Havas Group	12	SMFL Capital	65
Caesars	78	Hawaiian Paddle Sports	28	Social Investment Partners	86
CaixaBank	12, 54	Hertz	78	Stanford University	48, 86
Calidad Pascual	60	Holaluz	12	Steelcase	12
Carnegie Mellon University	32	Hospital d'Olot i Comarcal de la Garrotxa	78	StepStone	78
CEIBS	42	Hospital Monte Sinai	12	Strategic Knowledge Services	64
Centro de Regulación Genómica de Barcelona	78	HP	12	Strategic Management Society	64
CEOE	78	Huasteca Secreta	86	Strathmore Business School	65
Chambers & Partners	78	Human Capital Institute	86	Succession Associates	48
Change.org	28	Ibéricos Covap	12	Tailor4Less	72
Chatham House	50	IBM	12, 78, 86	Telanto	12
CHEP	78	Impactmedia	12	Telefónica	12, 78
Cinópolis	86	Institute of International Finance	50	Tennium	68
Citi	50	Investa	86	The Economist	63, 65
Click Babá	78	J.P. Morgan	28	The Photographer's Gallery	86
CNMV	78	Jamónprivé	78	Toshiba Corporation	86
Coca-Cola	78	Johnnie Walker	86	Trail Mark Partners	48
Codorniu Raventós	12	JP Morgan Chase	50	Transición	48
Columbia University	50, 86	JT International	12	Treatwell	78
Confederación Iberoamericana	12	Key Capital Partners	86	Trescasas	86
Consilium SGR	86	KIBOW Impact Investment	86	Triodos Bank	28
Corredores	78	Kickstarter	78	TXU	78
Cortefiel	78	KOMPUESTOS	58	UGT	58
Costers del Prior	86	KPMG	65	Unilever	28, 38
Coursera	43	La Casa de Carlota	28	Unit4	78
Creative Beauty	38	La Galiana	78	Universitat Pompeu Fabra	86
Crédit Andorrà	86	La Nación	86	University of Cambridge	86
Cuento de Luz	28	Laboratorios Esteve	58	University of Chicago	86
Damm	12	Le Monde	12	University of Oxford	12, 28, 50
Danone	28	Lear Corporation	78	University of Pennsylvania	86
Daysk	78	Lehman Brothers	12	Varna	78
Debenhams	78	Lexmark Enterprise Software	58	Veritas	28
Deloitte	12, 28	Lidl	12	Viacom	78
		LinkedIn	60	VISA	65
		Lomba Capital	48	VMI Collective	12
		Mango	12	Wallapop	60
		McKinsey & Company	86	WILX	65
		Media Markt	62	Wuaki.tv	58
		Metro Group	62	Xabec	78
		Mi Tres Torres	78	Yale University	86
		Michigan Ross	66	Ysios Capital Partners	12
		Microsoft	75, 78	Yves Rocher	78
				Zalando	60
				Zoetis	65

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



Control de difusión

42.141
Edición castellana: 33.616
Edición inglesa: 8.525

Director Emérito

Antonio Argandoña

Editora

Aida Rueda

Redactora jefe

Maria Subarroca

Redactora

Ana Galán

Edición en inglés

Sally Davis

Colaboraciones

Cristina Aced
Edu Ferrer Alcover
Marcella Moohan
Javier Pampliega
Roger Perelló
Steve Tallantyre
Larisa Tatge
Miquel Utset

Fotografía

Javier Arias, Anders Birger, Jordi Estruch, Jose Farinha, Edu Ferrer Alcover, Edwin Koutstaal, Pili Martínez, Tito Rolon, Roger Rovira, Julie Skarratt, Jordi Tarrés, Juan Ude, Raúl Urbina

Ilustraciones

Luciano Lozano
Ana Yael

Infografía

Errea Comunicación
(www.erreacomunicacion.com)

Diseño y maquetación

Enric J. Gisbert

Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales
(www.cajaalta.es)

Publicidad

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

Impresión

QP Print

Edita

IESE Business School - Universidad de Navarra
Depósito legal: B.23.746-1963
ISSN: 1138/2333

La responsabilidad por las opiniones emitidas en los artículos publicados corresponde exclusivamente a sus autores. Se autoriza la publicación de los artículos de esta Revista indicando su procedencia.



IESE/Universidad de Navarra
Revista de Antiguos Alumnos

Avda. Pearson, 21. 08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00 • Fax: 93 253 43 43
Cno. del Cerro del Águila, 3
Ctra. de Castilla, km 5,180. 28023 Madrid
Tel: 91 211 30 00 • Fax: 91 357 29 13
www.ee-iese.com



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

www.joriarmengol.com

Ferran Jori — Director General

BARCELONA

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

MADRID

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

Members of:
Global Broker Network
Astreos Credit

**Jori Armengol &
Asociados**

Correduría de Seguros S.A.

MOTORES DE CAMBIO EN LA SOCIEDAD



ANTONIO ARGANDOÑA

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

“**¿C**ómo ha cambiado el IESE, desde que hice el programa, hace ya casi cuatro décadas!”, me decía días atrás un antiguo alumno, que ha ocupado cargos relevantes en empresas multinacionales, hasta su jubilación. Le di la razón, y le pregunté qué pensaba él de esos cambios. Se quedó un momento en silencio y me contestó que, claro, en un mundo cambiante, el IESE no podía quedarse quieto: eso sería como dejarse morir en un rincón. Pero añadió algo que me pareció importante: “El IESE –me dijo– no ha vivido a remolque de los cambios en el entorno, sino que ha sido él mismo motor de muchos de esos cambios”. Y yo añadí: “Me parece que lo que el IESE ha venido haciendo desde su fundación es poner a sus alumnos y a los participantes en sus programas frente a la responsabilidad que tienen ante sus empresas, ante las personas y ante la sociedad y eso ha sido el motor que ha cambiado tantas cosas en la sociedad”. Cambios no aparatosos, no disruptivos –como decimos ahora–, pero sí decisivos para el bienestar de muchas personas; cambios que no pasarán a los anales de la historia, pero que, como en aquella película de **James Stewart**, *Qué bello es vivir* (“It’s a wonderful life”), que vi hace muchos años, han cambiado la vida de muchas personas.

“**Antonio** –dirá el lector–, te estás haciendo mayor, te vuelves sentimental”. Sí, es verdad. Pero debe ser ley de vida: hace muchos años me di cuenta de que los grandes economistas acababan su vida académica haciendo filosofía más que matemáticas. Pero, ¿verdad que tengo razón? Mirad, si no, lo que hemos hecho durante la Global Alumni Reunion del pasado mes de noviembre, en Barcelona: reflexionar sobre la necesidad de reinventarnos, de cambiar, de tomar conciencia de aquellas responsabilidades de las que hablábamos hace ya muchos años, de no reaccionar pasivamente ante los cambios que nos vienen de fuera... Y hablamos de trabajar con otros, de escuchar, de dejarnos invadir por las ideas y las capacidades de nuestros colegas, de dar... Pero, ¿quién dice ahora que dirigir es dar, o darse? Bueno, lo hace el profesor **Josep Maria Rosanas**, remontándose a las ideas del profesor **Juan Antonio Pérez López**, nuestro querido maestro. ¡Si los directivos recordásemos más frecuentemente que dirigimos a través de personas, en las que dejamos nuestras ideas! El profesor **Joan Fontrodona** y **Guillermo Casanovas** proponen “otro” modelo de empresa, la B Corporation, que no piensa solo en el beneficio, sino también en la mejora social que crea a su alrededor. Pero no hace falta cambiar la naturaleza jurídica de nuestras empresas: todas deben actuar de esta manera.

En el IESE hay otros muchos cambios. No os perdáis la nueva *app* de Alumni, que os permitirá estar cada día –¿cómo lo diría?– metidos en el IESE, trabajando con nosotros y ayudándonos a cambiar la sociedad. Gracias a todos por vuestra colaboración.



ESTRATEGIA EN ACCIÓN

COMPROMETIDOS CONJUNTAMENTE POR LA EXCELENCIA

- Alcanzando los desafíos con una estrategia ganadora
- Comprometiendo y apalancándose en los recursos actuales para maximizar la eficiencia
- Creando una cultura de excelencia operacional sostenible

EFESO Consulting es una empresa de consultoría en estrategia y excelencia operacional, presente en 27 países durante más de 35 años.

efeso.com

EFESO
CONSULTING

Contacto en España : info.iberian-peninsula@efeso.com



GLOBAL ALUMNI REUNION 2016

PROTAGONISTAS DEL CAMBIO



En el 2016 hemos visto transformaciones y tendencias geopolíticas, tecnológicas y económicas que avanzan a un ritmo galopante. La comunidad empresarial no se puede limitar a abrazar el cambio: debe “ser el cambio”. Esta responsabilidad quedó reflejada en el título de la Global Alumni Reunion 2016 del IESE, celebrada en Barcelona del 10 al 12 de noviembre. “Be the Change. Leadership for a Positive New Era” reunió a más de 2.500 antiguos alumnos que inspiraron y se dejaron inspirar por científicos, líderes empresariales y emprendedores. Tal como señalaron las directoras académicas del evento, las profesoras África Ariño y Núria Mas, “nuestra única oportunidad para construir el mañana la tenemos hoy”.



1



2

1. El profesor Franz Heukamp, director general del IESE.
2. El Palau de Congressos de Catalunya acogió las sesiones académicas.
3. Más de 2.500 antiguos alumnos asistieron a la Global Alumni Reunion 2016.



3

“**P**odemos desempeñar un papel fundamental en la transformación del mundo”, afirmó la profesora **África Ariño** en su presentación de las sesiones académicas. “El objetivo de la reunión es aprender de los que están haciendo realidad ese cambio” o, en otras palabras, tal como observó el director general del IESE, el profesor **Franz Heukamp**, “ayudar a las personas a ser el cambio”.

Para definir el contexto en el que probablemente se produzca ese cambio, un panel moderado por el profesor **Pedro Videla** se encargó de analizar las revoluciones que han tenido lugar este año a nivel geopolítico y cómo estas pueden redundar en riesgos sistémicos.

Según el profesor **Pankaj Ghemawat**, uno de los pensadores más prestigiosos en esta materia, “la globalización no ha acabado... todavía”. Aunque los datos comerciales confirman que la globalización se encuentra en buena forma a pesar del golpe del *brexit*, sigue habiendo factores de incertidumbre en el horizonte. En opinión del profesor **Ghemawat**, la mayor incógnita son las políticas que implementará el nuevo presidente de EE. UU., **Donald Trump**. “Con Estados Unidos, las cifras son lo bastante importantes como para sacudir los agregados macroeconómicos”.

La responsabilidad de salvar la globalización, añadió, es de todos nosotros. “En otras ocasiones en las que atravesé dificultades, como los años veinte y treinta, no dio la impresión de que los empresarios trataran de contrarrestar las tendencias proteccionistas. Si se lo dejamos a los políticos, tendremos un desenlace, pero si apostamos por comprometernos y ser el cambio, el resultado será otro”.

¿Merece la pena salvar la globalización? **Rebeca Grynspan**, secretaria general de la Conferencia Iberoamericana, enumeró primero las ventajas: crecimiento del PIB mundial, reducción de la pobreza, progreso en el hemisferio sur y aumento del índice de desarrollo humano en casi todos los países. La globalización, concluyó, es una fuerza muy positiva para el mundo, pero no carece de inconvenientes. Así, **Grynspan** mencionó el incremento de la desigualdad, el cambio climático y el rápido ritmo de destrucción del modo de vida de muchas comunidades, todo lo cual causa malestar social e inestabilidad política. Por ello, **Grynspan** se sumó a las demás voces del panel y urgió a los líderes empresariales a asumir su responsabilidad.

“Hemos de conocer el impacto del libre comercio en las personas y esforzarnos más en aproximarnos a quienes han sufrido y desconfían del sistema político”, recalcó. “Las empresas no pueden sobrevivir ni progresar sin el



De izquierda a derecha: Rebeca Grynspan, secretaria general de la Conferencia Iberoamericana; Ian Goldin, profesor de la Oxford Martin School; y los profesores del IESE Pankaj Ghemawat y Pedro Videla.

resto de la sociedad. Deben entenderlo y pensar en cómo contribuir. El resultado no dependerá de una mano invisible, sino de las decisiones que tomemos”.

GLOBALMENTE UNIDOS

● **Ian Goldin**, profesor de la Oxford Martin School (University of Oxford), definió la era actual como un “renacimiento”. Todo lo que nos parece posible, como la erradicación de las enfermedades, lo es “porque, por primera vez en nuestra historia, formamos una comunidad global”. Aunque avisó: “En momentos de renacimiento, nos jugamos mucho más. Y cuando el ritmo de cambio es acelerado, la gente se queda atrás más rápido. La sociedad necesita estar más preparada para el cambio”.

El precio de las nuevas y complejas redes de interconectividad constituyen los riesgos sistémicos, los cuales no hemos comprendido del todo todavía. “Hemos de pensar menos en las viejas formas de conflicto. Es cierto, la guerra nuclear es una amenaza, pero las pandemias y los ciberataques lo son mil veces más y, aun así, los Gobiernos invierten mucho menos en prevenirlos”.

“La gente debe entender que el riesgo tiene un precio. Lo hemos conseguido con los cinturones de seguridad y con el tabaco; ahora hemos de hacerlo en otras áreas. El tipo de ética que hemos basado en torno a la reducción de los costes y las economías de escala no funciona cuando te enfrentas a un riesgo sistémico. Es importante que reguladores y accionistas comprendan que los nuevos riesgos son contagiosos. Desbordan los silos”.

La solución, según **Goldin**, pasa por que los Gobiernos aúnen esfuerzos. “No nos salvarán muros más altos. Lo que es racional para nosotros como individuos no lo es tanto para el conjunto de la humanidad. Tenemos que invertir más en la comunidad internacional. No podemos entender todos los elementos, pero sí cómo aprender a ser más resilientes”.

“Si no somos capaces de gestionar los riesgos sistémicos, la gente pensará que la globalización es una amenaza, no una mejora, y eso sería una tragedia para todos”. El



NO NOS SALVARÁN MUROS MÁS ALTOS. HEMOS DE INVERTIR MÁS EN LA COMUNIDAD INTERNACIONAL

Ian Goldin, profesor de la Oxford Martin School (University of Oxford)

DEBEMOS TENER UNA MISIÓN E INFLUIR EN EL RUMBO QUE ESTÁ TOMANDO EL MUNDO

Francis Okomo-Okello, consejero del Barclays Africa Group



LAS EMPRESAS NO PUEDEN SOBREVIVIR NI PROGRESAR SIN EL RESTO DE LA SOCIEDAD

Rebeca Grynspan, secretaria general de la Conferencia Iberoamericana

Renacimiento, recordó **Goldin**, terminó causando guerras religiosas y destrucción. “Hacerlo mejor depende de nosotros”.

Francis Okomo-Okello, consejero del Africa Group de Barclays, también sacó a colación el tema de la responsabilidad en otro panel convocado para debatir sobre la internacionalización. Dijo que África y, de hecho, todo el mundo podían extraer lecciones del *brexit* y de las recientes elecciones en Estados Unidos. “No basta con poner el futuro en manos de los políticos; los empresarios deben jugar un papel”, añadió. “En tanto que ciudadanos globales, hemos de aceptar que existen responsabilidades que solo podemos ejercer si lo hacemos unidos. Debemos desarrollar redes, tener una misión, influir en el rumbo que está tomando el mundo. Seamos agentes activos del cambio y no observadores pasivos. Existe una relación simbiótica entre lo local y lo global. Esta responsabilidad nos obliga a valorar nuestros roles individuales”.

NUEVAS SOLUCIONES PARA VIEJOS PROBLEMAS

● El llamamiento a que las empresas actúen sin esperar a
● los políticos también se dio en otra esfera de influencia en la sociedad: la salud.

En el panel de ciencia e innovación, **Valentín Fuster**, director médico del Mount Sinai Hospital de Nueva York, expresó su preocupación por el coste de la prolongación de la vida y la calidad de la misma. Aunque los ataques al corazón son la principal causa de muerte, no es tan conocido

que los mismos factores de riesgo también provoquen microderrames cerebrales. “Podemos prolongar la vida con ayuda de la tecnología, pero hay que prevenir los fallos cerebrales educando a la gente a una edad temprana. La tendencia actual es promover la salud entre los jóvenes”.

El prestigioso cardiólogo hizo hincapié en la juventud porque, según su experiencia, es muy difícil lograr que los pacientes de más edad controlen preventivamente los factores de riesgo. “Si un paciente aún se encuentra bien, cuesta mucho cambiar su comportamiento. Es más fácil educar a los niños. La edad temprana es clave. Aprendan lo que aprendan, lo almacenan. Intenta decirle a un chico de quince años lo que tiene que hacer: es un caos”.

Aunque, exponencialmente, cuesta más ayudar a los adultos a cambiar sus hábitos, no es imposible. **Fuster** aseguró que si nos responsabilizamos los unos de los otros, además de nosotros mismos, pueden mejorar aspectos como la motivación para practicar ejercicio, dejar de fumar o participar en cursos de medicina. “Trabajamos mejor cuando otros trabajan al mismo tiempo, así que creemos comunidades. Es algo que me obsesiona. Si todo el mundo dedicara el 5% de su vida a contribuir a la salud de otra persona, los resultados serían extraordinarios”.

Por su parte, **Deborah DiSanzo**, directora general de IBM Watson Health, una nube dedicada a la analítica global diseñada específicamente para el campo de la atención sanitaria, explicó cómo la tecnología puede contribuir a mejorar la toma de decisiones tanto en médicos como en pacientes. “Todo empieza con una misión: mejorar la vida



/// TODO EMPIEZA CON UNA MISIÓN:
MEJORAR LA VIDA DE LAS PERSONAS
Y DARLES ESPERANZA”

Deborah DiSanzo, directora general de IBM Watson Health

Valentín Fuster, director médico del Mount Sinai Hospital de Nueva York; Deborah DiSanzo, directora general de IBM Watson Health, y la profesora Núria Mas, directora académica del evento, reflexionaron sobre el futuro de la ciencia y la innovación.



de las personas y darles esperanza. Aspiramos a emplear los datos y el conocimiento cognitivo para crear innovaciones que aborden los problemas de salud más acuciantes”. Watson puede leer e interpretar infinitamente más datos que un médico y hacer recomendaciones a partir de ese análisis. “Un oncólogo no puede leer 8.000 artículos al día; Watson, sí y, además, aconseja al oncólogo al hacer un diagnóstico. Ese podría ser el cambio”.

¿TORMENTA PERFECTA O VIENTOS FAVORABLES?

Este renacimiento moderno también plantea retos y oportunidades de negocio a las empresas establecidas. Dos paneles abordaron dos motores del vertiginoso cambio que vivimos: la internacionalización y la transformación digital. En ellos se habló de dos claves para la supervivencia y el éxito en el futuro: crear la cultura corporativa adecuada y contratar el talento idóneo.

En el panel sobre la internacionalización, **Antonio Basolas** (GCP '15), director general de Estrategia y Desarrollo de Gas Natural Fenosa, reconoció que su sector era, en esencia, impredecible. “No sabemos qué precio tendrá la energía dentro de cinco años. Tampoco lo saben las consultoras a las que se lo preguntamos, así que siempre consideramos la incertidumbre en nuestros planes”. La cultura corporativa abierta y diversa que se precisaba para absorber y adaptarse al cambio se creó de abajo arriba debido a que la empresa tiene más de 20.000 empleados en más de 30 países, afirmó. “En lugar de exportar experiencia desde la sede corporativa, la importamos de nuestras operaciones internacionales. Tratamos de aprender de nuestra experiencia en cada uno de los países y empleamos las mejores prácticas en todos”.

Por su parte, **Marc Puig**, presidente y CEO de la firma de moda y perfumes Puig, observó cambios parecidos en los flujos de empleados: “A medida que crecemos, tenemos más fuera de España. Procuramos integrarlos dándoles a conocer quiénes somos y nuestros sistemas de valores, pero cada vez hay menos movimiento de aquí hacia allí. Ahora el movimiento se produce por todas partes”.



TRATAMOS DE APRENDER DE NUESTRA EXPERIENCIA EN CADA UNO DE LOS PAÍSES”

Antonio Basolas (GCP '15), director general de Estrategia y Desarrollo de Gas Natural Fenosa



HAY QUE PREVENIR LOS FALLOS CEREBRALES EDUCANDO A LA GENTE A UNA EDAD TEMPRANA”

Valentín Fuster, director médico del Mount Sinai Hospital de Nueva York



LOS MILLENNIALS Y LA REVOLUCIÓN DIGITAL ESTÁN TRANSFORMANDO COMPLETAMENTE EL NEGOCIO”

Marc Puig, presidente y CEO de Puig



El panel formado por Francis Okomo-Okello, consejero del Barclays Africa Group; Antonio Basolas (GCP '15), director general de Estrategia y Desarrollo de Gas Natural Fenosa; y Marc Puig, presidente y CEO de Puig, y moderado por la profesora África Ariño debatió sobre la internacionalización.

Juan Carlos López Vives (PADE '02), CEO de Telefónica Business Solutions; Luis Maroto (MBA '89), presidente y consejero delegado de Amadeus, y el profesor Josep Valor hablaron sobre la transformación digital.



LA TECNOLOGÍA TIENE SU PAPEL, PERO SE HA DE TRADUCIR EN NEGOCIO

Luis Maroto (MBA '89), presidente y consejero delegado de Amadeus

A todo esto, **Puig** añadió: “Nuestro sector está cambiando radicalmente. Los *millennials* y la revolución digital están transformando completamente el negocio. Algunos de los modelos y las premisas que nos han ayudado en los últimos quince años ya no nos van a servir. Hemos de cambiar y de encontrar un nuevo camino”.

El profesor **Josep Valor** calificó la digitalización de “tormenta perfecta para las empresas establecidas” en su presentación del panel sobre la transformación digital. Así, mencionó el impacto disruptivo de nuevos actores, como Skype en las telecomunicaciones y Airbnb en la industria hotelera. Pero las nuevas tecnologías también pueden ser vientos favorables para el progreso.

Luis Maroto (MBA '89), presidente y consejero delegado del grupo tecnológico del sector de viajes Amadeus, cree que el reto es saber ver y adaptarse a las necesidades de los clientes. “Cuando se pasan al espacio digital, no se trata de la tecnología, sino de aportar claridad en la cadena de valor. Al final, se trata de las personas. La tecnología tiene su papel, pero se ha de traducir en negocio. Sigue siendo lo mismo que hace cincuenta años: la cadena de valor”. El

directivo también señaló que fenómenos emergentes como la economía colaborativa podrían ser una oportunidad para que las pequeñas empresas, dotadas de la flexibilidad necesaria para innovar, cooperen y creen valor con las establecidas, ricas en activos y en conocimiento del sector.

Según **Juan Carlos López Vives** (PADE '02), CEO de Telefónica Business Solutions, si las empresas establecidas quieren sobrevivir, deben cambiar su cultura. “Debemos ser empresas inteligentes. Estamos acostumbrados a los silos, pero los procesos se están agilizando e integrando. Los datos son el eje. Ahí es donde está el valor”, sostuvo el directivo. “Las empresas evolucionadas están usando esa información. Cada vez que los clientes hacen clic en algo, obtienes información con la que puedes transformar tu relación con ellos”.

La clave para no perder relevancia, aseguró **Puig**, es reclutar y retener al talento más adecuado. “Las personas son nuestro activo. Todo el mundo lo dice, pero la diferencia está en cómo se las trata”. **Basolas**, por su parte, añadió que los mejores empleados se



LOS PROCESOS SE ESTÁN AGILIZANDO E INTEGRANDO. LOS DATOS SON EL EJE. AHÍ ES DONDE ESTÁ EL VALOR

Juan Carlos López Vives (PADE '02), CEO de Telefónica Business Solutions

quedarán en aquellas empresas que ofrezcan un entorno propicio. “Solo si creces, puedes retener el talento”.

Atraer ese talento es cada vez más difícil. “Vamos a las mejores universidades, como el IESE, en busca de las personas que más nos interesan”, manifestó **Maroto**. “Después, nos esforzamos por retenerlas. Cuando Google o Amazon se les acercan, les cuesta decir que no, pero les exponemos que disponen de la oportunidad de crecer con nosotros, además de las mejores condiciones”. En opinión de **Puig**, también es importante sacar fuerzas del pasado para afrontar el futuro. “Somos buenos en algo y tenemos objetivos ambiciosos, pero también un sistema de valores, y esa es la clave: la misma familia lleva 102 años en la empresa. La gente siente apego por ese entorno”.

Pero la nueva generación de talento, matiza **López Vives**, demanda otras cosas. “Necesitan espacios de trabajo diferentes. Son mucho más colaborativos de lo que éramos nosotros. Debemos demostrarles que pueden crecer. Hay mucha formación, reciclaje y movimiento, pero necesitamos el talento, personas capaces de interpretar, procesar y gestionar los datos de manera totalmente diferente, que simplemente codificando puedan cambiar el modo en que nos relacionamos con los clientes”.

¿Cómo pueden los jóvenes prepararse para este nuevo contexto? **López Vives** destacó el valor de la habilidad para codificar sumada a un amplio conocimiento del negocio, mientras que **Maroto** aconsejó, a recién graduados y directivos avezados por igual, practicar el aprendizaje continuo. “Lo que estudiamos hoy probablemente no servirá dentro de diez años. La capacidad para ser flexible y evolucionar, que se enseña en instituciones como el IESE, es más importante”. El presidente de la IESE Alumni Association, **Jorge Sendagorta**; el director general de la escuela, el profesor **Franz Heukamp**; las directoras académicas de la reunión, las profesoras **Ariño** y **Mas**, y el director de la Alumni Association, **Javier Muñoz**, cerraron las sesiones académicas, que se emitieron en directo para que los antiguos alumnos pudieran seguirlas en todo el mundo.



La Global Alumni Reunion celebrada en Barcelona registró, con más de 2.500 participantes, un nuevo récord de asistencia.

RETRANSMISIÓN EN DIRECTO

Las reflexiones de las sesiones académicas traspasaron fronteras gracias al *live broadcasting*. Los alumni del IESE las presenciaron en directo gracias a una emisión de ocho horas de duración que incorporó contenidos exclusivos. Así, se instaló un plató de televisión en el Palau de Congressos, donde se entrevistó a varios antiguos alumnos, a miembros del *staff* de la escuela y a ponentes del encuentro. De hecho, personalidades como **Valentín Fuster**, **Ian Goldin** y **Rafael Villaseca** se situaron ante las cámaras para comunicar sus conclusiones a los alumni y, de este modo, animarlos a ser protagonistas del cambio.

VER VIDEOS en WWW.YOUTUBE/IESE





“SI QUIERES SER UN EMPRENDEDOR, TE TIENE QUE APASIONAR LA IDEA DE SERLO”

Timo Kerzel (EMBA '12),
cofundador y COO de Telanto



“SI NO TE GUSTA LO QUE VES AHÍ FUERA, SÉ TU PROPIO AGENTE DE CAMBIO, CREA TU PROPIA HISTORIA”

Carlota Pi (EMBA '09),
cofundadora y CMO de Holaluz

“SIENDO EMPRENDEDOR, LOS SENTIMIENTOS SON MÁS PROFUNDOS QUE CUANDO TRABAJAS POR CUENTA AJENA”

Thaís Ivern (MBA '01),
cofundadora y miembro del Consejo de Impactmedia



EMPRENDEDORES: CÓMO SER EL CAMBIO

No existe ninguna otra faceta del mundo de la empresa que encarne el cambio tanto como lo hace el emprendimiento. El papel de los emprendedores es el de alterar el *statu quo* y aportar algo nuevo al mundo. Ellos saben, mejor que nadie, cómo ser el cambio.

Con el objetivo de aplicar el lema de la Global Alumni Reunion 2016 al ámbito de la iniciativa emprendedora, el profesor **Christoph Zott** convocó a un panel de fundadores de empresas y financiadores que compartieron las experiencias que han vivido en primera persona. En su presentación, el profesor **Zott** definió el emprendimiento como “la creación de empresas en un contexto de incertidumbre y recursos limitados”.

“Me despidieron en el 2008, poco después de reincorporarme tras mi baja de maternidad”, recordó **Carlota Pi** (EMBA '09), cofundadora y CMO de Holaluz.com. Estas circunstancias adversas fueron las que propiciaron la creación de Holaluz, empresa que, hoy, suministra energía renovable a 80.000 pymes y hogares. **Pi** compartió tres aprendizajes adquiridos tras seis años dirigiendo Holaluz junto con los cofundadores de la empresa, **Ferran Nogué** (EMBA '09) y **Oriol Vila** (EMBA '09). El primero es saber crear valor desde los valores propios. Esto implica tratar a los clientes como

“LA INICIATIVA EMPRENDEDORA ES LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN UN CONTEXTO DE INCERTIDUMBRE Y RECURSOS LIMITADOS”

Christoph Zott, profesor del IESE



“NO HAY NINGUNA PRISA. NECESITARÉIS MUCHO ENTUSIASMO, PERO TAMBIÉN UN NEGOCIO QUE FUNCIONE”

Luis Martín Cabiedes (MBA '05), socio en Cabiedes & Partners



“LOS EMPRENDEDORES NECESITAN QUE ALGO NO ACABE DE IR BIEN EN SU VIDA..., ALGO QUE LOS CONVENZA PARA DAR EL SALTO”

Josep Sanfeliu (MBA '06), socio director en Ysios Capital



personas, no como un mercado. “No existe herramienta de marketing más poderosa que un cliente satisfecho”, aseguró. El segundo aprendizaje es creer en uno mismo: “Si no te gusta lo que ves ahí fuera, sé tu propio agente de cambio. Crea tu propia historia”. En cuanto al último punto, **Pi** señaló la importancia de crear “un equipo formado por seres humanos sobresalientes”. La emprendedora considera que hay que plantear los objetivos adecuados y confiar en que tu equipo los logre. “Ellos gestionan su propio tiempo”, indicó.

La confianza fue un tema que recogió **Timo Kerzel** (EMBA '12), cofundador y COO of Telanto, quien también apuesta por dejar que su equipo gestione su propio tiempo. Antes de convertirse en emprendedor, **Kerzel** consiguió buenos trabajos, a pesar de “no ser un estudiante de sobresaliente”, según sus propias palabras. Los obtuvo resolviendo retos y demostrando qué era capaz de hacer, capacidades que se vieron reforzadas con el Executive MBA que cursó en el IESE. El programa, dijo, le cambió la vida: “Yo quería ser el agente de cambio para que otros tuvieran las mismas oportunidades que tuve yo”. Este deseo fue el que lo llevó a fundar Telanto. “Si quieres ser un emprendedor, te tiene que apasionar la idea de serlo”, añadió.

Thaïs Ivern (MBA '01), cofundadora y miembro del consejo de Impactmedia, recordó cómo, cuando tenía 17 años, ya escribía en su diario que quería crear su propia empresa. Lo consiguió en el 2003, cuando fundó Impactmedia, aunque, en realidad, no estaba totalmente preparada para lo que

vino después. “Ser emprendedor es como estar en una montaña rusa. Los sentimientos son más profundos que cuando trabajas por cuenta ajena. Mi estado de ánimo se mueve al ritmo de las cifras de ventas. Mi hija, por ejemplo, es capaz de adivinar cómo está yendo la empresa nada más cruzar la puerta de casa”, confesó.

En representación de la vertiente financiadora del emprendimiento, en el panel también se encontraban el *business angel* **Luis Martín Cabiedes** (MBA '05), socio en Cabiedes & Partners, y **Josep Sanfeliu** (MBA '06), socio director de la empresa de capital riesgo Ysios Capital. Basándose en su experiencia con más de 1.500 *startups*, **Sanfeliu** ofreció tres grandes consejos a los aspirantes a emprendedores. El primero, estar preparado: “Id al IESE. Seguid aprendiendo. Seguid pensando”. El segundo, encontrar la excusa para emprender: “Para ello, necesitas que algo no vaya del todo bien: una decepción, un despido, un colega con el que resulte imposible trabajar... algo que te acabe de convencer para dar el salto”. El tercer consejo fue mantener la calma. Como ejemplo, señaló el hecho de que su empresa lanzara un fondo justo el día antes de la caída de Lehman Brothers en el 2008.

Por su parte, **Cabiedes** sugirió que quienes tengan la ambición de crear una *startup* deben ser pacientes y esperar a que se presente la oportunidad adecuada. “No hay ninguna prisa –apuntó–. Necesitaréis mucho entusiasmo, pero, también, encontrar un negocio que funcione”.

ENCONTRAR LA INSPIRACIÓN EN OTROS ALUMNI Y EMPRESAS

Además de participar en las sesiones académicas, los asistentes a la Global Alumni Reunion 2016 tuvieron la oportunidad de visitar tres empresas pioneras (HP, Mango y Damm), así como el sincrotrón ALBA.

En la fábrica de cervezas Damm, cercana al aeropuerto barcelonés del Prat de Llobregat, 43 antiguos alumnos tuvieron la ocasión de conocer en primera persona el proceso de elaboración de la cerveza, así como su envasado y distribución. La fábrica produce 500 millones de litros de cerveza al año. Aunque no es nueva, continuamente se actualiza y mejora con el objetivo de elevar la producción a 650 millones de litros anuales.

Este incremento de la productividad fue el punto más interesante para **Jorge Arteaga** (AMP '09), director general para España del fabricante de equipamiento sanitario Grohe. “Lo que más me ha impresionado es la importancia que da la empresa a la eficiencia, la productividad y el mantenimiento de los costes bajos”, señaló. “Si comparamos industrias, la productividad en el caso de Damm es bastante más elevada que la de mi sector, ya que aquí se busca lograr unos costes bajos. Mientras que en Damm apenas hay mano

de obra, las fábricas de Grohe cuentan con una plantilla numerosa. En nuestras plantas, se comprueba, uno a uno, cada grifo que sale, ya que para nosotros el foco no está tanto en la productividad como en la calidad. Cada sector prioriza un aspecto distinto de la producción”.

En la zona de envasado de botellas y latas, los alumni pudieron observar la automatización absoluta de los procesos de la planta, como en el caso de las carretas guiadas por láser, que transportan las cajas hasta las zonas de almacenamiento para su envío. Estas carretas, que pueden autocorregir su funcionamiento, se guían a sí mismas por la fábrica con un rango de precisión de 2 milímetros. El sistema de carga, completamente automatizado, permite descargar 40 toneladas métricas de un camión y cargarlas en tan solo 11 minutos.

Un nivel de automatización que dejó impresionado a **Jacques Coffeng** (GEMBA '02), director general para Estados Unidos, Centroamérica y el Caribe en JTI, quien comentó: “No me esperaba este nivel de modernización. Toda la automatización me ha parecido muy interesante: desde la colocación de las botellas en cajas hasta el apilamiento de estas y, finalmente, su carga en el camión, ¡y todo ello sin que intervenga ni una sola persona!”.



La planta automatizada apenas necesita personal, pero sí que exige una alta cualificación y un conocimiento interdisciplinario de los procesos. Cada empleado recibe unas 400 horas de formación y puede hacerse cargo de todas las funciones propias de su área: latas y botellas; botellas no retornables, y botellas retornables.

Un total de 34 alumni, divididos en tres grupos, visitaron también el centro logístico del gigante de la moda Mango, situado en Parets del Vallès, cerca de Barcelona. En el transcurso de la visita, los alumni pudieron comprobar los niveles de tecnología implantados en el centro y la organización de su flujo de trabajo.

Este centro de 22.000 metros cuadrados, construido en el año 2008, funciona ininterrumpidamente durante 360 días al año, con tres turnos de 70 trabajadores cada uno. Está especializado en la recepción de ropa fabricada, principalmente, en China y Turquía, cuyo plegado y empaquetado se lleva a cabo en el mismo centro y, posteriormente, se envía a las tiendas Mango de todo el mundo por carretera o avión. Todas las tiendas de la firma ubicadas en la Unión Europea reciben cada día prendas desde este centro logístico. En total, por él pasan cada año 70 millones de productos.

Para **Ignacio Alonso** (PDD '16), responsable de Smart Retail International Expansion & Partnerships en Telefónica, “se aprende muchísimo sobre la complejidad que conlleva gestionar un centro de estas características y sobre cómo influye la logística en las ventas. Todo debe ser muy fluido y preciso. Los detalles son increíbles, como lo es el modo en el que han evolucionado”.

Los 6.000 metros cuadrados del centro están totalmente automatizados, con 30 robots que manejan de 10 a 15 millones de productos en cajas a lo largo de 20 pasillos. Los propios robots gestionan el almacenamiento: colocan las

cajas donde haya espacio disponible y priorizan las que deben enviarse antes. Un equipo de 25 personas se encarga de gestionar y mejorar esta automatización.

Jennifer Munson-Montañez (AMP '14), fundadora y directora de Relaciones con el Cliente de Montañez & Co., destacó la importancia que otorga Mango a la calidad y a la minimización de errores: “El detalle con el que trabajan es espectacular. Lo que más me gustó es que se refieren a las tiendas Mango como ‘clientes’, lo cual implica una mentalidad de servicio totalmente distinta de la que tendrían si las consideraran ‘compañeras’. Priorizan la calidad absoluta, con cero errores”.

Un total de 70 alumni, divididos en cuatro grupos, visitaron la sede de HP en Sant Cugat, cerca de Barcelona. Allí los recibió **Ramon Pastor** (PDD '01), director general del HP Campus de Barcelona y director de 3D para todo el mundo. **Pastor** explicó que el centro de Barcelona, fundado en 1985, es el más grande fuera de Estados Unidos, con una plantilla formada por 1.800 personas de 61 nacionalidades. “Sin diversidad en la plantilla, no puedes aspirar a un nivel global de innovación”, comentó a los visitantes.

En el año 2000, HP trasladó la fabricación de impresoras de pequeño y gran formato de Barcelona a Asia, y centró en Europa sus actividades de investigación y desarrollo, junto con las de otras doce áreas de negocio. Como consecuencia de ello, el centro tiene ahora más empleados, pero la proporción ha cambiado: hay menos operarios y un número de técnicos superior a 500.

Los alumni visitaron el laboratorio de investigación de impresión de gran formato y el Departamento de Impresión en 3D. Sant Cugat es actualmente la sede del negocio de impresión en 3D de la compañía, y también acoge la fabricación de impresoras 3D. **Pastor** comentó que la impresión



1. Los antiguos alumnos visitaron la fábrica de cervezas Damm.

2. Durante la visita a HP, los alumni pudieron observar productos impresos en 3D.

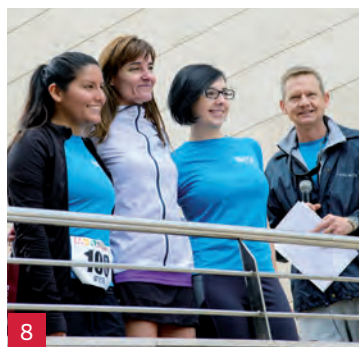
3. El centro logístico de Mango recibió a 34 antiguos alumnos.

4. El campus norte del IESE acogió la recepción de bienvenida.

5. El profesor Ian Goldin se dirige a los alumni durante la recepción.

6, 7 y 8. La carrera benéfica sirvió para recaudar fondos para la Fundación Mujeres por África.

9. Antes de las sesiones académicas, se celebró una misa por los alumni difuntos.



3D permite hacer cambios de última hora en el diseño previo a la fabricación, así como personalizar los productos y los servicios, agilizar la innovación y facilitar el ensayo de prototipos. Incluso podría contribuir a la reindustrialización de Occidente, con un beneficio añadido: con la impresión 3D, ya no habría razones para fabricar productos en países con salarios bajos para luego enviarlos a todo el mundo.

Sin embargo, explicó que los métodos tradicionales todavía resultan más rentables para la fabricación de grandes cantidades de piezas. Actualmente, el umbral de rentabilidad se sitúa en unas 10.000 unidades, pero está bajando rápidamente. En algunas piezas, la producción mediante impresión 3D permite reducir el peso en un 75%, y los costes, en un 85%. Tras la presentación de **Pastor**, los alumni pudieron visitar las instalaciones y ver las impresoras 3D, así como algunos productos, de complejas geometrías, impresos con ellas.

Para **David Baz** (EMBA '16), *product manager* de Openbravo, lo más sorprendente de la visita fue el hecho de que “la producción, las finanzas, el marketing, la informática y el control de calidad de todos los componentes estuvieran en el mismo espacio. Fue increíble ver lo que ha avanzado esta nueva tecnología y hasta dónde quieren llevarla”, afirmó.

El nivel de desarrollo que ha alcanzado la impresión 3D y las aspiraciones de HP a este respecto también impresionaron a **Luca Ferraro** (GEMBA '14), asesor comercial sénior de VMI Collective, quien declaró: “Fue un placer ver cómo funcionan las impresoras 3D, asistir a la presentación sobre la historia de HP en Barcelona y conocer la visión de futuro que tiene la compañía”.

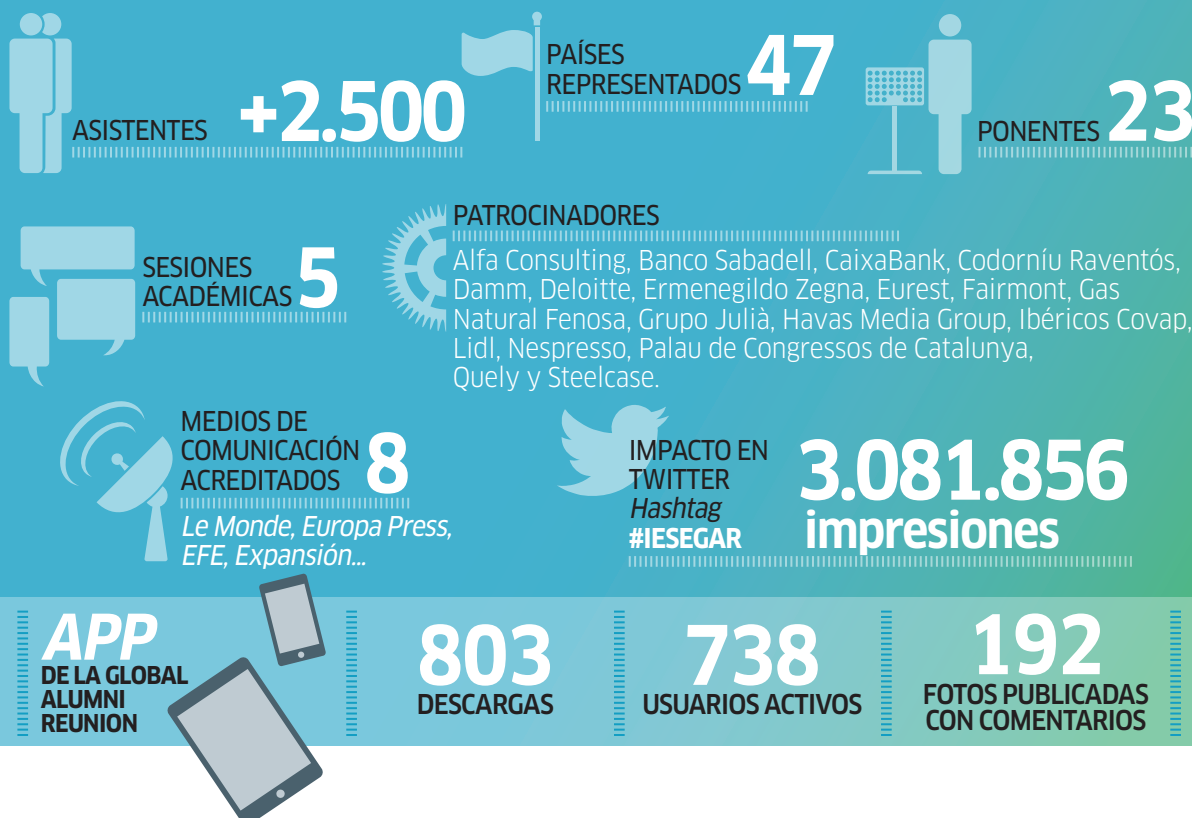
Un cuarto grupo de 56 alumni visitó el sincrotrón ALBA, un centro tecnológico ubicado en Cerdanyola del Vallès. La luz del sincrotrón permite estudiar la estructura atómica de la materia, y los resultados de su investigación pueden aplicarse en ámbitos como la farmacología, la metalurgia, los productos adhesivos y la cosmética, entre otros.

UNA BIENVENIDA ESPECIALMENTE CÁLIDA

El 10 de noviembre, durante el acto de bienvenida a los asistentes a la reunión, el edificio principal del campus norte de la escuela acabó en llamas. Eso sí, en unas llamas virtuales integradas en una proyección de *video mapping* de la que pudieron disfrutar los alumni. **Jorge Sendagorta**, presidente de la Alumni Association del IESE; **Franz Heukamp**, director general de la escuela; y **Javier Muñoz**, director de la Alumni Association, presentaron una sesión en la que **Ian Goldin**, profesor de la Oxford Martin School (University of Oxford), compartió sus reflexiones sobre las fuerzas que están liderando el cambio mundial.

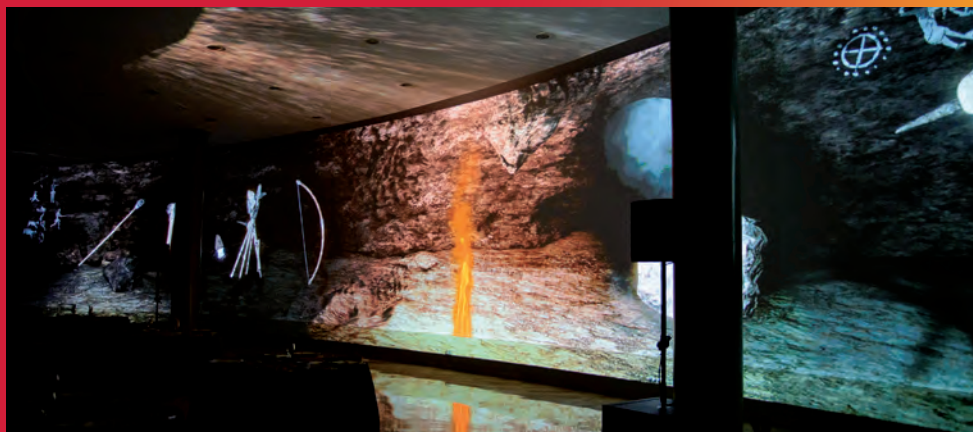
La Global Alumni Reunion de Barcelona atrajo a personas de 47 países, quienes también pudieron disfrutar de las vistas de la ciudad mientras practicaban deporte como participantes de una carrera benéfica. Fueron 78 los alumni que participaron en la prueba, que reunió fondos para la Fundación Mujeres por África. Entre los hombres, los más rápidos fueron **Ignacio Montero** (PDD '16), **Marco Carniello** (MBA '09) y **Christoph Ruessel** (AMP '13). **Elena Hidalgo** (PDD '16) fue la primera mujer en cruzar la línea de meta, seguida de **Carina Palomino** y **Agnieszka Pfab**.

LA GLOBAL ALUMNI REUNION 2016 EN CIFRAS



VIDEO MAPPING

Durante la recepción de bienvenida, se proyectó en el *hall* del edificio Q del campus norte de la escuela un recorrido por la historia de la humanidad que destacó a personalidades protagonistas del cambio.



1



2



3

1. Oriol Moltó (PDD '17), Carlos Vela (PDD '17), Carlie Pratt y Héctor Recio (PDG '16). 2. Elisa Barral (PDG '09), Laura Bermúdez y Magdeleen Jooste (GEMBA '16). 3. Javier Oteros (EMBA '16), Pablo Lamsfus (EMBA '16), Giancarlo Federighi (EMBA '16), Victoria Garrido (EMBA '16), Macarena Crespo (EMBA '16), David Baz (EMBA '16) y Juan Francisco Riesco (EMBA '16). 4. Nani Attar (MBA '08), Tina Wong (MBA '13) y Thomas Storck (MBA '13). 5. Victor Gil (PDD '12), Alejandro Moreu (PDD '12), Óscar Caballero (PDD '12) y Nuria Blasco (PDD '12).



4



5



6. Juana Fernández (PDD '15), Óscar Carrera (EMBA '04), Francisco Javier Pereiro (PDG '15) y Cristina Fernández (PDG '15). **7.** Giorgio Maritan (PADE '09) y Jordi Borrell (PDD '05). **8.** Ulises Rubio (EMBA '16), Gemma Trespalé (EMBA '16), Carmen Cea (EMBA '16) y Isaac Cabezas (EMBA '16). **9.** Óscar Aragón (PDG '14), Josep Maria Montserrat (PDG '14), Xavier Ruiz (PDG '14), Marcelo Tenza (PDG '14), Antoni Picó (PDG '14), Paola Tornini (PDG '14), José Antonio Núñez (PDG '14), Eva Victoria García (PDG '14) y María Sarjanovich (PDG '14). **10.** Mariano Rubio (EMBA '15), Gonzalo Casacuberta (EMBA '15) y Josep Rodes (EMBA '15). **11.** Javier Hernández (EMBA '08), Marta Soto (EMBA '08), Jos Cardona (EMBA '08) y Víctor Pujol (EMBA '12).





12. Maria Eugenia Castro (PDD '16), Monsa Domingo (PDD '16), Pere Quintana (PDD '16) y Diana Domingo (EMBA '11). **13.** Luis Carreño (PDD '16), Ignacio Ventura (PDD '16) y Abel Ramos (PDD '16). **14.** Carles Rivera (PDG '16), Xavier Rosales y Alex Rosales (EMBA '11). **15.** Joost de Kinderen (GEMBA '10), Victoria Velázquez (GEMBA '10) y Philippe Amstutz (GEMBA '10). **16.** Esther Llatser (PDD '04) y Merche Dalmáu. **17.** Óscar Caballero (PDD '12) y Ricard Gómez (PDD '11). **18.** Alejandro Jordán (MBA '93), Alfredo García (MBA '93) y David Pijoan (MBA '93). **19.** Venislava Mitrova (GEMBA '16), André Boeder (GEMBA '16), Cristina Ghica (GEMBA '16) y Hussam Fawzy (GEMBA '16).



EL MOVIMIENTO B CORPORATION REDEFINE EL ROL DE LAS EMPRESAS

‘BENEFIT’ VS ‘PROFIT’



JOAN FONTRODONA
Profesor Ordinario de Ética
Empresarial, IESE



GUILLERMO CASASNOVAS
Doctorando en la Saïd Business
School, University of Oxford

Si estás dispuesto a pasar de ser la mejor empresa de tu comunidad a convertirte en lo mejor para tu comunidad vas camino de transformarte en una B Corp. Miles de empresas de todo el mundo forman parte ya de este movimiento que busca redefinir el concepto de *éxito empresarial*.

¿Qué tienen en común empresas como Unilever, Danone, Natura y Triodos Bank? Todas ellas comparten rasgos con la comunidad B Corporation¹ (B Corp), un movimiento que cuestiona algunos de los fundamentos del actual sistema económico y propone una visión más humana y sostenible del capitalismo.

Centrémonos en las dos multinacionales de la alimentación. En el caso de Unilever, su CEO, **Paul Polman**, es un abanderado de la necesidad de orientar las empresas hacia la creación de valor social más allá del *shareholder value*. Él mismo afirma que “el movimiento B Corp es un paso crucial en el giro hacia una economía más inclusiva y con más sentido; y eso es una necesidad incuestionable”. Con la implementación del Unilever Sustainable Plan, las marcas de la multinacional que integran en mayor medida la estrategia de sostenibilidad experimentan crecimientos de ventas por encima de la media. Una de estas marcas es Ben & Jerry’s, reconocida –además de por ser una compañía certificada como B Corporation– por su activismo social y compromiso medioambiental. Por su parte, Danone también cuenta con un líder preocupado por el “sentido” (*purpose*) de su empresa. Su CEO, **Emmanuel Faber**, forma parte del Consejo Asesor del movimiento B Corp y, juntos, han creado una alianza para la medición y el seguimiento del impacto social.

La aparición y el rápido crecimiento de la comunidad B Corp a nivel global son sintomáticos de un entorno económico, político y social en época de grandes cambios para los que las

respuestas dominantes desde el mundo empresarial han encontrado sus límites. La responsabilidad social corporativa más tradicional –enfocada en apoyar proyectos solidarios al margen del *core business*– hace años que está en entredicho, tanto desde el mundo académico como entre los propios trabajadores o consumidores. En su lugar, cada vez más empresas apuestan por modificar sus prácticas productivas, fiscales o de recursos humanos para que su actividad sea beneficiosa para el mayor número de *stakeholders* posible. Las críticas a algunos de los gigantes tecnológicos por tributar sus beneficios europeos en Irlanda o Luxemburgo, en lugar de donde realizan sus ventas, o las auditorías del sector textil a los últimos proveedores de su cadena de producción son ejemplos de cómo estos cambios se dan no solo a nivel de sensibilidad de la ciudadanía, sino que tienen también su impacto en cambios estructurales que afectan a la actividad de las empresas.

Por este motivo, en los últimos años, han aparecido conceptos, estrategias y metodologías que empujan a las empresas hacia modelos de responsabilidad más holísticos. Desde el *triple bottom line* (que promueve la contabilidad del impacto económico, social y medioambiental de la empresa) hasta el *shared value* (que enfatiza la creación conjunta de valor económico y social, o de *shareholder* y *stakeholder value*) o la Global Reporting Initiative (que propor-



B CORPORATION • RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA • EMPRESA SOCIAL • IMPACTO MEDIOAMBIENTAL



ción estándares para la medición del impacto en materias como la corrupción, los derechos humanos o el cambio climático), cada vez son más las herramientas disponibles para las empresas –grandes y pequeñas– que quieren dar un paso más y redefinir el concepto de éxito en sus organizaciones. En este contexto, la certificación B Corp es un sello de distinción para aquellas empresas que quieren comprometerse con esta manera de entender su papel en la sociedad.

¿CÓMO EMPEZÓ EL MOVIMIENTO B CORP?

- La Fundación B Lab, creada en
- Estados Unidos en el 2006, creó

el sello B Corp, precisamente, para responder a la necesidad que muchas empresas tienen de diferenciarse. De esta manera, han creado una voz colectiva y una oportunidad para que las compañías interesadas puedan reclamar su “autenticidad” en comparación con la forma de operar de sus competidores más tradicionales. Para ello, B Lab definió tres requisitos que deben cumplir las empresas si quieren obtener el certificado: 1) cumplir con unos elevados estándares sociales, ambientales y comunitarios; 2) reconocer el propósito de generar un beneficio para el conjunto de la sociedad en los propios estatutos de la empresa; y 3) aceptar mayores niveles

de transparencia. Además, la propia Fundación B Lab está promoviendo la creación de la figura legal Benefit Corporation en Estados Unidos (y otras similares en otros países, como las Community Interest Companies en el Reino Unido o las Società Benefit in Italia) para dotar todavía de mayor legitimidad a este movimiento y dar amparo jurídico y legal a las empresas que son gestionadas de acuerdo con estos principios. En definitiva, el movimiento B Corp atrae a un número creciente de empresas que, en lugar de orientar sus objetivos única y exclusivamente a maximizar el valor para el accionista, crean modelos de negocio con el propósito de generar,

LA MAYORÍA DE JÓVENES MUESTRA UNA MAYOR CONFIANZA Y LEALTAD HACIA AQUELLAS EMPRESAS QUE APOYAN POLÍTICAS DE GENERACIÓN DE IMPACTO SOCIAL

además, un impacto positivo para la sociedad.

Hoy en día, forman parte del movimiento cerca de 2.000 empresas de más de 50 países en todo el mundo; por ejemplo, la compañía de ropa y accesorios de aventura Patagonia, cuya misión deja claras sus intenciones: “Hacer el mejor producto, no provocar daños innecesarios, utilizar la empresa para inspirar e implementar soluciones para la crisis medioambiental”. Otras, como la multinacional brasileña de cosméticos Natura, son reconocidas por su compromiso con las comunidades locales y la preservación de la biodiversidad del Amazonas. Otros ejemplos son los de la plataforma de activismo cívico Change.org, el banco ético Triodos Bank o la web de *crowdfunding* para proyectos culturales Kickstarter.

Tras expandirse por los cinco continentes, B Corp ha llegado recientemente a España, donde ya cuenta con más de 20 compañías que forman parte de su comunidad. Entre otras, han conseguido la certificación B Corp las empresas Cuento de Luz, una editorial infantil que promueve, con sus historias, valores universales entre los más pequeños; La Casa de Carlota, una empresa de diseño formada por personas autistas y con síndrome de Down; People Who, una plataforma de pacientes que ofrecen información para superar sus enfermedades; o la cadena de supermercados de productos ecológicos Veritas. **Silvio Elías**, director general de Veritas, declara que “B Corp nos proporcio-

na herramientas para poder mejorar y seguir haciendo este camino hacia un mundo más sostenible”.

EL VALOR DE SER UNA B CORP

● Como apuntábamos anteriormente, el movimiento B Corp pretende redefinir el concepto de éxito en la empresa, cuestionando que el objetivo de la compañía sea únicamente maximizar el beneficio para sus accionistas (*profit*) y promoviendo así el cambio hacia modelos en los que el objetivo de las empresas sea maximizar el valor para la sociedad (*benefit*).

Formar parte de la comunidad B Corp implica el cumplimiento de dos compromisos prioritarios. En primer lugar, las empresas B Corp miden su impacto social a través de unos estándares exigentes que se recogen en el B Impact Assessment². Esta herramienta integra, por un lado, la evaluación del propósito y del impacto del modelo de negocio y, por otro, la evaluación de áreas operativas como gobierno corporativo, los profesionales, la comunidad y el medioambiente. Las empresas deben obtener una puntuación mínima para formar parte de la comunidad B Corp, y una de las ventajas es que el test homogeniza los criterios para medir el impacto social generado por empresas de distintos sectores.

Por este motivo, tiene utilidad como herramienta comparativa y de diferenciación para empresas que van más allá de los discursos de responsabilidad y sostenibilidad, y es una fuente de información para cualquier interesado en las empresas de la comunidad B Corp, ya que los resultados de este test son públicos. Asimismo, al tratarse de un test gratuito y abierto a cualquier empresa, actualmente existe un gran número de empresas que lo utilizan como guía para mejorar su gestión e impulsar su impacto social. **Matt Stinchcom**, VP of Values & Impact en Etsy, destaca el rigor de esta herramienta de evaluación: “El proceso de evaluación de B Corp distingue a las empresas que verdaderamente hacen algo útil de aquellas que solo dicen hacerlo”.

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE SER UNA B CORP?

- * **Diferenciación:** destacar frente a los competidores con un sello que garantiza el compromiso social y medioambiental de la organización.
- * **Mission-lock:** proteger la misión fundacional de la empresa para que accionistas y directivos estén alineados.
- * **Inversión:** atraer inversores interesados en tener un impacto social positivo, además de una rentabilidad financiera.
- * **Talento:** atraer y retener empleados que quieren poner su trabajo al servicio de empresas con sentido más allá del beneficio económico.
- * **Alianzas:** potenciar las relaciones estratégicas de la empresa con clientes, proveedores y socios que comparten una visión similar.

En segundo lugar, las empresas certificadas como B Corp deben contemplar en su objeto social la generación de un impacto positivo significativo sobre la sociedad y el medioambiente, incluyendo un compromiso de gestionar su empresa considerando el triple impacto de su actividad (económico, social y medioambiental). Por lo tanto, estas compañías ponen expresamente de manifiesto que su misión es la generación de valor para diferentes colectivos vinculados con la organización, incluyendo los accionistas, pero, también, los trabajadores, los consumidores, las comunidades locales, e, incluso, las generaciones futuras. Incorporar estas previsiones a los estatutos sociales permite dotar de cierto blindaje a la actividad y la misión de la empresa, garantizando su continuidad en caso de cambios en su gestión y ayudando a establecer con precisión los intereses de distintos *stakeholders*. En definitiva, se trata de impregnar, desde los principales órganos de decisión de la empresa, una cultura en la que la organización se plantee los efectos de sus decisiones tanto en la generación de beneficios (para los accionistas) como en la generación de valor (en un sentido más amplio).

Formar parte del movimiento B Corp supone disfrutar de una diferenciación respecto a otras empresas en varias áreas, como la atracción de talento, la posibilidad de llegar a nuevos consumidores o el acceso a otras fuentes de inversión. Cada vez es mayor el número de jóvenes trabajadores y de consumidores que muestran interés por empresas cuyos valores y misión se alineen con los suyos. Según el “2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders”, la mayoría de jóvenes muestra una mayor confianza y lealtad, así como un mayor deseo de compra, hacia aquellas empresas que apoyan políticas de generación de impacto social. Por otro lado, las B Corp tienen la posibilidad de acceder a la inversión de impacto, es decir, aquella inversión centrada en el largo plazo mediante la generación de valor económico y social. Según J.P. Morgan y la Rockefeller

Foundation, la inversión con impacto mueve, en la actualidad, un volumen de más de 60.000 millones de dólares, y las previsiones oscilan entre los 400.000 millones y el billón de dólares para el año 2020.

UN FUTURO PROMETEDOR

● La visión clásica de la empresa ha monopolizado y, en cierta medida, simplificado nuestra visión del objeto social de la empresa. Sin embargo, actualmente vivimos un cambio de época en el que las empresas desempeñan un papel más relevante y la propia sociedad exige cada vez más su participación para lograr un desarrollo económico y social.

Según los resultados del “2016 Edelman Trust Barometer”, el mayor estudio internacional que analiza la confianza en las instituciones, el 80% de los encuestados considera que las empresas han de enfocarse no en la generación de beneficios, sino en la mejora social y económica de los territorios donde operan. En esta misma línea, estudios de Nielsen y BBMG señalan que más del 65% de los consumidores tienen en cuenta, no solo el producto, sino, también, la empresa en sus decisiones de compra, y están dispuestos a pagar más por productos de entidades comprometidas con la generación de un impacto social positivo.

Esta tendencia supone una gran oportunidad para aquellas compañías que sepan adaptarse a este contexto. El movimiento B Corp aúna los esfuerzos de las empresas interesadas en utilizar el poder de la empresa y del mercado para solucionar problemas sociales y medioambientales, y generar beneficios –no únicamente económicos– para la comunidad. **Timothy Lara**, CEO de la empresa B Corp Hawaiian Paddle Sports, lo resume de forma muy clara: “Al convertirnos en una B Corp, pasamos de ser la mejor empresa en nuestra comunidad a ser lo mejor para nuestra comunidad”. Si esta visión se generaliza, tenemos ante nosotros un futuro prometedor, en el que las empresas serán agentes positivos de cambio en nuestras sociedades.

LAS EMPRESAS HAN DE ENFOCARSE NO SOLO EN LA GENERACIÓN DE BENEFICIOS, SINO EN LA MEJORA SOCIAL Y ECONÓMICA DE LOS TERRITORIOS DONDE OPERAN

REFERENCIAS:

1. www.bcorporation.net y www.benefitcorp.net
2. www.bimimpactassessment.net

PARA SABER MÁS:

Declaración de Interdependencia:
www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/declaracion-de-interdependencia

JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ VISTO DESDE EL 2016

DECISIONES CONSISTENTES, CONFIANZA Y HUELLAS



JOSEP MARIA ROSANAS
Profesor Emérito de
Contabilidad y Control, IESE

¿Buscas un análisis de problemas efectivo? ¿Necesitas un sistema de incentivos que supere los indicadores y se base en la confianza? ¿Quieres evitar que tus decisiones dejen una huella negativa en otras personas? Las respuestas se hallan en las aportaciones originales del profesor **Juan Antonio Pérez López** (1934-1996), que han mejorado sustancialmente el arte de dirigir.

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS •
ANÁLISIS DE DECISIONES • CONTABILIDAD
Y CONTROL

Sin ánimo, por supuesto, de menospreciar a nadie, no es demasiado aventurado afirmar que lo que hizo el profesor **Juan Antonio Pérez López**, tanto en docencia como en creación de conocimiento (evito la palabra *investigación* porque, hoy en día, suele significar cualquier cosa menos creación de conocimiento), es quizá lo más original que se ha producido en el IESE. Comenzó su labor en la primera época y la mantuvo hasta su fallecimiento, de una manera propia, peculiar, y muy estructurada, aunque a veces no se viera porque el personaje era un torrente de palabras, tanto oralmente como por escrito, y podía parecer que soltaba diferentes afirmaciones inconexas, todas ellas sensatas, generalmente atractivas, pero sin relación lógica entre ellas. Y no. Lo que decía tenía una estructura lógica muy sólida detrás. Lo cual, ya entonces, era poco frecuente en el mundo de la dirección de empresas y, hoy, se ha convertido en una rareza.

Cuando una institución como el IESE empieza, hay que comenzar por copiar bien lo que hacen los demás y por esforzarse en llegar a hacerlo un

poco mejor que ellos. Se debe progresar no repitiendo mecánicamente lo que han hecho otros, sino volviéndolo a pensar desde el principio. Y cuando se sabe hacer esto, se puede empezar a idear cosas nuevas.

Pero no siempre se hace. Dejéme poner dos ejemplos de cómo no se hace. Cuando realicé el doctorado en Estados Unidos, tuve que asistir a un curso de una cierta materia cuyo libro de texto básico era uno que ya conocía porque se había dado en un curso de la misma materia que había realizado aquí. Yo hubiera querido ahorrarme este curso para poder ir más deprisa en mi doctorado, pero mi *adviser* me dijo que de ninguna manera, que ese curso había que hacerlo porque era básico y porque el profesor era muy bueno y se podía aprender mucho de él. Efectivamente, las dos cosas fueron ciertas: al profesor, años después, le dieron un Premio Nobel y nunca me arrepentí de haber asistido al curso. ¡Qué diferencia con lo que había visto aquí! El profesor de allí (que, además, tenía relación personal con los autores) se sabía todos los recovecos del libro y conocía a fondo todas las referencias que salían en él. Una clase fantástica. Bueno, pues lo que ocurría era muy fácil: el profesor de aquí no sabía (o quizá no podía, por



LAS DECISIONES SE PONEN EN PRÁCTICA A TRAVÉS DE PERSONAS, Y TODO LO QUE TIENE QUE VER CON ELLAS ES UNO DE LOS CRITERIOS DE MAYOR IMPORTANCIA

sus circunstancias personales) copiar bien, y el de allí, sí. Porque, en ambos casos, dar el libro de otra persona es copiar, como hemos hecho todos muchas veces, pero hay que hacerlo bien, a fondo, no sólo la superficie.

El segundo ejemplo es el recuerdo de un viejo profesor de Finanzas de Harvard entre sorprendido y horrorizado porque, en Europa, decía él, “¡dan los casos que damos nosotros, pero no conocen la literatura básica de finanzas!”. O sea, copiábamos mal. Solo la superficie, de nuevo. Una historieta más o menos interesante, sin ningún contenido conceptual detrás.

El profesor **Pérez López** sí copiaba bien. En algún sentido, incluso demasiado bien. Porque no podía evitar darle vueltas a las cosas y encontraba razones y razonamientos que los autores copiados no sabían. Y si tenía algún defecto en este sentido, era que en el producto final era difícil distinguir qué era suyo y qué no. Su poca afición a citar contribuía, por supuesto, a confusiones de este tipo. Pero se conocía muy bien la literatura. Muy bien. Era (lo decía él mismo) una “rata de biblioteca”, aunque, obviamente, no se quedaba en esto, ni mucho menos.

En este sentido, quisiera resaltar dos áreas a las que él dedicó muchos esfuerzos y que son particularmente importantes en el mundo actual, en parte porque hay cuestiones que han ido en una dirección en la que hacen más falta que nunca las ideas del profesor **Pérez López**.

La primera es la que tiene que ver con el curso que él, en su momento, bautizó simplemente como Análisis de Casos y que hoy se llama ASN, en español, o ABP, en inglés. No es fácil expresar en palabras de qué trata el asunto. Y es que, en parte, va de que en los problemas importantes, hay cosas muy difíciles de expresar en palabras (como me ocurre a mí ahora para hablar del tema) y no digamos ya de cuantificar en números. Lo que él trataba de enseñar allí (y otros hemos intentado hacer lo mismo, aunque la mayor parte de las veces no hayamos llegado a su altura y a veces nos hayamos desviado de sus objetivos

fundamentales) era, simplificando un poco, que: (1) hay una manera de pensar en los problemas que clarifica las posibles decisiones por tomar y su análisis; (2) que, para ello, hay que esforzarse en pensar en las consecuencias no buscadas de la acción, que son, con mucha frecuencia, desfavorables y pasan factura a largo plazo, o incluso a corto –es decir, que no es oro todo lo que reluce y que hay que evitar ser ingenuo y ver sólo lo inmediato–; (3) que, por tanto, es preciso sopesar diferentes criterios, algunos obvios y otros que no lo son tanto (por decirlo suave), algunos cuantitativos y otros cualitativos, y de todas las clases y especies, y (4) que las decisiones se ponen en práctica a través de personas y que, por lo tanto, todo lo que tiene que ver con ellas, sus capacidades y su identificación con la organización es, en general, uno de los criterios de mayor importancia.

Quisiera insistir en que, cuando él explicaba estas cosas, lo hacía como si fueran conceptos “estándar” que procedían de la Harvard Business School (HBS) o de cualquier otra escuela y que, por decirlo así, los académicos del resto del mundo conocían perfectamente. Pero no. Una buena parte era elaboración suya, a partir de algunas ideas que, sí, las tomó principalmente de la HBS y de la Carnegie Mellon University.

Es imposible, como digo, ponerlo todo en palabras brevemente, pero digamos que hoy este tipo de enfoque es más necesario que nunca, porque se nos están olvidando los conceptos anteriores al pretender obtener la eficacia a corto plazo por encima de todo.

La segunda cuestión está muy relacionada con la primera, aunque pueda no parecerlo, y tiene que ver con la que entonces era su área, la de Control. Más allá de la contabilidad financiera o de costes, él veía el sistema de evaluación e incentivos como la herramienta de dirección por excelencia. Y, de nuevo, tomando prestados los fundamentos de la HBS, copiaba bien y llegaba más lejos, al menos, en dos aspectos.

Copiaba bien la base formal de los sistemas: los indicadores, que son

más viejos que la tos, pero que, hoy, para que parezcan nuevos, se les llama “métricas” (palabra inadecuada donde las haya, por cierto).

El análisis de ver a qué conduce juzgar y premiar o castigar a un directivo con unos indicadores determinados era la base del enfoque convencional de sistemas de control. Para él, lo que proponía este enfoque era hacer lo mismo que ya hacía **Aristóteles** en la *Política* con su análisis de las diferentes constituciones de las ciudades-Estado griegas. Lo era, claro. Hasta aquí, copiaba bien, mejorando el original en matices que podían llegar a ser importantes. Pero iba mucho más allá cuando, en primer lugar, argumentaba que, como es imposible encontrar indicadores que expresen todo lo que queremos que el directivo haga, no queda más remedio que fiarse de los sistemas informales basados, esencialmente, en la confianza mutua entre directivo y dirigidos. Es decir, en factores subjetivos que tanto horrorizan a algunos “modernos” que no se han dado cuenta de que, en este mundo, no hay nada importante que sea “objetivo”.

Hoy es más importante que nunca recordarlo, porque él ya sabía que los indicadores cuantitativos, por sí solos, no conducen a ningún sitio. En cambio, el mundo de la dirección ha parecido empeñado en tratar de mostrar cómo, con los indicadores adecuados y en cantidad suficiente, se resuelven los problemas. Afortunadamente, parece que este absurdo está empezando a remitir y hay ya un número notable de empresas que están prescindiendo de sistemas que no funcionan ni pueden funcionar.

En segundo lugar, iba más lejos que el enfoque convencional cuando introducía con rigor la dinámica, es decir, el efecto en el futuro de las decisiones presentes. El aprendizaje de las personas, que es algo que ocurre inevitablemente. Para bien o para mal, e igual que **Heráclito** decía que no te puedes bañar dos veces en el mismo río porque las aguas ya no son las mismas, no puedes tratar dos veces con la misma persona porque la vez siguiente ha cambiado, ha aprendido

algo desde el punto de vista intelectual (como es obvio), desde el punto de vista de las habilidades (también) y, sobre todo, desde el punto de vista de las actitudes.

Insistía en un concepto que es en realidad suyo (aunque también tiene antecedentes en la literatura académica convencional): el “aprendizaje negativo”. Por cierto, muy citado por los que lo escucharon y, con frecuencia, mal interpretado. Esencialmente, consiste en que si dos personas interaccionan (pongamos por caso, jefe y subordinado, aunque es generalizable a cualquier otra relación) y, después de hacerlo, una (por ejemplo, el jefe) queda muy satisfecha porque se han obtenido los resultados que deseaba, mientras que la otra queda muy poco satisfecha porque no se le ha premiado adecuadamente, o porque no cree que su trabajo sea ese, o porque no ve que lo que se ha conseguido sirva para nada bueno, tenemos un caso de aprendizaje negativo. La próxima vez, al jefe que ha quedado satisfecho de los resultados y quiere volver a conseguirlos le costará más lograrlo, porque el subordinado se lo irá poniendo cada vez más difícil.

Y podemos llegar, habría que recordar hoy de manera especial, al estado que otros han llamado de *pseudontrol*: cuando todas las variables medidas dan los valores que se pretendía, pero el sistema no funciona. O, lo que en el ámbito del derecho se ha llamado ley sin justicia (*law without justice*), a lo que en el mundo actual podemos estar acercándonos peligrosamente.

Resumiendo en tres frases, el profesor **Juan Antonio Pérez López** advirtió de tres cosas que hoy, a quien esto escribe, le parecen más importantes que nunca: que para tomar una decisión hay que tener en cuenta todas las variables de un problema y no solamente las que explícitamente nos interesan, que el basarse únicamente en sistemas formales supuestamente objetivos no es posible y que cualquier cosa que hagamos hoy, como diría el profesor **Rafael Andreu**, deja huellas. Tres ideas simples pero contundentes. Pongámoslas en práctica, por favor...

NO QUEDA MÁS REMEDIO QUE FIARSE DE LOS SISTEMAS INFORMALES DE CONTROL BASADOS EN LA CONFIANZA MUTUA ENTRE DIRECTIVO Y DIRIGIDOS

¿Dónde tienen más éxito las empresas familiares?

PASCUAL BERRONE, PATRICIO DURAN, LUIS R. GÓMEZ-MEJÍA, PURSEY HEUGENS Y MARC VAN ESSEN

El profesor **Pascual Berrone** y otros autores han creado un índice que evalúa el entorno de legitimación familiar de cada país, el cual ayuda a predecir dónde funcionan mejor las empresas familiares. El índice puntúa cinco dimensiones: una cultura orientada a la supervivencia intergeneracional, una cultura orientada a la continuidad, las redes de relaciones sociales, la solidaridad con miembros del mismo grupo y la dominación patriarcal. Estos factores impactan en la prevalencia, la estrategia y el rendimiento de las empresas familiares. Esta investigación ha sido premiada por la Academy of Management.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Dirección estratégica

5 primeros países del índice

Nigeria	1,00
Emiratos Árabes Unidos	0,98
Bangladés	0,94
Tanzania	0,94
Mozambique	0,92

5 últimos países del índice

Finlandia	0,17
Noruega	0,10
Suecia	0,04
Dinamarca	0,03
Nueva Zelanda	0,00

Tres secretos para campañas de cupones

IGNACIO OSUNA, JORGE GONZÁLEZ Y MARIO CAPIZZANI

Los cupones de descuento son una herramienta eficaz para fabricantes y distribuidores, pues brindan la oportunidad de generar nuevas ventas allí donde se supone que el punto de partida es cero. Así lo confirma una investigación que ofrece tres consejos prácticos para maximizar la eficacia de las campañas de cupones:

- 1 **Nose complique.** Promocione categorías de productos populares, fáciles de almacenar y no perecederos. Y mejor si son de marcas líderes.
- 2 **Premie la frecuencia.** Los cupones deben promocionar productos que se compran habitualmente, como la leche.
- 3 **Utilice grupos de control.** Así podrá saber, entre otras cosas, si una compra se habría efectuado igualmente sin tener un cupón de descuento.



PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Marketing

ESTRATEGIA LARGOPLACISTA PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN

ADDIS BIRHANU, ALFONSO GAMBARDELLA Y GIOVANNI VALENTINI

En África y Latinoamérica, los sobornos están relacionados con un bajo nivel de inversión, una visión cortoplacista del negocio y un menor crecimiento a largo plazo. ¿Puede un cambio a una estrategia empresarial basada en el largo plazo contribuir a erradicar la corrupción? El profesor **Giovanni Valentini** y otros autores consideran que sí.

En su estudio, confirman que los sobornos afectan negativamente a la inversión de las empresas. Los autores han comprobado que las firmas largo-

placistas invierten en activos fijos con la vista puesta en la rentabilidad a largo plazo, mientras que las cortoplacistas sobornan para obtenerla a corto.

La lucha contra la corrupción podría impulsar un enfoque más largoplacista de las empresas y, con este, inversión y crecimiento, y, a su vez, el fomento de una estrategia a largo plazo podría ayudar a erradicar la corrupción.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Ética empresarial y responsabilidad social corporativa

¿POR QUÉ ALGUNOS CEO TIENEN SUELDOS EXCESIVOS?

MIGUEL ANTÓN, FLORIAN EDERER, MIREIA GINÉ Y MARTIN C. SCHMALZ

● Pese a la indignación de la opinión pública, los sueldos de muchos CEO, ya de por sí abultados, siguen creciendo de forma desproporcionada y, muchas veces, sin que lo justifique la marcha del negocio. ¿Por qué?

Un estudio en el que han participado los profesores **Miguel Antón** y **Mireia Giné** relaciona los inflados sueldos de algunos directores generales con la creciente presencia de inversores comunes en empresas cotizadas de un mismo sector, que buscarían, con ello, desincentivar la competencia entre sus participadas. En opinión de los autores, el objetivo de estos accionistas es claro: “Maximizar el valor de toda su cartera y no tanto los resultados de cada una de las empresas que la forman”. La mayor concentración de accionistas comunes se da en el sector financiero, la construcción, la industria manufacturera y los servicios.

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



Fíese de los consejeros inexpertos

JOHN ALMANDOZ Y ANDRÁS TILCSIK

Los Consejos de Administración necesitan asesoramiento especializado para orientar su toma de decisiones. El sentido común dictaría, por lo tanto, que reunir a más expertos en un Consejo hace que algo bueno sea aún mejor. Pero ¿los Consejos de Administración funcionan mejor cuantos más expertos tienen? La respuesta es “no”, según una investigación publicada en la prestigiosa *Academy of Management Journal*.

Al contrario de lo que podría parecer, demasiados expertos pueden amenazar el proyecto de la empresa, llevando, incluso, a la quiebra del negocio. Este hallazgo puede ayudar a directivos y accionistas a construir mejores estructuras de gobierno corporativo.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Gobierno corporativo



CASO

Abbey Road Studios: ¿diversificar o morir?

ROBERTO GARCÍA-CASTRO

Como miembro veterano de Abbey Road Studios, **Ian Jones** sabía que lejos quedaban los tiempos dorados en los que los Beatles grababan en estos estudios. En mayo del 2016, durante la grabación del primer disco de los Condors, un grupo prometedor, su mánager pidió medio millón de dólares por la producción y la co-

mercialización del segundo álbum del grupo, si el primero tenía éxito. A cambio, el estudio obtendría los derechos exclusivos de su segundo trabajo. El negocio sonaba arriesgado, pero ¿y si los Condors resultaban ser los nuevos Beatles?

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





INNOVACIÓN EN PROGRAMAS PARA DIRECTIVOS **EN MEJORA** **CONTINUA**

La esencia de los programas del IESE es el aprendizaje a partir del método del caso y la interacción entre participantes. Sin alejarse de este modelo, los programas se están adaptando a los cambios en las necesidades de los directivos, en el entorno empresarial global del siglo XXI y en las metodologías de aprendizaje. El Programa de Dirección General (PDG) ha sido el primero en adentrarse en este proceso.

Faltan apenas unas horas para poner fin a siete meses de esfuerzo, implicación e intercambio de experiencias. Siete meses para replantearse formas de pensar, para reaprender, para reflexionar desde la perspectiva de la dirección general de una empresa y para compartir vivencias, inicialmente con desconocidos y, finalmente, con amistades que durarán toda la vida.

En lugar de pensar en cómo aplicar lo aprendido o empezar a devolver el tiempo que han pedido prestado a sus familias, los participantes que hoy se gradúan se comportan con la misma pasión que el primer día de programa. Apuran esta última mañana de noviembre aprovechando cada discusión, cada consejo y cada idea. Y es que, en este entorno saturado de experiencia y talento, la pasión por aprender



es fundamental para conseguir los objetivos individuales y de grupo. Al fin y al cabo, el PDG es un programa para directivos que buscan reflexionar y encontrar puntos de vista nuevos desde el vértice de la empresa.

AVANZAR PARA SEGUIR EN EL PRIMER PUESTO

● Esto es, precisamente, a lo que aspira la estrategia de mejora de los programas para directivos del IESE. A pesar de estar valorados cada año entre los mejores del mundo según el *ranking* del *Financial Times*, se es consciente de la necesidad de ajustarse continuamente a un entorno cambiante y a un directivo acostumbrado a las nuevas tecnologías que tiene unas expectativas diferentes a las que podía tener hace pocos años. La primera aplicación de esta estrategia ha tenido lugar con la promoción PDG-2-2016 de Barcelona y este año 2017 se extiende al PDG de Madrid; además, otros grupos y programas también empezarán a implantar estas innovaciones.

“La introducción de novedades en los programas forma parte de la esencia del IESE. Aunque el método del caso sigue totalmente vigente, hemos querido tener presente en sus contenidos los retos y oportunidades a los que se enfrentan las empresas en el entorno actual”, afirma **Mireia Rius**, vocal del Consejo de Dirección del IESE para programas de Executive Education.

“No hemos cambiado los contenidos del programa, aunque hemos añadido áreas hasta ahora no incluidas”,

“LOS NUEVOS
MÓDULOS
SON UNA GRAN
OPORTUNIDAD
PARA
INTERACTUAR
CON TODAS LAS
PERSONAS DE
LA PROMOCIÓN”

Frank Pérez
Director de Retail Go to
Market, Data Intelligence e
E-commerce en Unilever



“EL
PROGRAMA,
A TRAVÉS DEL
MÉTODO DEL
CASO, TE AYUDA
A ESTRUCTURAR
MEJOR TUS IDEAS
Y TE FACILITA
LA TOMA DE
DECISIONES”

Ariadna Colomer
Socia fundadora
de Creative Beauty



“EN LOS
ÚLTIMOS AÑOS
HE APRENDIDO DE
MANERA EMPÍRICA
Y BUSCABA UN
ENTORNO QUE
CONSOLIDASE
DICH
APRENDIZAJE”

Fidel Mallo
Director de la Corporate People
Unit de Eurofred



“AUNQUE EL MÉTODO DEL CASO SIGUE TOTALMENTE VIGENTE, HEMOS TENIDO PRESENTE LOS RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS ACTUALMENTE”

Mireia Rius
Vocal del Consejo de Dirección del IESE
para programas de Executive Education

“CON EL NUEVO FORMATO, HEMOS QUERIDO CREAR OTROS ESPACIOS ADICIONALES DE INTERACCIÓN”

Luis Palencia
Director académico del programa PDG



asegura. “Todo ello fruto de un trabajo conjunto con los alumni, la Learning Innovation Unit del IESE, el comité de académico de Executive Education y los directores de los programas”, añade.

“El PDG es un programa que ha funcionado de manera excelente en los últimos 50 años, ayudando a directivos a ser mejores profesionales y a tomar mejores decisiones. La clave es generar un ambiente de aprendizaje alrededor de cuestiones que les son familiares mediante situaciones concretas, es decir, casos”, explica **Luis Palencia**, director académico del programa PDG.

“Con el tiempo, el perfil de los participantes cambia y el IESE, que siempre ha sido receptivo a sus sugerencias, quiere satisfacer sus nuevas expectativas. Queremos adecuar el programa, sí, pero siendo muy prudentes: sin abandonar el uso del método del caso y sin renunciar a la interacción que genera”, comenta **Rius**.

Los participantes siguen buscando el máximo de oportunidades de interacción con otros compañeros: “El participante invierte mucho tiempo trabajando con el mismo equipo de trabajo, lo cual es muy positivo, pero, con el nuevo formato, hemos querido crear otros espacios adicionales de interacción”, afirma el profesor **Palencia**.

Para los participantes, el programa supone un paréntesis de un día que dedican a crecer profesionalmente y a aprender de otros, pero también “queremos que este paréntesis sirva para que los participantes se conozcan mejor a través de la introspección y de otras actividades que desarrollamos en días extra que, a lo largo del programa, buscan desarrollar capacidades directivas”, señala el profesor.

“EL PDG TE DA EL MARCO DEL QUE CARECE LA EXPERIENCIA”

● El intercambio de experiencias siempre ha sido una parte esencial del programa, si bien se ha circunscrito a un mismo grupo de trabajo o a las sesiones de discusión general. Con el nuevo diseño, dicha interacción se refuerza con talleres como el que hoy se ha desarrollado en el *hall* del edificio Q del campus norte de Barcelona: un taller para explorar las consecuencias y posibilidades de digitalizar empresas como las de los participantes.

Frank Pérez, director de Retail Go to Market, Data Intelligence e E-commerce de Unilever, donde trabaja desde hace más de 25 años, afirma: “Quería trabajar con directivos de perfiles totalmente diferentes y de sectores distintos a los míos”. Por su parte, **Ariadna Colomer**, socia fundadora de Creative Beauty, explica que, aunque es directiva desde hace más de una década, no se había reciclado de manera formal: “Dirijo una empresa pequeña desde hace años y siempre recibo *inputs* de la misma gente y del mismo sector. Tenía muchas ganas de abrir la mente y de comprender otras problemáticas.”

El programa sigue centrado en la discusión de casos empresariales actualizados, una metodología que, bien empleada, siempre se mantiene vigente. Para **Colomer**, “con la experiencia, adquieres buenos y malos hábitos. El programa, a través del método del caso, te ayuda a estructurar mejor tus ideas y te facilita la toma de decisiones”. Por su parte, **Fidel Mallo**, director de la Corporate People Unit de Eurofred, fue en su momento una joven promesa que se integró en el Comité de Dirección de la empresa con tan



solo 30 años. Una gran oportunidad, aunque también un reto complejo: “En los últimos ocho años he aprendido de manera empírica y buscaba un entorno que redondeara y consolidase dicho aprendizaje. A la experiencia, muchas veces, le falta un marco y un sistema para racionalizar y aumentar el impacto de lo que dices y haces”, afirma.

REFUERZO TECNOLÓGICO Y NUEVAS ACTIVIDADES

● La tecnología también ha estado presente en esta actualización del programa. Parte del contenido teórico que podía impartirse en clase se distribuye, ahora, como contenido *online* en pequeños vídeos (“píldoras”) accesibles a través de la plataforma *online*. Se han introducido, también, casos en formato audio que complementan al formato en papel o electrónico.

Los participantes que se han expuesto por primera vez a las novedades del programa valoran especialmente cómo estos ajustes les permiten aprovecharlo de un modo óptimo: “Los contenidos *online* me han permitido preparar las clases en los momentos que tenía libres en el despacho y los casos en audio me han facilitado la primera lectura del caso”, afirma **Colomer**.

“Me ha venido muy bien disponer de los materiales *online* en la plataforma. De hecho, no he usado ningún contenido impreso en todo el programa”, explica **Mallo**. **Pérez** coincide: “Creo que la parte *online* nos fuerza a todos a entender mejor y a usar unas tecnologías que ya están presentes en todo tipo de negocios y sectores”.

Además, los nuevos talleres y las simulaciones han facilitado la interacción entre participantes y el desarrollo de ca-

TECNOLOGÍAS Y ACTIVIDADES DE FORMACIÓN PARA LA ALTA DIRECCIÓN

MEDIOS TECNOLÓGICOS

- **Píldoras de vídeo:** equivalentes a una nota técnica para preparar un caso. Son contenidos que antes podían tratarse en clase de modo pasivo o se distribuían como notas técnicas. Ahora, se distribuyen a través de la plataforma *online* del programa. Se emplean en casi todas las áreas (de momento, operaciones, marketing, ética, contabilidad y estrategia). El objetivo es que las clases presenciales se dediquen, sobre todo, a la discusión de casos.
- **Plataforma *online*:** espacio digital de distribución de documentos que también incluye horarios, contenidos y herramientas de debate con el resto del equipo.
- **Audiocasos:** formato en audio, complementario al tradicional, que permite una primera toma de contacto con el caso fuera de un entorno de trabajo.

NUEVAS SESIONES

- **Taller de Negociación:** uno de los mejor valorados por la promoción, al reforzar una de las tareas fundamentales y más habituales del directivo.
- **Coaching ejecutivo:** se ofrece la posibilidad de participar en un proceso de *coaching* ejecutivo que arranca con una Evaluación de Competencias de Liderazgo mediante el test IESE 360º.
- **Executive Challenge:** cada participante expone a otros cinco compañeros un problema de su empresa y recibe consejo estructurado. Tiene lugar en grupos diferentes de los habituales, formados según afinidad por sector y experiencia.
- **Simulación** sobre gestión del cambio que complementa a la implantación de la estrategia.
- **Taller de digitalización** que pretende concienciar a los participantes sobre los retos que supone la progresiva digitalización de gran parte de los sectores.

pacidades. Según **Mallo**, los talleres “aportan una relación de confianza extra con los compañeros que no están en tu grupo de trabajo. Favorecen dinámicas diferentes, fuera del aula, que fortalecen la cohesión de toda la clase”. “Me gustó especialmente el Taller de Negociación porque es una parte fundamental de nuestro día a día que es importantísimo cuidar y mejorar”, afirma **Colomer**. Para **Pérez**, “los nuevos módulos son una gran oportunidad para interactuar con todas las personas de la promoción. De hecho, yo me encuentro ahora mismo en un proceso de cambio laboral, y me sirvió de la oportunidad que me dio el *Executive Challenge* para exponer mis inquietudes al resto del equipo, lo que me permitió contar con su consejo y apoyo,” concluye.

CONFERENCIA DE LA EFMD SOBRE FORMACIÓN DIRECTIVA

“El ‘cómo’ se enseña debería cambiar”

Expertos de todo el mundo se reúnen en el IESE para analizar el futuro de la formación empresarial.

“No ha habido muchos cambios en cuanto a qué se enseña, pero la estructura de ‘cómo’ se enseña sí que se debería cambiar”, aseguró **Della Bradshaw** en la conferencia de la European Foundation for Management Development (EFMD). La exredactora jefe de Business Education en el *Financial Times* señaló que los mecanismos de ejecución de la educación son una prioridad. “Pero ¿están las escuelas de dirección adaptándose a la era digital tanto como deberían?”, se preguntó en la conferencia internacional sobre formación empresarial.

Otro aspecto clave que debe tenerse en cuenta, añadió, son las nuevas necesidades de los profesionales. “Quienes se incorporan ahora al mercado laboral, probablemente, no se jubilarán hasta que cumplan 75 años. Por lo tanto, las escuelas de dirección deberían ofrecer más formación continua a los directivos, para que no dejen de ir a las aulas tras su MBA”.

Un buen ejemplo de adaptación es la China Europe International Business School (CEIBS), escuela asociada al IESE que “nació de la necesidad de talento cualificado por parte de las multinacionales que operaban en China hace ahora 22 años”, explicó su *dean*, **Yuan Ding**. CEIBS fue la primera escuela china en irrumpir en el *ranking* del *Financial Times* y, desde su nacimiento, ha sabido evolucionar junto con las necesidades del mercado. En los últimos cinco años, a medida que la economía china ha ido pasando de



Yuan Ding, *dean* de CEIBS, en el campus del IESE en Barcelona.

la fabricación de bienes a centrarse más en los servicios y ha ido cambiando su orientación del mercado local al mercado exterior, la misión de la escuela ha evolucionado de “formar a líderes empresariales en China para el mundo” a “formar a líderes empresariales en el mundo para China”.

“La sociedad está buscando respuestas, las empresas están buscando respuestas y las escuelas de dirección deberían ser las encargadas de proporcionarlas”, señaló **Bradshaw**, quien añadió que “tendrán que

asumir un papel real en asuntos como la inmigración, la urbanización, los problemas medioambientales y las cuestiones sociales, así como enseñar cuál es la forma de hacerlo”.

La conferencia, coorganizada por el profesor **Joan Enric Ricart**, tuvo lugar los días 10 y 11 de octubre en el campus del IESE en Barcelona y contó con la participación de **Eric Cornuel**, director general y CEO de la EFMD, y de los profesores **Pankaj Ghemawat** y **Jordi Canals**.

“La sociedad está buscando respuestas y las escuelas de dirección deberían proporcionarlas”

Degustación en Internet de la formación del IESE

El nuevo programa *online* del IESE en la plataforma Coursera, diseñado para fortalecer los conceptos básicos de la gestión empresarial, ha tenido una gran acogida.

En tan solo tres meses, más de 80.000 personas de todo el mundo se han inscrito al nuevo programa especializado en dirección de empresas Foundations of Management, que el IESE incluyó en septiembre en su catálogo de formación *online* disponible en la plataforma Coursera. El objetivo es que tanto aspirantes a un MBA como profesionales con poca experiencia o emprendedores se familiaricen con las habilidades fundamentales que debe dominar un directivo y se preparen, así, para sus retos más inmediatos.

Foundations of Management se estructura en cuatro módulos: contabilidad, finanzas, marketing y lide-

razgo, impartidos, respectivamente, por los profesores **Marc Badia**, **Miguel Antón**, **Mario Capizzani** y **Anneloes Raes**. En el quinto módulo final, el alumno accede a un proyecto *capstone* dirigido por el profesor **Carlos García Pont** y centrado en el análisis de decisiones, en el que se situará ante un problema real de la compañía Gas Gas.

Cada curso dura unas cuatro semanas y exige una dedicación de entre dos y cuatro horas semanales. Los contenidos se exponen en unos diez vídeos por semana, acompañados por lecturas y ejercicios. El curso tiene una modalidad gratuita y otra de pago, que incluye exámenes y un certificado final. Aunque el IESE recomienda participar en todos los módulos en el orden propuesto para obtener el certificado, Coursera permite inscribirse a cada especialización por separado. Los cursos individuales se ofrecen bajo demanda, y la matrícula está siempre abierta. A inicio del 2017, este MOOC se im-

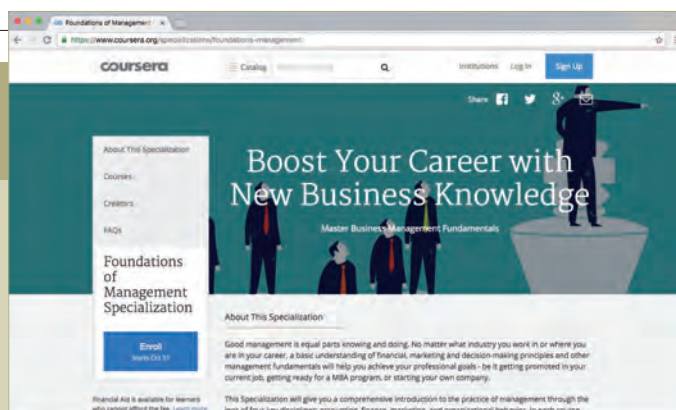
partirá también en español. Según el profesor **Badia**, director académico del programa, “la secuencia pedagógica de los contenidos permite un auténtico aprendizaje sin necesidad de nociones previas”. El director de la Learning Innovation Unit del IESE, **Giuseppe Auricchio**, afirma que la tecnología “permite personalizar por completo el seguimiento del alumno, lo que aumenta su retención”.

El profesor **Badia** apunta que, “para muchos alumnos, el curso será un fantástico complemento para la insuperable experiencia del método del caso en nuestras aulas”. De hecho, los nuevos alumnos del MBA han podido cursarlo a modo de introducción. Así, esta oferta de cursos *online* complementa, pero no sustituye, la esencia de la formación de la escuela. En el IESE se considera que la mejor metodología de aprendizaje sigue siendo el trato personal y la discusión en clase, pero aprovechando las ventajas de la formación mixta y de la tecnología.

Los participantes valoran el programa con un 4,8 sobre 5

“Un curso excepcional, el aprendizaje perfecto para principiantes”. “Empecé sin saber nada y ahora puedo analizar con confianza las finanzas de una empresa”. “Cada concepto se explica con casos reales relevantes, simples y claros”. Estas son algunas de las más de cien opiniones sobre el curso que los alumnos han compartido en Coursera y que muestran la excelente acogida que ha tenido.

Las valoraciones recibidas para Foundations of Management son notablemente superiores a las de otros programas similares ofrecidos en Coursera, una plataforma de cursos MOOC con millones de usuarios. Al otorgar una nota de 4,8 sobre 5, los usuarios destacan la calidad del



contenido, la estructura del curso, la facilidad para seguir las explicaciones y la capacidad comunicativa de los profesores. Todo un éxito dada la gran variedad de la promoción actual, que incluye profesionales, universitarios y doctorados de los cinco continentes.

CONOCE LA NUEVA 'APP' DE ALUMNI

El acceso a la comunidad de alumni y a la formación continua es más fácil que nunca.

Contenido personalizado y nuevas posibilidades de *networking* llegan a los manos de los antiguos alumnos gracias a la nueva *app*.

¿Te gustaría saber quién asistirá a un evento para poderle contactar, antes, durante o después de la sesión? ¿Buscas tener el directorio de antiguos alumnos en tu bolsillo? ¿Quieres ver seleccionados los eventos, artículos y *e-conferences* según tus intereses profesionales? Con la *app*, los servicios de la **Alumni Association** y la experiencia de ser miembro de la comunidad de antiguos alumnos del IESE alcanzan un nuevo hito. Disfrutarlo está en la yema de tus dedos.



“Estamos trabajando para mejorar el acceso a todas las plataformas tecnológicas, para personalizar la oferta de servicios de la Alumni Association y que os sea más fácil disfrutarla. Estas mejoras también os harán más visibles dentro de la comunidad e incrementarán vuestro potencial de *networking*”

JORGE SENDAGORTA
Presidente de la Alumni Association



“En la Agrupación nos hemos sumado a la revolución digital para ofrecer más valor a los miembros. Queremos conoceros mejor y poder aconsejaros actividades y contenido de vuestro interés, además de exprimir las nuevas tecnologías para que podáis fortalecer la red de contactos. La *app* nos ayudará de manera extraordinaria a hacerlo posible”

JAVIER MUÑOZ
Director de la Alumni Association

DATOS

45.000

Son las **personas** que han pasado por las aulas del IESE y que conforman la comunidad de antiguos alumnos. El directorio y otros servicios de la *app* facilitan el crecimiento de la red de contactos.

123

Es el número de **países** de procedencia de los alumni. Con la *app*, seas de donde seas y estés donde estés, todo el conocimiento del IESE lo tendrás muy cerca de ti.

122

Todas estas ***e-conferences*** están disponibles en la web de alumni y ahora en la *app*. En ellas verás el contenido de las sesiones más relevantes de nuestros profesores.

226

Son las **sesiones anuales del Alumni Learning Program**, que el curso anterior tuvieron lugar en 29 países con 23.156 participantes. Ahora, la inscripción es más fácil desde la *app*.



NOVEDADES

TODAS LAS NOVEDADES

Los nuevos servicios y proyectos de la Alumni Association también se mostrarán en la *app*, para estar al día de todo lo que te ofrece.

VÍDEOS Y ARTÍCULOS A LA CARTA

Las *e-conferences*, que muestran sesiones de los profesores, también puedes consultarlas desde la *app*. Al igual que los artículos, se muestran en función de tus intereses, para optimizar la formación continua. Ya puedes experimentar una sesión del Alumni Learning Program en el momento y lugar que prefieras. Una fuente incesante de conocimiento actualizado y de calidad.

1

BUSCADOR

A través del buscador, puedes seleccionar los eventos, artículos y *e-conferences* que te interesen. Además de esta tipología, puedes filtrar el contenido según el tema, la ubicación y el ponente.

3

EVENTOS PERSONALIZADOS

A partir de los intereses profesionales que hayas seleccionado, la *app* te mostrará los eventos relacionados. Con un solo clic, podrás realizar la inscripción. Además, nuevas funcionalidades te facilitarán la identificación para acceder a la sesión y el *networking* con otros asistentes.

5

INICIO

Desde la página de inicio, puedes consultar eventos, artículos y *e-conferences* personalizados. El directorio facilita el contacto con otros antiguos alumnos, y en Mi perfil, se pueden actualizar los datos y definir las áreas de interés.

2

4



Cuatro grandes ventajas

Personalizar el perfil, inscribirse rápidamente a un acto, recibir contenido de formación continua personalizado y mejorar el *networking* son nuevas posibilidades que aporta la *app*. Es muy fácil sacarle el máximo partido y descubrir todo lo que puede aportar.



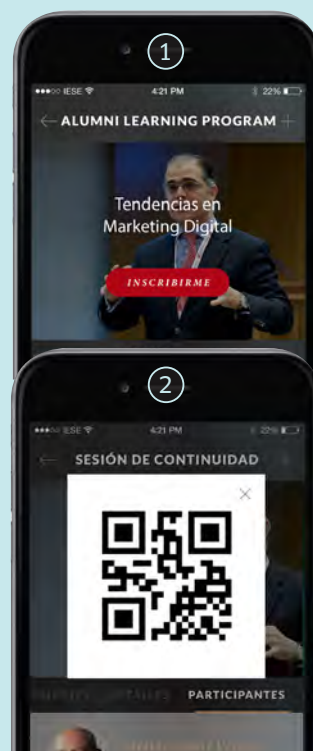
CONOCIMIENTO PERSONALIZADO SEGÚN TUS INTERESES

- **Qué.** Muestra tu mejor cara y personaliza el contenido de la *app*.
- **Dónde.** Accede a “Mi Perfil” (1) para subir tu foto, actualizar tus datos de contacto y configurar tus intereses profesionales (2).
- **Para qué.** Actualizando tu perfil incrementas tu visibilidad ante una comunidad de 45.000 alumni. Escoge qué ámbitos te interesan más, y el contenido que aparezca en la página de inicio de la *app* se ajustará a estos criterios.



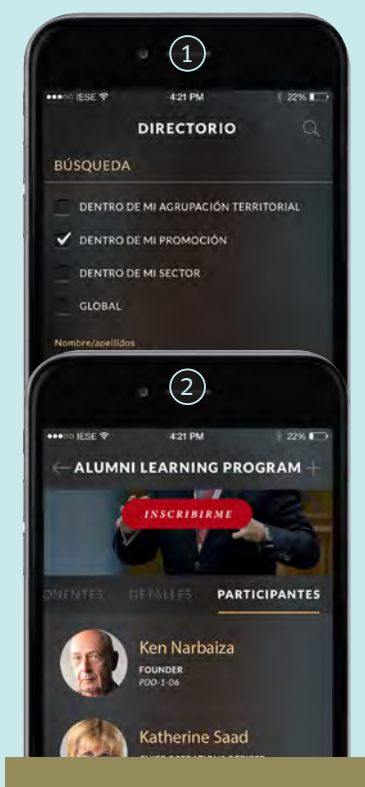
TODOS LOS CONTENIDOS AL ALCANCE DE TU MANO

- **Qué.** Formación continua personalizada y acceso a todo el contenido.
- **Dónde.** En la página de inicio podrás ver las *e-conferences* (1), artículos y eventos adaptados a tus intereses. Realiza una búsqueda y encuentra cada día contenidos nuevos (2).
- **Para qué.** Estar al día de las tendencias en determinadas áreas de conocimiento hoy en día es una necesidad. El contenido personalizado, el buscador y la posibilidad de guardarlo en *bookmarks* lo hacen más fácil que nunca.



RÁPIDA INSCRIPCIÓN Y ACCESO A LAS ACTIVIDADES

- **Qué.** Insíbete en los eventos de alumni con un par de clics e identificate al acceder a la sesión con un código QR.
- **Dónde.** Accede a un evento en la pantalla de inicio o a través del buscador. Bajo el título del evento, se encuentra el botón de inscripción (1). Una vez inscrito, allí aparece un enlace a un código QR (2).
- **Para qué.** Al acceder a la sesión, si se muestra el código QR no es necesario identificarse con la tarjeta de miembro de la Alumni Association. Al cambiar tu localización, podremos sugerirte nuevos eventos cerca de ti.



MÁS NETWORKING EN UN SERVICIO EXCLUSIVO DE LA APP

- **Qué.** Un grado de separación entre tú y la comunidad alumni. Al inscribirte a un evento, podrás ver quién va asistir y con el directorio podrás contactar directamente con otros alumni, buscando por programa, agrupación, sector o país.
- **Dónde.** Encuentra a otros alumni a través del directorio (1), o desde la lista de participantes de un evento al que te quieres inscribir (2).
- **Para qué.** Nuevas posibilidades de *networking* se abren al tener el directorio tan accesible. Al conocer de antemano los antiguos alumnos con los que coincidirás en una actividad, podrás contactar con ellos.



¡NO ESPERES MÁS Y DESCÁRGATE LA APP!

Tienes un acceso directo a través de este código QR. Ya está disponible para Android en Google Play y para iOS en Apple Store.



¡NUESTRA APP TIENE VERSIÓN APPLE WATCH!

En ella podrás consultar el calendario de eventos y recibir las notificaciones más relevantes para estar informado al minuto.





El director general del IESE, Franz Heukamp, junto con el profesor Rob Johnson, coorganizador de la conferencia.

2ND INTERNATIONAL SEARCH FUND CONFERENCE

NO CREES UNA EMPRESA, COMPRA UNA Y HAZLA CRECER

El IESE reúne por segunda vez a los pioneros del *search fund*, un innovador modelo que atrae a emprendedores e inversores de todo el mundo.

El campus del IESE en Barcelona acogió la 2nd International Search Fund Conference, que dio cita a profesionales de Europa, América, África y Asia protagonistas de uno de los ecosistemas de inversión y crecimiento de empresas que más interés está generando a nivel internacional. Gracias a este evento, y con una estrecha colaboración con la Stanford University, el IESE se confirma como uno de los principales epicentros de este nuevo modelo.

¿PERO QUÉ ES UN SEARCH FUND?

Se trata, esencialmente, de un sistema mediante el cual un emprendedor –generalmente, joven y recién graduado de un MBA–, en lugar de fundar una empresa, adquiere una ya existente para empezar a dirigirla y hacerla crecer. Para lograrlo, necesitará contar con la confianza de un grupo de inversores que financien y asesoren su proceso de búsqueda y que, finalmente, aporten el capital necesario para comprar la compañía escogida.

En la sesión “The Basics of Search Funds”, el panel analizó algunas de las claves del proceso. Para **Blake Winchell**, director gerente de Partner Ventures y Fremont Ventures, en Silicon Valley, “es imprescindible buscar compañías estables que generen ingresos para pagar la deuda y hacerlas crecer”. Según **Jürgen Rilling** (MBA ‘99), director gerente de Mirablau, “el grupo de inversores debe ser heterogéneo, y sus miembros, serios y con muchas ganas de colaborar”. **Jon Herzog**, socio en Goodwin Procter’s Private Equity and Technology Companies Group, en EE. UU., afirmó que “el acuerdo de compra es un libro con varios coautores, en el que sus relaciones, inquietudes y emociones se verán reflejadas”. Desde el prisma de los *searchers*, **Kilian Lamprecht**, director gerente de Succession Associates, en Alemania, destacó la importancia de “conectar con otros *searchers*, ya que, a veces, es un proceso muy solitario”. **Guy Solomon**, director gerente de Trail Mark Partners, en Israel, también participó en esta conferencia el 27 y 28 de octubre, y destacó que ser el primer *searcher* en un mercado es sin duda una ventaja.

David Jacq (MBA '16), fundador de Transición

“LO PEOR QUE TE PUEDE PASAR ES QUE COMPRES UNA MALA EMPRESA”

David Jacq visitó por primera vez España mientras estudiaba ADE en su Canadá natal. Se enamoró del país y de la que es ahora su mujer, y decidió mudarse a Madrid en cuanto finalizó la carrera. Al trabajar en una compañía familiar, se dio cuenta de que su verdadera vocación era dirigir su propia empresa: “Durante años, pensé que el camino más lógico para conseguirlo era fundar una *start-up*, pero, en el MBA, oí hablar de un modelo nuevo llamado *search fund* y me fascinó. Leí todo lo que llegó a mis manos, hablé con todas las personas que pude y, al graduarme, ya contaba con los apoyos necesarios para lanzar mi propio proyecto. Lo mejor es estar en contacto con inversores que cuenten con décadas de experiencia, y el reto principal consiste en dar con la empresa adecuada”.



Ricardo Velilla (MBA '15), fundador de Lomba Capital

“EL INVERSOR ASESORA, EL SEARCHER ES QUIEN TOMA LA INICIATIVA”

Después de trabajar en *start-ups*, en el sector financiero y en consultoría, **Ricardo Velilla** seguía sin encontrar su verdadero camino. Decidió que era el momento de cambiar de rumbo y, en su primer mes en el MBA, oyó hablar de los *search funds*: “Fue instantáneo. En cuanto entendí de qué se trataba, supe que estaba preparado mentalmente para un proyecto así y me lancé a por él al cien por cien. Leí mucho, hice contactos, ayudé a otros profesionales y, al final, conseguí mi propio fondo de una forma muy natural, en especial, gracias al ecosistema de la conferencia internacional del IESE. A pesar de ser un camino muy solitario y una montaña rusa emocional, el modelo te permite llegar a ser directivo en un tiempo récord y con el apoyo de unos inversores con un nivel increíble”.

León Bartolomé (MBA '84), inversor privado

“EL ECOSISTEMA ES UN VERDADERO LUJO”

En el 2013, después de una trayectoria destacada en el sector bancario internacional, **León Bartolomé** alcanzó su verdadero sueño profesional: dedicarse exclusivamente a sus inversiones personales. Unos años antes, ya había creado su propio fondo de inversión y, en un programa del IESE, conoció a **Marc Bartomeus** –el primer *search fund* de España–, quien le planteó el modelo. “En primer lugar, me atrajo porque es rentable, pero, además, te permite analizar la tarea del *searcher* y futuro CEO, colaborar con inversores de todo el mundo y aprender de nuevas empresas y mercados. Es un verdadero lujo”, explica. Y añade un consejo que se debe tener en cuenta: “Para tener éxito a largo plazo, es crucial una buena adaptación del *searcher* como CEO en el primer año tras la compra de la empresa”.



REFLEXIONES EN NUEVA YORK Y LONDRES

¿ESTÁ FUNCIONANDO LA REFORMA BANCARIA?

Ocho años después de la crisis financiera global de 2007-2008, la banca se enfrenta a una multitud de retos: la regulación, la gestión de la reputación, la revolución digital, unos tipos de interés bajos, la recesión... Pero además, nos encontramos con el fantasma del “Brexit” y con momentos de incertidumbre en Estados Unidos a consecuencia del cambio radical que ha vivido la esfera política. ¿Será este el “momento existencial” de la banca? Estos fueron algunos de los temas tratados en la tercera edición de la jornada “Challenges for the Future of Banking”, que tuvo lugar en Londres el 17 de noviembre. El IESE ya había calentado motores con un evento titulado “Competition and Regulation in Banking After the Crisis, a Global Perspective”, que se celebró en el campus del IESE en Nueva York el 17 de octubre.

George Osborne, miembro del Parlamento y Canciller de Hacienda del Reino Unido entre el 2010 y el 2016, fue el ponente principal en la conferencia de Londres. Los debates siguieron la regla de Chatham House, según la cual los participantes pueden usar las informaciones compartidas, pero sin revelar su fuente. El encuentro, organizado por el IESE y la School of International and Public Affairs (SIPA) de la Columbia University, reunió a líderes intelectuales que tomaron el pulso al sector financiero, como **Jaime Caruana**, director general del Banco de Pagos Internacionales; **Franz Heukamp**, director general del IESE; **John C. Coffee**, profesor

Adolf A. Berle de Derecho en la Columbia Law School; el profesor **John Vickers** de la University of Oxford y **Paco Ybarra**, director global de Markets and Securities Services de Citi.

¿CUÁNTO ES DEMASIADO?

Muchos Gobiernos respondieron a la crisis financiera aprobando leyes para desapalancar los balances contables de los bancos, sanear algunos modos de funcionamiento y exigir mayor transparencia. Pero, ahora, algunos de ellos se están preguntando si el esfuerzo realizado por los legisladores para conseguir estabilidad y solvencia puede, de forma involuntaria, haber interpuesto obstáculos a la innovación financiera. Al margen de la legislación, el actual entorno operativo incierto y los bajos tipos de interés están teniendo un impacto negativo en el precio de las acciones de los bancos. El miedo a bajar de categoría ha añadido un elemento más de incertidumbre, y ha provocado comportamientos pesimistas. Por otra parte, las elevadas retribuciones de dividendos a los accionistas también se han señalado como otro obstáculo para la rentabilidad bancaria.

Un mes antes, en Nueva York, otros expertos también habían debatido acerca de cuál es la mejor forma de resolver el equilibrio entre un mercado de servicios financieros competitivo y la estabilidad en el sector bancario. El profesor **Xavier Vives** considera que es posible conseguir ambos a la vez, con unas regulaciones muy bien coordinadas con las actuales circunstancias del mercado.



2



3



4



5



6



Por su parte, el profesor **Patrick Bolton**, de la Columbia Business School, aseguró que es importante ampliar lo que entendemos por competencia, y considerar a los bancos en la sombra. Esto es, intermediarios financieros que realizan las actividades que suelen realizar los bancos (como sistemas de pago móviles o *hedge funds*) pero que no están regulados como tales.

Así pues, ¿dónde situar el pivote para equilibrar estabilidad y competencia en el sector bancario? El profesor **Vives** propuso pasar progresivamente de la regulación de las instituciones bancarias a una supervisión basada en las funciones económicas. Es decir, que si un banco a la sombra proporciona servicios similares a los de un banco tradicional, debería hacerlo bajo una regulación idéntica. Es una de las ideas recogidas en el nuevo libro del profesor **Vives**, *Competition and Stability in Banking* ("Competencia y estabilidad en la banca").

1. **George Osborne**, exministro de Hacienda, Gobierno del Reino Unido.
2. **Jaime Caruana**, director general, Banco de Pagos Internacionales.
3. **David Schraa**, *regulatory counsel*, European Representative Office, Institute of International Finance.
4. **Patricia Mosser**, *senior research scholar* y *senior fellow*, Columbia SIPA.
5. **Tobias Adrian**, director asociado de Investigación del Banco de la Reserva Federal de Nueva York.
6. **John Vickers**, profesor de la University of Oxford.
7. Prof. **Franz Heukamp**, director general del IESSE.
8. **Stephen Cecchetti**, profesor en la Brandeis University.
9. **Patrick Bolton**, profesor en la Columbia Business School.
10. **Kinner Lakhani**, *managing director*, Deutsche Bank Global Markets.
11. **Paco Ybarra**, director global de Markets and Securities Services en Citi.





1. De izq. a dcha.: **Colin Church**, director de Riesgos EMEA, Citi, **Emilio Saracho**, entonces vicepresidente de JP Morgan Chase y actualmente nombrado presidente del Banco Popular y **John C. Coffee**, profesor Adolf A. Berle de Derecho en la Columbia Law School.

2. **Juan J. Toribio**, profesor del IESE.

3. **José M. González-Páramo**, profesor del IESE, y consejero ejecutivo y director de Economía Global, Regulación y Asuntos Públicos del BBVA.

4. **Xavier Vives**, profesor y director académico del Public-Private Sector Research Center del IESE.

En la reunión de Londres, los expertos coincidieron en la idea de que los reguladores deberían examinar más datos e incluir más análisis conductual. También se señalaron las pruebas de estrés de la Reserva Federal de EE. UU. como un potencial modelo para la Unión Europea.

CUIDADO CON LA BRECHA (DE LA REPUTACIÓN)

● A pesar del rigor de los bancos en la implementación de las regulaciones, los bajos precios de las acciones indican que los inversores no las tienen todas consigo. Además, el sector tiene un largo camino por delante para recuperar la confianza ciudadana.

Según **Tobias Adrian**, director asociado de Investigación en el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, antes de la crisis, los bancos en la sombra fomentaron unos riesgos excesivos, al incrementar la competencia cuando a la vez permitían que los bancos generasen beneficios. “Retrospectivamente, eso es lo que hacía la máquina de titular”, explicó. Las nuevas normas contables mantienen a raya la titularización (esto es, el proceso de tomar un activo no líquido, como por ejemplo, un paquete de hipotecas, y convertirlo en un valor). Pero la titularización sigue existiendo, y la contabilidad no siempre va de la mano con el bien común.

Adrian coincidió con uno de los expertos del evento de Londres que afirmó que el quid de la cuestión no es si la regulación está ahogando la innovación, sino más bien si la innovación bancaria va en la dirección correcta. Describió un panorama con pocos incentivos, con una tendencia de los bancos de maximizar el apalancamiento debido al coste del capital propio, con unas cotizaciones bursátiles a la baja, y con unos dividendos elevados. Se consideró que los

bancos deberían hacer algo más por el bien común. Además de preservar unos niveles de capital apropiados, deberían abordar asuntos como las controvertidas políticas de compensaciones, y reconsiderar la forma en la que se canalizan los fondos entre ahorradores y prestatarios, sin repercutir los costes a los clientes. Los panelistas subrayaron la necesidad de crear una cultura apropiada como contrapeso de las prácticas dudosas. Esto implica contratar a las personas adecuadas para los puestos adecuados, y retribuirlos de forma apropiada. En el ámbito de la alta dirección, algunos participantes expresaron su preocupación por las medidas del Banco Central Europeo para insistir en el cumplimiento normativo, un aspecto que algunos vieron como un posible intervencionismo en la estructura de los Consejos.

Los expertos en banca también debatieron sobre los retos que conlleva la era digital. Por una parte, la banca *online* está redibujando el terreno de juego; pero, por otra, también supone unos enormes –e inéditos– riesgos de pirateo.

En el evento de Nueva York, el profesor **Bolton** incidió en la naturaleza cíclica de las crisis económicas. Una regulación estricta es la reacción automática que se suele tener ante una crisis. Unos diez o veinte años después, emergen otras empresas financieras. Y una fuerte regulación vuelve a los bancos poco competitivos; los Gobiernos suelen responder desregulando el sector bancario para mejorar la competitividad, y, de esta forma, el ciclo se repite.

“Hay un significativo número de decisiones políticas que acaban teniendo un amplio impacto en todo el sistema, tanto en la competencia como en la regulación”, concluyó **Patricia Mosser**, *senior research scholar* y *senior fellow* en SIPA (Columbia).

Seguimos creciendo para
que sigas avanzando.



Escanea este código para
descargar la app IESE Alumni.
También puedes encontrarla en:



ANIVERSARIO DE LA CÁTEDRA DE “LA CAIXA”

Una década investigando sobre ética empresarial



El presidente de CaixaBank, Jordi Gual; el director general del IESE, Franz Heukamp, y el profesor Antonio Argandoña, titular de la Cátedra “la Caixa”.

“No basta con cumplir con la legalidad; las decisiones que tomamos en las compañías tienen grandes repercusiones en los empleados, en los clientes y en toda la sociedad. Para tomar decisiones más justas, es necesario respetar unas reglas éticas”. Así lo aseguró el presidente de CaixaBank y profesor del IESE, **Jordi Gual**, en una sesión con motivo del décimo aniversario de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.

La Cátedra, creada en el 2006 –una de las primeras de España–, difunde el conocimiento sobre la responsabilidad social empresarial tanto en la vertiente académica como en su aplicación a la dirección de empresas y a la formación de directivos.

En el acto, que reunió, el 3 de noviembre, a más de 250 empresarios en el campus del IESE en Barcelona, también participaron el director general de la escuela, **Franz Heukamp**, y el

profesor **Antonio Argandoña**, titular de la Cátedra.

AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

El profesor **Gual** destacó el modelo de *stakeholder capitalism* –frente al de *shareholder capitalism*– que entiende las empresas como instituciones sociales y defiende que se basen en relaciones de confianza y compromiso: “En ellas, los distintos grupos de interés se comprometen recíprocamente para alcanzar objetivos que van más allá de la maximización del beneficio empresarial”. Además, el presidente de CaixaBank expuso la necesidad de que las empresas inviertan en mejorar las condiciones de los clientes, de los accionistas, de los trabajadores y de la sociedad. Por su parte, el profesor **Argandoña** insistió en la importancia de que una empresa haga visible sus valores y admitió que “no es nada fácil mantener la confianza de empleados o clientes, pero la responsabilidad social

10 AÑOS DE INTENSA LABOR CIENTÍFICA E INVESTIGADORA

A lo largo de sus primeros diez años, en el marco de la Cátedra “la Caixa”, se han publicado 32 artículos en revistas especializadas de primer nivel, 53 capítulos en libros científicos y 32 cuadernos divulgativos, entre otros. Se han organizado más de 50 congresos, simposios y seminarios, y la actividad científica y divulgativa se ha desarrollado en 17 países. La Cátedra, que pasará a llamarse Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, trabaja en líneas de investigación sobre la ética del sistema financiero, las empresas sociales o los retos de la responsabilidad social.

puede ayudar a conseguirlo”. Además, “no hay que confundir la responsabilidad social con la filantropía”, señaló el profesor; “la responsabilidad social comienza por el funcionamiento ordinario de la empresa, el trato con los empleados, con los clientes y con el medioambiente”.

Por último, el profesor **Heukamp** destacó el carácter pionero de esta apuesta de “la Caixa”, en los primeros años de desarrollo de la responsabilidad social corporativa, e hizo referencia al prestigio internacional alcanzado fruto del trabajo del profesor **Argandoña**. “Los años de crisis económica”, señaló, “nos han mostrado la necesidad de la ética y de la responsabilidad social corporativa”.



¡NO TE QUÉDES
FUERA DE FOCO!

PRÓXIMOS PROGRAMAS ENFOCADOS

CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA DIRECTIVOS NO FINANCIEROS

20 y 27 de febrero y 6, 13, 20 y 27 de marzo de 2017 **Barcelona**
16, 22, 29 de mayo, 5, 12 y 19 de junio de 2017 **Madrid**

DESARROLLO DE NEGOCIO EN EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES

21, 22 y 23 de febrero de 2017 **Barcelona**

DOING BUSINESS GLOBALLY:

*Leading in a Matrix Organization Improve
your ability to lead in a world that is complex
and uncertain*

February 21-24, 2017 **New York**

MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

27, 28 de febrero, 3 y 4 de abril de 2017 **Madrid**



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

www.iese.edu/enfocados
www.iese.edu/sfp

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

www.iese.edu

MBA CAREER FORUM

EL VALOR DE LA DIFERENCIA

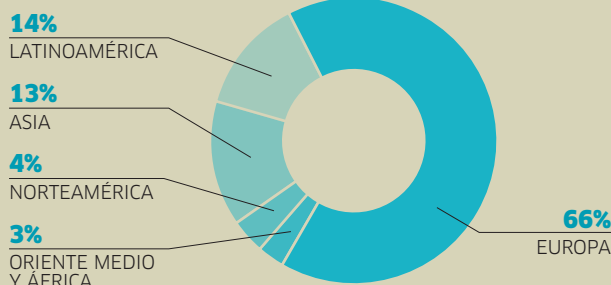
¿Sabe tu empresa gestionar bien la diversidad? Esa es una de las competencias clave que las compañías internacionales buscan al contratar graduados del MBA.

Las empresas se enfrentan a una serie de “tendencias imparables” que las obligarán a repensar sus estrategias y modelos de negocio, advirtió **Pablo Moliner** (MBA ‘97), líder EMEA del Sector Farmacéutico y Sanitario en A.T. Kearney. El impacto de la disrupción tecnológica, sociopolítica y empresarial se apreciará en muchos aspectos. “Estas tendencias no solo ocasionarán grandes cambios en los empleados, sino, también, en los consumidores y en sus necesidades”, dijo **Moliner** en el primer MBA Career Forum de este curso.

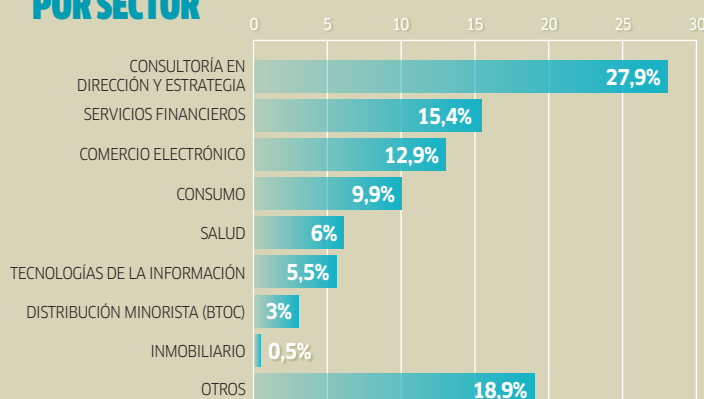
Ante un escenario tan cambiante, muchas empresas han empezado a interesarse por nuevas competencias. Si antes buscaban profesionales dotados de habilidades analíticas, interpersonales y de comunicación, muchas compañías prefieren, hoy, a personas capaces de gestionar la diversidad, entender las tendencias que asoman en el horizonte y liderar el cambio organizacional. “También buscamos personas con curiosidad intelectual y que tengan capacidades tecnológicas y de colaboración”, afirmó **Moliner**, y añadió que su firma ha ampliado los tipos de perfil que se contratan y los lugares en los que se busca. En cualquier caso, las escuelas de dirección siguen siendo las “fuentes principales” para el reclutamiento.

Según el directivo de A.T. Kearney, el IESE ha tomado la delantera al afrontar los cambios del entorno apostando por actividades globales, nuevas tecnologías y diversidad inter-

COLOCACIÓN DEL MBA DEL IESE - CLASE 2016 POR REGIÓN



POR SECTOR



Mark Dorn (GEMBA '03), vicepresidente sénior de BASF Management Consulting, fue uno de los reclutadores presentes en el MBA Career Forum, que acogió a más de 40 empresas.

nacional en su claustro y en su currículum. “En definitiva, el IESE se ha adaptado muy bien a las tendencias del mercado” y, por ello, concluyó **Moliner**, su firma lo ha incluido este año entre sus diez escuelas preferidas para el reclutamiento internacional.

LA DIVERSIDAD ES CLAVE

La mayor parte de las empresas internacionales se han volcado en el reclutamiento de profesionales capaces de aportar diversidad en sus ideas. “La diversidad es importante para nosotros, sobre todo la de pensamiento, así como la capacidad de contemplar los problemas desde distintos ángulos y de proponer diversas soluciones”, apuntó **Mark Dorn** (GEMBA '03), vicepresidente sénior de BASF Management Consulting. Por ejemplo, ese tipo de mentalidad es fundamental para abordar los retos medioambientales. Consumimos más recursos de los que el planeta puede reponer en un año, y “la química puede contribuir a la búsqueda de soluciones”.

El MBA Career Forum del IESE brinda a las empresas una oportunidad única para el *employee branding*, pues les permite dar a conocer sus valores. “Todas las escuelas ofrecen conocimientos, así como habilidades y herramientas básicas, pero el encaje cultural también importa”, afirmó **Dorn**. “En nuestra empresa, queremos tratar a las personas con respeto y justicia, y estos son valores que coinciden con los del IESE”.

La búsqueda de graduados MBA de gran potencial y con sólidas capacidades de dirección general suele ser más difícil que la de científicos, ingenieros o contables competentes, explicó **Dorn**. “Elaborar una cuenta de resultados, dirigir una gran empresa o desarrollar una estrategia –y, al mismo tiempo, asegurarse de que la organización es coherente y funciona– son capacidades mucho más difíciles de encontrar”. Sin embargo, en su opinión, el IESE ofrece una “gran densidad” de graduados con dichas competencias directivas.

Por su parte, **Nico van den Brink**, director de MBA Career Services en el IESE, observó que la escuela despunta por los perfiles de sus MBA, ya que reflejan una gran diversidad y un enfoque de la empresa basado en la dirección general. También señaló que las compañías valoran la capacidad de los graduados del IESE para tomar decisiones y “estar operativos” desde el primer día. “Nuestros alumnos son plenamente conscientes de la importancia de las personas en la organización y de las implicaciones éticas de las decisiones que toman a diario”.

El año pasado, el 91% de los MBA del IESE aceptaron una oferta de trabajo en los primeros tres meses después de graduarse. El primer MBA Career Forum del curso, que tuvo lugar en el campus de Barcelona del 24 al 26 de octubre, acogió a más de cuarenta empresas de sectores como las finanzas, la tecnología, el *retail* y la fabricación. Durante esos tres días, se celebraron 22 eventos de *networking*.

¿SABRÍAS REPORTAR A UN CONSEJO?

Sin duda, defender un proyecto ante un consejero no es fácil. Alumnos del EMBA explican algunas de sus claves tras simular formar parte de la cúpula de una empresa, negociando con directivos reales en activo.

“**H**oy en día, las capacidades técnicas de los profesionales se suponen, y lo que realmente marca la diferencia es saber desenvolverse en los aspectos prácticos del día a día de una compañía, y reportar a un Consejo de Administración es uno de ellos”, señala **Gilles Dregi**, director general de Reig Capital Group.

Esto es, precisamente, lo que hicieron los participantes del segundo curso del EMBA: ponerse en la piel de la cúpula directiva de una empresa, sin salir de las aulas del IESE, gracias al Programa de Simulación de Dirección Ejecutiva –en inglés, Executive Simulation (EXSIM). Además de competir con otras empresas, el reto incluía negociar con miembros reales de Consejos de Administración, bancos y sindicatos.

Jordi Mallol (EMBA '16), consultor en Laboratorios Esteve, explica que “tienes que tomar decisiones sin tener toda la información y muy rápido, vivir con las consecuencias, corregir los errores y adaptarte al futuro”. Por su parte, **Carlos Tarragona** (EMBA '16), director de Ventas Internacionales



1



2



en Kompuestos, añade que “has de luchar con las carencias que tienes, por lo que el conocimiento se vuelve muy valioso”. En este contexto, resulta imprescindible “saber gestionar el estrés y los nervios”, tal como señala **Nicolas Gruloos** (EMBA '16), *senior manager* de Lexmark Enterprise Software.

“La toma de decisiones rápida y con información escasa requiere una coordinación impecable”, asegura **Albert Girbal**, *lecturer* del IESE. Negociando con distintos profesionales, los alumnos experimentan “la gestión y la relación con los principales *stakeholders* de la compañía: el Consejo de Administración, los trabajadores –a través de los sindicatos– y los bancos”.

Así, a la hora de negociar con la entidad financiera, **Jordi Llobet** (PDG '14) señala que es “muy importante entender que la persona que te recibe no está al tanto de la empresa”. El director territorial de Riesgos para Cataluña del Banco Sabadell destaca: “Me tienes que decir quién eres tú, dónde estás, cuál es tu función y qué producto ofreces. Luego vienen los números. Las personas son lo primero, son quienes dan confianza y quienes tienen que convencer con una relación que pueda ser duradera y sostenible”. Desde los sindicatos, **José Antonio Pasadas**, secretario de Políticas Sectoriales de UGT en Cataluña, aconseja a los directivos “que miren hacia abajo” porque “hay que valorar el impacto humano que las decisiones pueden tener en la plantilla”.

VISIÓN TRANSVERSAL

● Gracias a esta simulación, los alumnos “aprenden que hay una interacción muy importante entre las diversas áreas de la empresa”, explica el inversor **Luis Ivandic**. Así lo reconoce **Maria Colomar** (EMBA '16), directora de Backend Products en Wuaki.tv: “Hemos visto que cada rol es imprescindible para que funcione todo y que la buena dinámica de grupo es esencial”. Por eso, **Francisco Centeno** (MBA '87), CEO de BacktoRoots, recomienda a los directivos “que sean transparentes en todo lo que hacen, que tengan ese espíritu de equipo, de trabajo y de análisis”.



3



4

UN BAÑO DE REALIDAD

“Se trata de una aproximación a la realidad empresarial que muchos no han visto”, asegura **Hermann Camps**, ex director general de Benetton España. “Es un baño de realidad de lo que pueden encontrarse como directivos y como trabajadores”, afirma **Pasadas**. Estos son dos de los directivos que han participado en el EXSIM del EMBA.

El EXSIM permite reforzar las habilidades, los conocimientos y los valores necesarios para desempeñar una dirección de empresas responsable y exitosa. Los alumnos, que se han formado durante meses gracias al método del caso, complementan su perspectiva sobre la dirección con esta metodología, en la que, durante una semana, trabajan en equipos de cinco o seis personas en sesiones de un día de duración.

Según la profesora **Natalia Yankovic**, “en los casos, nunca vemos qué hubiese pasado si hubiésemos implementado nuestras ideas. En cambio, en la simulación, tenemos que tomar decisiones en un contexto competitivo y vivir con las consecuencias. Esto provoca una tensión y una comprensión real de las diferentes partes funcionales de la empresa”. Además, “es una oportunidad única que les permite vivir y poner en contexto todo lo aprendido durante el primer año de programa”.

Se trata de “una experiencia excepcional”, en palabras de **Tania Planes** (EMBA '16), jefa del Departamento de Seguridad Industrial para Cataluña y Aragón de Applus Norcontrol. “Muy intenso en todos los sentidos: a nivel de tiempo, a nivel emocional, a nivel de equipo...”, reconoce **Alejandro Jaumandreu** (EMBA '16), CEO y cofundador de placetobe.

PASO A PASO

Los alumnos del EMBA ponen en valor lo aprendido en el primer año de programa en el EXSIM. En esta semana intensiva, simulan integrarse en un comité de dirección. La experiencia incluye los siguientes elementos:

1. Toma de decisiones en grupo sobre aspectos estratégicos y de operaciones de una empresa.

2. Definición de una política financiera.

3. Negociación con directores de riesgos de entidades financieras reales y con líderes sindicales en activo.

4. Justificación de los resultados de la compañía ante un Consejo de Administración integrado por directivos y profesores.



Mario Capizzani, director académico
Pablo Foncillas, director académico



INDUSTRY MEETINGS

LO MÁS DESTACADO

Los encuentros sectoriales te ayudan a ampliar conocimientos, a ponerte al día, a hacer *networking* y a descubrir las últimas tendencias, a la vez que contribuyes con tu experiencia a diseñar el futuro de tu sector. ¡No te pierdas las ideas más destacadas de los últimos cuatro encuentros celebrados en el IESE! Y recuerda que en la página web puedes acceder a más información sobre cada uno de ellos: www.iese.edu/industrymeetings



1 El dato se desprende del estudio "Digital and E-commerce Initiatives: Present and Future", de los directores académicos, Mario Capizzani y Pablo Foncillas, presentado en el encuentro. Según esta investigación, el 50% de las empresas ya han creado, o estudian hacerlo, una división independiente para explotar las oportunidades del comercio electrónico.

2 El hashtag #IESEecom fue trending topic el 22 de septiembre en Barcelona.

3 Además de Levoni, participaron 15 ponentes más, entre ellos: Nicolas Borg, de Zalando; Vernon Bubb (MBA '03), de LinkedIn, y Gerard Olivé, fundador de empresas como Wallapop y BeRepublic.



Cosimo Chiesa, director académico

Julián Villanueva, director académico



1 El 9º Encuentro de Dirección Comercial despertó un gran interés en redes sociales. El hashtag #IESEventas fue trending topic en Madrid el 5 de octubre. Participaron en el encuentro destacados ponentes como José Luis Saiz (PDG '07), consejero delegado y director general ejecutivo de Calidad Pascual; Cristina del Ama (PDD '04), directora general y responsable del Área Comercial y Market Management de

Allianz Seguros, y Álex López, propietario de Sartia Formación.

2 El "VII Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España" pone de manifiesto la preocupación de los directivos del área comercial por la captación y la retención de clientes. Los profesores Cosimo Chiesa y Julián Villanueva presentaron en el Encuentro los

resultados del estudio, en el que recomiendan cambiar la manera de enfocar la gestión de los clientes para generar valor en cada una de las interacciones, ya sean presenciales o a través de otro canal. Lee el estudio completo aquí: <http://bit.do/dicom>



1 Para Seat, el coche conectado es una prioridad "tanto en nuestro negocio como en nuestra hoja de ruta tecnológica", explicó su presidente **Luca de Meo** (en la foto, a la derecha, junto con el director general del IESE, Prof. **Franz Heukamp**). Seat ve una oportunidad de negocio en la conexión del vehículo con el usuario, el concesionario y las infraestructuras. Para **De Meo**, el futuro pasa por "crear un ecosistema de movilidad y servicio alrededor del producto".

2 **Dieter May**, vicepresidente de Digital Services & Business Models en BMW (en la foto, a la izquierda, con el profesor **Marc Sachon**), fue uno de los ponentes del **31 IESE AUTO**, celebrado en el campus de Barcelona los días 15 y 16 de noviembre. Al encuentro acudieron un total de 231 directivos y contó con la participación de los profesores **Sachon** y **Jaume Ribera**, autores del libro *The Chinese Automotive Industry in 2016*.

3 Los ponentes coincidieron en que el coche del futuro no será solo un coche, sino el centro de una plataforma que integrará distintos servicios y funcionalidades para mejorar la experiencia de uso. Otra de las prioridades será -según el vicepresidente de Nissan Europa, **Frank Torres** (PADE '15)- avanzar en la conducción autónoma para reducir la siniestralidad, dado que "el 90% de los accidentes de tráfico son causados por errores humanos".

1 Para **Nuno Godinho**, director general de Software de GE Healthcare, la conectividad supone una oportunidad para la sanidad. La digitalización está revolucionando el sector sanitario no solo por el hecho de que millones de personas puedan interactuar entre ellas, sino, también, por la conexión de los ciudadanos a dispositivos, tal como sucede con los *wearables* y, un paso más allá, por la posibilidad de conectar máquinas entre sí.

2 "Cuando hay que hacer un cambio, lo más importante es saber adónde vas, y todos tenemos claro que queremos una sanidad basada en el valor", señaló **Núria Mas**, profesora y directora académica del encuentro. "No nos podemos permitir seguir con el mismo sistema que hasta ahora. Tenemos que pagar no solo en función de los servicios ofrecidos, sino, también, por el resultado obtenido", añadió. Para hacer frente a estos retos, es necesario un cambio de mentalidad y forjar alianzas entre los diferentes actores.

3 Los retos que plantea la transformación digital y su impacto en la salud han sido objeto de debate en el **23 Encuentro del Sector Sanitario**, organizado el 27 de octubre en el campus del IESE en Barcelona.



"Grandes oportunidades para el sector sanitario si, además de **conectar personas**, conectamos dispositivos".
Nuno Godinho, director general de Software, GE Healthcare

#IESEHealthcare
✓ **Objetivos comunes + transparencia > buscar la sostenibilidad del sistema sanitario**
✓ **Tenemos que avanzar hacia una sanidad basada en el valor**



Los principales directivos del grupo empresarial alemán Haniel en el campus del IESE en Barcelona.

¿POR QUÉ LA CÚPULA DEL GRUPO HANIEL ACUDIÓ AL IESE?

En busca de un cambio de chip para el escenario digital

Los dos miembros del Consejo de Dirección y los CEO de las cuatro divisiones de negocio del grupo Haniel se sumaron al programa Custom EXCEL! del IESE.

Los altos ejecutivos del grupo familiar alemán Haniel dirigen grandes compañías en sectores como la venta por correo, el textil, los servicios de higiene y la comercialización de acero inoxidable. Además, Haniel ha invertido en Metro Group, que incluye tiendas como Media Markt, líder en la electrónica de consumo en Europa. Son sectores muy diversos, pero comparten un rasgo: están siendo impactados por la digitalización de la economía. “A lo largo de los 260 años de historia del grupo”, explica **Peter Weidig**, responsable de Management Development & Haniel Academy, “nuestros modelos de negocio han cambiado varias veces. Sin embargo, si

nos referimos a las personas que trabajan en la compañía, la mayoría están acostumbradas a trabajar en contextos estables”. Estos profesionales deben adaptarse rápido a los cambios: “Nos movemos en un entorno muy dinámico, con la llegada al mercado de nuevos competidores”, añade.

NO OLVIDAR LA COHERENCIA ESTRATÉGICA

Uno de los principales retos de Haniel consiste en conservar la coherencia estratégica en la era digital. Para **Weidig**, el programa evidencia que la digitalización no es tanto una cuestión tecnológica, sino que requiere “dar una vuelta de tuerca a nuestra forma de pensar”.

El profesor **Marc Sachon**, director académico del programa, considera que este proceso es el núcleo del EX-

CEL!. No se trata, por ello, de determinar los conceptos de “innovación”, “digitalización” y “transformación”, ni de cómo llevarlos a cabo, sino de “desplegar las diversas perspectivas sobre estas materias y localizar las respuestas más adecuadas para cada entorno profesional”, afirma **Sachon**.

El intercambio de ideas entre directivos que no suelen compartir el día a día también es fructífero. “Estamos todos en el mismo barco”, explica **Weidig**, “y queremos una plataforma donde podamos aprender lo unos de los otros”. Todo ello sin olvidar la responsabilidad de la cúpula empresarial: “La innovación comienza con la innovación, con un pensamiento contrario al *mainstream*.”

Por eso empezamos desde arriba, con los directivos, para que puedan facilitar el contexto para que esto ocurra”, afirma **Weidig**.

“La digitalización requiere dar una vuelta de tuerca a nuestra forma de pensar”



El campus del IESE en Múnich, que abrió sus puertas en junio del 2015.

PRIMER PROGRAMA ENFOCADO EN EL CAMPUS DE MÚNICH

Un acceso directo al futuro digital

“Analizamos, de manera muy precisa, la denominada industria 4.0, dado que una de las principales preocupaciones de las empresas es no saber qué va a ocurrir en el futuro ni en qué se traducirán los cambios para la propia empresa”. Así lo declara la profesora **Sandra Sieber**, directora del programa Digital Mindset: How to Innovate and Lead Your Business for the Future.

El objetivo del programa es reflejar las implicaciones de la densidad digital y plantear una nueva propuesta de valor. “Creemos que debemos dejar atrás la percepción de que todo lo digital es solo una fracción de la tecnología informática –resume la profesora **Sieber**– porque, en realidad, posee una dimensión propia”.

Este Programa Enfocado, que tuvo lugar del 18 al 21 de octubre, es el primero que se lleva a cabo en el campus de Múnich (también se imparte en el de Nueva York). Además, en julio, Múnich acogerá de nuevo un Programa Enfocado –Industry 4.0: The Future of Manufacturing– a cargo del profesor **Marc Sachon**.

EL MBA DEL IESE SEGÚN *THE ECONOMIST*

Primero de Europa, octavo del mundo

El IESE es la escuela número uno de Europa y la octava del mundo según el *ranking* de programas MBA que ha publicado *The Economist*.

La revista británica subraya la diversidad cultural de los participantes, la experiencia en las aulas y en los módulos internacionales, así como el trabajo del Departamento de Salidas Profesionales, gracias al cual más de un 90% de los alumnos encuentra empleo a los tres meses de finalizar el MBA. En los últimos 50 años, el programa ha formado a más de 10.000 directivos.

El *ranking* de *The Economist* se ha constituido a partir de encuestas a más de 50.000 graduados de programas MBA de todo el mundo, además de con los datos facilitados por las propias escuelas. También se han considerado los resultados obtenidos en las anteriores ediciones del *ranking*. Los factores clave que se han tenido en cuenta han sido la creación de nuevas oportunidades de carrera, el desarrollo profesional y la experiencia educativa, el incremento de los salarios y la edificación de una red de contactos sólida.



El IESE es la única escuela europea que figura entre las diez primeras del *ranking*.

CONFERENCIA GENIE 2016

La innovación es saludable

Expertos en el ámbito de la salud y la educación se reunieron en el campus de Barcelona para debatir cómo se puede impulsar la innovación en la formación de líderes del sector sanitario. Entre los 88 ponentes de la conferencia GENiE, hubo ocho profesores del IESE. La red GENiE fue creada en el 2012 por la profesora **Regina**

E. Herzlinger, de la Harvard Business School, para facilitar el intercambio de experiencias entre profesores y expertos en salud e innovación. Esta edición, que tuvo lugar del 24 al 26 de octubre, es la primera que se ha celebrado fuera de Estados Unidos. Organizada en el IESE, GENiE ha unido fuerzas con la alianza europea EIT Health.

EL CAMPUS DE MÚNICH
ACOGUE UNA EXTENSIÓN DE
LA CONFERENCIA DE LA SMS

Innovación más allá de las startups

“Las innovaciones en los modelos de negocio tienen un impacto en todos los aspectos de nuestras vidas –aseguró el profesor **Joan Enric Ricart**–: influyen en cómo consumimos, trabajamos e interactuamos”. El profesor incidió en que el actual clima de cambio constante obliga a las compañías, incluso a aquellas más establecidas, a reevaluar continuamente sus modelos de negocio. “La innovación en el modelo de negocio no atañe solamente a las *startups*”, añadió el profesor **Ricart**.

¿Cómo pueden las empresas establecidas innovar en términos de modelo de negocio? ¿En qué se diferencian del modo en el que innovan las *startups*? Estos fueron los temas centrales de las sesiones organizadas por los profesores **Ricart** y **Christoph Zott** el 16 de septiembre en el campus del IESE en Múnich, como extensión de la 36 Conferencia Internacional de la Strategic Management Society (SMS), que, este año, tuvo lugar en Berlín.

REINVENTARSE DESDE ARRIBA

El director de Business Model Innovation de Bosch, **Johannes Sommerhäuser**, destacó la importancia de que la alta dirección aproveche la innovación en modelos de negocio para alcanzar el éxito.

En esa misma línea, **Rudolf Freytag**, CEO de Siemens Corporate Technology's Innovative Ventures, señaló la necesidad de “conectar el mundo corporativo con el del emprendimiento”, puesto que ambos tienen un papel fundamental en la innovación de los modelos de negocio, según su experiencia.



Richard Pzena, presidente y director general de Pzena Investment Management, en un curso del MBA.

CLAVES DEL VALUE INVESTING

Cómo gestionar una cartera de valores

“El secreto del éxito es buscar retornos asimétricos”, afirmó **Richard Pzena**, presidente y director general de Pzena Investment Management y todo un referente en el ámbito de la gestión de activos. **Pzena** recomendó “buscar inversiones con protección a la baja que proceda de la base de clientes de la empresa o de los activos que posee. Así, mientras se puede perder el 20% del valor de inversión, también es posible doblar el valor al alza”.

Mario Gabelli, fundador, presidente y director general de GAMCO Investors, sostuvo que la ecuación del éxito se basa en comprar acciones que coticen con un descuento respecto a lo que pagaría un industrial privado bien informado por

unos activos similares, más la existencia de un “catalizador”, que puede ser “un cambio regulatorio o la consolidación de la industria, la recompra de acciones, la sucesión de la gestión o el activismo de los accionistas”.

Pzena y **Gabelli** se dirigieron a los alumnos del MBA durante el curso sobre *value investing* que se impartió los días 8 y 9 de septiembre como parte del módulo del MBA en el campus del IESE en Nueva York. “El curso es útil tanto para los alumnos que

quieran dedicarse a la gestión de activos como para quienes estén interesados en la gestión de su propia cartera de valores”, apuntó el profesor **Marc Badia**, director académico del primer año del MBA.

El éxito se basa en comprar acciones que coticen con descuento, más un “catalizador”

VENTAJAS EXCLUSIVAS
PARA LOS ALUMNI

Nuevo acuerdo de IESE Alumni con CaixaBank

● La Agrupación de Antiguos
● Alumnos del IESE y CaixaBank
han firmado un nuevo convenio de
colaboración que permitirá a los
miembros de la IESE Alumni Association beneficiarse de ventajas exclusivas.

Gracias a este acuerdo, los titulares del pack de tarjetas VISA y Amex Platinum IESE Alumni podrán disfrutar de servicios únicos, como el Priority



Jordi Casajoana, director de Colectivos de Valor y Filantropía de CaixaBank; **Jordi Nicolau**, director territorial de CaixaBank en Barcelona; **Javier Muñoz**, director de la Alumni Association del IESE; **Juan Antonio Alcaraz**, director general de Negocios de CaixaBank; **Jaime Alonso**, secretario general del IESE; **Bosco Bofill**, director de Fundaciones y Entidades del IESE; **Víctor Allende**, director ejecutivo de CaixaBank Banca Privada y Banca Premier, y **Juan Morlà**, director general de CaixaBank Payments.

Pass, que da acceso a más de 600 salas de aeropuertos de todo el mundo, y Life Experiences, un programa de actividades y viajes.

Los miembros de la agrupación podrán acceder, también, a una ofer-

ta global de productos y servicios que incluye soluciones personalizadas de financiación, así como la posibilidad de contar con el asesoramiento de gestores especializados para sacar el máximo partido a su patrimonio.



Un grupo de participantes del AMP de Strathmore, en una jornada de *networking*.

AFRICA THINK TANK AND NETWORKING EVENT

Estrechando lazos con África

● Los 24 participantes del AMP de
● la Strathmore Business School, escuela asociada al IESE, acudieron al campus de Barcelona para cursar uno de los módulos del programa. Coincidiendo con la visita, el 17 de noviembre se organizó el Africa Think Tank and Networking Event,

en el que destacados empresarios de Kenia debatieron sobre las posibilidades a nivel empresarial que ofrece su país. El acto fue presidido por el profesor **Alejandro Lago**, codirector de la Africa Initiative del IESE, y **Bramwell W. Kisuya**, embajador de Kenia en España.

THE ECONOMIST JAPAN SUMMIT

El futuro del trabajo, a debate en Japón

● El profesor **Paddy Miller** partici-
● pó como ponente en *The Economist Japan Summit*. Bajo el lema “Future Works”, el evento reunió el 21 de octubre en Tokio a más de 200 directivos y líderes empresariales, con el objetivo de analizar los cambios que se producirán en el mundo del trabajo en los próximos años y de debatir cómo estas modificaciones podrían contribuir a restablecer el crecimiento de Japón. Algunos de los alumni que asistieron al encuentro fueron **Tadasuke Yoshioka** (MBA ‘15), de WILX; **Tomoya Iwasaki** (MBA ‘12), de Zoe-tis Japan; **Yohei Kawana** (MBA ‘10), de SMFL Capital, y **Dai Nagashima** (MBA ‘16), de KPMG Consulting.

Alumni Learning Program

LONDRES, 25 DE ENERO

Prof. Jan Simon

**SAN FRANCISCO
30 DE ENERO**

Prof. Javier Zamora

**PALMA DE MALLORCA,
2 DE FEBRERO**

Prof. Miguel Ángel Ariño

**NUEVA YORK
22 DE FEBRERO**

Prof. Mike Rosenberg

JUNTA DE GOBIERNO DE ALUMNI

BARCELONA, 8 DE FEBRERO

- El campus del IESE en Barcelona acogerá la
- Junta de Gobierno de Alumni del 2017, en la
- que se conectará con el campus de Madrid a
- través de videoconferencia.

OPEN DAYS

PROGRAMAS DE PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO (PDD, PDG Y PADE)

Barcelona, 6 de febrero
Barcelona, 13 de marzo
Girona, 14 de marzo
Zaragoza, 27 de marzo
Pamplona, 28 de marzo
Tarragona, 28 de abril

MBA

Barcelona, 17 de febrero
Nueva York, 25 de febrero
Barcelona, 21 de abril

EMBA

Madrid, 18 de febrero
Barcelona, 23 de febrero
Madrid, 17 de marzo
Barcelona, 23 de marzo
Madrid, 22 de abril
Barcelona, 29 de abril



PROGRAMAS ENFOCADOS

Lograr un equipo de ventas excelente

Barcelona, 7-9 de febrero

Consejos de Administración responsables

Madrid, 14-15 de febrero

Contabilidad y finanzas para directivos no financieros

Barcelona, 20 y 27 de febrero,
6, 13, 20 y 27 de marzo

Impulsando la innovación para transformar tu organización

Módulo 1: online, del 20 de febrero al 13 de marzo

Módulo 2: presencial en Barcelona, 14, 15 y 16 de marzo

Módulo 3: online, 17-31 de marzo

Desarrollo de negocio en empresas de servicios profesionales

Barcelona, 21-23 de febrero

Comunicar con eficacia y persuasión

Madrid, 21-23 de febrero

Mujeres en Consejos de Administración

Madrid, 27 y 28 de febrero,
3 y 4 de abril

Finanzas corporativas

Madrid, 2, 9, 16, 23 y 30 de marzo,
y 6 de abril

Orientar la organización al cliente

Madrid, 7-9 de marzo

Liderarme para liderar: desarrolla tus competencias directivas

Madrid, 14 y 15 de marzo,
y 19 de abril

Marketing relacional

Madrid, 21-23 de marzo

FOCUSED PROGRAMS

Doing Business Globally:

Leading in a Matrix Organization

Nueva York, 21-24 de febrero

Winning Negotiation Strategies

Module 1: online, 6-20 de marzo

Module 2: Barcelona, 21-23 de marzo

Module 3: online, 24 marzo-7 abril

Develop Your Communication Skills

Barcelona, 7-9 de marzo

Building and Leading High-Performance Teams

Barcelona, 4-6 de abril

Becoming a Positive Leader: Accelerating Individual and Organizational Change

(en colaboración con Michigan Ross)

Barcelona, 25-28 de abril

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



Reuniones de antiguos alumnos

Las reuniones de alumni son la ocasión ideal para reencontrarse con antiguos compañeros, recordar experiencias y compartir los proyectos presentes y los planes de futuro.

- **MBA, EMBA Y GEMBA**
- Barcelona, 20 de mayo
- **EMBA**
- Madrid, 30 de marzo
- **PADE-PDG**
- Barcelona, 13 de febrero
- **PADE**
- Madrid, 22 de marzo
- **PDG**
- Madrid, 4 de mayo
- **PDD**
- Madrid, 19 de enero
- Madrid, 28 de febrero
- Madrid, 6 de marzo
- Barcelona, 14 de marzo



ENCUENTROS SECTORIALES

14 ENCUENTRO DEL SECTOR ENERGÉTICO

Madrid, 9 de febrero

3ER ENCUENTRO IPADE-IESE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Ciudad de México, 16 de febrero

7º ENCUENTRO DEL SECTOR SEGUROS

Madrid, 16 de marzo

3ER ENCUENTRO DE DIRECCIÓN FINANCIERA

Madrid, 27 de abril

Kristoff Puelinckx (MBA '96)

“Siempre
se puede
hacer más
con menos”

Kristoff Puelinckx es cofundador y socio de Delta Partners, una firma de consultoría e inversión del sector digital y de las telecomunicaciones, y fundador y CEO de Tennium. **Puelinckx** empezó a labrarse una trayectoria global mientras cursaba el MBA en el IESE. Desde entonces, ha trabajado en más de treinta países.



Cómo acaba un ingeniero petroquímico belga viviendo en Barcelona mientras desarrolla una trayectoria internacional en las áreas de estrategia corporativa, fusiones y adquisiciones, cartera de valores y dirección financiera? La historia, cuenta **Kristoff Puelinckx**, empieza en el IESE: “Me abrió las puertas al mundo. Tenía oportunidades profesionales en Bélgica, pero, al final, uno se siente encerrado en una profesión, región, tipo de sector o negocio. El IESE me permitió salir a explorar, además de aprender y entender cómo funcionan las empresas en todo el planeta”.

Esa experiencia en el IESE le sirvió también como trampolín para iniciar su trayectoria en el sector de la consultoría.



Tras trabajar con Ernst & Young en Nueva York y Londres, **Puelinckx** fue nombrado socio en Oliver Wyman (antes, Diamond Cluster) en Londres y Dubái.

En el 2006, cofundó Delta Partners, una empresa de consultoría que sirve a clientes de Oriente Medio, África, Europa del Este y Asia. La firma emplea a más de 250 personas en más de 50 países y gestiona varios fondos de capital privado y capital riesgo en el área digital y de las telecomunicaciones. Por otro lado, una de sus iniciativas más recientes es el lanzamiento de Tennium, una plataforma global de tenis que tiene por objetivo convertirse en “uno de los tres grandes actores en el ámbito del tenis” y contribuir al desarrollo de este deporte.

¿Cuál fue el mayor reto al que se enfrentó al fundar Delta Partners?

Tal vez sea un tópico, pero, al final, el mayor reto siempre es formar un buen equipo. Al abrir tu propia empresa es cuando, realmente, te das cuenta de su importancia. Todo es más fácil si trabajas con un buen equipo.

Para reclutar a las personas más indicadas, ¿hay que tener una red previa o se ha de desarrollar un sistema propio?

Es una mezcla de ambos. Necesitas disponer de una red, pero también ser paciente y muy estricto con respecto a la contratación. Cuando creces y quieres hacer cosas, no es fácil tomar la decisión de decir que no a un candidato.



Incluso cuando todavía éramos una empresa muy pequeña, nos propusimos reclutar globalmente. Acudimos a firmas de selección internacionales y a las cinco o seis mejores escuelas de dirección del mundo. Fue una inversión de dinero considerable, pero, más que eso, fue una inversión de tiempo. Cuando empiezas, es todo un reto, porque debes despegar rápido. Compites en el mercado laboral con grandes empresas, aunque, como firma pequeña, atraes perfiles más emprendedores, que es lo que necesitas.

¿Qué incorporó a Delta Partners de su experiencia laboral en grandes empresas de consultoría y qué intentó hacer de forma diferente a ellas?

La búsqueda de la máxima calidad. El foco en la profesionalidad a ultranza. El mejor servicio. Un esfuerzo y una ética del trabajo sin fisuras. Eso es lo que me llevé y eso es lo que aprendí. Lo que hice de forma diferente es tratar de ser mucho más flexible y orientado a resultados, ya que, en las grandes organizaciones, no siempre ves una relación directa de causa-efecto entre tu trabajo y lo que ocurre con tus clientes y tu empresa.

Ha trabajado en decenas de países. ¿Cuáles son las cualidades y aptitudes más importantes de los directivos de equipos internacionales?

Creo que los directivos internacionales de más éxito son quienes logran captar mejor las pequeñas sensibilidades culturales.

Todos sabemos de pérdidas y ganancias, de incentivos económicos, de las claves de los distintos modelos de negocio y de teorías de gestión. Ese conocimiento es hoy universal. Lo que sigue siendo diferente es cómo abordamos y resolvemos localmente los problemas, y cómo nos comunicamos.

Una gran parte de mi trabajo en el extranjero consiste en reunir a gente de orígenes diferentes y, bastante a menudo, en hacer de traductor. No es una traducción lingüística, sino cultural. Se trata de ayudarlos a entenderse entre sí para que puedan trabajar juntos. En mi opinión, una vez que puedes conseguir eso, te vuelves tremendamente eficaz.

En Delta Partners, tenemos más de 16 nacionalidades en un equipo de más de 250 personas. Esa enorme diversidad cultural es enriquecedora, pero, también, un reto porque, en ocasiones, parece que estás dirigiendo Naciones Unidas. Surge entonces un proceso de autoselección; quien disfruta de un entorno así acaba progresando. Sin embargo, a otros les resulta duro y, si están habituados a una zona de confort monocultural, pueden acabar marchándose.

Basándose en su experiencia, ¿qué lecciones pueden aprender los mercados maduros de los emergentes?

Que siempre se puede hacer más con menos. Cuando viajas a ciertos países africanos, asiáticos o a algunas partes de Latinoamérica o Europa del Este, ves que hay un menor acceso a los recursos financieros, tal vez, hasta menos conocimientos, educación o equipos, y, aun así, la gente

encuentra la manera de crear empresas, ofrecer servicios o desarrollar nuevos productos.

En los mercados más maduros estamos algo malacostumbrados. Incluso en tiempos de crisis, tenemos equipos, capital para invertir y otros recursos de los que tirar. Si nos pidieran que trabajáramos con la mitad, muchos dirían que es imposible, simplemente, porque sabemos que disponemos de esos recursos. Pero, en otros lugares, no tienen ni siquiera la mitad, apenas el 5%, y, sin embargo, siguen adelante, porque quieren y porque tienen que hacerlo. Para mí, es una gran lección.

¿Cómo gestiona el proceso de innovación en su empresa?

La alta dirección se encarga de ello. Tienes que asegurarte de que tu actividad principal está bien gestionada y sigue creciendo, pero también debes fomentar el espíritu emprendedor. Es decir, debes intentar lanzar al mercado nuevas iniciativas e ideas, apoyar los conceptos que tienen futuro y, al mismo tiempo, ser lo suficientemente disciplinado como para abandonar aquellos que no funcionan. No tiene por qué ser un proceso muy estructurado, pero así es como lo hemos gestionado siempre, caso a caso.

Evidentemente, una firma de inversión necesita más tiempo para captar dinero, invertirlo y obtener rentabilidad que una empresa de consultoría. Desarrollas una nueva oferta de servicio en un área vertical o profesional y, al cabo de seis meses, ya sabes si te lleva a algún sitio o no.

¿Está cambiando el papel del consultor?

Antes, un consultor solía ser un asesor que compartía experiencias, aportaba profundidad analítica a determinados problemas y recomendaba ideas o soluciones a los ejecutivos. Esto sigue siendo una parte importante de su función, pero, para conseguir resultados, ahora deben integrarse más estrechamente en la empresa con la que colaboran y formar juntos un verdadero equipo.

Cursó el MBA de 1994 a 1996, ¿cómo marcó esa experiencia su trayectoria tras graduarse y en qué aspectos sigue influyendo en usted?

El IESE es una ventana al mundo. Su educación para directivos ofrece una verdadera perspectiva global.

Cuando pasas mucho tiempo –no lo que dura una reunión, un taller o una conferencia, sino un año y medio– con personas de cincuenta nacionalidades, empiezas a entender de verdad que todos vemos y pensamos el mundo de manera diferente, pero que, a su vez, compartimos los mismos intereses y valores. Comprender esto es el primer paso para poder trabajar con ellos.

Otro aspecto muy valioso para mí, sobre todo porque soy un ingeniero con una educación muy técnica, fue desarrollar una inteligencia emocional respecto a cómo interactuar con otras personas y cómo tomar decisiones. Esa es, sin duda, una de las fortalezas del IESE, pues otros MBA suelen ser más técnicos y no se centran tanto en el lado humano.

¿Qué consejo le daría a un recién graduado del MBA del IESE?

A mis hijos siempre les digo que la gente debería hacer más y calcular menos. Lo ves mucho tanto a nivel personal como en entornos profesionales o en el entrenamiento deportivo: “Si le pongo tal cantidad de esfuerzo, espero tanto a cambio”. Me parece que, con ese enfoque, no se alcanza nunca la excelencia. Se logra, como mucho, un resultado razonable.

Pero si lo que de verdad quieres es crear una empresa, hacerla crecer y ser líder del mercado, te guías por tus objetivos y haces lo que debes sin calcular el esfuerzo que cuesta.

No hay que preguntarse si realmente va a cambiar algo si paso dos horas extra con el equipo o analizando este asunto, o si hago esa llamada extra a tal cliente o envío un *e-mail* más. La respuesta siempre va a ser “no”, porque las actividades que haces en un día no cambian nada por sí solas. Pero si las haces todas, sin calcular, porque es lo que hay que hacer y ya está, entonces es cuando las cosas empiezan a funcionar. Lo he comprobado una y otra vez a lo largo de mi trayectoria.

También he visto que las personas que progresan y ascienden más rápido, así como las que levantan empresas de éxito, son aquellas que no se pasan todo el día calculando. Tienes un MBA y el conocimiento, así que sal ahí fuera y ponte a ello.

 **LOS DIRECTIVOS INTERNACIONALES
DE MÁS ÉXITO SON QUIENES
LOGRAN CAPTAR MEJOR LAS PEQUEÑAS
SENSIBILIDADES CULTURALES**

WEGROW: MENTORIZACIÓN PARA EMPRENDEDORES

“Lo que el emprendedor cree importante a veces no lo es”

Ayudar a crecer a las *startups*: ese es el principal objetivo del programa weGrow. Para ello, cuenta con una red de reconocidos mentores que, de forma voluntaria, ofrecen su consejo y experiencia.

“Cuando decidimos participar en el programa, estábamos en un momento de cambios porque buscábamos estrategias de crecimiento más fuertes”, afirma **Andreu Fernández** (MBA '08), fundador de Tailor4Less, una *startup* dedicada a la venta *online* de trajes, abrigos y otros artículos de moda hechos a medida. Su empresa fue una de las diez seleccionadas para la primera edición de weGrow, un programa de mentorización dirigido a los antiguos alumnos del IESE.

“Con nuestros tres mentores, hemos obtenido una visión más general de la compañía y hemos ganado perspectiva”, apunta **Fernández**. “También hemos repensado ideas que teníamos descartadas. Por ejemplo, al analizar las líneas de crecimiento, nuestros mentores nos sugirieron revisar ciertos mercados que habíamos desechado hace unos años”, añade.

Durante las sesiones que mantienen con sus mentores, los emprendedores exponen la situación en la que se encuentran y los desafíos a los que se enfrentan. A partir de ahí, comienza un intercambio de opiniones y un proceso de análisis. “El objetivo es lograr, en poco tiempo, una visión completa sobre lo que necesitan para crecer. Lo que ellos creen importante a veces no lo es realmente. La función del mentor es esa: buscar lo que de verdad les



El mentor José Gabriel Martín (PDG '89) y el emprendedor Andreu Fernández (MBA '08).

puede ayudar”, comenta **José Gabriel Martín** (PDG '89), ex consejero delegado y vicepresidente ejecutivo de Áreas. Con dos “mentorizados” a su cargo, él es uno de los dieciséis directivos que participan en el programa.

“Los emprendedores vienen a las sesiones a escuchar de verdad y reaccionan a lo que se les aconseja”, afirma **Martín**, quien procura ofrecer respuestas a problemas que, habitualmente, comparten muchas *startups*. “Por ejemplo, el ritmo de *cash burn*, es decir, de gastar el dinero, suele ser más rápido de lo que preveían y, por ello, necesitan orientación sobre cómo financiarse. Otro clásico es el ‘¿cómo seguimos creciendo?’. Puede ser mediante un crecimiento orgánico, fusiones, adquisiciones...”, explica.

Tras más de 45 años de experiencia, **Martín** afirma que el weGrow le ha permitido ayudar y, al mismo tiempo, seguir aprendiendo. “Cuando llegas

a una cierta edad, lo que intentas es ayudar a los más jóvenes. El programa me parece una forma estupenda de apoyar a los emprendedores de una manera organizada y eficaz. Además, me ha permitido introducirme en un mundo apasionante que desconocía, el de las *startups*. Con muchos menos

recursos, son capaces de realizar cosas que hace unos años eran impensables. Para mí, eso ha sido un aprendizaje fantástico”, asegura.

El weGrow acaba de iniciar su segunda edición, en la que participan antiguos alumnos interesados en analizar sus iniciativas empresariales con expertos del más alto nivel. “Es una muy buena experiencia en la que tienes la oportunidad de debatir tus ideas y de recibir una opinión no sesgada por parte de los mentores”, concluye **Fernández**.

“Con nuestros mentores, hemos repensado ideas que teníamos descartadas”

PARA SABER MÁS:
eic@iese.edu



TU EMPRESA PUEDE SER LA SIGUIENTE

TEST DE SEGURIDAD GRATUITO PARA ANTIGUOS ALUMNOS
USANDO ESTE CÓDIGO EN NUESTRA PÁGINA WEB*

CD2AF6



TU SEGURIDAD, NUESTRO COMPROMISO
www.eurostarsecurity.com | 902 21 12 10

RICARDO FORCANO, DIRECTOR DE TALENTO Y CULTURA DEL BBVA

“Hay que pensar en cómo cambiar el *statu quo*”

❖ “Si un buen liderazgo siempre ha sido importante, en tiempos de cambio, es clave para la supervivencia”, aseguró **Ricardo Forcano**, director global de Talento y Cultura del BBVA. Tras la renovación tecnológica, esta entidad bancaria se encuentra inmersa en un proceso de cambio cultural. El directivo explicó que el BBVA de hoy es muy diferente al de

hace diez años: “Ahora somos una organización más plana y líquida”.

Parafraseando a **Francisco González**, presidente del banco, **Forcano** señaló: “El *statu quo* ha sido el valor del BBVA durante muchos años. En estos momentos, lo valioso es pensar en cómo cambiarlo”. El acto tuvo lugar el 4 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona.



Ricardo Forcano, del BBVA, en una sesión del MBA Global Leadership Series.

TONI TOWNES-WHITLEY, VICEPRESIDENTA CORPORATIVA DEL SECTOR PÚBLICO MUNDIAL DE MICROSOFT

“La nube puede hacer mucho y ser muy rentable”



Toni Townes-Whitley habló sobre las posibilidades del *cloud computing* el 16 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona.

● Usar la nube para empoderar a las personas y las organizaciones de todo el mundo forma parte de la nueva visión de Microsoft. Así lo afirmó **Toni Townes-Whitley**, vicepresidenta corporativa del Sector Público a nivel mundial de Microsoft, ante los MBA y antiguos alumnos del

IESE en una sesión de las MBA Global Leadership Series.

Townes-Whitley hizo referencia a los objetivos de desarrollo sostenible que firmaron los 193 países de las Naciones Unidas en el 2015, con los que se comprometían a abordar algunos de los problemas más apre-

miantes del mundo, como la erradicación de la pobreza, el hambre y el subdesarrollo económico para el 2030. En su opinión, la explotación del enorme poder de computación de la nube será un factor decisivo para contribuir a estos fines, ya que la nube se puede utilizar para obtener beneficios sociales y económicos. No solo es posible, sino, también, rentable. “Podemos hacer mucho y ganar dinero con ello”, aseguró.

Tal como explicó **Townes-Whitley**, la estrategia de Microsoft pasa por empoderar a los empleados, involucrar a los ciudadanos, optimizar las infraestructuras y transformar los servicios públicos. La clave es desplegar el potencial analítico del *cloud computing*, que permite mejorar la asistencia sanitaria y la colaboración entre ciudadanos y Gobiernos, por citar solo algunos beneficios.

“El *cloud computing* consiste en unir los puntos para crear contextos. Necesitamos, ahora más que nunca, personas con la mentalidad necesaria para ello”, concluyó **Townes-Whitley**.

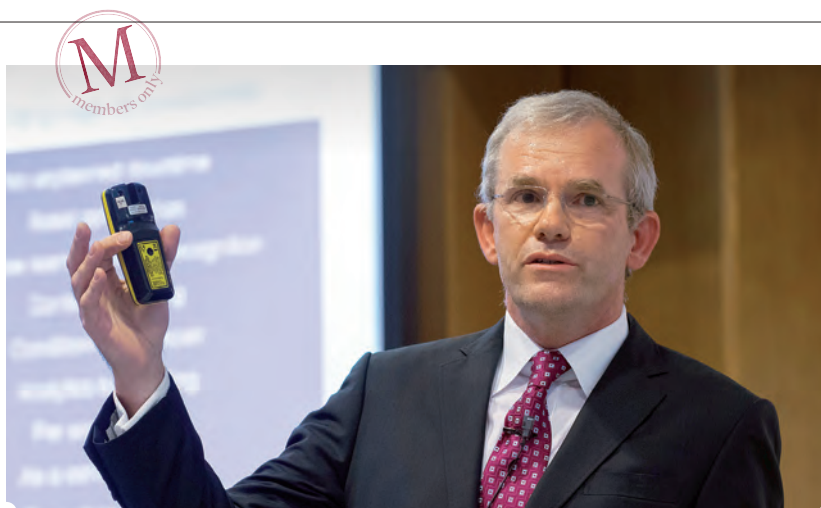
MARK HUTCHINSON, PRESIDENTE Y CEO DE GE EUROPA

“Los clientes compran soluciones más que productos”

● “General Electric (GE) fue fundada por Thomas Edison hace 140 años. Apostamos por la tecnología digital porque queremos vivir otros 140 años más”, asegura **Mark Hutchinson**. El presidente y CEO de GE Europa añade: “Hemos estado en cada una de las tres revoluciones industriales, por lo que estamos en una buena posición para la cuarta”.

Para seguir siendo competitiva, GE ha sufrido una transformación importante en los últimos dos años y, ahora, está en la cúspide de una nueva ola: la revolución industrial digital. Cuando la empresa vendió GE Capital y compró dos tercios de Alstom, pasó de ser un negocio de finanzas a operar en energía, aviación, salud, petróleo y gas. El próximo paso es el mundo digital.

La revolución digital está siendo impulsada, en última instancia, por la evolución de las necesidades del cliente. “Tenemos que vender de manera diferente porque los clientes ahora están comprando de manera diferente”, afirma **Hutchinson**; “compran soluciones más que productos”.



Mark Hutchinson impartió una sesión en el campus del IESE en Madrid.

MENTALIDAD DE START-UP

● En la reinención de GE, ha tenido un papel clave la actitud intraemprendedora: “Nos vemos como una *start-up* dentro de una empresa”, dijo **Hutchinson** en una sesión del Alumni Learning Program celebrada el 28 de septiembre en el campus del IESE en Madrid. “Hemos de enseñar a la gente que está bien fallar, pues es

así como aprendemos. Animamos a los equipos a probar, fallar y volver a intentarlo”.

Con presencia en 170 países, GE se define como “una empresa global” que tiene “que ser significativa y local en todas partes”, según su presidente y CEO en Europa. Por ejemplo, en Arabia Saudí, GE emplea a 3.000 mujeres de la zona.

PROFESORES DEL IESE RECIBEN MENCIONES POR SUS INVESTIGACIONES

Reconocimientos a la academia

❖ El profesor **Xavier Vives** ha sido nombrado presidente electo de la European Association for Research in Industrial Economics (EARIE), una red profesional para académicos interesados en el campo de la economía industrial.

❖ La profesora **África Ariño** ha recibido el Emerald Emerging Markets Case Studies Award, en la categoría *best teaching case*, por el caso “United Bank for Africa: Consolidating its Africa-to-Africa Internationalization”.

❖ La European Academy of Management and Business Economics (AEDEM) ha reconocido como mejor *paper* el artículo “EQUASS Assurance Certification: The View of Pioneer Adopters”, del que es coautora la profesora **Inés Alegre**.

❖ “Es el momento de restaurar la confianza perdida y de explorar nuevas formas para servir a la sociedad”, señaló el profesor **José Antonio Segarra** en su discurso de ingreso a la Real Academia Europea de Doctores.

CONOCIMIENTO Y EFICIENCIA OPERATIVA

Cómo lograr que sus colaboradores aporten soluciones



“Hacer la pregunta adecuada en el momento oportuno y pidiendo la información relevante”: esa es la base del enfoque que propone la profesora **Beatriz Muñoz-Seca** para mejorar las organizaciones en el libro *¿Por qué mi plan nunca se cumple? Cómo lograr que las cosas sucedan en su empresa*. En él, se presenta el esquema conceptual SPDM (*service problem driven management*), una propuesta de modelo de operaciones para empresas de servicios que mantiene el diferencial de forma sostenida, tiene como eje el uso del conocimiento y logra que la gente actúe de forma autónoma.

Tal como explica la autora, “cada empresa es única y cada situación es diferente”, por lo que “las recetas no sirven, lo que se necesita son esquemas y modelos a través de los cuales se desarrolle una estructura operativa individual, competitiva y que aporte valor”. El modelo SPDM parte de la eficiencia operativa y la conjuga con las prioridades de la promesa al cliente. Al mismo tiempo, une conocimiento a problemas para efectuar la implantación y recurre al diseño del servicio para convertir los puntos de bloqueo en elementos de valor añadido. Se trata de un modelo integrador que permite



La profesora Beatriz Muñoz-Seca propone un modelo para mejorar la empresa.

identificar lagunas, sinergias y complementariedades de actuación en el mundo de las operaciones, y cuyo eje de gestión se basa en la productividad, la felicidad y la solución de problemas.

De acuerdo con la profesora **Muñoz-Seca**, las operaciones deben proveer la infraestructura necesaria para hacer eclosionar el cerebro de obra, quitarle la irritación que conlleva improductividad y facilitar su crecimiento y divertimento.

Y es que, con unos costes de personal cada vez más elevados y una robótica que avanza inexorablemente, el ser humano debe ser capaz de

aportar cada vez más valor añadido, ofreciendo soluciones personalizadas al cliente.

El núcleo de la propuesta es explotar el uso del conocimiento –el recurso más valioso para la gestión de las operaciones y que se pierde si no se emplea– a través de la solución de problemas. La clave reside en identificar lo que cada uno sabe, no sabe y debe saber. Esto constituye la base que permitirá conectar conocimiento, cerebros, eficiencia, industrialización, sostenibilidad, mejora y servicio.

Uno de los objetivos de este libro es crear una lógica de actuación que facilite el diálogo en la empresa. En este sentido, crear un discurso entendible y asimilable por todos los miembros de la organización es un elemento esencial para la eficiencia. Otro objetivo es hacer que el lector reflexione, invente, se olvide de la reducción de costes y descubra nuevos diferenciales. En palabras de la autora, el libro debe servir “para que sueñe, para que cambie, para que se le abra el espíritu y la cabeza. Para que haga realidad todo

ello y genere empresas enriquecedoras para la sociedad, para su organización y para usted”.

¿Qué empresario o directivo no daría parte de su sueldo para conseguir que “la gente haga lo que

quieres que haga y que eso sea lo que ellos quieren hacer”? En el fondo, es lo que pretende este nuevo libro, que ofrece un manual de actuación para ayudar a implantar el modelo SPDM.

El SPDM es un modelo de operaciones para empresas de servicios

CONSEJOS PARA ATERRIZAR EN UN NUEVO CARGO

“Un líder ilusionado que no atiende a criterios realistas no encajará”

GUIDO STEIN



**¿Y ahora qué?
Liderazgo y
aterrizaje en un
nuevo puesto**

PEARSON, 2016



El libro es una guía de supervivencia para el directivo que aterriza en un nuevo puesto. ¿Significa esto que la ilusión por el nuevo cargo no es suficiente para afrontar el cambio?

El aterrizaje es un periodo de aprendizaje, escucha, conocimiento, evaluación y toma de decisiones. En este contexto, la ilusión juega un papel importante en el éxito, ya que esta se transmite al resto del equipo, pero un líder ilusionado que no atiende a criterios realistas no encajará en el nuevo puesto.

Conflictos culturales, problemas de autoridad... ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta el directivo en un nuevo puesto?

Los retos a los que se enfrenta son muy contingentes, dependen de factores internos y externos a él. Ha de recordar que los beneficios vienen de los ingresos y, estos, de aquellos productos y servicios de calidad y constantemente renovados.

¿Qué es lo primero que debería hacer un directivo al incorporarse al nuevo cargo?

Escuchar, fijarse, pensar y una mezcla entre hacer y esperar. Él ha recibido el poder y la autoridad formal, pero,



El profesor Guido Stein ofrece una hoja de ruta para directivos que estrenan cargo.

para poder llevar a cabo los cambios para los que ha sido nombrado, necesita ganar crédito entre los *stakeholders* a base, entre otras cosas, de “victorias rápidas”, de éxitos a corto plazo que hacen que la gente confíe más en ti y en tus capacidades.

¿Cuáles son los errores más comunes que se cometen al estrenarse en un puesto de trabajo?

La falta de madurez personal, la escasa información o el deficiente manejo de la situación. No escuchar, precipitarse en la toma de decisiones y minusvalorar al predecesor en el puesto son otros errores habituales.

Comenta en el libro que una de las cuestiones más urgentes para el nuevo directivo es tomar el pulso a la cultura corporativa y propone seguir el modelo de Google. ¿En qué consiste?

Google ha hecho de la cultura empresarial una de sus principales ventajas competitivas; sus integrantes constituyen una verdadera tribu. Para ello, han desarrollado unos patrones de motivación, comunicación y diseño del propósito que hacen de Google una empresa basada en las personas.

¿Qué consejos daría si la toma de posesión va ligada a una fusión o a una adquisición de empresas?

Las fusiones y adquisiciones suponen periodos intensos en la empresa, en los que los empleados desconocen lo que el futuro les deparará y les asaltan miedos y expectativas. La incertidumbre es aneja a la vida humana, y gestionarla pasa por reducirla o controlarla, de modo que la toma de decisiones y su implantación no sufra de vaivenes personales evitables.

SOIS NOTICIA

¿ERES NOTICIA?

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

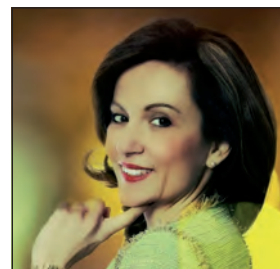
www.facebook.com/alumni.iese 
www.twitter.com/IESEalumni 



MBA '82 y EMBA '99

Dos antiguos alumnos resultaron ganadores de los premios AEBAN 2016. De izquierda a derecha: **César Bardají** obtuvo el galardón por ser el mejor *business angel* -con más de una treintena de inversiones desde el 2012-, y **Pep Casas**, por la desinversión más atractiva con la venta de Olapic, que alcanzó los 130 millones de dólares.

AMP '13



NN Investment Partners ha nombrado a **Gabriella Kindert** nuevo *mánager* para su plataforma Alternative Credit Boutique.

EMBA '88

El Banco de Crédito Social Cooperativo ha incorporado a **Antonio Cantón** como consejero independiente a su Consejo de Administración.

EMBA '94



Gonzalo Romeo ha sido nombrado director de Producto de Fujitsu para Iberia (España y Portugal).

EMBA '99



La compañía Unit4 ha nombrado a **Pablo Almirall** nuevo *sales manager* de Professional Services de la división Business World On!

EMBA-BCN-09



Gaby Masfurroll ha sido nombrado consejero delegado de la clínica Mi Tres Torres de Barcelona.

EMBA-BCN-11-B

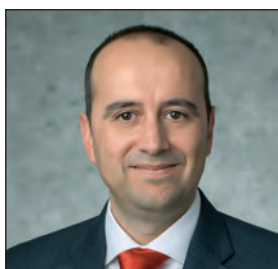
Jaume Bacardit ha sido nombrado *head of finance* del Centro de Regulación Genómica de Barcelona.

EMBA-BCN-12-B



Albert Coll ha sido nombrado director de Operaciones del Grupo Detriavall.

EMBA-BCN-16-A



Antonio Garrido es el nuevo director de Hardware Design para Europa y África de Lear Corporation.

EMBA-BCN-16-B

Treatwell ha promocionado a **Inés Ures** a *chief marketing officer*.

EMBA-MAD-16-B



Pilar Gil ha sido nombrada gerente del Parc Científic de Barcelona.

EMBA-S-07



Daniel Moya ha ascendido a director regional europeo en Pilz para Europa central y occidental.

MBA '78



Juan Manuel Santos-Suárez ha asumido la presidencia en funciones de la CNMV.

MBA '85



Banco Popular ha nombrado a **Pedro Larena** nuevo consejero delegado.



MBA '96 y PADE-A-08

Alberto Durán, presidente de ILUNION, ha sido seleccionado por la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) como uno de los líderes influyentes del 2016.

MBA '87



Importaciones y Exportaciones Varma ha nombrado a **Carlos Peralta** nuevo director general de la compañía.

MBA '89

Enrique Fuentes ha sido nombrado *senior advisor* de StepStone Infrastructure & Real Assets.

MBA '90

Patricia Suárez se ha incorporado como nueva directora de Marketing Marca y Digital de Yves Rocher España.

MBA '94



La Asociación Española de Laboratorios de

Medicamentos Huérfanos y Ultrahuérfanos ha nombrado presidente al director general de Alexion Pharma Spain, **Josep Maria Espinalt**.

MBA '95



Aperitivos Medina ha nombrado a **José Ramón Muñoz** nuevo director de Marketing y Ventas.

MBA '98

EVO Banco ha incorporado a **Carlos Oliveira** como *executive director* del Customer Lab.

MBA '00



Google ha anunciado el nombramiento de **Fuencisla Clemares** como



PDG-I-65

El pensamiento económico y social de José María Cuevas. Páginas escogidas recopila, de la mano de **Lorenzo Marco Sarrió**, las ideas clave sobre competitividad, apertura internacional y emprendimiento del empresario, que desempeñó, durante 23 años, hasta el 2007 –un año antes de su fallecimiento–, el cargo de presidente de la CEOE. **Rodolfo Martín Villa** y otras nueve personalidades introducen los diez capítulos del libro. Los alumni disfrutaron de un 20% de descuento: www.librojosemariacuevas.com

nueva directora general de la empresa en España y Portugal.

MBA '03

El Consejo de Administración de Miquel y Costas ha acordado habilitar una vicepresidencia y ha designado a **Jordi Mercader** para ejercer el cargo.

MBA '12



Julio Pascual ha pasado a formar parte del comité de dirección de Altadis (Grupo Imperial Tobacco) y asume la dirección general de los mercados de Portugal y Andorra.

MBA '16



Matteo Costa se ha incorporado como *business development associate* del Bertelsmann Entrepreneurs Program.

PADE-II-98



Renfe ha nombrado a **Abelardo Carrillo** nuevo director general de Renfe Mercancías.

PADE-1-07

Josep Maria Padrosa ha sido nombrado gerente del Hospital d'Olot i Comarcal de la Garrotxa.

PADE-1-16 y PDD-1-01

Serveis Funeraris de Barcelona ha incorporado a **Silvia Ramis** como nueva directora general.

PADE-A-05



La Real Sociedad Matemática Española (RSME) ha aprobado el nombramiento como socia de honor de **Marta**

Martínez, presidenta de IBM para España, Portugal, Grecia e Israel.

PADE-A-10

Marta Marín es la nueva directora general de Amundi Iberia.

PDD-I-95



El grupo Cortefiel ha nombrado nuevo consejero delegado a **Jaume Miquel**.

PDD-IV-94



Fujitsu ha nombrado a **Ángeles Delgado** nueva presidenta para la región de Latinoamérica, incluyendo Brasil y México, un cargo que compatibilizará con su actual responsabilidad en Iberia (España y Portugal).

PDD-1-10



eDreams ODIGEO ha asignado a **Mónica Perpiñá-Robert** el nuevo

cargo de directora de Comunicación.

PDD-1-16



Valero Pallàs ha sido nombrado director general del grupo de farmacias Ecoceutics.

PDD-2-10



Jordi Romero es el nuevo director general de Schmitz Cargobull Ibérica.

PDD-2-13

Francisco Lopera es el nuevo director de la Unidad de Grandes Empresas-Área Este (región norte, Cataluña y Levante) en Deutsche Bank.

PDD-3-12

Maite Trujillo ha sido nombrada directora comercial y de marketing de Axa Assistance Iberia.

PDD-A-02

Gaspar Mayor se ha incorporado como director general de PRISA Brand Solutions.

PDD-A-04

Blanca Marín se ha incorporado a Bodybell como nueva directora de Marketing y Comunicación.

PDD-A-15



Jorge Conde ha sido promocionado a vicepresidente de Multiplatform Strategy & Business Development para el área de Europa occidental y sur, Oriente Medio y África en Viacom International Media Networks.

PDD-B-03

Bodybell ha incorporado a **Enrique Morales** como director financiero del grupo.

PDD-C-01



Cristina Álvarez, CIO y directora de servicios de Telefónica España, ha sido elegida Ingeniera del Año 2016 por el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación y la Asociación Española de Ingenieros de Telecomunicación.

PDD-C-04

Mirabaud ha anunciado la incorporación a su equipo, en España, de **José María Ferrer** como director de Gestión Patrimonial.

PDD-C-07

Joaquín Danvila ha sido nombrado director de Marketing y Desarrollo de Negocio del grupo Reacciona.

PDD-C-13



Juan José Gutiérrez ha sido nombrado nuevo director general de Euro 6000.

PDD-E-07

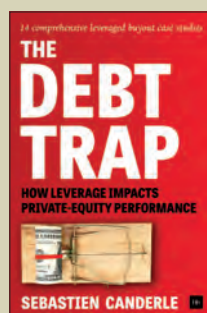


Coca-Cola ha nombrado a **Miguel Mira** nuevo director general de la empresa para la región sur de México.

¿ERES NOTICIA?

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

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



MBA '99

En su nuevo libro, *The Debt Trap: How Leverage Impacts Private-equity Performance*, **Sebastien Canderle** describe la intrahistoria a la hora de cerrar tratos en capital privado. Ofrece catorce historias reales, todas salidas de la burbuja de crédito de finales de la pasada década y que incluyen nombres de primera línea como Caesars, Debenhams, eDreams, EMI, Hertz, Seat Pagine Gialle y TXU, y muestra cómo, a través de cambios súbitos, *dividend recaps*, reducción de costes y despojo de activos, las adquisiciones apalancadas cambiaron, para bien o para mal, la forma en que las empresas privadas se financian y gestionan hoy en día.

INICIATIVA SOLIDARIA



Swing solidario

La voluntad solidaria y el golf unieron a más de ochenta alumni en Levante, donde participaron en un torneo benéfico destinado a recaudar fondos para el proyecto Xabec. El campo de golf La Galiana acogió este evento el 17 de septiembre, siendo el último de una serie de iniciativas solidarias en las que los antiguos alumnos

del IESE han ido participando a lo largo del año. Otras instituciones, como el Banco de Alimentos y la Fundación Boscana, han sido destinatarias de la ayuda recaudada por los alumni y las empresas patrocinadoras en torneos benéficos de golf y pádel celebrados entre mayo y septiembre en Madrid, Barcelona, Palma de Mallorca y Zaragoza.

PDD-Baleares-08



Fernando Moreno se ha reincorporado al Grupo Barceló como director del Área de Innovación y Nuevos Proyectos de la marca B the Travel Brand.

PDD-Valencia-11

José Hernández es el nuevo *managing director* de MMP Iberica.

PDD-Zaragoza-07

La compañía Enganches y Remolques Aragón ha incorporado a **Alejandro Ríos** como nuevo director de Operaciones.

PDG-I-74



Isidre Fainé ha sido recientemente nombrado presidente de la empresa multinacional Gas Natural Fenosa.

PDG-II-91



Joaquim Coello ha sido nombrado presidente de la Fundación Carulla.

IN MEMORIAM

MBA '88

José Vilá Tortosa, quien fue director de Seguros Generales de Catalana Occidente hasta el 2015 - cuando fue nombrado consejero delegado de Plus Ultra Seguros, del mismo grupo-, falleció el 10 de septiembre a la edad de 55 años.

PDG-I-71

José Antonio Ferrer Grifols falleció el 2 de noviembre. Hasta entonces, tras su incorporación, en 1980, como director de Admisiones de los Programas de Perfeccionamiento, contribuyó a su crecimiento durante años, así como en la relación con las empresas patrono.

¿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-V-87



La Junta de Gobierno de la Asociación Nacional de Establecimientos Financieros de Crédito (ASNEF) ha elegido a **Fernando Casero** como su nuevo presidente.

PDG-1-03



Jordi Faus informa de que la Guía Chambers & Partners considera a Faus & Moliner uno de los despachos líderes en derecho farmacéutico en España. Además, esta guía asigna a **Jordi Faus** la categoría de abogado "estrella".

PDG-1-15



Ignacio Pallarés ha sido nombrado presidente de Afrex Holding, grupo empresarial que se compone de la patrimonial inmobiliaria RAPEJUN, la promotora inmobiliaria Ambientia y la industrial química AFEPASA.

PDG-A-05



La Asamblea General de la Asociación de Empresas de Transportes de la Región Centro (ATRADICE) ha elegido como nuevo presidente a **Cristóbal San Juan**.

PDG-B-09



Ignacio Panizo ha sido nombrado nuevo director financiero de Microsoft Ibérica.

PDG-C-09



La Federación Española del Vino (FEV) ha aprobado la incorporación de **José Luis Benítez**, director general de Grupo Rioja, como nuevo director general de la organización.

PDG-C-10



La empresa de soluciones logísticas CHEP ha nombrado a **David Cuenca** vicepresidente del sur de Europa.

PDG-C-15



La compañía aseguradora Santalucía ha incorporado a **Carlos Díez** como director de Corredores.

PDG-Pamplona-05



La Asociación de Fabricantes de Aperitivos (AFAP) ha designado al director general de Aperitivos y Extrusionados (ASPIL), **Santiago Sala**, nuevo presidente de la entidad para los próximos dos años.

PDG-Zaragoza-14



El patronato de la Fundación Caja Inmaculada ha aprobado el nombramiento de **María González** como directora general de esta institución.

EMPRENDEDORES

EMBA-BCN-2012-B



Daysk es un servicio que fomenta la flexibilidad y la movilidad en la empresa. En este sentido, ayuda a los profesionales a localizar, en cualquier momento, los mejores sitios para trabajar, ya sea en despachos o en salas de reunión. Esta herramienta, de la mano de **Julien Palier**, es muy práctica para los *freelancers*, en la medida en

que les permite hacer suyo un espacio, de manera temporal, para administrar sus tareas. Además, las empresas que tienen la intención de fomentar políticas flexibles de gestión de personas, así como las redes de comerciales o de consultores, también le pueden sacar partido. La plataforma Daysk cuenta con más de 150 espacios en todo el mundo. Desde la aplicación, el usuario puede acceder a dependencias en diversos puntos de España, pero también en otros países europeos, como Francia o Italia, y en metrópolis tan lejanas como Los Ángeles.
www.daysk.com

EMBA-BR-2015



Desde finales del 2015, existe una aplicación que ha ayudado a los padres de São Paulo a encontrar a niñeras fiables y bien cualificadas para cuidar de sus hijos. Click Babá, la plataforma que han

creado **Taric Andrade** y su esposa, es una red que evalúa las cuidadoras con minuciosidad. Así, desde el *smartphone*, los usuarios pueden conocer a las niñeras que han superado el riguroso proceso de selección, con especialidades como la pedagogía, la enfermería o la asistencia a niños con necesidades especiales. Además, la aplicación permite solicitar la atención para niños de todas las edades: desde los 6 meses hasta los 16 años.
www.clickbaba.com

MBA '02



Gratton es una escuela de idiomas y de habilidades comunicativas focalizada en entrenar a altos directivos, lo cual incluye consejeros delegados, directores comerciales, abogados y equipos de ventas. Por esta razón, sus principales clientes son grandes compañías españolas con un enfoque de negocios

internacional. La empresa, creada por **Sam Gratton**, ofrece tres programas distintos a sus alumnos. El primero, In Company, que lleva a los profesores, profesionales españoles con gran experiencia en el mundo de los negocios, hasta los clientes. El segundo curso, Academia, tiene lugar en una casa de Ciudadcampo, donde se ofrecen clases semanales de una o dos horas de duración. Por último, los Intensivos comportan una inmersión absoluta: se imparten durante un día entero y se trabajan en grupos reducidos.
www.gratton.es

PADE-A-11, EMBA-84 y PADE-I-99

Eladio Martínez de Hurtado, Carlos Molina y Joaquín Solana son los creadores del método 50pro, un desarrollo original, a través del método del caso, que constituye la solución a un problema social: la reinserción de los mayores de 50 años en el mundo laboral. Los participantes, entre 16 y 20 por cada grupo, se entrenan para emprender al tiempo que atesoran oportunidades de desarrollo personal y profesional y se benefician de las experiencias, las capacidades y los contactos de todos, acumulados con los años. La metodología incluye el desarrollo de un plan de negocio sobre la idea que más se ajusta a su perfil para que sirva como guía durante la puesta en marcha del proyecto de emprendimiento, además de como carta de presentación, con la ayuda de 50pro, para acceder a plataformas de inversores. También incluye servicios de asesoramiento y consultoría.
www.50pro.es



SI ERES EMPRENDEDOR,

recuerda que tienes un grupo de LinkedIn

 IESE Entrepreneurs & Venture Capital Hub

MBA '12



Jamonprivé, fundada el 2013 por **Andrea González** y su hermano, es una plataforma web de venta de productos *gourmet* españoles. Jamón, embutidos y vinos de calidad son sus ofertas estrella, hasta un total aproximado de mil referencias. El negocio, que surgió como solución a la creciente demanda de productos nacionales

españoles, vende actualmente a todos los países de la Unión Europea y en cada uno de los Estados Unidos. En este momento, su objetivo es abrir también en Japón y en Canadá. Para ello, cuentan con una estrategia de tres puntos: mantener la mínima infraestructura, hacer *outsourcing* de todas las labores y servirse del método del *drop shipping*, es decir, prescindir de tener un *stock* propio.

www.jamonprive.com

PDD-4-05



Rocketrent, fundada por **Jordi Colomé**, CEO de la compañía, es una empresa dedicada a la maquinaria industrial de limpieza. De esta manera, sus servicios van desde el alquiler de los equipos hasta la compraventa, pasando por la reparación y el mantenimiento por parte del

Departamento Técnico. Ofrece posibilidades punteras, como el *renting* dinámico, que permite un ajuste constante de la maquinaria en función de las necesidades precisas de cada negocio y que supone un ahorro sustancial de tiempo y recursos para el cliente. El abanico de productos que ofrece incluye fregadoras, limpiadoras, osmosis e hidrolimpiadoras, y el ámbito de trabajo del personal de reparación abarca todo el territorio nacional.

www.rocketrent.es

PDD-D-11



Pablo Pastor fundó Neucom a finales del 2015 con el objetivo de crear valor para sus clientes mediante la prestación de servicios de *contract & claim management* y de análisis de riesgos. Trabaja tanto en el ámbito de la construcción como en proyectos del sector energético, ya sean de tipo convencional o

renovable. A partir de una amplia experiencia en *project* y en *contract management* a nivel global, así como de una extensa cartera de contactos, la empresa se dedica a conducir, moderar y ofrecer asistencia periódica acerca de los riesgos de cada proyecto. Así, ayuda a sus clientes a identificar y gestionar de manera adecuada estas dificultades, así como a prever las oportunidades que puedan acercarlos a sus objetivos.

www.neucomcm.com



PDG-2-15

Al finalizar un programa, es común que los participantes encuentren la forma de seguir en contacto, pero la promoción del PDG-2-15 fue más allá y decidió establecerse como una red de *business angels*. La decisión de crear PDG Invest es aún más destacable teniendo en cuenta que ninguno de los

cuarenta miembros tiene experiencia previa como *angel investors*. En palabras de **Ramón Faus**, uno de los integrantes de PDG Invest, quienes conforman la red tienen años de experiencia en niveles sénior: "Nuestra ventaja competitiva es el *know-how* de los cuarenta miembros de la promoción".



NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

Lima

11 DE AGOSTO

El profesor **Miguel Bazán**, de la escuela de dirección PAD, compartió con un grupo de alumni reunido en Perú el caso "AJE: vendiendo refrescos a la base de la pirámide", en el que se describe el proceso de internacionalización del grupo AJE. El caso analiza la entrada en el mercado asiático, el perfil del consumidor de esta región en contraposición con el mercado habitual de la empresa (Sudamérica) y plantea los desafíos de una empresa familiar convertida en un grupo multinacional.

São Paulo

18 DE AGOSTO

El crecimiento de la población urbana hace necesario pensar en soluciones inteligentes para los centros urbanos. En esta sesión, organizada por la Agrupación Territorial de Brasil, que preside **Adriano Amaral** (MBA '94), el profesor **Ricardo Engelbert**, del ISE Business School, y **Cláudio Bessa**, ejecutivo de Alianzas, Nuevos Negocios e Iniciativas Académicas de IBM para Latinoamérica, debatieron acerca de las mejores iniciativas para edificar ciudades de una forma más inteligente.

14 DE SEPTIEMBRE

Las nuevas generaciones de profesionales, la incidencia de las nuevas tecnologías y la globalización de la

economía son tendencias que requieren un nuevo tipo de relación empleado-empleador basada en el modelo de la Universidad. En la sesión "Nuevo modelo de gestión de personas en la economía digital", el profesor **José Ramón Pin** analizó el desarrollo del concepto Empresa-Universidad como una nueva estrategia de gestión de personas en un mundo globalizado. La concepción de la carrera, del futuro profesional, en estas empresas es semejante a la relación entre alumnos y Universidad.

Ciudad de México

1 DE SEPTIEMBRE

La Agrupación Territorial de México, liderada por **Gérard Schoor**



(MBA '91), organizó el primer encuentro de antiguos alumnos tras el parón estival.

19 DE OCTUBRE

● **Javier Muñoz**, director de la Alumni Association, presentó los nuevos proyectos del IESE y de la agrupación a los antiguos alumnos reunidos en la sede de A.T. Kearney en la capital mexicana.

Düsseldorf

7 DE SEPTIEMBRE

● El profesor **Pedro Videla** ofreció una perspectiva macroeconómica global a los antiguos alumnos reunidos en Düsseldorf.

NUEVO PRESIDENTE



AGRUPACIÓN TERRITORIAL DE ITALIA

● **Valentino Confalone** (MBA '01), responsable de la división Biotech de Dompé, es el nuevo presidente de la Agrupación Territorial de Italia. De este modo, toma el relevo de la presidencia de **Marco Morgese** (MBA '03), socio en Consilium

SGR, quien la ha dirigido durante los últimos doce años. La voluntad del nuevo líder de la agrupación es la de fortalecer las relaciones entre los antiguos alumnos y con el IESE, así como la de promover nuevas oportunidades de aprendizaje y de intercambio de experiencias. "Me animó la idea –explica **Confalone**– de crear una cadena de contactos entre líderes empresariales que estuviera edificada, al mismo tiempo, como una red de amigos". Además, el nuevo presidente propone organizar eventos originales específicos y "enriquecer la marca del IESE y la forma en que se percibe la formación empresarial de alto nivel".

Palo Alto

13 DE SEPTIEMBRE

● ¿Por qué querría Apple formar parte de un sector cuyos retornos son ínfimos comparados con el que ocupa ahora el gigante de Cupertino? A raíz de la especulación acerca del Apple Car, el profesor **Marc Sachon** analizó en California algunas de las claves que se deben tener en cuenta por parte de cualquier empresa que desee adentrarse en un territorio desconocido.

Boston

19 DE SEPTIEMBRE

● Los alumni del IESE en Boston tuvieron la oportunidad de asistir al *workshop* "Understanding the Global Business Context: What Is Keeping Your CEO Up at Night and What You Can Do to Help", impartido por el profesor **Sebastian Reiche** en el marco de la Learning and Leadership Development Conference 2016, organizada por el Human Capital Institute entre el 19 y el 21 de septiembre.

Buenos Aires

23 DE SEPTIEMBRE

● La sede de Seeliger y Conde fue el punto de encuentro de los alumni reunidos en la ciudad para participar en la sesión "Los ejes globales que

afectarán a Argentina", organizada por la Agrupación Territorial de Argentina y Uruguay que preside **Martín Agramonte** (MBA '99). La ponencia corrió a cargo de la periodista **Inés Capdevila**, secretaria de redacción del diario *La Nación*.

Múnich

28 DE SEPTIEMBRE

● El profesor **Eric Weber** fue el ponente en el desayuno de alumni organizado en el campus del IESE en Múnich por la Agrupación Territorial de Alemania, presidida por **Georg von Boeselager** (AMP '08).

Tokio

29 DE SEPTIEMBRE

● En el marco del Social Innovation Forum de Tokio, organizado por la Nippon Foundation, la Alumni Association organizó el panel "The Role of Impact Investing for Accelerating Social Innovation. Evolution of the European Venture Philanthropy Forefront and Japan's Initiatives". La sesión fue presentada por el profesor **Heinrich Liechtenstein**, quien definió el concepto de *impact investing* desde la perspectiva europea, y contó con la participación de **Tomoya Shiraishi**, CEO de Social Investment Partners, y **Reiji Yamanaka**, director de KIBOW Impact Investment.



Londres

13 DE SEPTIEMBRE

● Cuando el cambio es la única constante, ¿qué herramientas
● pueden utilizar las empresas para promocionar y simplificar la colaboración y acelerar la innovación? **David Mills**, CEO de Ricoh Europe, exploró en Londres cómo las soluciones tecnológicas actuales pueden mejorar y automatizar los procesos empresariales y aportar flexibilidad en nuestra forma de trabajar y comunicar al ofrecer a las personas la capacidad de crear más impacto que nunca. El acto fue celebrado en The Photographers' Gallery, donde los asistentes tuvieron la oportunidad de visitar la exposición "Speed of Light", del fotógrafo **Terence Donovan**.



21 DE NOVIEMBRE

● La conferencia "Redesigning
● post-MBA Career" contó con las ponencias de **Satoshi Igarashi** (MBA '07), *deputy general manager* de la Tokyo Cooperative Banks Division en el Shinkin Central Bank; **Shota Imako** (MBA '98), *senior manager* de Project Finance NuGen Division Energy Systems & Solutions Company en Toshiba Corporation; **Daisuke Tanaka**, *engagement manager* de McKinsey & Company; **Shigeki Uchihashi** (MBA '11), *senior manager* del Project Promotion Section and Enterprise Performance Management Department en Rakuten, y **Mitsuaki Watanabe**, CEO y fundador de AXIOM.

Londres

30 DE SEPTIEMBRE

● La Agrupación de Alumni del Reino
● Unido que preside **Paco Ybarra** (MBA '87) organizó el primer IESE Alumnae Gathering. En esta primera edición, se apostó por un debate acerca del liderazgo femenino y de cómo estimularlo, una de las prioridades del IESE. Contó con una sesión introductoria a cargo de **Joanna Moss**, *career advisor* del IESE en el Reino Unido y cofundadora y directora de Moss Perform, empresa enfocada en el liderazgo ejecutivo y el *coaching*. Se agradece la colaboración de **Cindy Hondong** (GEMBA '14) y **Pilar Baltar** (GEMBA '07) en la organización de este encuentro.



São Paulo

27 DE OCTUBRE

● El profesor **Pedro Viñela** ofreció un análisis de la situación económica global a los alumni reunidos en la sede del IESE en São Paulo.

Andorra la Vella

6 DE OCTUBRE

● El mundo es cada vez más digital
● y, como no podía ser de otra manera, el sector turístico también debe adaptarse a esta realidad. El grado de adaptación de las nuevas soluciones tecnológicas y, sobre todo, la velocidad a la que se produce el cambio, son claves para las empresas y las Administraciones a la hora de aportar mejores soluciones a sus consumidores. **Miquel Moyà** (EMBA '09), director de Industry, Travel & Retail de Google España, dio a conocer en esta sesión cómo Google entiende este cambio y qué está haciendo para adaptarse. Esta charla, organizada en colaboración con la Cátedra Crèdit Andorrà de Mercados, Organizaciones y Humanismo del IESE, estuvo coordinada por el profesor **Josep Maria Rosanas** y moderada por **Agustí Garcia**, director del área de Secretaría General Técnica de Crèdit Andorrà.

9 DE NOVIEMBRE

● En una nueva actividad
● organizada en conjunto con la Cátedra Crèdit Andorrà de Mercados,



Ciudad de México

6 DE OCTUBRE

La segunda edición del Top Universities Networking Cocktail, organizado por el IESE en Ciudad de México, finalizó con un éxito rotundo, pues reunió a más de 200 antiguos alumnos del IESE y de las universidades de Columbia, Chicago, el MIT, Pennsylvania (Wharton School), Harvard, Stanford y Yale. Se trata de un evento exclusivo para antiguos alumnos de escuelas de dirección líderes en el que se fomenta el *networking* entre los asistentes a través de distintas actividades. Los patrocinadores de esta edición fueron Johnnie Walker, Costers del Prior, Investa, Key Capital Partners, Forza Card, Cinépolis, Huasteca Secreta, PageGroup y Trescasas. La próxima edición tendrá lugar en marzo del 2017.

Organizaciones y Humanismo del IESE, el catedrático de Economía de la Universitat Pompeu Fabra, **Guillem López-Casanovas**, impartió la ponencia "El bienestar desigual: el futuro del gasto social". Sus principales líneas de investigación incluyen la medición de la eficiencia del sector público y la revisión del papel del sector público en general y en el ámbito sanitario en particular, entre otros. La sesión estuvo moderada por el profesor **Josep Maria Rosanas**.

Viena

7 DE OCTUBRE

Tres tendencias clave están transformando el mundo empresarial: la globalización, la digitalización y la politización de las corporaciones. En la sesión "Rebooting Your Strategic Mindset", el profesor **Bruno Cassiman** examinó las habilidades y la mentalidad que los altos directivos deben desarrollar para crear, capturar y sostener valor en un entorno cada vez más complejo. El acto estuvo organizado por la Agrupación Territorial de Austria, presidida por **Markus Schwarz** (MBA '96).

París

13 DE OCTUBRE

La Agrupación Territorial de Francia, liderada por **Axel Lambert** (MBA '01), convocó a los alumni en la sede de la asociación France-Amériques, donde asistieron a la sesión "The Transparency Dilemma: Managing Emotions and Engagement in the Transparent Organization", a cargo del profesor **Sebastien Brion**. Durante la conferencia, el profesor exploró cómo las empresas pueden anticipar y dirigir las cambiantes expectativas y demandas de transparencia radical en las empresas de hoy.

Toronto

20 DE OCTUBRE

Fundada en 1975 por **Ray Dalio**, Bridgewater Associates ha conseguido un éxito enorme y está considerado el mayor fondo de cobertura del mundo. En la sesión "Exploring Transparency and Feedback at Bridgewater Associates", el profesor **John Alimandoz** analizó cómo funciona la



1. Evento en México con Javier Muñoz.
 2. El profesor Mario Capizzani en Basilea.
 3. Sesión en París.

filosofía de "completa honestidad" de Bridgewater.

Zúrich

21 DE OCTUBRE

Bence Andras (AMP '07), presidente de la Agrupación Territorial de Suiza, invitó a los alumni a un almuerzo-tertulia.

Dubái

24 DE OCTUBRE

La Alumni Association invitó a los antiguos alumnos en Dubái a una sesión impartida por el profesor **Ahmad Rahnema**.

Basilea

25 DE OCTUBRE

En la sesión "Fighting the Brand Commodity Trap", el profesor **Mario Capizzani** abordó el caso de estudio "Dodot: la introducción de una línea de productos básicos en la península ibérica", publicado cuando la marca formaba parte de Arbora & Ausonia (ahora, parte de Procter & Gamble). En el 2009, la marca de A&A estaba sufriendo un importante descenso de la cuota de mercado en

L I F E

el sector de los pañales en España y Portugal. Esto se debía a la oferta de productos de marcas propias a menor precio. El caso presenta una propuesta doble de A&A para lanzar una nueva línea económica (básica) de pañales y competir, así, con sus rivales y recuperar la posición de su producto líder.

Oporto

26 DE OCTUBRE

- José Gabriel Chimeno (PDG '95), como presidente de la Agrupación Territorial de Portugal, convocó a los alumni a una cena-tertulia, organizada en la ciudad de Oporto, que contó con la presencia de **Daniel Bessa**, exministro de Economía, profesor y consultor en diversas empresas.

Oslo

3 DE NOVIEMBRE

- La Agrupación Territorial de los Países Nórdicos, presidida por **Martin N. Knudsen** (MBA '05) y **Erik Boyter** (GEMBA '05), organizó la sesión "Apple Car" en la capital noruega. El profesor **Marc Sachon** expuso algunas claves que las empresas deberían tener en cuenta al intentar penetrar en nuevos sectores industriales.

Bogotá

22 DE NOVIEMBRE

- **Diego Cárdenas** (MBA '96), consultor experto en salud y CEO de Strategic Knowledge Services, dirigió una sesión en la que abordó el funcionamiento y los retos que afronta el sistema de salud en Colombia, así como las tendencias que marcarán el futuro de este sector tanto a nivel nacional como internacional. La reunión estuvo organizada por la Agrupación Territorial de Colombia que preside **Luis Fernando Londoño** (MBA '03).

Singapur

23 DE NOVIEMBRE

- Un grupo de antiguos alumnos del IESE se reunió en Singapur, donde el director de la Alumni Association, **Javier Muñoz**, hizo un repaso de las novedades más destacadas de la Agrupación.

randstad



Ámsterdam

14 DE NOVIEMBRE

- ¿Cómo toman decisiones los ganadores? Este fue el tema central de la sesión organizada por la Agrupación Territorial de los Países Bajos, que preside **Philip Alberdingk Thijm** (MBA '89) y que contó con las ponencias de **Jacques van den Broek**, CEO y presidente de la Junta Directiva de Randstad, y del profesor **Stefan Stremersch**. Como conmemoración de la reciente publicación de su libro *How Winners Make Choices* (Boom, 2016), el profesor **Stremersch** analizó, a través de numerosos ejemplos, cómo las empresas líderes toman decisiones. "La diferencia entre ganar y perder depende de tres dilemas básicos: un gran volumen frente a unos precios altos, el corto plazo frente al largo plazo y lo local frente a lo global", afirmó el profesor. Por su parte, **Van den Broek** ofreció el punto de vista corporativo sobre qué camino ha tomado Randstad hasta convertirse en una empresa ganadora.

Fráncfort

24 DE NOVIEMBRE

- Como codirector académico de la plataforma de investigación IESE Cities in Motion, el profesor **Pascual Berrone** impartió la sesión "Sustainable Cities: Where Big Challenges Meet Huge Opportunities", en la que aportó enfoques innovadores sobre la gestión de ciudades y un nuevo modelo urbano para el siglo XXI basado en cuatro pilares: ecosistemas sostenibles, actividades innovadoras, equidad entre ciudadanos y territorios conectados.

Shanghái

28 DE NOVIEMBRE

- Como parte de la convocatoria de la Agrupación Territorial de China, presidida por **Myra Yu** (MBA '99), los antiguos alumnos se reunieron para asistir a la charla que impartió el profesor **Pankaj Ghemawat** basada en su nuevo libro *The Laws of Globalization and Business Applications* (Cambridge University Press, 2016). El profesor analizó la evolución reciente de la globalización y discutió el impacto de los últimos eventos políticos, así como sus implicaciones a la hora de diseñar una estrategia empresarial.



BUSCA, CLICA Y DESCUBRE

No hay tiempo que perder en la búsqueda de conocimiento. Por ello, IESE Publishing permite descubrir las últimas tendencias en dirección con un simple clic.

Nuestro portal reúne una extraordinaria colección de casos, artículos y otros materiales que enriquecerán tu visión sobre el liderazgo.

Visita WWW.IESEP.COM y descubre un mundo de conocimiento al alcance de tu mano

BIENVENIDOS A LA AGRUPACIÓN CLAUSURA DE PROGRAMAS DE EXECUTIVE EDUCATION



PADE-A-16 • Presidente: Rafael Burgos • Vicepresidenta: Neus Antón



PADE-B-16 • Presidenta: Susana García • Vicepresidente: Jerónimo Corral



PDD-4-16 • Presidente: Adrià Sas • Vicepresidenta: Emma Garralaga

Decidí venir al IESE porque quería emprender y estar con empresarios, pero no con cualquiera; quería estar con los mejores, y no me equivoqué ni un ápice”

Rafael Burgos (PADE-A-16)

Nuestros compañeros han sido los primeros *coaches* con los que hemos compartido los retos a los que nos estábamos enfrentando y los proyectos que queríamos abordar”

Susana García (PADE-B-16)



AMP-Barcelona-16-Spring

• Presidente: Joan Daura • Vicepresidente: Laurent Watteaux



PDD-Pamplona-16

• Presidenta: Elvira Bona • Vicepresidente: Alfonso Vericat



PDG-2-16 • Presidente: Fidel Mallo • Vicepresidente: Javier Vila



PMD-I-Brasil-16 • Presidente: Jeferson de Lima Cheriegate • Vicepresidente: Fabio Magalhães Carneiro

“En el IESE, no solo nos hemos formado como profesionales; la enseñanza más importante que he recibido aquí es que lo que se lidera no son compañías, sino personas”

Elvira Bona (PDD-Pamplona-16)

“La escuela ha conseguido sacar lo mejor de nosotros mismos gracias a la preparación, la profesionalidad y el compromiso de los profesores y de los coordinadores”

Jeferson de Lima Cheriegate (PMD-I-Brasil-16)

EL ÉXITO EN UN MUNDO VUCA

El desarrollo profesional se está viendo condicionado por un entorno variable y complejo. ¿Cómo prosperar en este nuevo contexto? Los asesores profesionales de la Alumni Association ofrecen algunos consejos al respecto.

“**A**l vivir en un mundo VUCA, no puedes permanecer estático durante tu trayectoria,” aseguró **Joanna Moss**, asesora profesional de la Alumni Association, en un acto sobre cómo la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA, en sus siglas en inglés) afectan al desarrollo profesional. “En el pasado, podías ser contratado por una empresa y progresar en la organización a lo largo de toda tu vida. Hoy, ese ya no suele ser el caso, y quienes sigan pensando así quedarán atrás”, advirtió.

A **Moss** la acompañaron **Lars Maydell** e **Iñaki Saltor**, también *career advisors*. El evento, moderado por **Javier Muñoz**, director de la Alumni Association, abordó tres retos clave en el desarrollo profesional: la planificación internacional, la estrategia y la inestabilidad del mercado laboral.

OPORTUNIDADES GLOBALES

● Si se presenta la oportunidad de hacer un cambio profesional a nivel internacional, “hazlo”, aconsejó **Moss**, y diferenció entre tres etapas en las que suele considerarse la movilidad internacional. El primer

PREPARARSE PARA LA INCERTIDUMBRE

Lars Maydell, *career advisor* de la Alumni Association y, anteriormente, consultor para la empresa de contratación de directivos Egon Zehnder, ofreció a los antiguos alumnos seis consejos básicos.

1 Centrarse en capacidades de gestión singulares

En un entorno VUCA, los directivos necesitan habilidades de gestión peculiares en las que se incluyan, también, habilidades sociales, explicó **Maydell**. No obstante, muchos directivos siguen apegados a las prácticas de gestión tradicionales porque “prefieren que el mundo siga siendo racional” y quieren maximizar la eficiencia. “Con una gestión singular, no siempre ganarás, pero, a veces, la vida puede ser bastante irracional y, para estar preparado, necesitas un conjunto de habilidades

que tienen que ver con comunicar, influir, rebajar las jerarquías de poder y ser inclusivo”.

2 Rodearse de las personas adecuadas

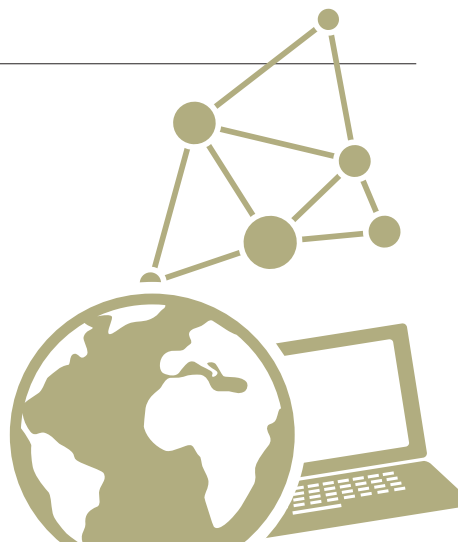
La mejor forma de propiciar el éxito profesional es rodearte de las personas adecuadas. Esto significa escoger a los compañeros, jefes, cónyuges, médicos y abogados adecuados. Ser capaz de tener cerca a las personas idóneas es una habilidad que se puede aprender y a la que los directivos deberían prestar atención.

3 Trabajar de forma efectiva junto con *headhunters*

Las empresas que se dedican a encontrar directivos ya no se centran en las competencias. Por influencia de Silicon Valley, lo que ahora se busca son indicadores de potencial. Un estudio de la empresa Egon Zehnder indica que hay cinco aspectos que pueden ayudar a predecir el éxito ejecutivo: la motivación, la

AJUSTAR LAS COMPETENCIAS A LAS NECESIDADES

“La guerra por el talento ha vuelto, pero las reglas han cambiado”, anunció el asesor de la Alumni Association **Iñaki Saltor**. En algunos países, como, por ejemplo, en España, existe una desconexión entre los perfiles profesionales y las necesidades de las empresas. Los cambios demográficos y la huida de talento han creado retos adicionales para las empresas. **Saltor** aconseja tres cosas a los directivos que buscan nuevas oportunidades: trabajar en las competencias actitudinales, tales como la creatividad, la iniciativa y la inteligencia emocional; hacer uso de las herramientas *online*; y cuidar mucho las redes profesionales.



momento se da al principio de la carrera de un directivo, cuando un breve “salto” de dos años puede facilitar la progresión en la empresa. El segundo momento tiene lugar hacia la mitad de la trayectoria, pero requiere más atención, ya que también afectará a los familiares. Y el tercero se da en el nivel de la alta dirección. En este estadio, un movimiento podría brindar las mejores oportunidades, pero debe hacerse con una clara estrategia para poder regresar al país de origen. “Si sabes hacia dónde te diriges, será mucho más fácil saber detectar una oportunidad cuando se presenta”, dijo **Moss**.



De izquierda a derecha: **Javier Muñoz**, director de la Alumni Association, junto con **Lars Maydell**, **Joanna Moss** e **Iñaki Saltor**, miembros del equipo de *career advisors* de la Alumni Association.

Estos expertos ofrecen asesoramiento sobre desarrollo profesional a cualquier miembro de la Alumni Association. Los miembros pueden disfrutar de una sesión al año, cuyo coste está incluido en la cuota de miembro.

curiosidad, los conocimientos, el compromiso y la determinación. “En lo que respecta al compromiso, lo que preguntamos es: ¿tienes la cabeza y el corazón para motivar en positivo a las personas?”, explicó. “Es posible evaluar estos indicadores de potencial a todos los niveles, y los *headhunters* lo hacen cada vez más”.

4

Entender tus preferencias

Lars Maydell citó a **Daniel Kahneman**, premio Nobel en el 2002 y experto en economía conductual, quien asegura que las personas tienden más a aferrarse a sus trabajos presentes que a buscar nuevas oportunidades. Y, para combatir esta tendencia, los directivos deberían o bien “rebajar” la calidad de su trabajo actual, o bien multiplicar por dos el atractivo de su objetivo para, de esta forma, obtener una visión imparcial.

5

Encontrar tu objetivo profesional

Basar las decisiones profesionales según criterios de beneficios económicos es “una de las

peores” trampas en las que se puede caer, opinó **Maydell**. Por el contrario, los directivos deberían centrarse en qué trabajo les reporta un sentido vital.

6

Perfeccionar tu imagen profesional

El primer paso es elaborar un currículum relevante que refleje tus logros, así como tus valores personales. Un currículum que recoja tus valores esenciales será de gran ayuda para las empresas que se dedican a buscar directivos y, al mismo tiempo, te permitirá reflexionar mejor sobre el lugar al que deseas llegar.

Además de estos seis pasos, **Maydell** aconsejó a los directivos tomar cierta distancia en relación con sus carreras profesionales de forma regular para obtener perspectiva. “Es necesario reflexionar conjuntamente con otras personas y contemplar tu vida como si fuese la de otro”, aseguró en esta sesión, que tuvo lugar el día 4 de octubre en el campus del IESE en Barcelona.

PARA SABER MÁS: WWW.IESE.EDU/CAREERADVISORS

Bengt Holmstrom y la teoría de los contratos



JOAN ENRIC RICART

Profesor Ordinario de Economía y Dirección Estratégica, IESE

En diciembre, se otorgó al profesor del MIT **Bengt Holmstrom** el Premio Nobel de Economía, compartido con el profesor **Oliver Hart**, por su trabajo en la teoría de los contratos.

Tal como se indica en el documento del comité que propone dicho reconocimiento: “El hecho de que las personas tengan distintos intereses supone un eterno obstáculo para la cooperación humana. En las sociedades modernas, los conflictos de interés se alivian a menudo –si no se resuelven completamente– por medio de arreglos contractuales. Los contratos correctamente diseñados aportan incentivos a las partes permitiendo obtener potenciales ganancias de la colaboración”.

Tanto desde la perspectiva de los mercados como de las organizaciones, esta problemática contractual es tremendamente importante. Cualquier directivo sabrá reconocer las dificultades de alinear intereses y esfuerzos para lograr los objetivos comunes de la organización. La teoría de los contratos arroja luz a este tipo de problemas, por lo que ha tenido un gran impacto en áreas como la economía de las organizaciones o las finanzas corporativas.

Tuve el privilegio de ser el primer estudiante doctoral del profesor **Holmstrom**, cuyos trabajos se centran en la provisión de incentivos en lo que llamamos “contratos completos”. En particular, el problema contractual clásico tiene la siguiente forma: el “principal” encarga al “agente” el desarrollo de unas tareas de su interés. Sin embargo, el principal no puede observar directamente la ejecución de las tareas y solo puede remunerar en función del resultado. Además, las acciones del agente incurren en un esfuerzo que debe asumir él mismo, y el resultado depende tanto de su esfuerzo como de otros factores inciertos. Por tanto, dado un resultado concreto, no podemos distinguir qué parte se debe al esfuerzo realizado o a la suerte que se haya tenido.

Esta mecánica está presente en multitud de situaciones cotidianas. Por ejemplo, el principal

pueden ser los accionistas, y el agente, el CEO de la empresa, pero también puede ser cualquier paciente (principal) que se ponga en manos de un médico (agente) o un conductor (principal) que lleve su vehículo a un mecánico (agente). Los trabajos del profesor **Holmstrom** tienen como objetivo entender cómo alinear, en multiplicidad de condiciones, los incentivos del agente de forma más eficiente. Cómo son y se caracterizan los contratos óptimos en estas situaciones, cuál es el valor de la información en su estructura, qué explica su forma específica, etc. Todas estas son preguntas muy relevantes para entender cómo lograr los niveles de coordinación necesarios para obtener la solución más eficiente.

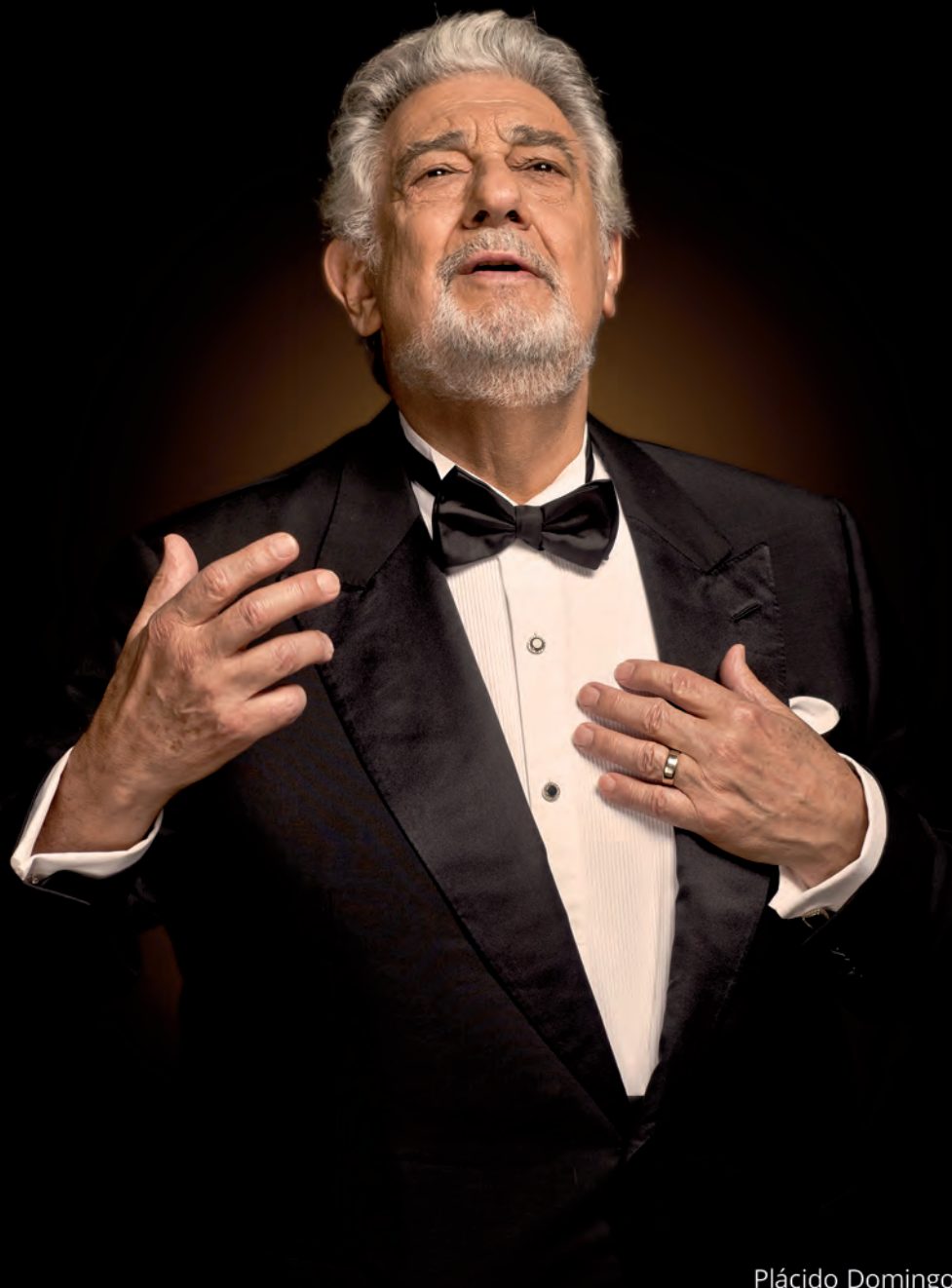
Estos trabajos “sobre incentivos” han sido, a veces, demonizados o criticados por basarse en una concepción demasiado economicista de la persona. Esta crítica refleja un planteamiento superficial en la comprensión de las verdaderas aportaciones de modelos que no pretenden ofrecer fórmulas sencillas a problemas complejos, sino entender mejor esta complejidad para mejorar la toma de decisiones.

Ello se ve más claro cuando esta teoría se aplica a situaciones específicas; por ejemplo, cómo deben ser los contratos cuando el agente ha de realizar múltiples tareas, cómo proveer incentivos a equipos de personas o cómo compatibilizar la toma de decisiones de inversión de un alto directivo con su interés en el desarrollo de su carrera profesional cuando dichas decisiones, más allá del resultado empresarial, son señales de su talento directivo. El aprendizaje a partir del modelo no es una regla precisa, sino el reconocimiento de que este conflicto de intereses puede estar presente en muchas situaciones y el hecho de cómo abordarlo de manera efectiva intentando buscar soluciones eficientes al problema.

Gracias al trabajo de **Holmstrom**, entendemos mejor la complejidad de los incentivos en las organizaciones. Sin embargo, qué uso hagamos del conocimiento sigue siendo responsabilidad de la dirección, como siempre.

DEL OÍDO AL CORAZÓN

Siente la vida a través de tu oído



Plácido Domingo



Centros Auditivos

www.gaes.es

902 39 39 40

Oír bien cambia la vida

Ven a GAES y revisa tu audición

20 α lfa 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.