

IESE

● 147

REVISTA
DE ANTIGUOS
ALUMNOS

Octubre-Diciembre 2017
www.iese.edu

CRUZANDO FRONTERAS

La transformación del IESE en una organización internacional

Javier Estrada
Un método para asignar
activos

Antonio Dávila
¿Cuál es la nueva ventaja
competitiva?

Entrevista
Steve Shiffman (GCP '17),
CEO de Calvin Klein

A 3-Day Xperience

IESE Global Alumni Reunion

16-18 de noviembre, 2017

MADRID

Inscríbete en www.iese.edu/GAR

X2 Escucha
a los líderes
del cambio

The Power of Innovation and Design Thinking

Tom Kelley | Partner, IDEO

Winners Dream

Bill McDermott | CEO, SAP SE

The New Rules in Cybersecurity

Félix Sanz Roldan | Director, National Intelligence Agency, Secretary of State

Anthony J. Ferrante | Senior Managing Director, FTI Consulting
Former Director for Cyber Incident Response, White House and Chief of Staff of the Cyber Division, FBI

The Upside of Digital Disruption

Fuencisla Clemares | Country Manager Spain & Portugal, Google

Helena Herrero | President & CEO, HP Spain & Portugal

Marta Martínez | General Manager, IBM Spain, Portugal, Greece & Israel

Digital Impact on Our Work and Our Lives

Andrew McAfee | Co-director, MIT Initiative on the Digital Economy

Alejandro Beltrán | Senior Partner and Global Chief Talent & People Officer, McKinsey & Company

Space Driven Innovation

Pedro Duque | Astronaut, European Space Agency

X1 _Explora empresas líderes

Ω
OMEGA



Clínica
Universidad
de Navarra



Ermenegildo Zegna

X3 _Conéctate

DEPORTE SOLIDARIO

Golf, Pádel y Running



Golf Santander



NETWORKING

2.500 Alumni de
todo el mundo



CENA DE GALA

En el Casino de Madrid

Comparte experiencias con
compañeros y profesores
en actividades de ocio.

¿Su Programa de Compliance Penal le garantiza una completa seguridad?



- › **Implantación** de Programas de Compliance Penal.
- › **Auditorías** Anuales de Programas de Cumplimiento.
- › **Adaptación** de Programas de Cumplimiento a la Norma UNE 19601:2017.
- › **Evaluación** de Procedimientos en procesos de Exportación e Importación.
- › **Defensa** Jurídica en materia de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas.
- › **Elaboración** de Dictámenes e Informes.

 Maldonado
Pascual
& Asociados

info@maldonadopascual.es

900 104 578

www.maldonadopascual.es



PORTADA



CRUZANDO FRONTERAS

La transformación del IESE
en una organización internacional

12

IDEAS

IMPLANTAR LA ESTRATEGIA YA ES UNA COMMODITY
¿Cuál es la nueva ventaja competitiva?

Antonio Dávila

20



ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN

Un método para asignar activos

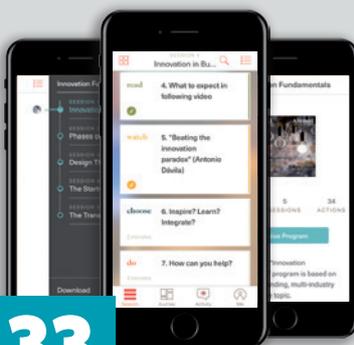
Javier Estrada

24

ASÍ ES LA NUEVA FORMACIÓN DIGITAL PARA LOS ALUMNI

CURSOS EN EL MÓVIL PARA

AGENDAS APRETADAS



33

CROSSROADS



114 PROFESORES DE 22 NACIONALIDADES CONFORMAN EL EQUIPO DOCENTE

Seis nuevas incorporaciones al claustro del IESE

30

CINCO SECCIONES Y UN 84% DE ALUMNOS INTERNACIONALES EN EL PRIMER CURSO

El MBA, en su máximo histórico: 712 alumnos

31



MARK THOMPSON, CEO DE THE NEW YORK TIMES
“Escuchar a tu audiencia es esencial”

32

ÍNDICE

GRADUACIÓN DEL EXECUTIVE MBA SÃO PAULO

Un nuevo estilo de líder
en Brasil **34**

SE NECESITAN EMPRESAS MÁS FLEXIBLES Y DIVERSAS

Promoviendo la igualdad de
oportunidades en el trabajo **35**

AGENDA **36**

PEOPLE



**MARIETA DEL RIVERO (AMP '16),
CONSEJERA DE CELLNEX TELECOM**
“Los consejeros independientes
somos una garantía para
el futuro de las empresas” **42**



ISRAEL BURÓN (EMBA '15)
“Queremos compartir
con los demás el cambio que
vivimos en el IESE” **44**

SOIS NOTICIA **50**

LIFE

CHAPTER NEWS **58**

TORNEOS DE GOLF Y PÁDEL
La competición donde
todos ganan **64**

REUNIONES DE ANTIGUOS ALUMNOS
Los alumni se suman, los
encuentros se multiplican **66**

¡BIENVENIDOS A LA AGRUPACIÓN!
La culminación de un reto **68**

FINAL

ALBERTO RIBERA
Siete estrategias
para combatir el estrés **72**

PEOPLE

38

**STEVE SHIFFMAN (GCP '17),
CEO DE CALVIN KLEIN**

“EL DÍA QUE
DEJE DE
APRENDER,
DEJARÉ
TAMBIÉN MI
TRABAJO”

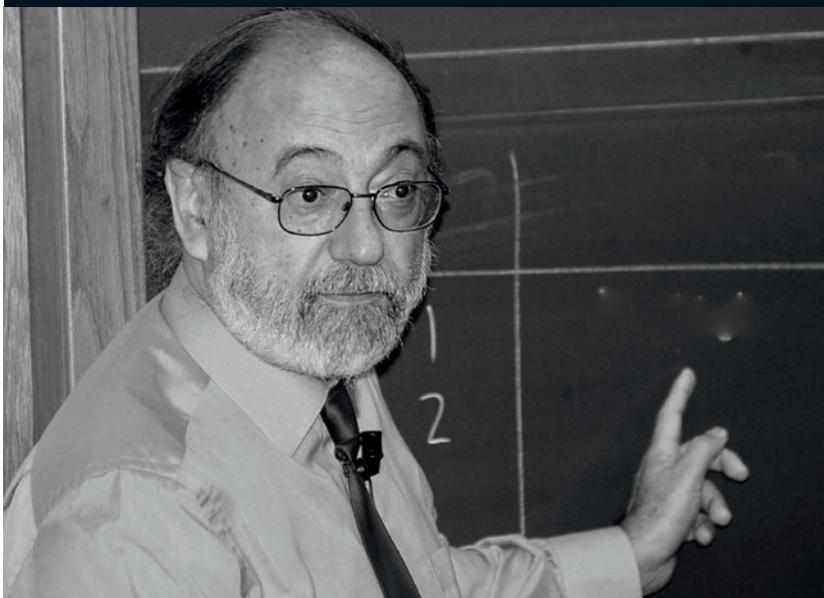


PEOPLE

46

**IN MEMÓRIAM:
PROFESOR JOSEP RIVEROLA**

**CUATRO DÉCADAS DE
ENTREGA Y DEDICACIÓN**



Potencia contratada significa ¿tengo que iluminar un campo de fútbol o una panadería?

En Gas Natural Fenosa hablamos tu idioma.

Así, si alguien te habla de potencia contratada, sabrás que es básicamente el máximo de electricidad que puedes consumir al mismo tiempo y que una manera fácil de ahorrar es ajustar la potencia contratada a tu consumo. Llámanos y estudiaremos si te conviene cambiarla y el ahorro que puede suponer hacerlo.

www.gasnaturalfenosa.es

Llámanos al

900 100 251

y te responderemos
en tu mismo idioma

gasNatural 
fenosa

Hecho y dicho

Índice de Alumni

| | | | | | |
|-------------------------------------------|--------|------------------------------------------------|--------|------------------------------------------|--------|
| Adiego, Ángel (PDD '04) | 66 | Gómez, Eva (PDD '17) | 68 | de Pereda, Héctor (EMBA '14) | 50 |
| Alcaraz, Juan (PDD '92) | 50 | Gómez-Pastrana, Javier (PDD '16) | 50 | Pina, Ruth (PDD '16) | 50 |
| Altimiras, Daniel (PDD '07) | 50 | González, José Dionisio (PDD '07) | 50 | Piqué, Enrico (PDD '93) | 58 |
| Amaral, Adriano (MBA '94 y AMP '07) | 58 | González, Raúl (MBA '86) | 66 | Prats, Carme (PMD '17) | 68 |
| Amorós, Ramón (PDD '00) | 50 | Gosálvez, Alfredo (PDD '00) | 50 | Puerto, María Luisa (PDD '16) | 50 |
| András, Bence (AMP '07) | 58 | Guarnieri, Bruno (EMBA '17) | 34 | Quiroga, Luis Fernando (PADE '83) | 66 |
| Areny, Anna (PDD '17) | 68 | Guijarro, Luis Hernández (PDD '16) | 50 | Ramentol, Jordi (GPMD '95) | 50 |
| Arnau, Mercedes (PDD '11) | 50 | Halcón, Luis Manuel (MBA '96) | 50 | Ramírez, Juan Manuel (PDD '12) | 50 |
| Avila, Daniel (PDD '17) | 68 | Herrera, Antonio Jesús (PADE '14) | 50 | de Ramón, Ignacio (EMBA '17) | 50 |
| Balbin, Javier (MBA '00) | 58 | Hidalgo, David (PDG '11) | 50 | Rasero, Teresa (PADE '12) | 50 |
| Barufi, Joao (PLD '17) | 68 | Hoffmann, Alfredo (MBA '98) | 58 | Reina, Javier (MBA '02) | 50 |
| Bernal, Jorge (MBA '01) | 50 | de la Huerta, Pilar (PDD '99 y PDG '04) | 50 | Reynés, Francisco (MBA '89) | 42 |
| Bertolín, Víctor (PADE '05) | 66 | Iñurrieta, Jose M ^a (PDD '15) | 50 | Rico, Juan Luis (MBA '00) | 50 |
| Bilinski, Ireneusz (AMP '17) | 68 | Ivanov, Mikhail (GEMBA '10) | 58 | del Rivero, Marieta (AMP '16) | 42 |
| von Boeselager, Georg (AMP '08) | 58 | de Jaime, Miguel (PDG '02) | 50 | Rodrigo, José Manuel (PDD '84) | 50 |
| Burón, Israel (EMBA '15) | 10, 44 | Johns, Malcolm (GCP '17) | 68 | Rodríguez, Virginia (PDG '17) | 68 |
| Bustamante, Fernando (PDD '11) | 50 | Jónsdóttir, Heiðrún (AMP '17) | 68 | Romero, Francisco (PDG '10) | 50 |
| Cabo, Óscar (PDD '10) | 50 | Kalocsa, Bernadett (MBA '99) | 58 | Ronis, Yana (GEMBA '16) | 58 |
| Callejo, Tomás (PDD '17) | 68 | Korner, Reinhard (PMD '17) | 68 | Royo-Villanova, Antonio (EMBA '09) | 50 |
| Carlsen, Atle H. (MBA '97) | 58 | Lambert, Axel (MBA '01) | 58 | Ruffini, Leonardo (EMBA '12) | 50 |
| Carnicero, Ignacio (MBA '95) | 50 | Lavoie, Priscilla (MBA '14) | 50 | Ruiz-Alba, José (PDG '05) | 50 |
| Ceballos, Eduardo (PDG '11) | 50 | de León, Javier (PDD '14) | 50 | Saller, Ulrike (AMP '17) | 68 |
| Cervera, Javier (PDG '13) | 50 | Loma-Ossorio, Eduardo (EMBA '12) | 50 | Salvadó, Aleix (PDD '17) | 68 |
| Cherigate, Jeferson (PMD '16) | 33 | Londoño, Luis Fernando (MBA '03) | 58 | de la Santa, Clara (EMBA '13) | 50 |
| Chetverikov, Sergey (GEMBA '15) | 58 | Luesma, Santiago (PDD '14) | 50 | Sapiña, Salvador (PDD '13) | 66 |
| Chimeno, José Gabriel (PDG '95) | 58 | Martínez Weber, Fredy (PDG '89) | 66 | Schouten, Rudolf (PDD '11) | 50 |
| Confalone, Valentino (MBA '01) | 58 | Martín-Muñoz, Josemanuel (PDG '17) | 68 | Schröter, Andreas (GEMBA '08) | 58 |
| Corredor, Beatriz (PADE '13) | 50 | Mehra, Ankit (MBA '15) | 50 | Shiffman, Steve (GCP '17) | 10, 38 |
| Cuerda, Pedro Luis (MBA '87) | 50 | Méndez, Jaime (PDD '15) | 58 | Silla, Enrique (PDD '93) | 66 |
| Díez, Ana (EMBA '01) | 50 | Mercler, Laurent (AMP '17) | 68 | Smirnov, Andrey (GEMBA '07) | 58 |
| Domènech, Daniel (PADE '11) | 50 | Mirat, Manuel (PADE '09) | 50 | Soler, Álvaro (PADE '15) | 66 |
| Dueñas, Francisco Javier (PADE '17) | 50 | Montolio, Francesc (EMBA '16) | 44 | Soloperto, Silvano (MBA '13) | 58 |
| Dulinsky, Silvio (EMBA '07) | 58 | Morales, Javier (MBA '07) | 50 | Struye, Frithjof (AMP '17) | 68 |
| Dunaif, Anthony (MBA '93) | 50 | Neubert, Astrid (PLD '17) | 68 | Ugarte, Iñaki (MBA '14) | 34 |
| Echegaray, Fernando (PDG '05) | 50 | Niesyto, Agata (AMP '17) | 68 | Valero, Alfonso (EMBA '09) | 50 |
| Fernandes, Nuno (PhD '03) | 50 | Olavarría, Lionel (MBA '75) | 58 | Vázquez, Francisco (PDG '03) | 58 |
| Fernández-Capo, Daniel (GCP '17) | 68 | Pace, Alan (MBA '94) | 58 | Vázquez, Oscar (EMBA '07) | 50 |
| García-Tizón, Rosa (PDG '12) | 50 | Pansegrau, Ingo (AMP '16) | 58 | Venturini, Paolo (MBA '02) | 58 |
| Garrido, Ángela (PDD '17) | 68 | Papiol, Ariadna (PDD '13) | 50 | de Yarza, Fernando (EMBA '04) | 50 |
| Gautam, Shilpika (MBA '10) | 50 | Parra, Íñigo (MBA '90) | 50, 66 | Zoilo, Alberto (PADE '10) | 50 |
| Gil, Jorge (PDD '00) | 50 | Peña, Emilio (PADE '05 y PDD '91) | 50, 66 | | |

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



RENAULT
Passion for life

Gama Renault TALISMAN

Premium by Renault



Disfruta la agilidad y la seguridad de conducción del sistema cuatro ruedas directrices **4CONTROL**.[®]

Gama Renault Talisman: consumo mixto (l/100km) desde 3,6 hasta 6,0. Emisiones CO₂ (g/km) desde 95 hasta 135.

Renault recomienda 

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



Índice de empresas

| | | | | | |
|-------------------------------|--------------------|-------------------------------|------------|------------------------------|------------|
| 3G Office | 58 | Columbia University | 30 | Partido Socialista | |
| 3G Smart Group | 58 | Comisión Europea | 12 | Obrero Español | 50 |
| Abertix | 42 | Compañía del Trópico | 50 | PurpleBeach | 33 |
| Advokatfirmaet Selmer | 58 | Conento | 50 | PVH | 38 |
| Aéroports de Paris | 50 | Coomo | 50 | PwC | 28 |
| AESE Business School | 12, 46 | Cosan | 34 | Rattunde | 68 |
| Air Liquide | 50 | Degreed | 33 | RNB | 66 |
| Airbus | 58 | Deloitte | 33, 58 | RocaSalvatella | 42 |
| Alfred P. Sloan | | Deoleo | 50 | Rrebrand | 58 |
| Foundation | 35 | Deutsche AM | 50 | Señor Cool | 50 |
| Allianz | 68 | Diageo | 50 | Shoppiday | 50 |
| Almdudler | 68 | DNV GL | 58 | Sincrolab | 50 |
| Amazon | 20, 34, 38, 58, 66 | ekWateur | 58 | Sistema PJSFC | 58 |
| Amena | 42 | ENSISA | 50 | Smartclip | 50 |
| American Society of | | Erasmus University | 30 | Sony | 28 |
| Composers, Authors | | Ericsson | 42 | Spainsif | 50 |
| and Publishers | 50 | Esfera Capital Gestión | | Stanford | |
| AmpeX | 28 | SGIC | 50 | University | 12, 38, 46 |
| Angola School | | Estrella Galicia | 66 | StartTrack.ru | 58 |
| of Management | 12 | Ferrer | 50 | Strathmore Business | |
| Antibióticos de León | 50 | Financial Times | 35 | School | 12 |
| APK Renting | 50 | Flos Architectural | 66 | Talengo | 50 |
| Asamblea de la Asociación | | Foro Económico Mundial | 58 | Talentier | 50 |
| de Empresas con Gran | | Freixenet | 66 | Teka | 50 |
| Consumo de Energía | 50 | Frozen Devil | 58 | Telefónica | 42 |
| Asociación de Fabricantes | | Fundación ECOTIC | 50 | Tesla | 20 |
| Españoles Exportadores | | G.H. Bass | 38 | The Body Shop | 29 |
| de Equipamientos | | Google | 20, 58 | The New York Times | 32 |
| para Hostelería y | | Grupo Antonio Álvarez | 50 | Twitter | 20 |
| Colectividades | 50 | Grupo Cortefiel | 50 | Uber | 20 |
| Asociación Española | | Grupo Fontana | 50 | Unilever | 29 |
| Contra el Cáncer | 64 | Grupo PRISA | 50 | Unión Internacional de | |
| Asociación Española | | Grupo TBA | 44 | Transporte Público | 50 |
| de Directivos | 50 | GyanDhan | 50 | Universidad Austral | 12, 46 |
| Asociación Nacional | | Harvard University | 12, 30, 46 | Universidad Carlos III | |
| de Fabricantes e | | HEC Paris | 12 | de Madrid | 30 |
| Importadores de | | Henneo Media | 50 | Universidad CEU | |
| Electrodomésticos | 50 | Higher Commercial | | Cardenal Herrera | 66 |
| Asociación Nacional de | | Management School | 46 | Universidad | |
| Servicios Funerarios | 50 | Hijos de Rivera | 66 | de La Sabana | 12 |
| Asociación para el Desarrollo | | i-D | 38 | Universidad | |
| de la Empresa Familiar de | | IDC | 50 | de los Andes | 12 |
| Madrid | 50 | Industrias Titán | 50 | Universidad de | |
| Asociación Profesional | | INISEL | 46 | los Hemisferios | 12, 46 |
| de Mediadores de | | International Society | | Universidad de Lund | 44 |
| Seguros | 50 | for Technology in | | Universidad | |
| Asociació Catalana | | Education | 33 | de Montevideo | 12 |
| d'Empreses de Motlles | | ISE Business | | Universidad | |
| i Matrius | 50 | School | 12, 46, 58 | de Navarra | 12, 46 |
| Association of the European | | IT8 | 66 | Universidad de Piura | 12 |
| Self-Medication | | IZOD | 38 | Universidad del Istmo | 12 |
| Industry | 50 | Jeanología | 66 | Universidad | |
| Atresmedia Corporación | 50 | JLL | 50 | Panamericana | 12, 46 |
| Augusta Pádel | 64 | Keynos | 50 | Universidad Católica | |
| Axians | 58 | Laboratorio de Ocio | 66 | Portuguesa | 50 |
| Banco Bcl | 58 | Leadership Foundation | | Universitat | |
| Banco Bradesco | 58 | for Higher Education | 33 | Liechtenstein | 30 |
| Banco de Alimentos | 64 | LG Electronics | 50 | Universitat Politècnica | |
| Banco de Pagos | | London Business School | 12 | de Catalunya | 44 |
| Internacionales | 32 | L'Oréal | 29 | Universitat Politècnica de | |
| Barbuss | 58 | Macy's | 38 | Catalunya | 46 |
| BBVA | 58 | Made in Mobile | 42 | Universitat | |
| Ben & Jerry's | 29 | Mahou San Miguel | 35, 50 | Pompeu Fabra | 30 |
| Biofleisch Kontor | 58 | Manufactum | 58 | Université de Lausanne | 30 |
| Bloomingdale's | 38 | Massachusetts Institute | | University of Asia | |
| Bombardier | | of Technology | 12, 35 | and the Pacific | 12 |
| Transportation | 50 | Maxam | 50 | University of Michigan | 12 |
| British Airways | 32 | McCann Worldgroup | 50 | University of | |
| CaixaBank | 35, 50 | McKinsey & Company | 33 | Pennsylvania | 12 |
| Calvin Klein | 10, 38 | MDE Business School | 12 | University of Virginia | 33 |
| Cámara Oficial de | | Microsoft | 33, 68 | University of | |
| Comercio, Industria, | | Multiscan | 66 | West London | 50 |
| Servicios y Navegación | | National Science | | VASS | 50 |
| de España | 66 | Foundation | 46 | Vassar College | 38 |
| Cellnex Telecom | 42 | Neinver | 50 | Vida | 50 |
| CELSA GROUP | 35 | Nokia | 42 | Vogue | 38 |
| Centro Argentino | | Northwestern University | 12 | Warnaco Group | 38 |
| de Ingenieros | 58 | OpenDataSoft | 58 | Wave | 29 |
| Chanel | 38 | Oracle | 50 | World Padel Tour | 64 |
| China Europe International | | PA Consulting Group | 33 | Xfera Móviles | 42 |
| Business School | 12, 46 | Pádel Zaragoza | 64 | Yale University | 46 |
| Christian Dior | 38 | Pan-Atlantic | | Zalux | 50 |
| Club de Golf Terramar | 64 | University | 12, 46 | Zumex | 66 |



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
Marta Matute
Javier Pampliega
Roger Perelló
Isaac Sastre
Natasha Young
Miquel Utset

Fotografía

David Adamson, Javier Arias, Alexandre Baptista, Pablo Candamio, Jordi Estruch, Edu Ferrer Alcover, Xisco Kamal, Sara Lacuesta, Chus Marchador, Pili Martínez, Fernando Mucci, Eva Ripoll, Roger Rovira, Jordi Tarrés, Sergei Tsirkuno y Juan Ude

Ilustraciones

Luciano Lozano
Ana Yael

Diseño y maquetación

Enric J. Gisbert

Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales
(www.cajaalta.es)

Publicidad

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

Impresión

QP Print

Edita

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

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



IESE/Universidad de Navarra

Revista de Antiguos Alumnos

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

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

Ventajas Premier,
solo para IESE Alumni



IESE Alumni y CaixaBank han llegado a un acuerdo en exclusiva para ofrecerle las mejores condiciones y servicios Premier. Descubra todas las ventajas que podemos ofrecerle:

- Una cuenta única
- La mejor financiación
- Soluciones de inversión a su medida
- Asesoramiento personalizado
- El pack de tarjetas más exclusivo

Consulte la oferta completa en www.CaixaBank.es/colectivospremier/iese y solicite ya las tarjetas capturando este QR.



Ir siempre un paso por delante. Esto es Banca Premier

Espiríto de servicio con “adherencias”

Al entregar este número de la *Revista de Antiguos Alumnos* a la imprenta, me pregunté: ¿Qué es lo que define mejor su contenido? Estuve dándole vueltas y, finalmente, me incliné por pensar que es el servicio, el espíritu de servicio. Claro que este no es un producto destilado, incontaminado, limpio, sino que está lleno de, ¿cómo lo diría?, de adherencias. Que no son impurezas, sino otros valores.

Por ejemplo, los recuerdos que algunos profesores dedican a nuestro colega y amigo, el profesor **Josep Riverola**, que falleció en agosto, coinciden en su gran espíritu de servicio; las “adherencias” incluyen su sentido de la amistad, su curiosidad intelectual y otras muchas virtudes, incluido algo que forma parte de la misión del IESE: saber ver las cosas desde el punto de vista del directivo. ¡Gracias, Josep!

La entrevista a **Israel Burón** (EMBA ‘15) recoge el convencimiento de que las empresas están para servir a la sociedad, y esto le lleva a los valores que recibió en el EMBA.

El artículo de “Portada” tiene dos lecturas: una, la que recoge el título –cómo el IESE se convirtió en una escuela internacional–; la otra, la que aparece en todos los párrafos –cómo el IESE convirtió esa transformación en una oportunidad para servir a sus alumnos y participantes, a las empresas y directivos de todo el mundo, a las escuelas y los profesores de tantos países con los que compartió esa transformación, etc.–. El IESE pudo haber llevado a cabo su internacionalización poniendo sus intereses por delante y ahora sería también una escuela global, pero, sin duda, sería muy distinta de lo que es.

No podían faltar las colaboraciones de nuestros profesores en “Ideas”. **Antonio Dávila** nos habla de “otra” ventaja competitiva, que es “ver” el cambio y aprovecharlo. **Javier Estrada** nos asoma al mundo de la selección de activos, algo que todos tenemos que hacer en algún momento y nos ofrece un método sencillo y eficaz. Y, como el estrés nos acecha siempre en el vertiginoso día a día de los ejecutivos, **Alberto Ribera** nos ofrece consejos tan sencillos como útiles.

Además, os recomiendo la entrevista a **Steve Shiffman** (GCP ‘17): ahora que se habla tanto de enseñar con “narrativas”, escuchar las experiencias del exitoso CEO de Calvin Klein será una breve lección de dirigir bien. Y disfrutad, como siempre, de las noticias sobre el IESE, los antiguos alumnos y las promociones recientes de nuestros programas.



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



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





Cruzando fronteras

**La transformación del
IESE en una organización
internacional**

El pasado 30 de marzo, en Ciudad de México, el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) celebró su 50 aniversario con una cena de gala a la que asistieron líderes empresariales y académicos de todo el mundo. Además del estreno de una pieza sinfónica compuesta para la ocasión por el músico mexicano **Samuel Zyman**, diversas personalidades destacaron el papel del IPADE en el ámbito empresarial del país azteca. No era para menos, pues la institución cumplía medio siglo convertida en una de las principales escuelas de dirección de Latinoamérica.

Entre los invitados, se encontraba una delegación del IESE, y también para ellos se trataba de un acontecimiento muy especial. Y es que, allá por 1967, el IESE ayudó a los impulsores del IPADE a crear la escuela. Se trataba de la primera vez que nuestra escuela, fundada en 1958, iba más allá de las fronteras españolas. En estos cincuenta años el IESE también ha crecido, así como su actividad internacional. Tras colaborar en el despegue de 15 escuelas de dirección de empresas, ha abierto campus en Múnich y Nueva York, además de oficinas en São Paulo. Todo ello, acompañado del desarrollo de numerosos programas internacionales y de un alumnado que, en el caso del MBA, abarca 60 nacionalidades.

¿Cómo se transformó el IESE en una organización global? ¿Hacia dónde debe evolucionar a partir de ahora?

CÓMO LLEGAR A SER INTERNACIONAL

“Las organizaciones no dan saltos al vacío; al menos, no las buenas”, asegura el profesor **Jordi Canals**, director general del IESE entre el 2001 y el 2016. “Todo lo que hemos construido, lo hemos hecho sobre los pilares de los que partíamos”. En términos parecidos se expresa el profesor **Carlos Cavallé**, director general de la escuela entre 1984 y el 2001: “No pulsas un botón y te conviertes en una organización internacional. Se trata de un proceso que tiene varias etapas: unas sencillas y otras más complejas”.

Podría decirse que la fundación del IPADE fue el primer capítulo de ese proceso, pero, aun así, tiene un prefacio. En 1963, durante la reunión inaugural del Comité Harvard Business School-IESE, el asesoramiento estadounidense contribuyó al lanzamiento del programa MBA del IESE. Un año después, entre los alumnos del programa se encontraban los primeros estudiantes extranjeros de la escuela, toda una demostración de su ADN internacional.

Con todo, el IPADE no fue una iniciativa del IESE. En 1966, un grupo de empresarios mexicanos pidieron a la Harvard Business School que les ayudara a establecer una escuela de dirección en el país, y se les sugirió que acudieran al IESE. Varias podrían haber sido las razones. En primer lugar, la afinidad lingüística y cultural sería mayor, y la comunicación, más fluida, con una escuela española. En segundo lugar, dado que había comenzado su trayectoria apenas ocho años antes, el IESE conocía de primera mano los retos y las dificultades que entrañaba la apertura de una nueva escuela. El proyecto contaba con el respaldo de san **Josemaría Escrivá de Balaguer**, Gran Canciller de la Universidad de Navarra en aquel momento, y fue aprobado por **Antonio Valero**, el primer director general del IESE.

Un año después, en 1967, se creó el Comité IESE-IPADE siguiendo el modelo del comité que nuestra escuela tenía con Harvard. El IESE proporcionó al IPADE asesoramiento y formación del profesorado, además de enviar varios miembros de su claustro en calidad de profesores

visitantes. El profesor **Cavallé** recuerda que, durante el primer año del IPADE, “viajé cinco veces a México, y por entonces no era tan fácil como ahora. Tuvi- mos que invertir mucho dinero, tiempo y esfuerzo. Pero, a la vez, quedamos impresionados con todo lo que podíamos aprender de la comunidad empresarial mexicana. Y eso animó a muchos a seguir adelante”.

El IPADE fue un éxito rotundo. Tras los programas de alto nivel dirigidos a los ejecutivos mexicanos, inició su propio MBA en 1970. Ocho años después, obtuvo la autorización para ejercer como centro universitario con el nombre de Universidad Panamericana.

El IPADE sería la primera de una larga lista de instituciones similares apoyadas por el IESE. Entretanto, nuestra escuela debía acometer su propio desarrollo con el fin de convertirse en una organización internacional.

LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPIEZA POR UNO MISMO

Ya en los primeros tiempos del IESE, la escuela empezó a enviar a sus profesores a Estados Unidos y Europa para que cursaran un doctorado, una actividad que mantuvo y amplió a partir de los setenta. De ese modo, cada vez más programas fueron impartidos por profesores que se habían doctorado en universidades de fuera de España. Este paso fue triplemente beneficioso para el IESE.

En primer lugar, mejoró la capacitación académica y profesional de los profesores, así como su dominio del inglés. En segundo lugar, contribuyó a la creación de una red



NO PULSAS UN BOTÓN Y TE CONViertes EN UNA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL. SE TRATA DE UN PROCESO”

Prof. **Carlos Cavallé**, director general del IESE entre 1984 y el 2001.

de contactos personales muy provechosa tanto para ellos como para la escuela. Y, por último, favoreció un intangible que el profesor **Cavallé** considera fundamental: “La internacionalización es un proceso, y una parte esencial del mismo es inculcar una mentalidad internacional en las personas. No me refiero a acumular sellos en el pasaporte. La internacionalización empieza por uno mismo. Enviábamos a los profesores al extranjero y, cuando regresaban, habían cambiado”.

Otro paso clave fue el lanzamiento del MBA en inglés, en 1980. Al principio, constituía una pequeña sección: las clases se impartían íntegramente en inglés durante el primer año, mientras que, en el segundo, se combinaba con el español, para que los alumnos extranjeros adquirieran un conocimiento práctico del idioma. No fue fácil. Además de que los profesores tenían que sentirse cómodos debatiendo los casos en inglés, había que traducir estos y otros materiales académicos, y la escuela debía estar preparada para funcionar en otro idioma.

El MBA en inglés no solo hizo del IESE una escuela más atractiva para los alumnos extranjeros, sino que también le brindó la oportunidad de contratar a profesores de otros países, lo cual amplió enormemente su bolsa de talento. Además, allanó el camino para los primeros programas de intercambio con escuelas como The Wharton School, la Kellogg School of Management, HEC París o la London Business School, que pudieron disfrutar los alumnos de segundo curso. Actualmente, el IESE tiene convenios de intercambio con más de 25 escuelas de todo el mundo. Así, el MBA en inglés no tardó en ser un gran éxito, hasta tal punto que, en unos pocos años, las solicitudes de admisión quintuplicaron las plazas disponibles.

Después, vinieron los programas conjuntos y las alianzas, otro paso importante del proceso de internacionalización. Según el profesor **Cavallé**, “comprendimos la importancia de forjar buenas alianzas académicas. Por entonces, éramos una escuela española poco conocida, por lo que, solos, nos iba a resultar difícil atraer directivos para un programa internacional de alto nivel”.

Una de las primeras alianzas académicas se estableció con la Stephen M. Ross School of Business de la University of Michigan, con la que el IESE ofreció su primer programa internacional de alta dirección en 1994, cerca de Lausana (Suiza). Su éxito vino seguido de muchos otros programas. A la lista de las alianzas académicas del IESE se sumaron pronto Harvard, Stanford, la MIT Sloan y la CEIBS.

También crecieron y se estrecharon los lazos con las empresas internacionales. En 1989, se constituyó el Consejo Asesor Internacional del IESE (IAB, por sus siglas en inglés), formado por presidentes y CEO de grandes compañías. Junto con el claustro de la escuela, los miembros del Consejo analizan las tendencias socioeconómicas y cuál debe ser la respuesta de instituciones académicas como el IESE a las necesidades cambiantes del mundo empresarial. Durante los años noventa, la escuela afinó los programas a medida para las empresas, los Custom, que aumentaron en número, como consecuencia del creciente perfil inter-

Hitos de la internacionalización del IESE

1958 El IESE empieza a enviar a sus profesores a EE. UU. y a Europa para que cursen el doctorado.

Una parte esencial del proceso de internacionalización es “inculcar una mentalidad internacional en las personas”, explica el profesor Cavallé.



1963 Se crea el comité Harvard Business School-IESE, la primera alianza académica.

El asesoramiento de los profesores de Harvard ayudó a lanzar el programa MBA del IESE en 1964. Entonces, la escuela dio la bienvenida a sus primeros alumnos internacionales. A la lista de alianzas académicas se sumaron pronto Stanford, la MIT Sloan y la CEIBS.

1967 El IESE ayuda a crear el IPADE en México.

Esta institución, completamente independiente, fue la primera de las 15 escuelas asociadas al IESE.



1980 Se inicia el MBA bilingüe.

Este paso hizo la escuela más atractiva para los alumnos y el profesorado internacional, y allanó el camino para las alianzas internacionales y programas de intercambio. Actualmente, el IESE cuenta con convenios de intercambio con más de 25 escuelas de todo el mundo.

1989 Se constituye el IESE International Advisory Board.

En este Consejo, los presidentes y CEO de grandes compañías ayudan a la escuela a través del análisis de las tendencias socioeconómicas y las necesidades del mundo empresarial.

1991 Abre sus puertas la LBS, primera escuela asociada al IESE en África

Fue la primera, pero no la última, ya que la MDE se creó en Costa de Marfil en el 2003 y la SBS, en Kenia en el 2005. Además, el IESE apoyó a la AESE cuando ayudó a fundar la ASM en Angola en el 2008.



nacional del IESE. “En cuanto te acreditas como escuela internacional, las empresas se interesan y vienen a ver si tienes algo para ellos”, reflexiona el profesor **Cavallé**.

Otro paso adelante fue el International Faculty Program (IFP), iniciado en 1991 con el apoyo de la Comisión Europea. Fue concebido tras la caída del comunismo para ofrecer preparación a los profesores de las escuelas de dirección de los países de Europa del Este, de modo que pudieran educar a la nueva generación de líderes empresariales. Cuando la Comisión dejó de apoyar el proyecto, el IESE se hizo cargo del programa y amplió su alcance. En el 2000, acogía a profesores de Europa, Asia, África y América, muchos de los cuales enseñaban en alguna de sus escuelas asociadas, cada vez más numerosas.

LAS ESCUELAS ASOCIADAS

En 1978, representantes de un grupo de empresarios argentinos pidieron al IESE que les ayudara a abrir una escuela de dirección en Buenos Aires, iniciativa de la que nació el IAE. A partir de entonces se intensificó la creación de escuelas asociadas. Las siguientes fueron la PAD (Perú, 1979), la AESE (Portugal, 1980), el INALDE (Colombia, 1985), el IEEM (Uruguay, 1986), la LBS (Nigeria, 1991), el IDE (Ecuador, 1992), la CEIBS (China, 1994), la School of Business Administration de la UA&P (Filipinas, 1995), el ISE (Brasil, 1996), el ESE (Chile, 1999), la MDE (Costa de Marfil, 2003) y la SBS (Kenia, 2005). Además, la guatemalteca Tayasal Escuela de Negocios (UNIS Business School), fundada por el IPADE, se convirtió en escuela asociada del IESE en 1996. Más recientemente, AESE, la escuela asociada al IESE en Portugal, ayudó a fundar la ASM en Angola en el 2008.

La mayoría de estos proyectos tenían varias características en común: las escuelas estaban promovidas por emprendedores locales, iniciaban sus actividades con un programa AMP y tenían una misión muy similar a la del IESE. La escuela compartía con todas ellas sus conocimientos, y muchas incluso contaban con el apoyo moral del Opus Dei, que aporta el sentido de la misión para formar emprendedores y directivos con un marcado espíritu de servicio y

valores éticos. Así, no solo eran escuelas completamente autónomas, sino que la presencia de un sólido grupo de impulsores locales se consideraba fundamental para su éxito.

El profesor **Vicente Font** ha participado en el desarrollo de escuelas de dirección en Latinoamérica durante casi treinta años. Entre otros países, ha visitado y enseñado en Chile, Uruguay, Argentina, Perú, Ecuador, Costa Rica y Colombia. Describe así su experiencia: “Lo más difícil es encontrar buenos profesores. Queremos que las escuelas no tengan que depender de profesores visitantes extranjeros, pero no es fácil al principio, sobre todo cuando se sigue un método de enseñanza tan particular como el de los casos. No puedes recurrir simplemente a un recién graduado y ponerlo al frente de la discusión del caso.”

Por ello, en la fase inicial, la mayor parte de las clases las imparten profesores del IESE y otras escuelas asociadas, que, además, instruyen a los profesores locales para que, llegado el momento, les sustituyan. Este mentorado también es una forma de transmitir la cultura del IESE a estas escuelas, que son completamente independientes. **Pablo Regent**, decano del IEEM (Uruguay), explica así el proceso: “A veces, los profesores jóvenes se muestran sorprendidos por la asistencia que reciben de los veteranos. Pero es lo que nos legaron los profesores que vinieron a ayudarnos al principio. Esa cultura ha impregnado nuestra institución”.

Enase Okonedo, decana de la LBS, añade: “Noto cómo los profesores aprenden el concepto de espíritu de servicio. Ven la entrega de los profesores del IESE y se dan cuenta de que lo suyo no es tanto un trabajo como una forma de servir, de construir una sociedad mejor”.

Ciertamente, el IESE contempla esa colaboración con las escuelas asociadas como un modo para incidir en su misión, y esta ayuda es una iniciativa institucional. **Lluís Renart**, exdirector de The Africa Initiative, lo resume así: “Vimos la importancia de crear instituciones que educaran no solo desde un punto de vista técnico, sino también humanista, de las que salieran directivos competentes, capaces de crear riqueza desde la ética y ayudar a sus países a desarrollarse y crecer”. El IESE también forma en sus cam-

1994 El IESE estrecha las relaciones con Asia.

El profesor Pedro Nuño promovió la fundación de la CEIBS en Shanghái en 1994. El IESE, conjuntamente con la CEIBS, imparte el Global CEO Program y el Global CEO Program for China.



2001 Nace el Global Executive MBA.

Altos directivos internacionales cursan un programa MBA modular por todo el mundo.

2002 Arranca el AMP en São Paulo.

En el campus del ISE, el IESE ofrece los programas AMP, PMD -que se inició en el 2004- y, desde el 2014, el Executive MBA. Además, un módulo electivo del MBA y un módulo optativo del GEMBA también tienen lugar en São Paulo.

2006 El AMP llega a Varsovia.

Polonia se convierte en el tercer país europeo en acoger programas del IESE, tras España y Alemania.

pus a los profesores de las escuelas asociadas. Además del IFP, pueden cursar el Master of Research in Management e, incluso, finalizar su doctorado. La colaboración con las escuelas asociadas no se reduce a la formación del profesorado. Además de proporcionarles casos y demás material académico, pueden aprovechar el conocimiento del IESE sobre la gestión de una escuela de dirección, desde las tareas administrativas generales hasta cómo montar una biblioteca o una asociación de antiguos alumnos, y aplicarlo. La profesora **Okonedo** explica que “el hecho de que los directores de programas, administradores o directores de marketing de nuestra escuela puedan ir al IESE y aprender las mejores prácticas ha tenido un impacto tremendamente positivo en la calidad de nuestra labor”.

Claro que, como subraya el profesor **Font**, “se ha de saber distinguir lo esencial de lo accidental”. Por ejemplo, aporta el profesor **Regent**, “la idea de que la enseñanza es lo fundamental, de que la escuela debe estar dirigida por profesores y cultivar la excelencia, también está presente en el IEEM. Pero lo que hace que una sesión sea fenomenal probablemente varíe de Montevideo a Barcelona”.

El programa inicial que ofrecen las escuelas asociadas casi siempre es el Advanced Management Program (AMP), dirigido a altos directivos. Se trata de un modelo que repli-

ca la propia experiencia del IESE, ya que la escuela arrancó con un programa equivalente, el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE). El énfasis en la formación de CEO y ejecutivos sénior permite a una nueva escuela:

- 1) Convertir a estas personas influyentes en embajadoras que la recomienden a sus colegas.
- 2) Maximizar el impacto inicial que puede tener en la comunidad.

Si el programa AMP tiene éxito, la escuela puede crecer después de arriba abajo y ofrecer programas a ejecutivos más júnior, seguidos, al final, de un MBA. La mayoría de las veces, estos programas se imparten en instalaciones temporales, incluso en hoteles, hasta que la escuela se consolida y adquiere o construye su propia sede.

El proceso de maduración puede prolongarse unos quince años. El IESE considera que una escuela asociada está plenamente desarrollada cuando cuenta con dos profesores de alto nivel a tiempo completo en cada área y ofrece un catálogo exhaustivo de programas. Actualmente, todas nuestras escuelas asociadas han alcanzado ese punto o les falta poco para llegar a él, lo que las convierte en casos de éxito. Pero, ¿y ahora qué? “Hemos colmado nuestras expectativas, por lo que ahora nos planteamos crecer a nivel internacional. Es algo que nos llena de emoción”, asegura **Regent**. “Todavía somos una escuela joven”, explica, por su parte, **Okonedo**. “Durante nuestros primeros veinte años de existencia nos hemos centrado en Nigeria, ya que no había ningún tipo de formación avanzada para directivos. Pero ahora estamos ampliando nuestras aspiraciones, que pasan por dotar a África y a todo el mundo de directivos socialmente responsables”, añade.

Y mientras las escuelas asociadas se plantean su futuro, el IESE ha forjado sus propios anhelos internacionales.

HACIA EL IESE GLOBAL

En el 2005, el IESE empezó a impartir el AMP en Múnich y, por primera vez, la escuela dispuso de instalaciones permanentes fuera de España. Diez años después, el IESE inauguró un campus propio en la ciudad alemana. En el 2007, fue la primera escuela de dirección europea en abrir

VIMOS LA IMPORTANCIA DE CREAR INSTITUCIONES QUE EDUCARAN A DIRECTIVOS CAPACES DE AYUDAR A SUS PAÍSES”

Prof. **Lluís Renart**, exdirector de The Africa Initiative.

2010 Se inaugura el campus de Nueva York.

En el 2007, el IESE se convirtió en la primera escuela de dirección europea en disponer de una oficina permanente en Nueva York y, tres años después, inauguró su propio campus en la ciudad.



2015 El IESE abre un nuevo campus en Múnich.

Una década después de lanzar el programa AMP en Múnich, el más reciente de los campus del IESE abrió sus puertas en la ciudad alemana.

una sede permanente en Nueva York. Y, desde la década del 2000, el IESE ofrece diversos programas en São Paulo, en colaboración con el ISE. Estos pasos constituyeron un punto de inflexión en la estrategia internacional del IESE: por primera vez desarrolló su actividad en otros países con su marca y con instalaciones propias.

“No es algo que sucede porque sí. No podríamos haberlo hecho en los ochenta, ni siquiera en los noventa, no habría tenido sentido”, aclara el profesor **Canals**. “Pero vimos que las empresas con las que trabajábamos eran cada vez más globales, así que también debíamos serlo nosotros”. E insiste: “Si lo hemos logrado, es gracias a lo que ya se había hecho antes”.

En efecto, los nuevos campus son el símbolo más evidente de la creciente talla internacional del IESE, pero otras iniciativas sentaron sus bases. Por ejemplo, en el 2001 se puso en marcha el Global Executive MBA, un programa MBA modular para altos directivos de todo el mundo. En el 2003, el MBA empezó a impartirse en inglés en su totalidad. A partir de ahí, fue creciendo progresivamente el catálogo de programas en inglés, incluidos los de alta dirección.

Por otro lado, el MBA añadió una cuarta sección en el 2010 y una quinta en el 2015, un claro reflejo de su éxito. Estos avances han contribuido a que el alumnado sea más diverso que nunca y se beneficie de convenios de intercambio con escuelas de todo el mundo. En el 2017, el programa MBA se ha iniciado con 712 alumnos y un 84% de ellos proviene de fuera de España.

Las oficinas de Shanghái, Singapur, Tokio y Hong Kong han impulsado la inscripción de alumnos asiáticos, además de haber ayudado a tejer relaciones con las empresas de la región. El IESE también ha estrechado aún más su relación con la CEIBS, la escuela de dirección de Shanghái que promovió el profesor del IESE **Pedro Nuño** en 1994. En el marco del Global CEO Program for China, 60 altos directivos chinos visitan el campus de Barcelona todos los años, a los que hay que sumar los cientos de alumnos del MBA que viajan en ambas direcciones gracias a los programas de intercambio.

El claustro del IESE también se ha vuelto aún más internacional si cabe. Así, el año pasado fue nombrado director general **Franz Heukamp**, el primer profesor no español que ocupa el cargo. La investigación de la escuela, con cerca de 70 artículos publicados en revistas científicas de referencia en 2016-17, también tiene un alcance internacional. Además, de los 47 alumnos con los que con-

taba el programa doctoral el año pasado, un 93% provenía de fuera de España.

También se han incorporado a la plantilla del IESE más profesionales extranjeros, y no solo a nivel académico. Hoy trabajan en la escuela personas de más de 40 nacionalidades. “En los últimos años, el IESE ha acometido un proceso de internacionalización de envergadura, cuyo resultado es una mayor diversidad en nuestros alumnos, equipos y profesores”, corrobora el profesor **Heukamp**.

Asimismo, el IESE ha potenciado las actividades de la Alumni Association, que hoy cuenta con 36 agrupaciones territoriales y más de 46.000 miembros. En el 2000 celebró su primera Global Alumni Reunion fuera de España,

en Ámsterdam, y, desde entonces, este evento anual ha tenido lugar en ciudades como São Paulo, Múnich o Nueva York. El profesor **Canals** define así la estrategia internacional que ha seguido el IESE: “No se trataba de marcar casillas o de ir plantando banderas en un mapa. Lo que queríamos era aumentar nuestra presencia internacional de manera orgánica, allí donde fuera más lógico hacerlo y donde pudiéramos tener un impacto positivo”.

Esa estrategia se seguirá desarrollando en los próximos años. Según el profesor **Heukamp**, “de cara al futuro, debemos seguir fortaleciendo nuestra presencia en Norteamérica, Latinoamérica y Europa Central.

También hemos de reflexionar sobre la que tenemos en Asia, más allá de las iniciativas actuales”.

¿CÓMO SERÁ EL IESE EN EL 2067?

Cuando el IESE aceptó ayudar a la creación de una escuela de dirección en México en 1967, seguramente pocos podían imaginar lo que llegaría a alcanzar cincuenta años después. Pero, a pesar de lo recorrido, queda mucho camino por delante. En un mundo cada vez más cambiante y dinámico, ¿qué rumbo tomará la internacionalización del IESE? ¿Cómo acentuar ese proceso? ¿Qué opciones pueden explorarse? ¿Y qué papel desempeñarían las escuelas asociadas?

Tal vez dentro de otros cincuenta años, cuando el IPADE celebre su centenario, miremos hacia atrás y volvamos a maravillarnos de lo que las personas y las instituciones podemos lograr juntas.

PARA SABER MÁS:

Pampliega, J., “El IPADE de México (1966-1967)”, *Historia del IESE*, tomo III, 6 de diciembre del 2016, pp 105-136.

Pampliega, J., “Las escuelas asociadas del IESE”, 19 de agosto del 2010.



LA INTERNACIONALIZACIÓN HA RESULTADO EN UNA MAYOR DIVERSIDAD EN NUESTROS ALUMNOS, EQUIPOS Y PROFESORES”

Prof. **Franz Heukamp**, director general del IESE.

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

Ferran Jori



Barcelona

C/ Roger de Llúria 124, 3º 2ª
08037 Barcelona
Tel. +34 934 763 350
joribcn@joriarmengol.com

Madrid

C/ Ayala 6, 6º dcha.,
28001 Madrid
Tel. +34 917 814 650
jorimad@joriarmengol.com

Worldwide:

A member of:
Global Broker Network
Astreos Credit

www.joriarmengol.com

Jori Armengol[®] 



IMPLANTAR LA ESTRATEGIA YA ES UNA *COMMODITY*

¿Cuál es la nueva ventaja competitiva?

Implantar la estrategia mejor que nadie ha dejado de ser una ventaja competitiva para transformarse en una *commodity*. La nueva ventaja competitiva consiste en ver el cambio antes que nadie y aprovecharlo con la capacidad de ejecución propia. Para ello, hay que dejar de mirarse el ombligo y dirigir la mirada más allá de nuestro entorno.

ANTONIO DÁVILA
Profesor Ordinario
de Iniciativa
Emprendedora
y Contabilidad y
Control, IESE



A mazon está revolucionando la distribución hasta el punto de haber puesto de acuerdo a la patronal y los sindicatos del sector sin las tradicionales discusiones y peleas. Los taxis van de huelga en huelga para intentar proteger un mercado en proceso de cambio. Los nuevos fabricantes de coches son empresas de reciente creación, como Tesla y Uber, o gigantes del software, como Google y Apple.

Tal como dijo **Joseph Schumpeter**, muchas veces se entiende el capitalismo como la administración de las estructuras industriales existentes, cuando su esencia es cómo se crean y destruyen estas estructuras. Hasta ahora, la gestión se había centrado en administrar y no en crear; el foco ha sido la implantación de la estrategia.

Nuestros sistemas de planificación de recursos, ERP por sus siglas en inglés (*Enterprise Resource Planning*), señalan con indicadores rojos y verdes las desviaciones respecto del plan. Sabemos qué pasa en cada momento y en cada lugar en nuestras organizaciones: una empresa con sede en Chicago sabe al momento que se ha vendido uno de sus productos en su tienda de Manila. La paradoja es que esta misma empresa no tiene ni

idea de que, en el edificio de enfrente, hay una *startup* desarrollando un negocio que se comerá un 30% de su facturación en dos años.

Implantar la estrategia mejor que nadie ha dejado de ser una ventaja competitiva para transformarse en una *commodity*. La nueva ventaja competitiva, aquello que te hace diferente y mejor, es tu habilidad para identificar las oportunidades antes que nadie y aprovecharlas con tu capacidad de ejecución. Estamos en la segunda fase del argumento de **Schumpeter**: el futuro es crear y destruir; administrar es una condición necesaria.

La importancia que ha tenido la implantación como fuente de ventaja competitiva ha hecho que tengamos organizaciones enfocadas hacia dentro. La gente se preocupa de lo que hace el departamento de al lado, de que los procesos bajo su responsabilidad no acaben con una luz roja, de analizar tendencias en los datos del ERP más allá de lo que razonablemente dicen. Las herramientas de gestión, enfocadas en administrar la organización, dirigen la atención hacia lo que pasa dentro. Las culturas corporativas han seguido el mismo camino y miran hacia dentro.

A este sesgo estructural, hay que añadir, en muchos casos, empresas centralizadas, donde el talento solo se usa para ejecutar.

Lo poco que miramos hacia fuera se limita a los vecinos cercanos, como los clientes, y los competidores. Los procesos de planificación estratégica casi siempre empiezan con un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), con un análisis de las cinco fuerzas de **Michael Porter** o con un análisis PEST (político, económico, social y tecnológico). Conceptos todos estos desarrollados entre los años sesenta y ochenta del siglo pasado, pero después nos sorprendemos cuando aparece un Amazon o un Tesla y se nos come el pastel.

El aspecto fundamental para adaptar las organizaciones a los nuevos retos es la cultura. De una cultura insular preocupada por lo que pasa dentro y por mantener el *statu quo*, hay que pasar a culturas que también aprecien las oportunidades que están apareciendo constantemente fuera de la empresa. Estas nuevas culturas entienden la necesidad de ver el cambio antes que nadie y eso solo es posible si se dedica tiempo y atención a lo que está pasando en el exterior.

¿Cómo pueden las organizaciones cambiar su cultura para adaptarse al nuevo contexto? Desde hace más de una década, esta pregunta es una parte importante de la agenda de trabajo de un grupo de investigadores de Suiza.

El modelo que han desarrollado se llama Landscape Monitor, y las organizaciones que lo aplican incorporan la búsqueda de oportunidades, tanto tácticas como estratégicas, como parte de su ADN.

La complejidad de los mercados actuales hace necesario contar con herramientas que nos permitan ver más lejos y mejor, y estar preparados para la acción. El Landscape Monitor es un sistema de gestión que cambia la forma en que las organizaciones grandes y pequeñas perciben y analizan su entorno competitivo, social y político. Su metodología permite identificar aquellos cambios en el entorno que son críticos para el futuro de la organización, así como las oportunidades y los riesgos emer-

De una cultura insular preocupada por lo que pasa dentro y por mantener el *statu quo*, hay que pasar a culturas que también aprecien las oportunidades que están apareciendo constantemente fuera de la empresa.

gentes. Esta capacidad de detección constituye el punto de partida de la estrategia, la innovación y la gestión de riesgos corporativos.

El Landscape Monitor se nutre de la información y la experiencia de todas las personas de la organización, y propone el *crowdsourcing* para recoger y analizar las oportunidades y las amenazas del entorno que, de otra manera, pasarían desapercibidas: nuevos competidores, cambios en el estilo de vida de los clientes, mercados emergentes, avances tecnológicos, nuevas regulaciones o cambios políticos y sociales. Gracias al Landscape Monitor, la organización obtiene una visión coherente e integrada del entorno.

Aunque su diseño es específico para cada organización, el Landscape Monitor se basa en la aplicación de cuatro principios comunes. Vamos a ilustrarlos usando el caso de un grupo de educadores interesados en cómo está cambiando la educación primaria (niños de cinco a diez años).

1. HAZ UN MAPA DEL ENTORNO

- ¿Quiénes son los actores que crean oportunidades en el entorno?
- ¿Qué actores pueden inspirarte para cambiar tu tecnología o tu negocio?

Del mismo modo que se hacen mapas de procesos para identificar indicadores y entender las palancas internas de gestión, analizar el entorno requiere de un mapa.

El mapa sintetiza la visión del entorno que tiene el grupo que usa el Landscape Monitor. Como cualquier mapa, puede verse desde diferentes perspectivas, pero es importante saber qué regiones y qué actores pueden cambiar el entorno y crear oportunidades.

En el caso de la educación primaria, hay dos regiones principales: la administración de la escuela y la enseñanza. Dentro de la administración, están la gestión de la enseñanza, las admisiones de alumnos, y

la gestión de la escuela. En relación con la enseñanza, encontramos la educación *online*, la tecnología en las clases y los nuevos métodos de enseñanza. Dentro de cada una de estas regiones, pasan cosas que pueden ser importantes.

Solo por poner un ejemplo, dentro de la tecnología en las clases, se está trabajando la realidad virtual como una herramienta más de aprendizaje. Así, el alumno que estudia biología puede ver un corazón en 3D, rotarlo para observarlo desde diferentes perspectivas y abrirlo para verlo por dentro.

El mapa ayuda a compartir perspectivas que antes estaban implícitas; por ejemplo, cuando el profesional de I+D veía el entorno de forma diferente al de marketing o finanzas, y estas diferencias llevaban a menudo a problemas de comunicación.

2. USA TANTOS OJOS COMO PUEDES

- ¿Qué personas de la organización pueden aportar observaciones y análisis interesantes del entorno?
- ¿Hay un grupo interesado en innovar?

En cada Landscape Monitor participan varias personas que, a través de sus experiencias, informan y comparten qué está pasando en el entorno. La innovación empieza por tener un “patio” (*sandbox*) rico en ideas. La creatividad es conectar ideas que antes estaban separadas. Contar con esta riqueza de puntos de vista y compartirla es lo que hace de áreas como Silicon Valley regiones innovadoras.

Muchas veces, para crear empresas innovadoras, se pide a las personas que ofrezcan ideas. Esto plantea dos problemas. Primero, mucha gente no tiene ideas que consideren suficientemente buenas y, por tanto, están fuera de la nueva estrategia desde el primer momento. Con un Landscape, con aportar observaciones ya contribuyen a la innovación. En segundo lugar, embarcarse en proyectos de innovación sin haber trabajado la inspiración —es decir, la riqueza de ideas— no

deja de ser un ejercicio entretenido, pero de poco valor.

En nuestro Landscape de educación primaria, descubrimos que, en dos tercios de las escuelas de Estados Unidos y en escuelas de más de 180 países, la enseñanza se gestiona a través de una plataforma desarrollada por una *startup*. También vimos que una empresa tiene un software de gestión de la enseñanza con más de 12 millones de usuarios.

El grupo que está aplicando el Landscape ha ido recogiendo la opinión de las ventajas e inconvenientes de estas plataformas (y otras), y el siguiente paso es evaluar si la escuela debe cambiar cómo gestiona su propia enseñanza.

3. USA EL TALENTO PARA CREAR

- En la organización, ¿se comunica explícitamente que observar y analizar el entorno forma parte del trabajo?
- ¿Se reúnen las personas que observan el entorno al menos una vez al mes para compartir sus impresiones?
- ¿Se dedica tiempo a analizar lo que hacen los actores externos y las oportunidades que generan?

Usa el talento para crear. Cuando contratamos a nuestra gente, dedicamos mucho tiempo a buscar y convencer al mejor talento. Se trata de profesionales muy bien formados que entienden mejor que cualquier otra persona de la organización un determinado aspecto del entorno. La complejidad de hoy en día no cabe en una persona. La paradoja es que solo usamos este talento para que implanten la estrategia y no tenemos en cuenta que también pueden observar, analizar y proyectar el futuro. Aplicar el Landscape Monitor permite aprovechar su capacidad para crear.

En nuestro Landscape de educación primaria, el grupo ha recogido mucha información sobre educación *online* y cómo se puede integrar en la clase presencial. El interés en el tema ha llevado a una parte del grupo a

crear un proyecto para integrar los mundos *online* y *offline*.

4. CAPTURA LA INFORMACIÓN TANTO DE FUENTES PÚBLICAS COMO DE EXPERIENCIAS PERSONALES

- ¿Qué fuentes de información externa te ayudarán a entender a los actores de tu entorno?
- ¿Cómo comunican las personas de tu equipo sus experiencias y observaciones de lo que pasa a su alrededor?

El análisis en tiempo real y con la perspectiva que ofrece llevar varias semanas o meses recopilando información sumerge al grupo en la corriente de lo que está pasando en cada región del entorno.

Esta información es tanto cuantitativa, como la cuota de mercado al precio de la acción, como cualitativa; por ejemplo, quiénes son los seguidores en Twitter de un líder de opinión. Las experiencias personales del grupo son importantes, pero también lo es la información generada por expertos de fuera del grupo, a la que se puede acceder a través de Internet y de otras fuentes de referencia.

En el caso de nuestro grupo de educación primaria, además de lo que ellos ven y aprenden, también reciben información de investigadores, maestros y organizaciones que consideran relevante para entender los cambios.

La información cuantitativa y cualitativa, la interacción entre las personas del grupo y el conocimiento de lo que está pasando en el entorno ofrece innumerables oportunidades para que el Landscape Monitor cambie la forma en que gestionamos las organizaciones. Esta metodología permite enfocarnos hacia fuera y ver el cambio antes que nadie para poder crear nuevas fuentes de ventaja competitiva.

PARA SABER MÁS:

Dávila, A.; Oyon, D.; Parmigiani, P.; Schnegg, M., “Mire más allá: una herramienta para controlar el entorno de su empresa”, *IESE Insight*, segundo trimestre del 2015.



ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN

Un método para asignar activos

La asignación de activos es una parte fundamental de la estrategia de inversión. El método GHAUS permite a los inversores hacerlo de forma sencilla y eficaz, en tres pasos.

El riesgo y la rentabilidad de una cartera de inversión se pueden alterar mediante tres herramientas: la asignación de activos, la elección de títulos y la selección del momento de compra o venta (*market timing*). La primera hace referencia a la proporción de las clases de activos en cartera (acciones, bonos y otros títulos); la segunda, a la distribución de activos o, para ser más exactos, a la elección de los que marcarán la exposición en cada una de las clases (acciones, bonos, fondos...), y la tercera, a los cambios que se producen con el paso del tiempo en la asignación de activos o la elección de títulos. En este artículo me centraré en la primera de estas herramientas: la asignación de activos. Hay un amplio consenso en cuanto a que la asignación de activos influye mucho más en el rendimiento que la elección de títulos o del momento de compra o venta. Algunas estimaciones señalan que más del 90% de las diferencias en el riesgo y la rentabilidad entre carteras se pueden explicar a partir de las diferencias en la asignación de activos. El resto son atribuibles a diferencias en la elección de títulos, en el momento de compra o venta o a otros factores. Así las cosas, los inversores harán bien en dedicar su tiempo y energía a este aspecto de la cartera de inversión.

EL MÉTODO GHAUS

Determinar la combinación óptima de acciones, bonos y otros títulos es una mezcla de arte y ciencia. No existe una forma perfecta para asignar activos: ni en general, ni para un determinado inversor.

Aun así, me gustaría proponer un método sencillo, plausible y eficaz. Lo he bautizado como GHAUS, acrónimo en inglés de las variables que todo inversor debe tener en cuenta al definir una asignación de activos, y que refleja el orden en el que deben considerarse. Son las siguientes:

Goal

Objetivo (de la cartera a diseñar).

Holding Period

Periodo de tenencia (de la cartera a diseñar).

Ability to Tolerate Losses

Tolerancia a las pérdidas (del inversor).

Upside and Downside Potential

Potencial alcista y bajista (de las carteras sopesadas).

Shorter Holding Periods

Periodos de tenencia más cortos (que los esperados para la cartera a diseñar).

El método GHAUS contempla estas variables en un proceso de tres pasos con el que el inversor puede elegir directamente la asignación

JAVIER
ESTRADA

Profesor Ordinario
de Dirección
Financiera, IESE



de activos que más le convenga. A esa decisión llegará tras valorar, según sus preferencias, las compensaciones entre el potencial alcista y bajista de una serie de carteras hipotéticas.

El método GHAUS ofrece varias ventajas. Primera: es sencillo, intuitivo y no exige ser un experto en finanzas. Segunda: tiene en cuenta las variables más relevantes y el potencial alcista y bajista de un conjunto de carteras hipotéticas. Tercera: capta el potencial bajista mediante la probabilidad y la magnitud de las pérdidas, un indicador del riesgo más significativo que la volatilidad para la mayoría de los inversores. Cuarta: refleja directamente la tolerancia al riesgo del inversor al obligarle a pensar explícitamente en su tolerancia a las pérdidas. Y, por último, pero no menos importante, no surge de ninguna caja negra, sino que lo elige el inversor tras una evaluación pormenorizada de los pros y los contras de cada opción.

EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

Partamos de un ejemplo concreto, centrándonos en solo dos clases de activos, acciones (valores del

S&P 500) y bonos (letras a 12 meses del Tesoro de Estados Unidos). La rentabilidad, nominal, refleja las ganancias y pérdidas de capital, así como los flujos de caja. El periodo de cincuenta años de la muestra empieza en enero de 1965 y finaliza en diciembre de 2014.

La tabla 1 ilustra algunas características de once escenarios de asignación de activos que presentan distintas proporciones de acciones (A) y bonos (B). Tal como indica la primera columna, van desde una cartera de renta fija al 100% (A = 0 / B = 100) hasta otra de renta variable al 100% (A = 100 / B = 0). Como solo contemplamos dos clases de activos, se entiende que la proporción de la cartera no invertida en acciones se ha asignado a bonos. Todas las cifras de la tabla son porcentajes.

Se han contemplado dos periodos de tenencia, de un año (12 meses) y cinco años (60 meses). La razón de que nos hayamos centrado en periodos de tenencia tan “cortos” es que la mayoría de los inversores acaban valorando la cartera a corto plazo aun cuando inviertan a largo.

La segunda y la tercera columna de la tabla muestran la rentabilidad

anual (RA) y la volatilidad anual (VA) de todas las carteras. Las demás, para cada periodo de tenencia, la proporción de periodos de tenencia con pérdidas (PP), las pérdidas medias de todos los periodos con pérdidas (PM) y las ganancias medias de todos los periodos con ganancias (GM). Por ejemplo, la cartera 60-40 (60% en acciones y 40% en bonos) tuvo una rentabilidad del 8,6% y una volatilidad del 9,1%. Para los periodos de tenencia de 12 y 60 meses arrojó unas pérdidas del 17,1% y el 0,7% en todos los periodos estudiados; cuando registró pérdidas, la media fue del 7,1% y el 4,1% por periodo, y cuando registró ganancias, fueron del 12,5% y el 56,1% por periodo.

LOS TRES PASOS

● **1** Establecer el objetivo y el periodo de tenencia de la cartera, que deberían venir determinados por el motivo por el cual el inversor prefiere invertir su dinero a gastarlo en ese momento. Hay que especificar claramente ambos, ya que ello le ayudará a sobrellevar los momentos difíciles que seguramente atravesará durante la inversión. A efectos de este artículo,

TABLA 1:
Asignación de activos con el método GHAUS

| A | B | RA | VA | 12 meses | | | 60 meses | | |
|-----|-----|-----|------|----------|-------|------|----------|------|------|
| | | | | PP | PM | GM | PP | PM | GM |
| 0 | 100 | 5.8 | 1.9 | 0.0 | N/A | 5.9 | 0.0 | N/A | 36.4 |
| 10 | 90 | 6.3 | 2.4 | 0.8 | -1.2 | 6.5 | 0.0 | N/A | 39.6 |
| 20 | 80 | 6.9 | 3.5 | 4.2 | -2.4 | 7.4 | 0.0 | N/A | 42.7 |
| 30 | 70 | 7.3 | 4.8 | 8.5 | -3.3 | 8.5 | 0.0 | N/A | 45.9 |
| 40 | 60 | 7.8 | 6.2 | 12.6 | -4.4 | 9.9 | 0.0 | N/A | 49.1 |
| 50 | 50 | 8.2 | 7.6 | 15.1 | -5.8 | 11.1 | 0.2 | -4.6 | 52.5 |
| 60 | 40 | 8.6 | 9.1 | 17.1 | -7.1 | 12.5 | 0.7 | -4.1 | 56.1 |
| 70 | 30 | 9.0 | 10.5 | 19.7 | -8.2 | 14.0 | 2.6 | -3.6 | 60.6 |
| 80 | 20 | 9.3 | 12.0 | 21.4 | -9.5 | 15.5 | 6.1 | -4.3 | 66.5 |
| 90 | 10 | 9.6 | 13.5 | 21.9 | -11.3 | 16.8 | 8.7 | -6.3 | 72.4 |
| 100 | 0 | 9.9 | 15.0 | 23.1 | -12.6 | 18.4 | 11.1 | -8.3 | 78.5 |

A = acciones B = bonos RA = rentabilidad anual VA = volatilidad anual PP = proporción de periodos de tenencia con pérdidas
PM = pérdidas medias en todos los periodos de tenencia con pérdidas GM = ganancias medias en todos los periodos de tenencia con ganancias

Todas las cifras están expresadas en porcentajes (%)

supondremos que el inversor ha decidido mantenerla durante cinco años.

● **2** Evaluar el potencial alcista y bajista de las carteras estudiadas. La rentabilidad anual de las carteras de la tabla oscila entre el 5,8% del escenario de asignación de activos más conservador y el 9,9% del más agresivo. Con toda seguridad, la mayoría de los inversores dirigirán su mirada a la cartera con la rentabilidad más alta, y ese, tal vez, sea el mejor punto de partida.

En los últimos cincuenta años, la cartera compuesta únicamente por acciones arrojó una rentabilidad anual del 9,9%. En todos los periodos de cinco años en que aumentó de valor, obtuvo unas ganancias medias del 78,5% (12,3% anual). Estos porcentajes resumen el potencial alcista de este escenario.

Sin embargo, lo más importante es considerar el potencial bajista de la cartera y la tolerancia al riesgo del inversor. La cartera integrada solo por acciones redujo su valor en un 11,1% en todos los periodos de cinco años en que registró pérdidas; en dichos periodos, las pérdidas medias fueron del 8,3% (1,7% anual). Con esa probabilidad, ¿está el inversor dispuesto a perder tanto?

Habrà a quien le parezca aceptable ese potencial bajista. Si es así, podrá saltar al tercer paso. En caso contrario, si la cartera se antoja demasiado arriesgada, lo mejor es desplazarse en sentido ascendente por la tabla hasta dar con una probabilidad de pérdidas y unas pérdidas medias que el inversor se vea capaz de soportar durante periodos de cinco años. Entonces podrá saltar también al tercer paso.

A efectos de este artículo, supondremos que a los inversores les parece demasiado arriesgada la cartera de renta variable al 100% y, tras un análisis a fondo, se decantarán por la cartera 60-40, al considerar asumible su potencial bajista.

● **3** Valorar el potencial bajista del escenario de asignación de activos considerado aceptable en el paso anterior, pero esta vez con periodos de tenencia más cortos. ¿Por qué? Porque quizá al inversor, por mucho

No existe una forma perfecta para asignar activos: ni en general, ni para un determinado inversor

que invierta a largo plazo, le afecten sobremanera las oscilaciones a corto plazo; de ahí que sea importante que vea y comprenda lo que podría pasar en periodos de tenencia más cortos de los inicialmente previstos para la cartera.

Ahora el inversor deberá analizar el potencial bajista de esta cartera durante un periodo de tenencia más corto, supongamos que de un año. Como muestra la tabla, la cartera 60-40 redujo su valor en un 17,1% en todos los periodos de un año en que registró pérdidas; en dichos periodos, las pérdidas medias fueron del 7,1%. Dada esa probabilidad, ¿está el inversor dispuesto a perder tanto? Si este potencial bajista le parece aceptable, habrá dado con su asignación de activos ideal. Si no, deberá desplazarse en sentido ascendente por la tabla hasta dar con otra cuyo potencial bajista esté dispuesto a soportar durante periodos de un año.

Evidentemente, este último paso se puede repetir con periodos de tenencia cada vez más cortos, un procedimiento que podría resultar útil a los inversores a quienes afecten las oscilaciones a corto plazo, pero no tanto a quienes sean capaces de adoptar una visión a largo plazo.

En cualquier caso, tras tener en cuenta primero el potencial alcista y bajista de una serie de combinaciones posibles durante el periodo de tenencia previsto para la cartera, y hacer otro tanto con uno o varios periodos de tenencia más cortos, el inversor debería haber dado con la asignación de activos más adecuada para su perfil.

UNA SOLUCIÓN SENCILLA

Tal como decíamos, la asignación de activos es una combinación de arte y ciencia, además de tratarse del aspecto que más influye en el rendimiento de una cartera. El método GHAUS que propongo puede ayudar a los inversores a hacerlo de forma sencilla y eficaz.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

Estrada, J. "GHAUS Asset Allocation", *Journal of Asset Management* 17 (2016), vol. 1, pp. 1-9.

20 pautas para mejorar las decisiones intuitivas

**ROBERTO GARCÍA-CASTRO
E ISABEL GARCÍA MÉNDEZ**

El 58% de las decisiones estratégicas se toman por intuición, según un estudio de PwC. ¿Se puede mejorar el proceso intuitivo? Sí, y el método HAD es útil para lograrlo. La clave radica en trabajar con la información inconsciente que alimenta las decisiones intuitivas. El profesor **Roberto García-Castro** e **Isabel García Méndez** proponen 20 pautas que se articulan en tres fases: higiene mental, ampliación de la información y desconexión de la conciencia.

Consejos como conocerse bien para diferenciar entre emoción e intuición; combatir los sesgos; atreverse a romper los límites y salir de la zona de confort; ser capaz de cambiar la perspectiva y buscar implicaciones que vayan más allá de lo obvio; aprovechar la experiencia; formarse e informarse, y compartir las intuiciones con otras personas son útiles para mejorar la intuición y evitar los errores más comunes que se cometen al decidir basándonos en intuiciones.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Análisis de decisiones

CÓMO LICENCIAR Y PROTEGER LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

KELD LAURSEN, SOLON MOREIRA, TOKE REICHSTEIN E ISABELLA LEONE

● Ampex inventó la primera grabadora de vídeo, pero quedó fuera del mercado por licenciar su tecnología a Sony, que la mejoró y la dejó obsoleta. Para protegerse, algunas empresas incluyen en sus contratos una cláusula de reciprocidad, que obliga a los licenciatarios a compartir con ellas las mejoras que introduzcan, aunque, al mismo tiempo, puede desincentivar el

desarrollo de la tecnología. ¿Conviene entonces incorporar esta cláusula?

Un artículo de *Organization Science* señala que las empresas son más dadas a incluir una cláusula de reciprocidad si la tecnología es central para su negocio y existe cierto grado de incertidumbre sobre su futuro.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Innovación y cambio

La lluvia, un aliado para las ventas

ABDEL BELKAID Y VÍCTOR MARTÍNEZ DE ALBÉNIZ

Los comercios podrían ingresar un 2% más los días de lluvia, según un estudio del profesor **Víctor Martínez de Albéniz** y el investigador **Abdel Belkaid** que analiza 98 tiendas situadas en España, Alemania, Italia y Francia. Los días lluviosos, los consumidores son menos sensibles al precio, por lo que los comercios podrían incrementar su facturación si modificaran ligeramente los precios al alza.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Servicios y operaciones



Nueva York y Londres, las ciudades más “inteligentes”

PASCUAL BERRONE Y JOAN ENRIC RICART

Nueva York vuelve a ser la ciudad más “inteligente” del mundo, seguida de Londres y París. Completan el *top ten* de las *smart cities* Boston, San Francisco, Washington, Seúl, Tokio, Berlín y Ámsterdam. Así lo revela el índice IESE Cities in Motion 2017, elaborado por el Centro de Globalización y Estrategia del IESE bajo la dirección de los profesores **Pascual Berrone y Joan Enric Ricart**.

Las urbes europeas y norteamericanas dominan la lista, con 43 ciudades entre las 50 primeras. El *ranking* analiza 180 ciudades de 80 países, a partir de 79 indicadores distribuidos en las diez áreas que se muestran en el gráfico.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Tecnologías de la información

PODIO POR INDICADORES

CAPITAL HUMANO
1 Londres
2 Boston
3 Washington

COHESIÓN SOCIAL
1 Helsinki
2 Zúrich
3 Stuttgart

ECONOMÍA
1 Nueva York
2 San Francisco
3 Boston

GESTIÓN PÚBLICA
1 Ginebra
2 Washington
3 Baltimore

GOBERNANZA
1 Ottawa
2 Toronto
3 Vancouver

MEDIO AMBIENTE
1 Zúrich
2 Tallin
3 Viena

MOVILIDAD Y TRANSPORTE
1 Londres
2 Seúl
3 Fráncfort

PLANIFICACIÓN URBANA
1 Ámsterdam
2 Suzhou
3 Oslo

PROYECCIÓN INTERNACIONAL
1 París
2 Londres
3 Bangkok

TECNOLOGÍA
1 Taipéi
2 Nueva York
3 Baltimore

¿SE PUEDE COMPRAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

CHRISTOPHER WICKERT, ANTONINO VACCARO Y JOEP CORNELISSEN

- La responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en un imperativo para las multinacionales. Conscientes de ello, muchas optan por comprar empresas con inquietudes sociales. Sin embargo, el éxito no está garantizado. Unilever mejoró su reputación al adquirir Ben & Jerry's, pero L'Oréal no salió tan bien parada al comprar The Body Shop, que se resintió al ser asociada con la multinacional francesa. Para que este método funcione, tiene que existir una alineación identitaria entre las dos compañías.

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

CASO

Wave: ¿se puede crecer con *crowdequity*?

THOMAS MAXIMILIAN KLUETER Y AMPARO DE SAN JOSÉ

Wave es una aplicación móvil que permite contactar con otras personas en tiempo real y conocer su ubicación. El éxito obtenido en Brasil demostró a los fundadores que tenían margen para crecer durante los próximos años.

Tras conseguir financiación de varios *business angels*, *family offices* y una aceleradora estadounidense de *startups*, y tan solo unos meses después de la última ronda de financiación, necesitaban más capital si querían acelerar el crecimiento. Tenían tres opciones: recurrir a *business angels*, buscar fondos de capital riesgo o probar algo nuevo: una plataforma de *crowdequity*. ¿Sería el momento adecuado para la financiación colectiva?

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

114 PROFESORES DE 22 NACIONALIDADES CONFORMAN EL EQUIPO DOCENTE

Seis nuevas incorporaciones al claustro del IESE



De izquierda a derecha: Sampsa Samila, Tobias Dennerlein, Sebastian Hafenbrädl, Sanja Tumbas, David Wehrheim y Johannes Müller-Trede.

● El claustro del IESE sigue creciendo, y, en el curso 2017-2018, se han producido seis nuevas incorporaciones.

Sebastian Hafenbrädl, con un doctorado por la Facultad de Economía y Empresa (HEC) de la Université de Lausanne, será profesor

adjunto del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones.

Por su parte, **Johannes Müller-Trede**, doctor por la Universität Pompeu Fabra, hará lo propio en el Departamento de Análisis de Decisiones.

Sampsa Samila, con un doctorado por la Graduate School of Arts and Sciences de la Columbia University, ocupará dicho puesto en el Departamento de Dirección Estratégica.

Doctora por la Facultad de Economía de la Universität Liechtenstein, **Sanja Tumbas** formará parte del Departamento de Sistemas de Información; también, como profesora adjunta.

Este mismo cargo será el que ocupe **David Wehrheim**, con un doctorado por la Universidad Carlos III de Madrid, en el Departamento de Dirección Estratégica.

Por último, **Tobias Dennerlein**, doctor por la Rotterdam School of Management de la Erasmus University, se incorpora al Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones como *postdoctoral fellow*.

Mejora docente: International Faculty Program

🔗 Un total de 24 profesores de 14 países repartidos entre cuatro continentes participaron durante el mes de junio en la 25 edición del International Faculty Program (IFP). Este programa permite a los profesores mejorar sus competencias docentes y de liderazgo. El director académico del IFP, el profesor **Miguel Ángel Ariño**, destaca que el programa está diseñado para desafiar los estándares del trabajo académico de los participantes. Así, les ayuda a identificar sus fortalezas y sus áreas de mejora y los prepara para usar de forma efectiva el método del caso.

REUNIÓN DEL COMITÉ HBS-IESE

Compartiendo objetivos: innovar en la formación

● Innovar para progresar. Este es un objetivo claro en todo el ámbito empresarial, y las escuelas de dirección no son una excepción, tal como quedó de manifiesto en la reunión del Comité HBS-IESE que tuvo lugar el 5 de junio en Boston.

¿Qué mejoras pueden aportar las nuevas tecnologías? ¿Qué implicaciones tienen en los modelos de negocio y en la generación de conocimiento? ¿De qué modo se pueden optimizar los formatos y los contenidos de los programas? Estas fueron algunas de

las cuestiones que se debatieron en la reunión, en la que participaron los profesores de la Harvard Business School (HBS) **Srikant M. Datar**, **W. Carl Kester**, **Das Narayandas** y **Richard H. K. Vietor**, y, por parte del IESE, los profesores **Franz Heukamp**, **José Luis Nuño**, **Joan Enric Ricart** y **Eric Weber**. A través del comité, y desde 1963, el IESE cuenta con un foro anual de intercambio de ideas con la HBS, una escuela que también busca la innovación manteniendo en sus fundamentos el método del caso.

CINCO SECCIONES Y UN 84% DE ALUMNOS INTERNACIONALES EN EL PRIMER CURSO

El MBA, en su máximo histórico: 712 alumnos

El MBA del IESE ha crecido en número total de alumnos hasta alcanzar los 712 por primera vez en su historia. Así, este nuevo curso cuenta con 360 nuevos alumnos de primer año y 352, de segundo. Ambas promociones incluyen cinco secciones, una novedad que se implantó el pasado año.

El incremento de alumnos del programa viene produciéndose desde el 2010. Desde entonces, las inscripciones han aumentado un 28%, gracias

al buen posicionamiento mundial del MBA en los *rankings* y a la mayor presencia del IESE en el mundo con sus distintos campus (Barcelona, Madrid, Nueva York, Múnich y São Paulo). En los últimos años, este incremento de solicitudes ha llegado, sobre todo, de Asia (Oriente Medio) y Latinoamérica (especialmente, Brasil). La nueva clase del programa MBA cuenta con un 32% de mujeres en el aula y con alumnos de 57 nacionalidades. El 84% de los nuevos inscritos

son de fuera de España y, entre ellos, destacan la procedencia de Estados Unidos, Brasil, la India y China. Otra de las nacionalidades que más ha aumentado es Alemania, con un incremento de un 40% de alumnos. Los nuevos alumnos tienen una mayor variedad de perfiles, lo que refleja el cambio social: a los tradicionales de consultoría y banca, se unen cada vez más alumnos provenientes de sectores como *social media*, *e-commerce* o tecnologías de la información.





Jaime Caruana hizo balance de la crisis financiera en el campus de Barcelona.

JAIME CARUANA, DIRECTOR GENERAL DEL BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES (BIS)

Consejos para reforzar la economía

• Aprovechar los vientos de cola favorables para reforzar la resistencia y la resiliencia de la economía mediante reformas estructurales –más allá de la política monetaria– que impulsen la productividad. Esta es la receta que propone el Banco de Pagos Internacionales (BIS, por sus siglas en inglés) para contrarrestar las amenazas latentes del entorno financiero, según explicó su director general, **Jaime Caruana**.

En una sesión que tuvo lugar el 3 de julio en el campus del IESE en Barcelona, ante los antiguos alumnos, **Caruana** afirmó que estamos más seguros que antes de la crisis y que se ha mejorado en muchos aspectos, aunque “los riesgos sistémicos también han evolucionado”, advirtió.

En concreto, apuntó cuatro riesgos potenciales a los que hay que prestar especial atención: el repunte excesivo de la inflación; la maduración de ciclos financieros alcistas, especialmente en economías emergentes como las de Brasil y China; el crecimiento basado únicamente en el consumo, y no en la inversión; y, por último, la amenaza del proteccionismo.

MARK THOMPSON, CEO DE THE NEW YORK TIMES

“Escuchar a tu audiencia es esencial”

• Tanto en periodismo como en política, escuchar es esencial, según **Mark Thompson**. El CEO de *The New York Times* considera que la capacidad de escuchar y de dar respuesta a la audiencia podría ser el secreto de un éxito duradero en dos sectores que últimamente se encuentran enfrentados, sobre todo, en Estados Unidos: la política y el periodismo.

El directivo analizó cómo se está adaptando la prensa al voluble panorama político actual y reflexionó sobre el lenguaje cambiante de la política en una sesión celebrada el 7 de junio en el campus del IESE en Nueva York. La retórica significa abrir bien los oídos y escuchar lo que dice la otra parte, apuntó **Thompson**.



Mark Thompson habló sobre política y periodismo en el campus del IESE en Nueva York.

ÁLEX CRUZ, CEO DE LA COMPAÑÍA, CON LOS ALUMNI EN LONDRES

British Airways ajusta el rumbo



Álex Cruz analizó en Londres el futuro de British Airways.

• En mayo, un fallo en los sistemas informáticos de British Airways dejó en tierra cientos de vuelos y confirmó que la empresa necesita redoblar sus inversiones en atención al cliente y frenar una “tendencia de depresión de la marca”, tal como reconoció su CEO, **Álex Cruz**. “Estamos en una era con nuevos productos y servicios, con muchas fusiones y adquisiciones que están cambiando el espacio competitivo”, añadió. “Recuperar la confianza de nuestros clientes; operar centrándonos en la seguridad y la fiabilidad; la eficiencia e implementar cambios y mejoras tecnológicas”, además del foco en la plantilla, son algunos de los pilares del plan que **Cruz** explicó a los alumnos, en Londres, el 11 de julio.

CURSOS EN EL MÓVIL PARA AGENDAS APRETADAS

Así es la nueva formación digital para los alumni

La Alumni Association impulsa unos nuevos cursos breves para móviles y tabletas, que están teniendo una gran acogida.

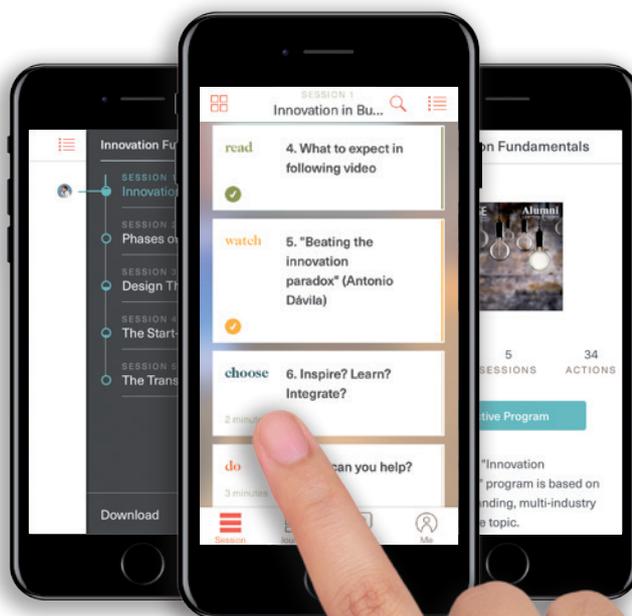
• Ya no hay excusas para no seguir formándose. Hasta en la agenda más apretada puede existir un hueco de entre una y dos horas para seguir un curso breve, especialmente diseñado para antiguos alumnos del IESE. Desde el móvil o la tableta, los alumni pueden participar en un nuevo concepto de curso, que incluye vídeos de profesores del IESE, lecturas, preguntas y ejercicios, así como la posibilidad de intercambiar mensajes con otros participantes.

Esta innovadora propuesta se lanzó en mayo con el curso Innovation

Fundamentals, que condensa el conocimiento del IESE en esta materia en diez sesiones de diez minutos de duración. Más de 2.100 personas se han registrado en este programa, que ha tenido una gran acogida. Así, **Jeferson Cheriegate** (PMD São Paulo '16) explica: "Es una herramienta fácil de usar y genial para conseguir el intercambio de ideas entre la comunidad de alumni". Ya se ha puesto en marcha un segundo curso, titulado Boosting Employee Engagement, y ambos cursos suman 5.100 personas inscritas.

Los miembros de la Alumni Association han recibido un enlace de acceso a estos cursos, que permanecen disponibles para los alumni interesados. De esta manera, se sigue ampliando la oferta del Alumni Learning Program, con una diversidad creciente de programas en formato digital.

Estos cursos breves, de entre una y dos horas de duración, ofrecen una visión condensada del conocimiento del IESE sobre un área. Se organizan a través de sesiones, que contienen lecturas, vídeos y ejercicios, en un formato especialmente diseñado para dispositivos móviles.


**EXPERT SERIES:
UNA FORMA ÚNICA
DE FORMARSE**

Aprendiendo a aprender con los mejores

• Uno de los principales retos que imponen la globalización y la digitalización consiste en renovar el modo de aprender de los directivos. La tecnología aplicada a la educación se ha convertido en una herramienta para llegar más lejos que facilita la implementación de nuevas metodologías educativas. En este contexto, la formación continua se perfila como un área prioritaria en el desarrollo de los directivos, pero ¿cuál es la mejor manera de formarse y cuáles son los últimos avances en el ámbito de la educación de adultos?

El IESE se ha situado en el centro de este debate con el lanzamiento de las Expert Series, conversaciones *online* entre profesores del IESE y reconocidos expertos mundiales que comparten sus visiones acerca del presente y el futuro de la formación. En el curso 2016-2017, se han lanzado cinco *webinars*, con más de 2.500 inscritos, que siguen en directo la conversación retransmitida *online* y pueden hacer llegar sus preguntas. Los ponentes han sido **Josh Bersin**, fundador de Bersin by Deloitte; **Edward D. Hess**, profesor de la Darden School (UVA); **Annemie Ress**, fundadora de PurpleBeach; **David Blake**, CEO y cofundador de Degreed, y **Nick Shackleton-Jones**, director de Learning & Performance Innovation en PA Consulting Group.

Las Expert Series seguirán en el curso 2017-2018, con ponentes de alto nivel como **Alison Johns**, CEO de la Leadership Foundation for Higher Education; **Nick van Dam**, *global chief learning officer* de McKinsey & Company; **Richard Culatta**, CEO de ISTE; o **Dona Sarkar**, líder del Windows Insider Program de Microsoft.

AMAZON PATHWAYS PROGRAM

Un envío exprés hacia la alta dirección

● “En Amazon, el mayor desafío siempre está por llegar. Yo di un gran paso hace un año, cuando, tras dos años en la empresa, entré a dirigir el Outbound Department en España”, explica **Iñaki Ugarte** (MBA '14), ahora *senior operations manager* en el primer *fulfilment center* de Amazon en España. Fue llamado a dirigir un equipo de miles de personas, encargado de las entregas en todo el país durante las Navidades. “Por suerte, conseguimos un gran crecimiento respecto al año anterior”. Amazon ha contratado a más de 100 alumnos del MBA del IESE, y **Ugarte** fue seleccionado para el Amazon Pathways Program, un programa interno para desarrollar líderes en Operaciones. Es una vía directa hacia los puestos de liderazgo, y **Ugarte** destaca que “existen pocos programas donde se lleguen a tomar decisiones capaces de moldear el mercado”. Los participantes cuentan con un directivo con experiencia que los orienta en su trayectoria y con el apoyo de un equipo especializado. Del IESE, destaca que “lo que más me ha ayudado son las clases de Liderazgo”, por la importancia de comunicarse y alinear el equipo con los objetivos. “En cualquier trabajo –pero, sobre todo, en Operaciones–, cualquier dificultad puede compensarse con un equipo bien motivado”, afirma.



Iñaki Ugarte (MBA '14), *senior operations manager* en Amazon.



La cuarta promoción del Executive MBA São Paulo del IESE.

GRADUACIÓN DEL EXECUTIVE MBA SÃO PAULO

Un nuevo estilo de líder en Brasil

● “Las empresas exitosas están formadas por personas con talento, enamoradas de lo que hacen y con una capacidad de entrega superior a lo normal. No creo en el superhombre o el superejecutivo. Lo que creo es que el gran diferencial del ejecutivo de éxito es la capacidad de atraer y liderar talentos”. **Mario Augusto da Silva**, CEO de Cosan, compartió esta reflexión con los treinta alumnos del Executive MBA São Paulo en el día de su graduación. Sin olvidar los retos y las consecuencias de la revolución digital, **Da Silva** se refirió a la necesidad de “que todos nosotros, empresarios y ejecutivos, tengamos una capacidad constante de adaptación y respuestas rápidas y eficaces para un ambiente que está –y que seguirá– cambiando permanentemente”.

La responsabilidad del directivo fue un tema central durante la ceremonia de graduación, que tuvo lugar

el 24 de junio en el campus del IESE en São Paulo y que contó con la participación del director general del IESE, **Franz Heukamp**. “Con vuestro ejemplo como directivos, tenéis la oportunidad y la responsabilidad de servir a los demás, de ser verdaderamente útiles pensando en las personas y de dirigir de forma altruista. Al final, es el modo más humano y más eficaz de dirigir”, recordó el profesor **Heukamp**. En esta misma línea, el presidente de

la clase del Executive MBA São Paulo 2017, **Bruno Guarnieri**, explicó que “estamos viviendo un momento muy difícil. En Brasil, nos enfrentamos a una crisis política y económica generada

por lo que realmente debemos atacar: la crisis ética y moral”.

“Creo que somos ejemplos y deberíamos asumir esa responsabilidad. Necesitamos inspirar a los demás para que busquen lo mejor”, dijo **Guarnieri**.

“Somos ejemplos y deberíamos asumir esa responsabilidad”

SE NECESITAN EMPRESAS MÁS FLEXIBLES Y DIVERSAS

Promoviendo la igualdad de oportunidades en el trabajo



Prof. Erin Kelly, de la MIT Sloan School of Management.

● Hay que replantear las normas en el lugar de trabajo. Para que se dé un verdadero progreso, el mundo corporativo debe permitir una mayor flexibilidad en aspectos como los horarios, el teletrabajo y los permisos de maternidad, además de crear un entorno que valore la diversidad. Esta es la propuesta planteada por **Kathleen Christensen**, directora del programa Working Longer de la Alfred P. Sloan Foundation, y **Erin Kelly**, profesora de la MIT Sloan School of Management, en la sesión del Alumni Learning Program celebrada el 4 de julio en el campus del IESE en Barcelona.

Las dos ponentes coincidieron en que es necesario un mayor número

de mujeres en posiciones directivas, en los consejos de administración y en las escuelas de dirección. Sin embargo, advirtieron del peligro de centrarse únicamente en las mujeres –ignorando a los hombres– en la lucha por la igualdad de oportunidades. “Deberíamos avanzar hacia entornos más inclusivos”, recomendó **Kelly**.

Esta sesión, que estuvo moderada por la editora de la sección “Work & Careers” del *Financial Times*, **Helen Barrett**, coincidió con la VII International Conference of Work and Family y con la International Conference of Women and Leadership, ambas organizadas por las profesoras **Nuria Chinchilla** y **Mireia Las Heras**.

PREMIO A LA EXCELENCIA INDUSTRIAL

Celsa Group y el IESE premian a Mahou San Miguel



El acto de entrega del premio tuvo lugar el 6 de julio en el campus del IESE en Barcelona.

● Una firme apuesta por el largo plazo, una excelente estrategia de entrada en mercados emergentes y una vocación innovadora. Estas son las tres razones por las que Mahou San Miguel ha sido reconocida con el Premio a la Excelencia Industrial

2017, que otorgan Celsa Group y el IESE. El galardón, que reconoce la labor de las empresas industriales que más contribuyen a la competitividad, supone la antesala del Industrial Excellence Award, que se entrega el 4 de octubre en Berlín.

El profesor Xavier Vives, nuevo consejero coordinador de CaixaBank

● El Consejo de Administración de CaixaBank ha nombrado consejero coordinador al profesor **Xavier Vives**, consejero independiente de la entidad.

Así, el consejero coordinador es una nueva figura que debe ser elegida entre los consejeros independientes. Según el Código de Buen Gobierno, sus funciones principales son presidir el Consejo en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos y coordinar el plan de sucesión del presidente cuando llegue el momento.



MBA CAREER FORUM

BARCELONA
16.10.2017

Negociar con eficacia y creatividad



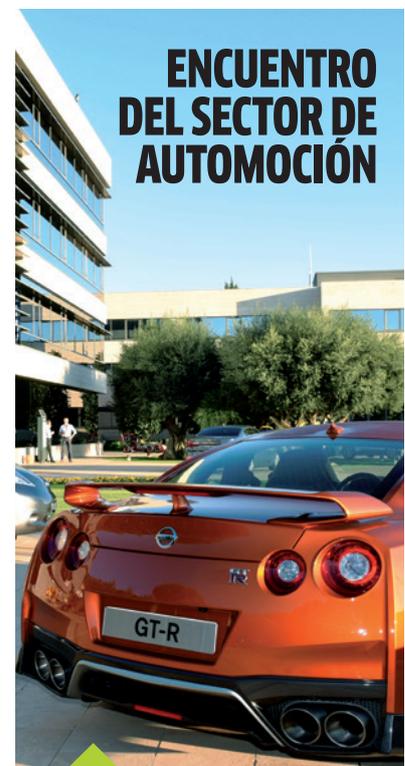
MADRID
6-8.11.2017

Comunicar con eficacia y persuasión

BARCELONA
24-26.10.2017

Getting Things Done

NUEVA YORK
25-27.10.2017



ENCUENTRO DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN

BARCELONA
14-15.11.2017

Coaching directivo



MADRID
24-26.10.2017

ENCUENTRO DEL SECTOR SANITARIO



BARCELONA
26.10.2017

Lograr un equipo de ventas excelente

BARCELONA
14-16.11.2017

MBA • PROGRAMAS ENFOCADOS •



GLOBAL ALUMNI REUNION

MADRID
16-18.11.2017

Digital Mindset

NUEVA YORK
15-17.11.2017

Developing Leadership Competencies



BARCELONA
21-24.11.2017



ENCUENTRO DEL SECTOR BANCARIO

MADRID
13.12.2017

REUNIÓN PADE-PDG



BARCELONA
22.01.2018



JUNTA DE GOBIERNO DE LA ALUMNI ASSOCIATION

BARCELONA-MADRID
06.02.2018

Steve Shiffman
(GCP '17), CEO de Calvin Klein

“El día que deje de aprender, dejaré también mi trabajo”

Muchos CEO han tenido unos comienzos poco habituales y **Steve Shiffman** no es una excepción. Tras licenciarse en Psicología por la prestigiosa escuela de artes liberales Vas-sar College, ejerció como trabajador social para el estado de Massachusetts durante tres años, hasta que descubrió su pasión: la moda.

Pasó entonces a ejercer de vendedor en la cadena de grandes almacenes de lujo Bloomingdale's. “Y me entró el gusanillo”, recuerda. “Fue una atracción instintiva”. Terminó yéndose a Macy's, “porque tenían un programa de formación ejecutiva, y así es como me metí de lleno en este negocio”.

En 1992, se incorporó a PVH, la matriz de Calvin Klein. Ocupó varios puestos de responsabilidad, cada vez más importantes, como la presidencia de Van Heusen Retail y de las divisiones de Van Heusen, Izod y Bass, antes de ser nombrado presidente y director de Operaciones de Calvin Klein. Más tarde, fue presidente y director comercial de la marca, hasta su ascenso a CEO en julio del 2014.

“Más que un trabajo, es una pasión”, asegura. Y recurre a una de sus citas favoritas, de Coco Cha-

nel: “La moda no existe solo en los vestidos. La moda está en el cielo, en la calle. Tiene que ver con las ideas, la forma en que vivimos, lo que está sucediendo”.

“Me encanta lo que hago”, insiste. “Me encanta esta marca y creo que, aun siendo estupenda, será todavía mucho mejor y más relevante en el futuro”.

Desde 1968, cuando **Calvin Klein** abrió su primera tienda de abrigos en Nueva York, la marca que lleva su nombre ha tenido un gran impacto. En menos de un año, el joven diseñador apareció en la revista *Vogue*, hito al que no tardaron en seguir premios y suculentos beneficios. En 1978, vendió 200.000 pares de vaqueros en su primera semana a la venta: había nacido una estrella.

Sin embargo, la fama de Calvin Klein no solo se debe a la ropa. Durante décadas, la marca ha sido sinónimo de provocadoras campañas publicitarias. Su primer *spot* televisivo de vaqueros, protagonizado por **Brooke Shields**, tuvo una enorme repercusión. Marcó un punto de inflexión en la publicidad de la moda, igual que harían después las icónicas vallas en las que anunciaba su ropa interior masculina. Podría decirse que es la responsable de sentar las bases del “marketing con memes”, tan en boga actualmente,



➤ “Cuando fui nombrado CEO, transformar la empresa fue como tratar de cambiar el motor de un avión en pleno vuelo”

así como de un cambio de concepto fundamental, por el que la moda trascendió las prendas para convertirse en un estilo de vida. Hoy, Calvin Klein es conocida tanto por su ropa como por sus accesorios, perfumes o textiles para el hogar.

En 2003, PVH compró la marca. Bajo el liderazgo de **Tom Murry**, sus ventas globales pasaron de 2.800 millones de dólares ese año a cerca de 8.000 millones en el 2013, periodo durante el cual evolucionó del modelo de franquicias al de tiendas propias.

En julio del 2014, **Murry** dejó el cargo de CEO y cedió el testigo a **Shiffman**. Ha habido más cambios desde entonces, tal y como **Shiffman** explicó al profesor del IESE **Fabrizio Ferraro** en el marco de su visita a Barcelona para asistir al programa Global CEO (unos días después de la entrevista, **Shiffman** anunció por sorpresa durante el Festival Internacional de la Creatividad Cannes Lions que **Brooke Shields** volvería a colaborar con Calvin Klein 37 años después de que dieran juntos la campanada, presagio de que habrá más.)

Cuando asumió el cargo de CEO de Calvin Klein en 2014, ¿cuál le pareció su mayor reto?

Me puse al timón de una empresa comercialmente muy viable. Sin embargo, nuestro negocio de vaqueros iba perdiendo relevancia en el sector. El de la ropa interior, otro de los pilares de la marca, iba bastante bien, pero no sin presiones. Por su parte, nuestra colección Calvin Klein era más un vehículo de RR. PP. que una marca comercialmente relevante. En fin, teníamos que elevar todas las partes de nuestra marca y devolverle su relevancia en el mundo de la moda. Pero sabía que podía hacerlo.

Además, contaba con siete directores creativos. ¡Siete! No sé si alguna vez ha gestionado una empresa de moda, pero tratar de hacerlo con siete directores creativos y tener una visión uniforme resulta extremadamente complicado. Todos tenían un gran talento, pero, si quería transformar la compañía y hacerla viable en un horizonte de cincuenta años, debíamos tener una única visión creativa que nos hiciera avanzar hacia el futuro.

Esto nos lleva al fichaje de Raf Simons, de Christian Dior, como director creativo, una decisión que causó sensación en el sector el año pasado. ¿Por qué él?

De **Raf** se ha dicho que es un talento único, alguien “cuya visión es tan única, con un sistema de creencias tan fuerte, que su trabajo se encuentra por encima del resto, en-

tre los que están en el salón de la fama de la moda [...] Capaz de cambiar la industria de la moda para siempre”, en palabras de la revista *i-D*. Suscribo completamente esa opinión.

Raf empezó como diseñador de muebles en Bélgica, hasta que se pasó a la moda. En 1995, lanzó su propia línea de ropa de hombre, una marca que tiene una aceptación increíble en el sector, de culto. No es que tenga un gran volumen de negocio, pero apasiona a los seguidores de la moda, sobre todo a los jóvenes. Después, trabajó para Jil Sander y, durante tres años, para la alta costura de Christian Dior.

Calvin Klein siempre ha sido una marca joven, culturalmente relevante. Fuimos los primeros en sacar vaqueros y ropa interior de diseño, en lanzar una línea unisex con el perfume CK One y en hablar abiertamente del sida cuando todavía era un tabú. Siempre ha sido una marca innovadora y disruptiva. Necesitábamos a alguien con una visión igualmente única y **Raf** la tiene. El reto de incorporar a un genio creativo es hallar el equilibrio entre lo artístico y lo comercial. PVH cotiza en bolsa, por lo que mi primera obligación es para con los accionistas. Mi responsabilidad consiste en recuperar y elevar la relevancia de toda la marca en el mundo de la moda, pero también impulsar el negocio. Hay que equilibrar constantemente el pragmatismo a corto plazo con la visión artística a la larga.

¿Ha sido difícil trabajar con un visionario de la creación como Simons?

Hay diferencias culturales y dificultades de integración, desde luego, pero tenemos una visión común que garantizará nuestro éxito a largo plazo. Siempre estamos debatiendo, pero, con frecuencia, también terminamos en posiciones muy parecidas.

Aparte de reforzar la apuesta por la creatividad, ¿cuál es su visión de futuro para la empresa? ¿Piensa cambiar el tamaño relativo de los distintos negocios o los canales de venta?

Cuando fui nombrado CEO, pensaba en la transformación que creía necesaria y los retos que tenía por delante, pero fue como tratar de cambiar el motor de un avión en pleno vuelo. Pasaban muchas cosas por aquel entonces.

En el 2013, nuestra matriz, PVH, compró Warnaco, que había licenciado anteriormente nuestra marca de ropa. Era la ocasión perfecta para unificar nuestras líneas de ropa formal, interior, vaquera y deportiva. Además de una

única voz creativa, necesitábamos recomponer la empresa y reorganizarnos.

Calvin Klein ya era una organización compleja. Tenemos varios centros de operaciones clave: Nueva York –que es el *hub* global–, Ámsterdam, Milán, Hong Kong y São Paulo. Mi prioridad era conectarlos y globalizar una marca que antes se dirigía por regiones.

No ha sido fácil, pero hemos dado pasos importantes en esa dirección. También estamos a punto de lanzar plataformas de comercio electrónico en todo el mundo, ya que antes teníamos una presencia relativamente pequeña fuera de Norteamérica.

Hablando del comercio electrónico, hay un gran debate sobre si Internet acabará con las tiendas tradicionales. ¿Qué opina usted al respecto?

En el mundo del comercio minorista, es cierto que la disrupción tecnológica lo está cambiando todo. No creo que las tiendas tradicionales estén muertas aún, o que el digital vaya a ser el único espacio que avance, pero sí que es crucial gestionar todos esos canales.

En esencia, se trata de conectar con el consumidor. Si pierdes de vista que lo único que importa es él, no tendrás éxito. El mundo digital nos está ayudando a interactuar y conectar con el consumidor, compre donde compre. El panorama cambia a diario. Hemos de ser ágiles y tener amplitud de miras en nuestro negocio.

Algunos de los que auguran un “apocalipsis del comercio minorista” culpan de ello a Amazon. ¿Cree que el gigante de la distribución dominará la venta de moda igual que ha hecho con otros productos?

Amazon es una marca formidable y un gran vendedor de productos. Aún no ha irrumpido en la alta moda, pero estoy seguro de que tendrá un cierto éxito cuando se pongan con ello. Sin embargo, la experiencia del consumidor con Amazon es transaccional; la calificaría de baja fidelidad. Y ahí es donde las grandes marcas y tiendas tienen las de ganar.

No me cabe duda de que algunos de los comercios tradicionales cerrarán. Habrá ganadores y perdedores, como siempre, pero saldrán adelante quienes se den cuenta de la necesidad de subir la apuesta y crear una experiencia magnética para el consumidor que entra en sus tiendas, es decir, las empresas que realmente interactúan con sus clientes sobrevivirán y prosperarán en el entorno del comercio tradicional.

En su caso, empezó haciendo algo muy distinto al comercio minorista y la moda. ¿Qué le diría a alguien a quien le tentara la idea de pasar, por ejemplo, de la consultoría o la banca a la moda?

Lo que tiene este negocio –ya estés en la parte del comercio minorista, el mayorista, el diseño o dirigiendo una marca– es que todo está plenamente integrado. Y todas y cada una de estas partes tienen su gracia. Empecé vendiendo en planta y, después, cursé un programa interno de formación: me parece una buena manera de entrar en este negocio.

Ser el CEO de una de las grandes marcas del mundo hace que vaya encantado a trabajar todos los días. Para qué negarlo, no todos los días son una maravilla, pero lo importante es que te guste lo que haces. Y, como marca y como negocio, Calvin Klein te lo pone muy fácil.

Calvin Klein recluta y cultiva nuevos talentos continuamente. ¿Cuáles son las competencias clave que necesitan los directivos para tener éxito en su sector?

En primer lugar, necesitamos que nuestros empleados creen en la diversidad, tanto en términos de raza o cultura, como también de pensamiento.

Somos una compañía global. Para garantizar ese nivel de diversidad, necesitamos que trabajen para nosotros personas de todo el mundo, integradas en la empresa.

Al mismo tiempo, hemos de incorporar a la empresa habilidades diferentes. Necesitamos personas jóvenes, inteligentes, que se sientan a sus anchas en un mundo digital; que sean cosmopolitas.

En este sentido, una mentalidad abierta, y la disposición a escuchar y aprender, son fundamentales. El día que deje de aprender, dejaré también mi trabajo, porque una de las cosas que hacen de Calvin Klein una gran empresa es la voluntad de aprender y evolucionar.

Tal y como está el mundo, si no te abres a nuevas ideas y si no haces más que proteger el legado en lugar de mirar hacia delante, tu empresa lo va a pasar mal. Aquellas compañías dispuestas a mirar hacia el futuro, a transformarse, tener amplitud de miras y aceptar puntos de vista muy diferentes son las que tendrán más éxito.



STEVE SHIFFMAN FUE ENTREVISTADO POR FABRIZIO FERRARO

Fabrizio Ferraro es profesor de Dirección estratégica en el IESE y doctor por la Stanford University. Sus áreas de interés son la ejecución de la estrategia, la inversión responsable y el sector de la moda y el lujo. Es director académico del Encuentro del Sector Moda y Marcas de Prestigio del IESE.

La entrevista se publicó originalmente en el número 34 de *IESE Insight*, la publicación sobre *management* de la que disponen gratuitamente los miembros de la Alumni Association. www.ieseinsight.com/review



MARIETA DEL RIVERO (AMP '16), CONSEJERA DE CELLNEX TELECOM

“Los consejeros independientes somos una garantía para el futuro de las empresas”

La tecnología y el marketing se cruzaron en la vida de **Marieta del Rivero** (AMP '16) hace ya más de dos décadas, y, desde entonces, las grandes transformaciones que se han producido en la industria digital han marcado su biografía y, también, su trayectoria.

“No lo tuve fácil en mis inicios; ser mujer y no ser ingeniero era todo un reto. Pero supe aprovechar la ola de un sector muy atractivo que crecía a dos dígitos y he tenido la satisfacción de ser parte del éxito de este mercado”.

Ha sido precisamente su profundo conocimiento de la innovación lo que la ha movido a escribir y publicar recientemente *Smart Cities: una visión para el ciudadano*, un ameno recorrido por las principales ciudades inteligentes del mundo.

Casada, con dos hijos y amante de los deportes al aire libre, el suyo ha sido un periplo jalonado por importantes puestos directivos de responsabilidad –en Amena, en Xfera Móviles, en Nokia y en Telefónica–, de consultoría estratégica en Ericsson y como consejera en RocaSalvatella y Made in Möbile; una trayectoria que ha culminado este año con su nombramiento como consejera independiente de Cellnex Telecom, participada por Abertis y la única compañía del IBEX 35 que no contaba con una mujer en su Consejo.

“Me enfrento a un nuevo reto y lo hago con la convicción de que los consejeros independientes estamos llamados a desempeñar un papel cada vez más relevante en los órganos de gobierno corporativo; sin duda, somos una garantía de futuro para las empresas”, apostilla.

Del Rivero llega a Cellnex Telecom con un importante bagaje internacional y con un amplio conocimiento del

mundo tecnológico, pero, sobre todo, aterriza en el Consejo con la intención de velar por el bien social de la compañía y de sus accionistas. “Ayudar a cimentar esta institución me resulta extremadamente estimulante”, asegura **Del Rivero**.

La nueva consejera no se siente condicionada por la política de cuotas y valora sobre todo la apuesta de esta operadora por los independientes. “A día de hoy, somos mayoría, y, además, de nacionalidades muy distintas, lo que resulta más interesante, si cabe, que la diversidad de género”. En su decisión de participar en el proyecto también ha pesado mucho la profesionalidad del Consejo, con **Francisco Reynés** (MBA '89) como presidente no ejecutivo al frente.

Como alumni del IESE, donde ha cursado recientemente el Advanced Management Program (AMP), **Del Rivero** pone un 10 a su experiencia académica. “Ha sido enormemente gratificante. Actualizar tendencias, dedicar tiempo de calidad a trabajar los casos en grupo, el *one-to-one* con los profesores y el contacto diario con directivos de altísimo nivel ha resultado extremadamente enriquecedor”, opina.

Y de alumna a mentora. Actualmente, y entre sus múltiples ocupaciones, está la de mentorizar a otras mujeres en sus trayectorias. “Las directivas que hemos alcanzado ciertas cotas tenemos la obligación de ayudar a otras profesionales”. Lo dice como presidenta de la sección española de International Women's Forum y como miembro de Women Corporate Directors, dos instituciones que promueven el liderazgo femenino y la presencia de las mujeres en entornos directivos.

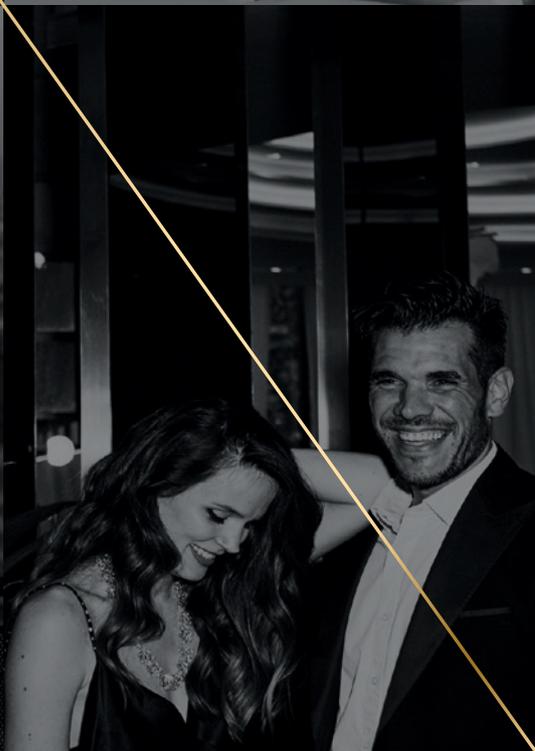


**IF YOU
JUST EXPECT
A LUXURY HOTEL
DON'T COME**



S O F I A

sofiabarcelona.com





Israel Burón (EMBA '15)

“Queremos compartir con los demás el cambio que vivimos en el IESE”

Con mente de ingeniero y alma de arquitecto, apasionado de la iniciativa emprendedora y volcado en su proyecto vital más importante –su familia–, **Israel Burón** (EMBA '15) destaca en su discurso por contagiar un enorme respeto por los orígenes: por todos los pasos y etapas que ha encadenado en su trayectoria para llegar donde está hoy.

Y su hoy profesional está marcado por Grupo TBA, que fundó en 2009 junto a su socio **Francesc Montolio** (EMBA '16). “Lo que nació como un pequeño estudio de ingeniería se ha convertido en una empresa con 35 trabajadores, presente en tres continentes y en la que, mediante diversas plataformas, nos encargamos de toda la cadena de valor del activo, es decir: diseño, construcción, mantenimiento, explotación e inversión de un edificio”, explica **Burón**.

Pero, además, es una compañía con un fuerte compromiso social, que, desde hace un año, también está vinculado con el IESE: “Hace tiempo que colaboramos con diversas ONG en países en desarrollo. Sin embargo, cuando mi socio y yo acabamos el EMBA, nos dimos cuenta de que parte de nuestras donaciones podía ir en otra dirección igualmente valiosa. Creemos que la mejor manera de devolver a la sociedad aquello que nos ha aportado es cooperar en los ámbitos que han provocado un mayor impacto en nosotros”, afirma.

Así, apostaron por ayudar a los demás a través de la formación: “El EMBA nos impactó del primer al último día, durante dos años duros pero increíbles. ¿Y qué hay mejor que ayudar a gente como nosotros a crecer a través del conocimiento? Es decir, ayudar mediante becas a alumnos, como lo fuimos nosotros, que quieren seguir los mismos pasos y crecer de la misma manera, con el objetivo de hacer de su

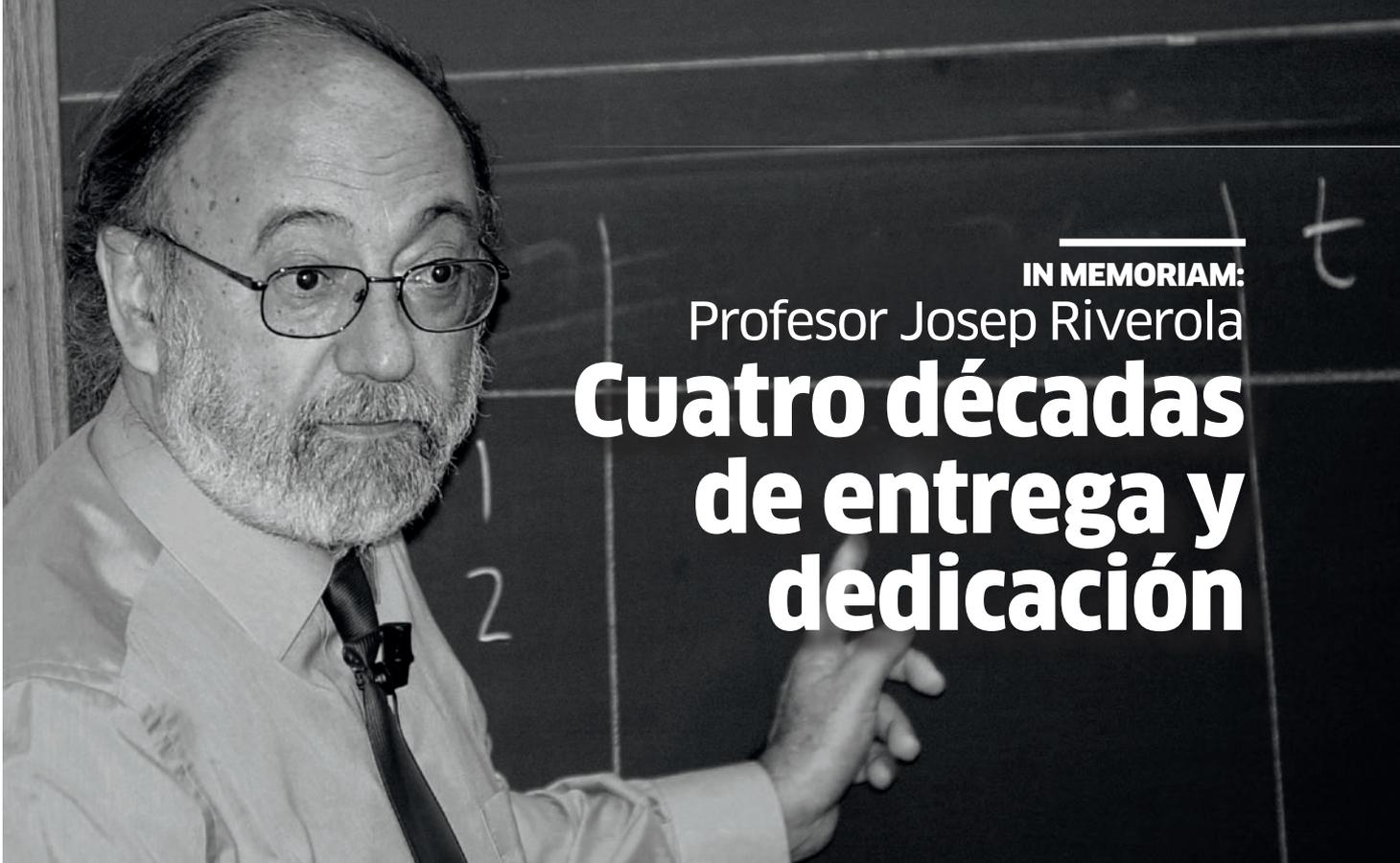
entorno profesional un ecosistema donde los valores sean la columna vertebral de sus acciones; una visión que, para nosotros, ninguna escuela transmite como el IESE”.

CRECER CON LOS PIES EN EL SUELO

● Criado en una familia humilde, **Burón** se licenció en ● Ingeniería Industrial en Construcción en la UPC y se especializó en la Universidad de Lund (Suecia), formando parte de una de las primeras generaciones que disfrutaban de un programa (por aquel entonces, extrañísimo) llamado Erasmus: “En Suecia sufrí un proceso transformador que anticipó el que después viviría en el EMBA. Amplié tanto el abanico de mi visión del mundo que esa nueva base me permitió crecer de manera exponencial”, recuerda. Años más tarde, inició otra experiencia formativa de mucho más calado, al ver que el impulso de su empresa requería nuevos conocimientos de gestión: “Hubo un momento en el que, ante la perspectiva de abrir nuevos mercados, vimos que necesitábamos formarnos, sobre todo, en contabilidad y finanzas. Escogí el IESE por su enfoque internacional, pero el cambio que viví fue mucho más allá, con un programa que me exigió al máximo pero que me ayudó a progresar a todos los niveles”.

Consciente en todo momento de sus inicios, **Burón** es un líder mucho más motivado por colaborar que por centrarse en sus ingresos particulares: “A través del IESE y de todas las vías que encontremos, queremos ayudar a otras personas a potenciar su crecimiento personal y su desarrollo profesional”, afirma. Otra prueba de este espíritu es uno de los proyectos que lanzarán en los próximos años: una incubadora de empresas donde compartirán sus conocimientos con jóvenes emprendedores.

ISRAEL BURÓN (EMBA '15), CONTRIBUYE, A TRAVÉS DE SU EMPRESA, AL FONDO DE BECAS DEL IESE. INGENIERO INDUSTRIAL, FUNDÓ GRUPO TBA JUNTO A **FRANCESC MONTOLIO** (EMBA '16), Y DECIDIERON SUMARSE A LAS EMPRESAS PATRONO DEL IESE PARA CONTRIBUIR A LAS BECAS QUE RECIBEN ALUMNOS DEL EMBA Y EL MBA.



IN MEMORIAM:

Profesor Josep Riverola Cuatro décadas de entrega y dedicación

“**E**l hombre no es simplemente mano de obra. Es una persona completa, que colabora con la empresa en un afán de servicio a la sociedad”. Estas palabras, que escribió el profesor **Josep Riverola** en la *Revista de Antiguos Alumnos* con motivo del 50 aniversario del IESE, nos acercan a su figura tras la triste noticia de su defunción (véase www.iese.edu/articuloprofRiverola para consultar el artículo).

El profesor **Riverola** falleció el 10 de agosto a los 77 años en Barcelona. Profesor emérito de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones del IESE, dedicó más de media vida a la investigación y a la docencia.

Josep Riverola era doctor en Ingeniería Industrial por la ETSII de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) y doctor en Operations Research por la Stanford University. Su larga y fructífera relación con el IESE se inició en 1964, cuando se incorporó a la escuela como asistente de investigación. Cuatro años después, fue nombrado profesor asistente del IESE, tras su estancia en la Yale University, becado por la National Science Foundation para un *doctoral fellowship*.

Cursó el programa PDG en 1968 y, a lo largo de las décadas siguientes, se convirtió en un pilar fundamental de la comunidad del IESE, conocido tanto por su brillantez intelectual como por su humanidad.

El profesor **Riverola** fue director asociado de Programas de Perfeccionamiento en 1969 y del Programa Doctoral del IESE de 1971 a 1979, año en el que asumió la dirección de la biblioteca de la escuela hasta 1982. Cuatro años después, se trasladó al campus de Madrid. Además, fue titular de la Cátedra Alcatel de Dirección de la Tecnología y de las Operaciones del IESE entre 1988 y el 2006. Sus docenas de libros, artículos y casos abarcaron multitud de temas, desde la gestión de la tecnología hasta las cadenas de suministro. Asimismo, se in-

teresó por el estudio de la cultura como fuerza de desarrollo social y económico.

PIONERO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

En 1969, el profesor **Riverola** dirigió junto a los profesores **Josep Faus** y **Antoni Subirà** las sesiones sobre “El ordenador. Lo que el empresario debe saber”, en el marco del Programa de Continuidad del IESE (el actual Alumni Learning Program). Este ciclo, al que también se unió el profesor **Arthur Schleifer**, de la Harvard Business School, tuvo mucho éxito. Fruto de su conocimiento, los profesores **Riverola**, **Faus** y **Subirà** asesoraron al IESE en la compra del primer ordenador de la escuela. Años más tarde, entre 1993 y 1995, el profesor **Riverola** se ocupó del centro informático de la Higher Commercial Management School (HCMS) de Moscú.

Por otra parte, fue profesor visitante en universidades y escuelas de dirección de todo el mundo, como la AESE de Portugal, la LBS de Nigeria, el IPADE de México, el IAE de Argentina, el IDE de Ecuador, el ISE de Brasil y la CEIBS de China. A sus casi cuatro décadas de experiencia como profesor de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones en el IESE y en la UPC se suma una intensa actividad de consultoría para más de 50 empresas. También fue Gerente de Sistemas Militares y Aeroespaciales en Inisel (Empresa Nacional de Electrónica y Sistemas). A lo largo de su trayectoria, fundó y dirigió varias pequeñas empresas de consultoría en los sectores informático, sanitario e industrial, tanto en España como en Latinoamérica.

Como reconocimiento a su intensa trayectoria profesional, el 21 de diciembre de 1989 se le concedió la Medalla de Plata de la Universidad de Navarra.

A continuación, el emocionado recuerdo de sus compañeros de claustro rinde homenaje a un profesor que, por su talento y su personalidad, ha dejado una huella imborrable en el IESE.

1



2



3



1. El profesor **Riverola** recoge el diploma del PDG de manos de **Antonio Valero**, primer director general del IESE, tras completar el programa en junio de 1965.

2. **Josep Riverola** fue uno de los impulsores de las nuevas tecnologías en el IESE: en esta imagen de septiembre de 1970, trabaja con una computadora junto al profesor **Rafael Andreu**, en el edificio B del campus de Barcelona.

3. Doctor por la Stanford University, fue fotografiado junto a algunos compañeros de claustro en la graduación del Executive MBA en Madrid en junio del 2011.

Una amistad de toda una vida

Antoni Subirà, profesor emérito de Dirección Financiera

Comenzó en septiembre de 1957. Era el primer día de clase del primer curso de Ingeniería en Terrassa. Conocí a un jovencísimo **Josep Riverola**, los dos teníamos 17 años, un par de adolescentes, y comenzábamos nuestros estudios superiores con una treintena de compañeros igualmente bisonños. Simpatizamos, y allí se inició una amistad que llegó a ser profunda y que ha durado hasta su muerte, hace pocas semanas.

Los cinco años de carrera significaron una relación cotidiana con **Josep**; viajes diarios en tren de Barcelona a Terrassa y viceversa, almuerzos rápidos en alguna cafetería o fonda cercanas a la escuela... Es decir, la convivencia intensa entre estudiantes amigos que se va convirtiendo en una relación que no solo abarca los estudios en común y la preparación de exámenes y trabajos en equipo, sino que se extiende a la exploración del mundo y de la vida, de gustos y aficiones comunes.

Casi sin darnos cuenta, fuimos compartiendo pedazos de vida y de personalidad: música, ópera, teatro, literatura, proyectos, ideales... y guateques y salidas con chicas, entre ellas, **Nené** y **Josefa**, con las que nos casamos y que hoy continúan siendo entrañables amigos. **Riverola** y **Subirà** nos convertimos en el binomio que ha funcionado tantos y tantos años.

El IESE apareció en nuestras vidas cuando cursábamos el quinto y último año de carrera (1961-1962). En la Cátedra de Dirección de Empresa que había creado y dirigía **Antonio Valero**, organizamos, con su apoyo, un seminario sobre lo que entonces se llamaba *operations research* que traducíamos como “investigación operativa”. El seminario debió ser un éxito porque el profesor **Valero**, que había puesto en marcha el IESE (en 1958), nos propuso incorporarnos a su claustro, condicionado todo a que consiguiéramos proseguir nuestra formación en Estados Unidos. Yo me incorporé al IESE en septiembre de 1962 y **Riverola** un poco más tarde porque **Valero** le pidió que trabajara unos meses con un consultor francés que había colaborado en el seminario.

Nuestra trayectoria en el IESE es ya más conocida, pero quiero resaltar que nuestra colaboración, junto a las aportaciones fundamentales de **Josep Faus**, fue decisiva en la configuración de los aspectos cuantificables de los contenidos de nuestros programas, especialmente en las áreas de operaciones y finanzas.

Todos lo recordaremos como un gran académico, una bellísima persona, un hombre de amplia cultura, un brillante conversador (y discutidor) y, para todos -pero para mí muy especialmente-, un entrañable amigo. Honremos su memoria.

¿Cómo puedo ser como tú de mayor?

Jaume Ribera, profesor de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones

Conocí a **Josep** como profesor en Ingenieros en Terrassa. Era un profesor “diferente”, que enseguida consiguió enamorarme del área de investigación operativa, de su forma de enseñar y de la combinación docencia-investigación-consultoría que constituía su vida profesional. Recuerdo preguntarle al finalizar una clase: “¿Qué hay que hacer para ser como tú de mayor?”. Y, en pocos días, ya estaba colaborando como asistente suyo en el IESE. Su apoyo personal y académico, su presentación a un antiguo profesor suyo de Stanford, que me invitó a hacer el doctorado en Estados Unidos y su forma de orientar mi trabajo sin nunca decirme directamente lo que tenía que hacer, sino dejando que lo descubriera, cambiaron completamente mi vida desde esa época, y nunca he podido agradecerle lo suficiente.

Ya como colega en el IESE, rediseñando los cursos del MBA o descifrando juntos durante el fin de semana en su casa los libros en “*japanglish*” sobre JIT para preparar lo que entonces era un seminario (ahora un Programa Enfocado), pude apreciar su gran inteligencia crítica (especialmente con los modelos que eran políticamente correctos en cada momento), su humor un tanto cínico que podía asustar a los desconocidos y, también, la gran persona que se escondía detrás y la empatía con los profesores más jóvenes del departamento, a los que siempre ha estado ayudando a mejorar. Si hoy nos estuviese siguiendo y viera que nos han pedido un recuerdo a su figura, nos diría: “Pero ¡¡qué se han creído!!” Aunque, en el fondo, agradecería el cariño que todos le hemos tenido a lo largo de los años que hemos compartido.

Un “profesor” ante todo

Beatriz Muñoz-Seca, profesora de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones

Josep Riverola y yo escribimos juntos siete libros y trabajamos codo a codo 26 años. Era un hombre jovial, que amaba vivir y con un carácter muy fuerte. Sus comentarios incisivos siempre hacían reflexionar. Nuestras horas de trabajo estaban plagadas de discusiones y cuestionamientos mutuos. Nos unían la curiosidad y el deseo de encontrar respuesta a las preguntas operativas de cualquier directivo. Nuestros colegas de pasillo sabían cuándo estábamos escribiendo algo juntos, pues la maravillosa calma del campus del IESE en Madrid sufría turbulencias.

Su pasión por la música y la ópera hizo que terminar el libro *Ópera y operaciones* fuera una auténtica odisea, pues disfrutaba tanto que acabarlo era perder la oportunidad de estar inmerso en ese mundo.

Fue, ante todo, un “profesor”, alguien que amaba enseñar y compartir su conocimiento. Dar clase era su vida y disfrutó cada momento en que lo hacía. Fue, es y será un ejemplo académico para todos.

La singularidad de Josep Riverola

Rafael Andreu, profesor de Dirección Estratégica y Sistemas de Información, y **Josep M. Rosanas**, profesor emérito de Contabilidad y Control

Josep Riverola era, sin duda, un personaje singular. Como persona, como profesor y como académico. Un sentido del humor exquisito, un discudidor apasionado y apasionante, algunas excentricidades simpáticas, un despiste legendario (*the absent-minded professor*), una sinceridad total, y por encima de todo, un buen amigo! Si te tenía que decir algo “duro”, sabía hacerlo de manera que no ofendía en absoluto, pero lo decía.

Nos gustaría señalar que algunas de estas singularidades se traducían inmediatamente en su trabajo. En 1971, diseñó un nuevo curso para los alumnos del máster, que tituló “Modelos matemáticos en finanzas”. La primera edición del curso tuvo sólo ocho alumnos (**Rosanas**, uno de ellos) y 3 profesores, ya que **Subirà** y **Agell** solían ir a clase. La mitad de los alumnos eran “de letras”, pero todos coincidimos al final en que era el mejor curso de finanzas que habíamos tenido. Constantes preguntas incisivas de **Riverola**, que planteaban, por ejemplo, “¿para qué sirve tener dinero en caja?”, contestadas ingenuamente por muchos de los presentes y que él “destrozaba” con argumentos sólidos basados en matemáticas, mejoraban el conocimiento de los alumnos, pero, sobre todo, su capacidad de razonar.

En otra faceta, es de justicia reconocer que fue también él quien “trajo la informática al IESE”, tratándola desde el principio no solo desde una perspectiva técnica, que también, sino desde una de aplicación sensata a la dirección (los primeros seminarios datan de 1970). Colaboró con los pioneros del diseño de hardware en España y también en cómo acompañarlos con software de base y de aplicación (**Andreu** tuvo la fortuna de participar de cerca). Los resultados fueron notables y útiles en su aplicación, a la vez que conceptualmente avanzados; no es exagerado decir que diseñó y desa-

rolló la primera hoja de cálculo de que tenemos noticia en 1971 (“módulo de filas”, la llamó; una idea avanzada a su tiempo, porque hay que recordar que los ordenadores de entonces ¡no disponían de pantallas!) y que contribuyó a popularizar y perfeccionar una idea que sigue vigente: que, en entornos de dirección, el uso de la tecnología no puede separarse de la acción humana (una nota técnica usada en el EMBA en los años 80 hablaba de “SPAC” –sistemas de planificación y ayuda a la gestión–, algo en lo que hoy mismo se insiste hablando, por ejemplo, de las aplicaciones de la inteligencia artificial, de la que estuvo al corriente, por cierto, desde sus inicios).

Mucho más tarde, a principios de los 90, en una galaxia distinta, fue uno de los que asistió al parto de la teoría de **Pérez López**. Nos reuníamos todos los lunes, y **Juan Antonio** nos contaba lo que había estado pensando (y escribiendo) durante la semana anterior. De nuevo, las preguntas incisivas de **Riverola** mezcladas con su sentido del humor y con sus propuestas originales contribuyeron seriamente a que la teoría fuera más rigurosa.

En los últimos tiempos, pudimos revivir con él casi todos estos conceptos e ideas, y su aplicación en un proyecto en el que participó también **Rafael de Santiago**. Todo apareció otra vez, combinado “a la Riverola”, con rigor, sentido de lo práctico, objetivos claros, desarrollo de lo necesario técnicamente y sentido del humor. Teníamos planes para continuar... y, solos, no podremos, porque solo él era capaz de combinarlo todo y hacerlo realidad de manera que no recordamos en nadie más.

Gracias, **Josep**. Tenemos tanto que agradecerte... que no somos todavía conscientes de todo.



EDDIE
REDMAYNE'S
CHOICE

SEAMASTER AQUA TERRA
MASTER CHRONOMETER



BOUTIQUES OMEGA: José Ortega y Gasset, 6 • El Corte Inglés Castellana • Madrid

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 



EMBA-S-A-11

Un grupo de antiguos alumnos de la promoción se reunió tras la ponencia "Gestión del estrés y *mindfulness*", a cargo del profesor **Alberto Ribera**, en el marco del encuentro de promociones del EMBA celebrado el 9 de junio en Madrid.

EMBA '04



Fernando de Yarza ha sido nombrado presidente de Henneo Media.

EMBA-Q-09



JLL ha anunciado la incorporación de **Alfonso Valero** como nuevo director de Desarrollo de Negocio y

Gestión de Cuentas de la compañía.

EMBA-S-07



Bombardier Transportation ha nombrado a **Oscar Vázquez** presidente y consejero delegado de la compañía en España.

EMBA-S-09

Antonio Royo-Villanova se incorpora a Deutsche AM como especialista en ventas de productos de gestión pasiva.

GPMD '95

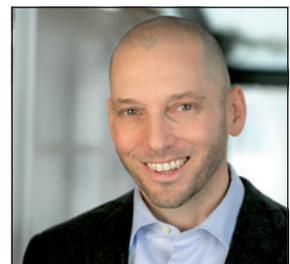


Jordi Ramentol, CEO de Ferrer, ha sido nombrado vicepresidente de la Association of the European Self-Medication Industry.

MBA '87

Teka ha nombrado a **Pedro Luis Cuerda** director de OEM y Cooperación Estratégica.

MBA '93



Anthony Dunaif es el nuevo vicepresidente ejecutivo y *head* de International Affairs de la American Society of Composers, Authors and Publishers (ASCAP).

MBA '95

Ignacio Carnicero se ha incorporado a Conento como director general de Operaciones.

MBA '96

Luis Manuel Halcón ha sido nombrado delegado de APROMES en Andalucía Occidental.

MBA '01



Jorge Bernal es el nuevo director general del grupo Compañía del Trópico.

MBA '02



El grupo VASS ha nombrado a **Javier Reina** director global de Seguros.

MBA '07



Javier Morales

ha sido galardonado con el primer premio a la mejor presentación en la conferencia anual de doctorandos de la University of West London, celebrada el 24 de mayo. Su tema de investigación fue la orientación al cliente de la banca privada y su director de tesis fue el también antiguo alumno Dr. **José Ruiz-Alba** (PDG '05).

PADE-1-11



Daniel Domènech ha sido elegido presidente de la Asociación de Fabricantes Españoles Exportadores de Equipamientos para Hostelería y Colectividades (Afehc).

PADE-1-14



Antonio Jesús Herrera ha sido nombrado director europeo para los mercados de Iberia, Italia, el Reino Unido y Rumanía en el grupo Fontana.

PADE-1-17



Francisco Javier Dueñas ha sido nombrado vicepresidente del foro de inversión sostenible Spainsif.



IX Encuentro de Alumni de Tarragona

Los antiguos alumnos de la provincia de Tarragona tuvieron la oportunidad de reencontrarse el 7 de junio en un evento organizado por **Javier de León** (PDD-2-14), **Eduardo Loma-Ossorio** (EMBA '12) y **Ariadna Papiol** (PDD-1-13). El acto contó con la presencia del profesor **Miguel Ángel Ariño**, quien impartió la charla "Riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones".

PEOPLE



PDD-5-11. Los alumni de la promoción se reunieron, convocados por su presidenta, **Mercedes Arnau**, en un encuentro celebrado el 15 de junio. Les acompañó el profesor **Miquel Lladó**, que habló sobre liderazgo y dio pie a un ameno debate.

PADE-A-09



El Consejo de Administración del grupo PRISA ha aprobado el nombramiento de **Manuel Mirat** como nuevo CEO.

PADE-A-10

La Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid (ADEFAM) ha nombrado nuevo presidente a **Alberto Zoilo**, también presidente del Grupo Antonio Álvarez.

PADE-A-13



Beatriz Corredor se ha incorporado a la Comisión Ejecutiva Federal del PSOE como secretaria del Área de Ordenación Territorial y Políticas Públicas de Vivienda.

PADE-B-12



La Asamblea de la Asociación de Empresas con Gran Consumo de Energía (AEGE) ha nombrado presidenta a **Teresa Rasero**, presidenta de Air Liquide España.

PDD-II-84

José Manuel Rodrigo, presidente de Smartclip en España, informa de que el grupo Atresmedia ha acordado la adquisición de Smartclip Latam, con operaciones en el mercado de la publicidad digital en España y Latinoamérica.

PDD-II-92



Juan Alcaraz, director general de CaixaBank, ha sido recientemente nombrado presidente de la Asociación Española de Directivos.

PDD-IV-99 y PDG-A-04

El Consejo de Administración de Antibióticos de León ha nombrado a **Pilar de la Huerta** CEO y máxima ejecutiva de la compañía.

PDD-1-12



Juan Manuel Ramírez se ha incorporado recientemente a la sede de McCann Worldgroup en Madrid como *head* de Planning.

PDD-1-16



Ruth Pina se ha incorporado a Industrias Titán como directora de Recursos Humanos y Comunicación.

PDD-4-00

Grupo Cortefiel ha incorporado a **Ramón Amorós** como director general de Recursos Humanos y miembro del comité de dirección.

PDD-4-07



Daniel Altimiras, presidente de ASCAMM, informa de que dicha asociación ha conseguido un acuerdo con la Generalitat de Cataluña para desarrollar una titulación de Formación Profesional dual específica para la producción de moldes y matrices.

PDD-A-10



Oscar Cabo, director general comercial en LG Electronics España, ha sido nombrado vicepresidente de la Asociación Nacional de Fabricantes e Importadores de Electrodomésticos (ANFEL) para el periodo 2017-2018.

PDD-B-14



Santiago Luesma es el nuevo director comercial de APK Renting.

PDD-C-00



Jorge Gil es el nuevo director general de IDC España.

PDD-C-16



María Luisa Puerto ha sido nombrada *Corporate Process Engineering director*, con responsabilidad sobre el desarrollo de las tecnologías y el conocimiento, en Maxam.

PDD-D-00



Alfredo Gosálvez ha sido nombrado secretario general de la Asociación Nacional de Servicios Funerarios (PANASEF).

PDD-E-07

José Dionisio González ha sido nombrado director de Estrategia de la Unión

Internacional de Transporte Público (UITP).

PDD-E-11



Fernando Bustamante es el nuevo director general de Mahou India.

PDD-E-15

Jose M.ª Iñurrieta ha sido nombrado director de Diageo Reserve, el área de marcas de lujo de Diageo, para España y Portugal.

PDD-Valencia-16



Luis Hernández Guijarro, especializado en inversión socialmente responsable (SRI), ha sido nombrado gestor de fondos en Esfera Capital Gestión SGIC, donde dirige el fondo de nueva creación Esfera II Sostenibilidad ESG Focus FI.

PDD-Zaragoza-16



Javier Gómez-Pastrana se ha unido a Zalux como director de Calidad, Medio Ambiente y Prevención.

¿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

PEOPLE

PDG-2-11



El Consejo de Administración de ENSISA ha nombrado a **David Hidalgo** director general de Grandvalira-ENSISA.

PDG-A-13



Javier Cervera, director financiero y económico de LG Electronics España, ha sido nombrado presidente de la fundación ECOTIC.

PDG-B-02

Miguel de Jaime ha sido nombrado director general de Negocio del grupo Deoleo.

PDG-B-05



Fernando Echegaray se ha incorporado a Aéroports de Paris (ADP) como COO.

PDG-C-10



Francisco Romero ha sido nombrado director de la Unidad de Negocio de Tecnología de Oracle España.

PDG-C-11



Eduardo Ceballos es el nuevo *country head* de Neinver Italia.

¿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-C-12



Rosa García-Tizón ha sido nombrada *associate director* en Talengo.

PhD '03

Nuno Fernandes es el nuevo director de la Católica Lisbon School of Business and Economics de la Universidade Católica Portuguesa.



Shilpika Gautam (MBA '10) cambió su trayectoria en el sector de la banca y la consultoría por el "activismo aventurero". Su objetivo ahora es combatir los retos medioambientales y colaborar con el empoderamiento de las mujeres a través del mundo de la empresa. En enero de este año, la expedición Ganges SUP -liderada por **Gautam**- fue la primera del mundo en hacer el descenso completo del Ganges en tabla de surf de remo (*paddleboard*). A pesar de ser reverenciado por cientos de millones de personas, el río Ganges se encuentra entre los más contaminados del mundo. Con este proyecto, **Gautam** se ha marcado como propósito concienciar de la importancia de un agua más limpia. El viaje, de 101 días de duración y 2.977 kilómetros de recorrido, se desarrolló desde Gaumukh, en el Himalaya indio, hasta la desembocadura del río en Gangasagar. **Gautam**, además, ha logrado otro récord mundial: es la primera mujer en hacer un recorrido tan largo haciendo surf de remo en un solo viaje, desde el nacimiento del río hasta el mar. Puedes leer más sobre su aventura en: www.iese.edu/ganges-alumni

Air Europa Business & su comodidad.

Relájese y disfrute del vuelo en la clase Business de Air Europa, un espacio amplio y privado, con asientos totalmente abatibles y menús diseñados por el chef Martín Berasategui.

Cada detalle cuenta.

 AirEuropa 





NUEVO PRESIDENTE DE LA AGRUPACIÓN TERRITORIAL DE LEVANTE

Emilio Peña (PADE-VLC-05 y PDD-VI-91) ha sustituido a **Iñigo Parra** (MBA '90) como presidente de la Agrupación Territorial de Levante. El cambio de puesto se anunció durante el XX Encuentro de Alumni del IESE en Levante, celebrado el 27 de junio. El nuevo presidente asegura que se propone “trabajar para que esta agrupación siga atendiendo a sus miembros con la diligencia y la eficacia con las que lo ha hecho hasta ahora”, así como “lograr que nuestro contacto con el IESE nos ayude en nuestra formación profesional y humana, para que podamos contribuir de una manera importante a la sociedad”.

EMPREENDEDORES

EMBA '12



Como CEO y fundador de la plataforma Talentier, **Leonardo Ruffini** ha optimizado los procesos de selección y gestión de talento. Las empresas pueden acceder a reclutadores acreditados de manera directa e intuitiva desde la misma aplicación web. Además, incluye datos económicos y de los

procesos de selección a tiempo real. Talentier permite ahorrar en llamadas, reuniones y negociaciones reiterativas, además de liberar a los usuarios de los trámites burocráticos más cargantes, por lo que facilita el trabajo tanto a los reclutadores como a las empresas que buscan talento.

www.talentier.com

EMBA '17



Sincrolab opera, sobre todo, en España y tiene presencia en algunos países latinoamericanos, como Argentina y México. La empresa, cofundada por **Ignacio**

de Ramón, está formada por Sincrolab Kids, una *app* dedicada al entrenamiento cognitivo de la población infantil; Sincrolab Adultos, orientada a estimular los procesos cognitivos deficitarios de los pacientes en edad adulta, y, por último, una plataforma que registra y hace seguimiento de su actividad cognitiva con un motor de inteligencia artificial, lo que permite identificar las terapias de mejora necesarias.

www.sincrolab.es

MBA '00



“Gana dinero con tus compras” es el lema de Shoppiday, una solución innovadora que parte del concepto de *cashback*: la devolución de efectivo con cada compra. La empresa, cofundada por **Juan Luis Rico**, que ocupa el cargo de CEO, trabaja tanto con marcas notorias como con

pequeños comercios, tanto si son tiendas físicas como plataformas *online*. Los usuarios acumulan un porcentaje del dinero gastado en cualquier compra, que pueden transferir a su cuenta bancaria o gastar en los establecimientos desde la misma *app*, donde, además del *cashback*, cada comercio presenta sus propias promociones.

www.shoppiday.es

MBA '14



Bida es una *app* que ofrece a sus suscriptores una bebida cada día –hasta 31 cócteles al mes– por el precio de una sola copa: 9,99 euros mensuales. La plataforma funciona ya en bares, restaurantes y clubes; basta con mostrarle la *app* a la persona que sirve las bebidas. La llegada de nuevos clientes favorece, también, a los

establecimientos, que tienen la oportunidad de sorprenderlos y fidelizarlos. En la actualidad, la empresa opera en Barcelona de manera exclusiva. Con todo, **Priscilla Lavoie**, fundadora y CEO, prevé que llegue a Madrid en los próximos meses.

www.tomabida.com

¿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

EMPRENDEDORES

EMBA '14

Héctor de Pereda ha sido capaz de conectar a artistas gráficos de cualquier disciplina, desde la ilustración hasta la fotografía, con sus clientes potenciales de todo el mundo. De esta manera, ha hecho viable la comercialización de impresiones y productos estampados a través de Señor Cool. En esta plataforma, se pueden adquirir productos con diseños de artistas que venden sus obras *online* sin tener que invertir en *stock*, en producción o en gestionar pedidos; todo ello de manera gratuita, segura y con el asesoramiento oportuno.

www.senorcool.com



EMBA '13

Coomo, un servicio de *personal shopper online* para hombres, con **Clara de la Santa** como socia fundadora, se presenta como una solución a la falta de tiempo para ir de compras. Tras un breve cuestionario, la *personal shopper* contacta con el cliente para entender sus necesidades. Luego, selecciona las mejores prendas y las envía a su domicilio. El cliente puede probarse las —le llegan entre diez y doce cada vez—, elegir las que más le gusten y devolver el resto sin pagar el envío ni el servicio; solo tiene que gastar en las que decide adquirir, cuyo precio es el mismo que en tiendas.

www.coomo.es



MBA '15



GyanDhan es un mercado financiero para el sector educativo que, en la actualidad, se focaliza en los estudiantes indios en el extranjero. De la mano de **Ankit Mehra**, cofundador y CEO de la empresa, esta plataforma ha ayudado a 400 estudiantes a obtener más de 17 millones de dólares en préstamos en

los últimos doce meses. La mitad de ellos no disponía de una fuente de financiación adicional. Entre otros factores, la monitorización continuada de los riesgos es clave para GyanDhan a la hora de hacer de los estudiantes una propuesta atractiva para las instituciones financieras prestamistas.

www.gyandhan.com

PDD-D-11



Conversar con cada uno de los empleados de una empresa no siempre es posible, por lo que el equipo de Keynos ha desarrollado una *app* que recrea conversaciones y consigue que sean automáticas y escalables. La empresa, que cuenta con **Rudolf Schouten** como CEO y cofundador, y con el profesor **Carlos**

Rodríguez-Lluesma entre sus inversores, ha creado un bot que chatea con los trabajadores conforme a los objetivos de su compañía. Conectar con los empleados es importante, ya que mejora el ambiente de trabajo, consolida los valores de la empresa y resuelve retos interdepartamentales.

www.keynos.com

Fe de errores

En la sección "Sois noticia" del número 146 de la *Revista de Antiguos Alumnos* del IESE, se publicó la fotografía de **Rosa García-Tizón** (PDG-C-12) en lugar de la de **Ana Díez** (EMBA '01) en la nota correspondiente al nombramiento de esta última. Este medio desea pedir disculpas por el error.



NOTICIAS DE LAS
AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

Boston

6 DE JUNIO

● La Agrupación Territorial de Estados Unidos, que preside **Alan Pace** (MBA '94), convocó a los alumni a una reunión informal celebrada en el Downtown Harvard Clubhouse. El encuentro sirvió para que los antiguos alumnos tuvieran la oportunidad de conocer al nuevo director general del IESE, **Franz Heukamp**.

Miami

12 DE JUNIO

● Las tecnologías digitales, estimuladas por avances continuos en *cloud computing*, *big data*, redes sociales y movilidad, están alterando los modelos de negocio en todos los sectores: de la música a la fotografía, del *retail* a la televisión, de la hostelería a la banca. Un rápido análisis de casos de éxito y de fracaso de la mano del profesor

Josep Valor permite extraer diez lecciones, que explicó a los alumni reunidos en Miami.

París

12 DE JUNIO

● El profesor **Rob Johnson** moderó un debate informal entre dos emprendedores en una nueva edición de la conferencia "An Evening With Entrepreneurs". **Jean-Marc Lazard**, cofundador y CEO de OpenDataSoft, y **Julien Tchernia**, cofundador y CEO de



ekWateur, hablaron sobre sus nuevas empresas, enfocándose en el trayecto emprendedor de cada uno y en los retos a los que se han enfrentado para construir sus negocios. El encuentro estuvo organizado por la Agrupación Territorial de Francia, que preside **Axel Lambert** (MBA '01).

Lima

14 DE JUNIO

- **Hugo Perea**, economista jefe de BBVA Continental, repasó la

NUEVO PRESIDENTE



AGRUPACIÓN TERRITORIAL DE RUSIA

● **Sergey Chetverikov** (GEMBA '15), director de Inversiones en StartTrack.ru –la primera plataforma de *crowdfunding* para *business angels* y *startups* en la Federación Rusa–, ha sido nombrado presidente de la Agrupación Territorial de Rusia.

Chetverikov celebrará muy pronto un destacado aniversario: el próximo mes de junio habrán pasado 10 años desde que se fundó el *chapter*, en el 2008, con **Andrey Smirnov** (GEMBA '07) como primer presidente, a quién sucedió **Mikhail Ivanov** (GEMBA '10).

La Agrupación Territorial de Rusia cuenta con un total de 205 alumni, la mayoría de los cuales residen en Moscú. El nuevo presidente, **Chetverikov**, tiene claro que el papel del *chapter* es esencial, ya que “se trata de una vía directa para mantener el contacto con la escuela, así como para fortalecer los vínculos personales y profesionales de la comunidad del IESE en Rusia”.



Ginebra

6 DE JUNIO

● Convocados por la Agrupación Territorial de Suiza, que preside ● **Bence Andrés** (AMP Múnich '07), los antiguos alumnos tuvieron la oportunidad de conocer desde dentro la sede del Foro Económico Mundial en Ginebra. Tras una visita guiada por el innovador complejo arquitectónico, los asistentes se reunieron en una de sus salas para atender a la ponencia “Fostering Effective Global Collaboration: A Framework of Knowing, Doing and Being”, a cargo del profesor **Yih-Teen Lee**. La Alumni Association agradece la colaboración de **Silvio Dulinsky** (EMBA '07) y del Foro Económico Mundial en la organización de este encuentro.



São Paulo

23 DE JUNIO

● El director general de la escuela, **Franz Heukamp**, visitó en esta ● ocasión a los alumni reunidos en la sede del ISE en São Paulo. El encuentro fue inaugurado por el presidente de la Agrupación Territorial de Brasil, **Adriano Amaral** (MBA '94 y AMP São Paulo '07). Tras la sesión académica del profesor **Heukamp**, el ponente y los asistentes aprovecharon para presentarse e intercambiar opiniones.

situación económica actual de Perú y sus previsiones de futuro ante los alumni reunidos en la sede del banco en Lima. El encuentro, organizado por la Agrupación Territorial de Perú, que lidera **Alfredo Hoffmann** (MBA '98), fue posible gracias a la colaboración de BBVA Continental y **Javier Balbín** (MBA '00).

Oslo

19 DE JUNIO

● El marketing ha evolucionado ● enormemente durante los últimos años. De ser una herramienta para vender -racional y basada en cifras-, a ser el origen de la estrategia de las marcas y las empresas. Algunas de ellas han descifrado el comportamiento humano en estos tiempos de cambios drásticos y han dejado de vender para invitar a la gente a participar. **Xavier Oliver**, profesor extraordinario del IESE, habló en la capital noruega sobre el papel del marketing en las empresas y la sociedad actual, en una sesión organizada gracias a la colaboración de **Atle H. Carlsen** (MBA '97) y Advokatfirmaet Selmer.

Lisboa

22 DE JUNIO

● La Agrupación Territorial de ● Portugal, presidida por **José Gabriel Chimeno** (PDG '95), invitó a los alumni a la sesión “*Design thinking* como método para la resolución de problemas”, en la que el profesor **Joaquim Vilà** presentó esta metodología a través de un caso de estudio. La conferencia contó con dos ponentes invitados que compartieron su experiencia con el *design thinking*: **Ana Pité**, directora de Innovation Design de Axians, y **Sérgio do Monte**, socio de Deloitte.

Moscú

22 DE JUNIO

● El profesor **Pedro Videla** repasó ● el panorama macroeconómico actual ante los alumni reunidos en la sede de la empresa Sistema PJSFC en la capital rusa. El encuentro estuvo organizado por la Agrupación Territorial de Rusia, que preside



1



2



3



4



5



6

Sergey Chetverikov (GEMBA '15), gracias a la colaboración de Sistema PJSFC y de **Yana Ronis** (GEMBA '16).

Nueva York

22 DE JUNIO

● **Conor Neill**, *lecturer* del IESE, ofreció en el campus de Nueva York una sesión sobre las lecciones y las enseñanzas extraídas de la psicología compartida por atletas de ultraresistencia como **Kilian Jornet**, **Miquel Sunyer**, **Josef Ajram** o **James Lawrence**, que podemos aplicar a nuestras propias vidas y carreras.

Castel San Giovanni

23 DE JUNIO

● Los alumni, convocados por la Agrupación Territorial de Italia, que encabeza **Valentino Confalone**

(MBA '01), se reunieron en las instalaciones de Amazon en la ciudad italiana de Castel San Giovanni, donde el profesor **Philip Moscoso** explicó la historia de éxito de la empresa de comercio electrónico americana. La Alumni Association agradece a **Paolo Venturini** (MBA '02), a **Silvano Soloperto** (MBA '13) y a Amazon su colaboración en la organización de este evento.

Santiago de Chile

5 DE JULIO

● La sede del Bci en la capital chilena acogió la conferencia "Global Macroeconomic Outlook", a cargo del profesor **Pedro Videla**. El encuentro estuvo organizado por la Agrupación Territorial de Chile, que preside **Lionel Olavarria** (MBA '75).

1. Alumni en la sede de BBVA Continental en Lima. 2. Sesión del profesor **Xavier Oliver** en Oslo. 3. Sesión para los antiguos alumnos en Lisboa. 4. El profesor **Pedro Videla** impartió una sesión sobre macroeconomía en Moscú. 5. Los alumni se reunieron en las instalaciones de Amazon en Castel San Giovanni. 6. Sesión del profesor **Pascual Berrone** sobre gestión sostenible de ciudades en Hamburgo.



Los AMP se reencuentran en Múnich

Los alumni del AMP Múnich se reunieron en el campus del IESE en la ciudad alemana el 1 de julio. El encuentro, que giró en torno a cómo generar negocios conectados a la realidad digital, contó con la participación de **Christopher Heinemann**, CEO de Manufactum, una de las *mittelstand* más exitosas del país. **Heinemann** resumió los retos a los que se enfrentan los productos *premium* en el mundo digital. Los asistentes también visitaron las instalaciones de Manufactum. Otro de los ponentes, **Steven Rymell**, responsable de Tecnología y Ciberseguridad en Airbus, explicó los nuevos escenarios de riesgo sobre los que trabajan los expertos en ciberseguridad. La última conferencia presentó las *startups* Biofleisch Kontor, de **Ingo Pansegrau** (AMP Múnich '16), y Frozen Devil, de **Dunia El-Said**.



Bogotá

10 DE JULIO

Los alumni reunidos en la capital colombiana disfrutaron de la conferencia “Transformarse: ¿cómo y para qué? El espacio como palanca de cambio”. A lo largo de la tarde se sucedieron charlas a cargo de cuatro ponentes: **Francisco Vázquez** (PDG '03), presidente y fundador de 3G Smart Group; **Jaime Méndez** (PDD '15), director de Proyectos de 3G Office; **Edgar Helou**, director de Google Cloud Colombia; y **Alejandro Castillo**, diseñador estratégico y cofundador de Rrebrand. La conferencia, organizada por la Agrupación Territorial de Colombia, que lidera **Luis Fernando Londoño** (MBA '03), no habría sido posible sin la colaboración de **Bernadett Kalocsa** (MBA '99).

Hamburgo

10 DE JULIO

El codirector académico de la plataforma de investigación IESE Cities in Motion Strategies, el profesor **Pascual Berrone**, impartió en Hamburgo la sesión “Sustainable Cities: Where Big Challenges Meet Huge Opportunities”. El profesor del IESE aportó enfoques innovadores sobre la gestión de ciudades y desgranó un nuevo modelo urbano para el siglo XXI basado en cuatro pilares: ecosistemas sostenibles, actividades innovadoras, equidad entre ciudadanos y territorios conectados. Este evento, organizado por la Agrupación Territorial de Alemania y su presidente, **Georg von Boeselager** (AMP Múnich '08), fue posible gracias a la colaboración de **Andreas Schröter** (GEMBA '08) y de DNV GL.

São Paulo

10 DE AGOSTO

Las instalaciones del ISE en la ciudad de São Paulo sirvieron una vez más como punto de encuentro para los antiguos alumnos del IESE. En esta ocasión, los asistentes disfrutaron de la ponencia “A revolução digital disruptiva e seus impactos: econômicos, sociais, políticos e no mundo do trabalho”, a cargo de **Octavio de Barros**, quien fue economista jefe y *diretor estatutário* de Banco Bradesco.

Buenos Aires

29 DE AGOSTO

En la sesión “Internacionalización de pequeñas y medianas empresas”, **Adrián Caldart**, *senior lecturer* del IESE, discutió con los alumni el caso de Barbus, una pequeña empresa argentina que tiene sede en 12 países y 4 continentes y cuenta con un equipo de alta dirección con una edad media de menos de 40 años. Este encuentro, celebrado en la sede del Centro Argentino de Ingenieros (CAI), estuvo organizado por la Agrupación Territorial de Argentina y Uruguay, presidida por **Enrico Piqué** (PDD '93).

*There is the short-term,
the long-term and
the term that lasts
for generations.*

Private Bank

Wealth generates unique challenges. Citi Private Bank brings the global network of Citi with local insight to help accomplish what is important to you and to manage your wealth for generations. For an office near you, and to learn more, visit citiprivatebank.com



Citi Private Bank is a business of Citigroup Inc. ("Citigroup"), which provides its clients access to a broad array of products and services available through bank and non-bank affiliates of Citigroup. Not all products and services are provided by all affiliates or are available at all locations. In the US, brokerage products and services are provided by Citigroup Global Markets Inc. ("CGMI"), member SIPC. Accounts carried by Pershing LLC, member FINRA, NYSE, SIPC. CGMI and Citibank, N.A. are affiliated companies under the common control of Citigroup Inc. Outside the US, brokerage products and services are provided by other Citigroup affiliates. Citi and Citi with Arc Design are registered service marks of Citigroup Inc. or its affiliates.

**INVESTMENT PRODUCTS: NOT FDIC INSURED · NOT CDIC INSURED · NOT GOVERNMENT INSURED ·
NO BANK GUARANTEE · MAY LOSE VALUE**

LIFE



Marta Marrero (foto izq.), participó en el torneo de pádel que tuvo lugar en el club Augusta Pádel de Sant Cugat.



El club Pádel Zaragoza albergó el torneo deportivo de Aragón, que fue el primero del trimestre.



La competición de golf solidaria en el Club de Golf Terramar de Sitges reunió a 64 alumni.

LA COMPETICIÓN DONDE TODOS GANAN

La Asociación Española contra el Cáncer y el Banco de Alimentos han sido las instituciones que se han beneficiado de la ayuda recaudada por los alumni durante los torneos de golf y pádel del mes de junio en Barcelona. Una vez más, ¡muchas gracias a todos por vuestra ayuda!

El primer encuentro deportivo del trimestre, en Aragón, se celebró el 4 de junio, cuando 22 antiguos alumnos jugaron en el club Pádel Zaragoza. Poco después, el día 8, tuvo lugar el torneo benéfico de pádel de Barcelona en el club

Augusta Pádel de Sant Cugat, que alcanzó la cifra de 29 participantes e incluyó un *clinic* con **Marta Marrero**, número uno en el *ranking* del World Padel Tour.

Estas competiciones de pádel precedieron al torneo de golf de Barcelona, que congregó a 64 alumni en el Club de Golf Terramar de Sitges. Este evento, también por un motivo solidario, se celebró el 19 de junio.

En total, 115 antiguos alumnos han tomado parte en estos encuentros, que sirven de lugar de reunión para los alumni y son una muestra de su compañerismo y solidaridad.

Bienvenidos a

Clínica Universidad de Navarra EN MADRID

PRÓXIMA APERTURA



Llegamos a Madrid con todas las especialidades médicas que desarrollamos desde **hace más de 50 años en Pamplona** pero con el foco puesto en las siguientes áreas:

- Centro Oncológico Integral
- Área de Chequeos
- Área Materno Infantil
- Área Cirugía Mayor Ambulatoria
- Área de Traumatología y Medicina Deportiva

ACUNSA la única compañía que garantiza **acceso directo e inmediato a los servicios médicos de la Clínica.**

La Clínica trabaja con varias aseguradoras. Consulte a su compañía.

¿DÓNDE ESTAMOS?

KM. 7 de la A2

COMUNICACIONES

- Parada de autobús de las líneas 114 y N4
- Accesible desde la M-40 y M-30
- Paradas de Metro Suanzes y Torre Arias a 10 minutos andando
- Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-barajas a 5 minutos en coche



Avenida Pío XII, 36
31008 Pamplona
T 948 255 400

Calle Marquesado de Sta. Marta, 5
28022 Madrid
T 948 255 40

atpacientecun@unaves | cun.es

MADRID ALUMNI DAY



REUNIONES DE ANTIGUOS ALUMNOS

LOS ALUMNI SE SUMAN, LOS ENCUENTROS SE MULTIPLICAN

Luis Fernando Quiroga (PADE '83), presidente de la Agrupación Territorial de Galicia, junto al director de la Alumni Association, **Javier Muñoz**, dieron la bienvenida a los 270 alumni del encuentro en Galicia del 5 de junio. El evento finalizó con las palabras de **Luis Arias**, director de Executive Education en Madrid, no sin antes disfrutar de las ponencias “La Estrella de Galicia: una empresa familiar en crecimiento”, por **Ignacio Rivera**, CEO de Hijos de Rivera, corporación propietaria de Estrella Galicia; “Laboratorio de Ocio: una empresa que mira hacia el futuro”, de la mano de **Sandra Armas**, presidenta y consejera delegada de Laboratorio de Ocio; “Importancia de la empresa familiar en Galicia”, con el *conselleiro* de Economía, Empleo e Industria, **Francisco Conde**, y “Empresa familiar: mitos y realidades”, por el profesor **Josep Tàpies**.

En el encuentro en Baleares del día 12 de junio, con 88 participantes, dieron la bienvenida **Raúl González** (MBA '86), presidente de la agrupación territorial; **Tania Ramírez**, *associate director* de Open Programs en Barcelona, y el director de la Alumni Association. **Fred Pattje**, director de Operaciones para España e Italia de Amazon, impartió la sesión “Europa: velocidad, crecimiento e innovación”, moderada por el profesor **Philip Moscoso**, que, además, presentó “Perspectivas y tendencias de negocio a 2020”.

El 27 de junio se reunió en Valencia la Agrupación Territorial de Levante, con 275 asistentes. La bienvenida de **César Beltrán**, director de Executive Education de Levante; **Marisa**

Bombardó, directora de Alumni en Barcelona, e **Íñigo Parra** (MBA '90), presidente de la agrupación territorial –cargo que, a partir del 1 de septiembre, ocupa **Emilio Peña** (PDD '91 y PADE '05)–, anunció la sesión “El ADN de los campeones industriales”, por el profesor **Eduard Calvo**, que también moderó la mesa redonda con **Víctor Bertolín** (PADE '05), CEO de Zumex; **Fredy Martínez Weber** (PDG '89), CEO de Flos Architectural; **Enrique Silla** (PDD '93), CEO de Jeanologia; **Vicente Ruiz**, CEO de RNB; **Álvaro Soler** (PADE '15), CEO de Multiscan, y **Salvador Sapiña** (PDD '13), CEO de IT8.

La clausura del Alumni Learning Program en Aragón del 28 de junio contó con **José Luis Bonet**, presidente de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España y presidente del Grupo Freixenet, que impartió la sesión “El papel de la Cámara de España en el impulso de la competitividad y la internacionalización de las empresas”, con el profesor **Joan Enric Ricart** como moderador. **Ángel Adiego** (PDD '04), presidente de la Agrupación Territorial de Aragón, y la directora de Alumni del campus de Barcelona presentaron el evento ante 80 antiguos alumnos.

Por último, un total de 600 alumni se reunieron el 4 de julio en Madrid. Allí los recibió el director del campus, el profesor **Francisco Iniesta**. “Una mirada al contexto económico. Las raíces del descontento social. Razones para el optimismo” fue la ponencia con la cual los profesores **Juan José Toribio**, del IESE, e **Higinio Marín**, de la Universidad CEU Cardenal Herrera, completaron el Madrid Alumni Day.

ENCUENTRO EN GALICIA



ENCUENTRO EN BALEARES



ENCUENTRO EN LEVANTE



ENCUENTRO EN ARAGÓN



Patrocinadores:



¡BIENVENIDOS A LA AGRUPACIÓN!

LA CULMINACIÓN DE UN RETO

La comunidad de alumni crece con la incorporación de los participantes de los programas más recientes de Executive Education del IESE. Así, entre el 16 de junio y el 14 de julio, los participantes del Global CEO Program, el AMP, el PLD, el PMD, el PDG y el PDD se despidieron de las aulas e iniciaron, fortalecidos con los conocimientos y las herramientas que proporcionan los programas de la escuela, una nueva etapa en su vida. Los primeros en celebrar la clausura del programa, el 16 de junio, fueron los 24 participantes del Global CEO Program. Entre ellos, el presidente de la clase, **Daniel Fernández-Capo** (GCP '17), quien, en su discurso de clausura, repasó los módulos en diferentes ciudades del mundo (Shanghái, Filadelfia y Barcelona) que se siguen en el programa y destacó que “esta experiencia que hemos compartido es algo que va más allá de lo profesional: hemos creado un inesperado valor personal. Hemos pasado de, durante los primeros días, conocer a gente muy

interesante, a una concepción de valores que mezcla las amistades con nuevos referentes para nuestras redes de contactos personales y profesionales, que espero se mantengan en el futuro”.

CONFIANZA EN EL FUTURO

● Una semana después, el 23 de junio, fue el turno de ● los Advanced Management Programs (AMP). Los 83 participantes –provenientes de 20 países– de las ediciones de Barcelona, Múnich y Varsovia participaron en un acto de clausura conjunto en el campus de Barcelona. **Frihthjof Struye** (AMP '17), representante del AMP Múnich, dio las gracias “por las enseñanzas que nos ayudarán a dejar una huella en este mundo cambiante. Desde luego, ahora estamos más preparados para afrontar el futuro”. Por su parte, **Ireneusz Bilinski** (AMP '17), del AMP Varsovia, declaró que el programa “es un reflejo de lo que es hoy en día Polonia: su dinamismo, su ‘hambre’ en un sentido positivo, sus cualidades y su gran espíritu”, y rememoró las palabras



GLOBAL CEO PROGRAM 2017

Presidente: Daniel Fernández-Capó • Vicepresidente: Malcolm Johns



AMP Barcelona 2017

Presidenta: Heiðrún Jónsdóttir • Vicepresidente: Laurent Mercier

**AMP Múnich 2017**

Presidente: Frithjof Struye • Vicepresidente: Ulrike Sailer

**AMP Varsovia 2017**

Presidente: Ireneusz Bilinski • Vicepresidenta: Agata Niesyto



del papa **Juan Pablo II**: “Recordad el pasado con gratitud, vivid el presente con entusiasmo y mirad hacia el futuro con confianza”.

Las celebraciones continuaron en el campus de Barcelona el día 7 de julio, cuando los participantes del Program for Leadership Development (PLD) Barcelona y del Program for Management Development (PMD) Múnich completaron su paso por las aulas del IESE. En la edición de Barcelona, fueron 23 participantes de diferentes sectores –desde el tecnológico hasta el energético– y procedentes de cuatro continentes los que concluyeron el PLD. Mientras, otros 18 participantes de grandes empresas como Microsoft y Allianz, así como de compañías

germanas de tamaño medio como Almdudler y Rattunde, finalizaron el PMD. Entre ellos, se encontraba la leridana afincada en Alemania **Carme Prats** (PMD ‘17), vicepresidenta de la clase, quien, en su discurso de clausura, recordó cómo se mudó hace veinte años a Alemania sin saber el idioma y, hace un año y medio, decidió dar otro paso importante en su vida: cursar el PMD del IESE. Algo que, subrayó, “ha cambiado mi visión del mundo, ampliándola desde una perspectiva humanista. Pero no solo eso: también ha incrementado mis competencias”.

Por último, los cuatro programas españoles (PDD-2-2017, PDG-B-2017, PDD-C-2017 y PDD-3-2017) también se clausuraron entre los días 14 y 21 de julio.

PLD Barcelona 2017

Presidente: Joao Barufi • Vicepresidenta: Astrid Neubert



PMD Múnich 2017

Presidente: Reinhard Korner • Vicepresidenta: Carme Prats



PDG-B-2017

Presidente: Josemanuel Martín-Muñoz • Vicepresidenta: Virginia Rodríguez



PDD-C-2017

Presidenta: Ángela Garrido • Vicepresidente: Tomás Callejo



PDD-2-2017

Presidenta: Anna Areny • Vicepresidente: Daniel Avila



PDD-3-2017

Presidente: Aleix Salvadó • Vicepresidenta: Eva Gómez



Siete estrategias para combatir el estrés



ALBERTO RIBERA

Senior lecturer de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

Si estás leyendo este artículo, quizá sea porque te ha llamado la atención el título. Es muy posible que la palabra “estrés” te haya llevado a conectar con algo que estás sintiendo ahora mismo o que has vivido recientemente.

Una situación crítica en el trabajo, un problema personal, tomar una decisión difícil, una relación complicada con el jefe o un colega, trabajar contra reloj o gestionar la incertidumbre son situaciones que implican altos niveles de estrés. También es posible que estés en un buen momento personal y profesional, pero, aun así, sientas estrés. Numerosos estudios confirman que este estado está mucho más relacionado con cómo nos tomamos las cosas que con la realidad en sí misma.

En el ámbito laboral, lo que para unas personas genera ansiedad, para otras puede resultar motivador. Por ejemplo, hacer una presentación en la junta de accionistas puede ser motivador para algunos y angustiante para otros. El estrés está relacionado con nuestro mundo interior y con nuestra percepción de la realidad, así que podemos entrenar nuestras capacidades internas para poder hacer frente a la presión.

El estrés no es nocivo en sí mismo. Es más, sin estrés no podemos afrontar retos. Pero esa respuesta fisiológica puede ser exagerada –en duración o intensidad– o, incluso, totalmente innecesaria, y puede acabar bloqueando o debilitando nuestros recursos mentales, emocionales y físicos hasta llegar al agotamiento.

Para evitar llegar a este límite, es importante que seamos capaces de mantenernos estables y centrados, incluso en momentos turbulentos. Estas siete estrategias nos ayudarán a gestionar el estrés:

1 Céntrate en el momento. Olvida la multitarea. Pasar la atención de una cosa a otra tiene un coste importante en términos de estrés, tiempo, errores y

productividad. Si centramos nuestra atención en una única tarea, nos resultará mucho más fácil realizarla con éxito. Elimina las interrupciones digitales: apaga el móvil y las notificaciones de correo si no son estrictamente necesarias para la tarea que estás realizando.

2 Aprende a decir “no”. Di “no” a los plazos imposibles que no podrás cumplir, a los subordinados y colegas que te devuelven el trabajo que les has delegado, a los asuntos urgentes que te impiden ocuparte de los importantes. Establece tus prioridades, respétalas y defiéndelas.

3 Conócete y toma conciencia de tus limitaciones. Todos somos humanos y nos equivocamos. Nadie es perfecto ni sirve para todo. Todos nos cansamos. Identifica los primeros síntomas de estrés en cuanto aparezcan y toma medidas para reducirlo. Busca ayuda cuando la necesites.

4 Acepta la realidad. Asume que hay situaciones que no puedes cambiar y problemas cuya solución no depende de ti.

5 Cuestiona tus interpretaciones negativas. Relativiza la importancia y las consecuencias de un posible fallo, o las expectativas que crees que otros tienen sobre ti y los resultados que esperan.

6 Sigue hábitos de vida saludables. Duerme lo necesario, haz ejercicio, cuida tu alimentación. Adquiere rutinas que garanticen tu bienestar físico, psicológico y espiritual. Prevé momentos para recuperar energía a lo largo del día. Investiga técnicas para relajarte y desconectar.

7 Conecta con los demás. Todos necesitamos el contacto con otras personas. Pasar tiempo con la familia y los amigos, conversar y reírse con ellos ayuda a reducir el estrés.

coche del año
FLOTAS
RENTING
2017



Gracias a todas las empresas que confían en nosotros.

Nuevo SEAT Ateca.

- . Cargador inalámbrico.
- . Sistema Full Link.
- . Cámara de visión 360°

El nuevo SEAT Ateca incorpora la tecnología perfecta para que te mantengas conectado en todo momento. Además puedes equiparlo con el Pedal virtual, el Asistente de aparcamiento automático, el Asistente de Atascos y el Detector de ángulo muerto. Todo para cambiar tu punto de vista sobre lo que significa disfrutar de la conducción más tecnológica y segura.


SEAT



Consumo medio combinado de 4,5 a 7,0 l/100 km. Emisiones de CO₂ de 118 a 159 g/km. Imagen acabado ATECA Xcellence con opcionales.



¿Te gusta conducir?



DIFÍCIL DEFINIRLO. DIFÍCIL RESISTIRSE

NUEVO BMW SERIE 6 GRAN TURISMO

Consumo promedio: desde 7,7 hasta 8,2 l/100 km. Emisiones de CO₂: desde 177 hasta 187 g/km.