

ÁGIL Y POTENTE

La imparable suma de *startups* y grandes empresas



B. Sebastian Reiche
**El liderazgo global,
a tu alcance**

Alejandro Beltrán (MBA '98)
**Entrevista al nuevo presidente
de la Alumni Association**

Josep Maria Pujol (PDG '64),
presidente de Ficosa
"Si dejara de soñar, me moriría"



¿Lo siguiente? Lo decides tú.

El futuro nunca había estado tan presente. Con el diseño del nuevo Audi A7 Sportback y las tecnologías de gama superior, el MMI touch response, hasta 29 sistemas de asistencia, faros HD Matrix LED y más de 400 ajustes personalizables de manera intuitiva, sentirás que el mañana ya está aquí.

Nuevo Audi A7 Sportback.

Nuevo Audi A7 Sportback de 210-250 kW (286 a 340 CV). Emisión CO₂ (g/km): de 147 a 163. Consumo medio (l/100 km): de 5,6 a 7,2.



ÍNDICE

Alejandro Beltrán (MBA '98)
“Tendremos que reinventarnos cada 4 o 5 años”

26



Premios a la iniciativa joven
40under40, emprendedores de futuro

30



Josep Maria Pujol (PDG '64), presidente de Ficosa
“Si dejara de soñar, me moriría”

50

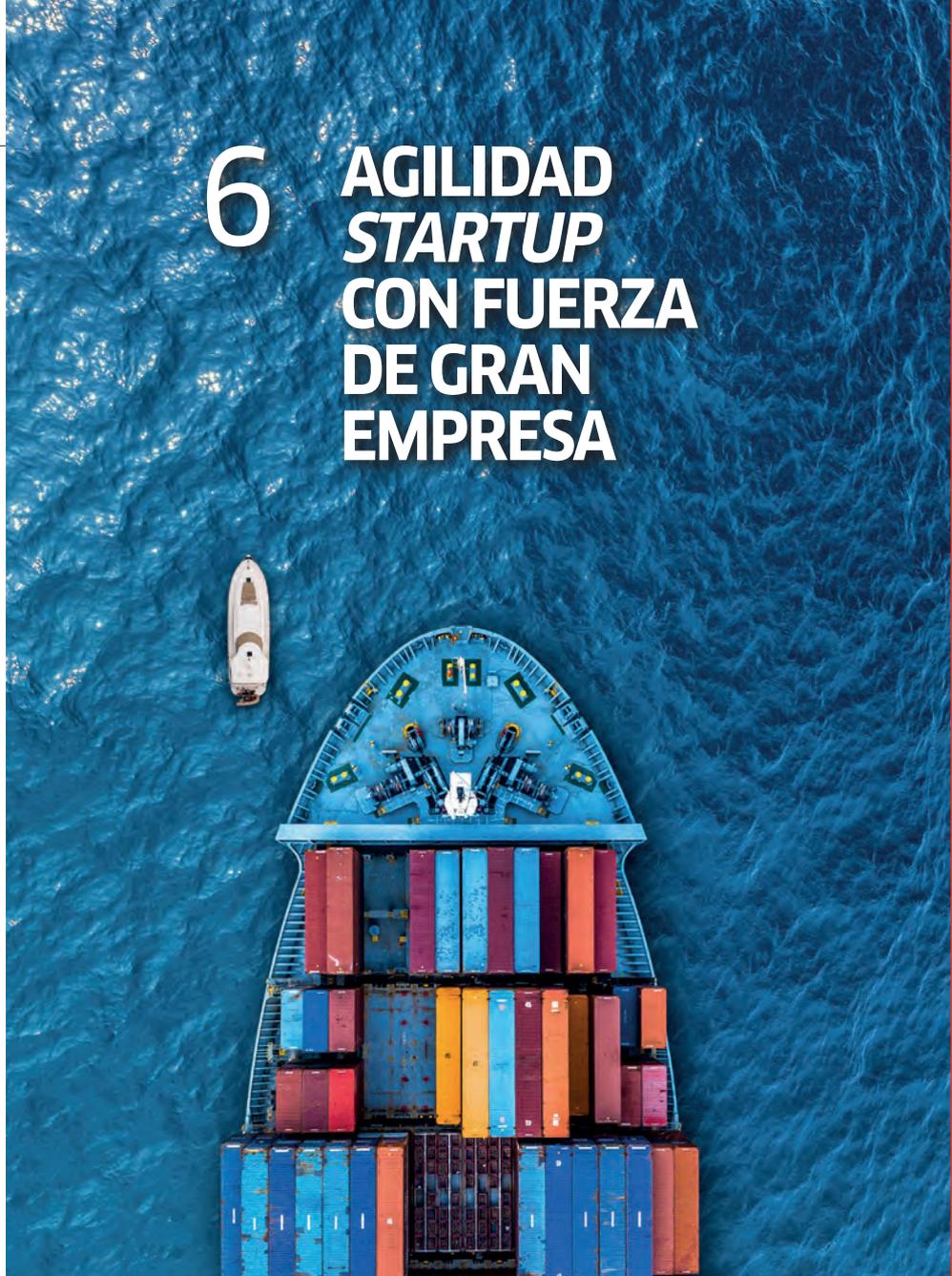


Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo
Por una empresa sin techos de cristal

54



6 AGILIDAD STARTUP CON FUERZA DE GRAN EMPRESA



IDEAS

El liderazgo global, a tu alcance Prof. B. Sebastian Reiche 14

CROSSROADS

Nueva etapa en la Alumni Association 22
 Incubando grupos de inversión 32
 Emprendedores Toni Cabal (PADE '11), Fragrance Science y Drops Barcelona 36
 Nueva plataforma Mentoring de Alumni 38
 Ampliación del campus sur de Barcelona 40
 Cómo contribuir a un mundo más sostenible 42
 ¿Y si el éxito fuera otra cosa? 44
 Agenda 48

PEOPLE

In Memoriam Profesor Fernando Pereira 56
 In Memoriam Profesor Antoni Subirà 60
 De directivos a líderes 62
 Autores Prof. Guido Stein y Carlos Anta 64
 Sois Noticia 66

LIFE

Chapter News 80
 Clausura de programas de Executive Education 86

FINAL

Un acicate para rendir más Prof. Kate Barasz 88

**‘Solo dos cosas contribuyen a avanzar:
ir más deprisa que los otros e ir por el buen camino’**
René Descartes

**NO DEJES TU VENDING
EN MANOS DE CUALQUIERA**



alliance vending®



alliancevending.es

Aprender es de directivos sabios

Los estudiosos se preguntan, desde hace décadas, dónde están las fronteras de la empresa: dónde empieza y dónde acaba. ¿Por qué este interés? Probablemente porque piensan que esta acaba donde empieza el mercado, es decir, los competidores, los proveedores, los clientes... La empresa — suelen decir — es el no mercado, el lugar donde no se dan relaciones impersonales entre comprador y vendedor, sino de autoridad, de ordeno y mando: yo digo lo que tú has de hacer y tú lo ejecutas. Muy bien. Pero eso ya no sirve hoy en día. La “Portada” de este número de nuestra *Revista de Antiguos Alumnos* nos presenta a empresas grandes y consolidadas que se confunden con *startups* innovadoras, nuevas, cada una con sus propias capacidades. Con el *corporate venturing* todos ganamos. Y, sobre todo, aprendemos. Porque, ¿qué sería de una empresa si sus miembros no aprendieran cada día?

Algún lector me dirá: “¿Y qué hago con la empresa que ya tengo? ¿Tiro todo por la ventana y me dedico a otra cosa?”. Hagamos caso al profesor **Sebastian Reiche**, que enseña a las multinacionales a promover el liderazgo global de sus directivos. Asimismo, hemos de dar la razón a **Alejandro Beltrán**, el nuevo presidente de la IESE Alumni Association, cuando nos dice que tendremos que reinventarnos cada cuatro o cinco años. O sea, que deberemos estar aprendiendo continuamente.

Por cierto, gracias a **Jorge Sendagorta** por su dedicación e impulso a la Alumni Association. Tenemos un nuevo presidente, pero la misma ilusión a la hora de ayudaros en vuestra formación e iniciativas. Por ejemplo, bajo el lema “Déjate inspirar”, presentamos la nueva plataforma de *mentoring* de Alumni. Porque, como decíamos antes, hay muchas personas que saben cosas que a nosotros nos interesan, tienen experiencias de las que nosotros podemos aprender y han pasado por terrenos parecidos al que nosotros vamos a pisar en breve. Los alumnos del MBA vienen explorando este conocimiento desde hace años en la conferencia *Doing Good Doing Well*.

Y nosotros acudimos al saber y al buen hacer de **Josep Maria Pujol**, presidente de Ficosa, para aprender de su larga experiencia. Y traemos a nuestras páginas a dos antiguos profesores: **Rafael Pich**, cuyo recuerdo se mantiene en la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo, y **Antoni Subirá**, que nos dejó hace unas semanas. ¡Qué gran profesor! Ah, y, como siempre, gracias por mantener a vuestros compañeros al corriente de vuestras novedades personales, familiares y profesionales en “Sois Noticia”.



ANTONIO ARGANDOÑA

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

Control de difusión – 40.728 – Edición castellana: 32.230 – Edición inglesa: 8.499 –

Director Emérito Antonio Argandoña
Directora ejecutiva Susanna Arasa
Editoras Nuria Frago y María Subarroca
Edición en inglés Sally Davies

Colaboraciones Cristina Aced, Edu Ferrer Alcover, Suzanne Hogseth, Marta Matute, Javier Moncayo, Marcella Moohan, Javier Pampliega, Cintra Scott, Gemma Tonijuan, Miquel Utset. **Fotografía** David Adamson, Javier Arias, Jordi Estruch, Edu Ferrer Alcover, Roger Rovira: Archivo Histórico del IESE, istock.com, Paradigma, Pixelestudio.

Ilustraciones Diego Mir, Ana Yael.
Diseño y maquetación Enric J. Gisbert. **Corrección de estilo** Caja Alta Edición & Comunicación.

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.

<https://alumni.iese.edu/alumnimagazine>
revista@iese.edu

IESE
Business School
University of Navarra

Barcelona Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona, España
Tel.: +34 93 253 42 00

Madrid Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid, España
Tel.: +34 91 211 30 00

Múnich Maria-Theresia-Strasse 15
81675 Múnich, Alemania
Tel.: +49 89 24 20 97 90

Nueva York 165 W. 57th Street
Nueva York, NY 10019 USA
Tel.: +1 646 346 88 50

Compromiso significa estar cerca de nuestros más de 22 millones de clientes en todo el mundo.

En Gas Natural Fenosa más de 15.000 profesionales trabajan cada día para atender las necesidades energéticas de hogares, industrias y comercios, con la visión de mejorar constantemente nuestros productos y servicios. Hoy estamos presentes en más de 25 países y damos servicio a más de 22 millones de clientes en todo el mundo que ya han podido comprobar que, para nosotros, ellos son el centro de todo lo que hacemos.

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

www.gasnaturalfenosa.com

 **TEATRO REAL**
200 AÑOS

gasNatural
fenosa 

Hecho y dicho

PORTADA

Agilidad *startup* con fuerza de gran empresa

¿Trabajas en una empresa consolidada que necesita innovar para no perder el tren de la digitalización?
¿Tu *startup* tiene grandes ideas pero carece de músculo financiero para llevarlas al mercado?
En ambos casos, el *corporate venturing* puede ser la solución.



Hasta no hace mucho, las corporaciones y las *startups* parecían antagonistas irreconciliables. Mientras que las primeras se movían lentamente, asumiendo solo riesgos calculados, a las segundas se las consideraba ágiles y proclives a asumir retos. El *corporate venturing* tiende puentes entre estos dos modelos de empresa que hace apenas una década parecían completamente opuestos.

“El *corporate venturing* permite a las grandes empresas acceder a formas de innovación que son difíciles o imposibles de producir internamente”, asegura **Emmanuel Lagarrigue** (AMP’10), *chief strategy officer* y miembro del comité ejecutivo de Schneider Electric. La colaboración entre corporaciones y *startups* no solo beneficia a las primeras (ver la figura **¿Colaboramos?**). A las *startups*, esta relación les brinda grandes oportunidades. “La escalabilidad y la distribución suelen ser los principales motivos por los que los emprendedores deciden colaborar con una gran empresa. Ven la red de ventas de esta como una gran oportunidad para aumentar rápidamente sus ingresos a un coste razonable. Además, saben que la corporación también les puede aportar conocimiento técnico, mentoría y acceso a recursos difícilmente alcanzables para las *startups*”, añade. Pero las ventajas van más allá.

“El *corporate venturing* es un motor de crecimiento para la economía, tanto local como globalmente, y ayuda a mejorar el nivel de vida de los consumidores”, explican la profesora **M^a Julia Prats** y el asistente de investigación **Pau Amigó** en el informe *Corporate Venturing: Achieving Profitable Growth Through*

Startups, publicado en colaboración con mVentures Bcn, un programa de Mobile World Capital Barcelona.

Esta fórmula es un ejemplo de cómo grandes empresas consolidadas están cambiando su mentalidad respecto al ecosistema emprendedor para afrontar disrupciones como la digitalización de la economía.

El grupo Celsa, una de las cuatro acereras más importantes de Europa, proyecta liderar la transformación del sector siderúrgico a través de la innovación en el almacenamiento energético, la trazabilidad en la cadena de suministro, el “acero inteligente” y el reciclado de derivados. Para lograrlo ha creado Ingenium, un programa de aceleración de empresas que se nutre de su estrategia de innovación abierta.

El proyecto pivota sobre dos ejes: internamente, se forma a los profesionales del grupo Celsa en metodologías de innovación para que desarrollen sus ideas (*intrapreneurship*), y externamente, se trabaja con *startups* a través de un programa de colaboración. “Ingenium pretende asegurar que nos dotamos del mejor talento tanto interno como externo”, explica **Ignasi Salvador** (EMBA ‘09), *innovation manager* de la iniciativa.

Un grupo escogido de *startups* de gran potencial participa en dos jornadas para familiarizarse con las instalaciones de Celsa y los retos que afronta. Después, los emprendedores desarrollan durante seis meses un piloto de su producto o servicio junto con los profesionales de la compañía. Gracias a este programa, las *startups* consiguen mentoría y la posibilidad de implementar su proyecto en una planta industrial de grandes dimensiones, y el grupo Celsa, talento innovador y soluciones a medida.



Raúl Lucas
(EMBA ‘10),
CEO de Idneo

“**LAS CORPORACIONES NOS VIENEN A BUSCAR PORQUE NO TIENEN LA CAPACIDAD O EL CONOCIMIENTO TÉCNICO PARA DESARROLLAR UN PRODUCTO”**



Emmanuel Lagarrigue
(AMP ‘10), *chief strategy officer* de Schneider Electric

“Este modelo de innovación híbrida combina lo mejor del ecosistema actual de emprendedores y *startups* con la investigación e innovación que desarrolla el grupo Celsa”, explica **Salvador**, quien añade que, para que la colaboración funcione, “tiene que haber un compromiso claro y sincero de la dirección de la empresa”.

Otra aceleradora es Idneo, una ingeniería tecnológica propiedad de Ficosa que desarrolla e industrializa productos de gran contenido en electrónica para terceros. A un proveedor global del sector de la automoción como Ficosa, Idneo le permite reforzar su equipo de desarrollo de electrónica del automóvil y trasladar tecnologías que domina a otros sectores como el médico, el industrial o la electrónica de consumo, explica **Raúl Lucas** (EMBA '10), CEO de Idneo. Han trabajado con grandes empresas

como HP, Termofisher, McLaren, Grífols, Roche Diagnostics, Faurecia, Brembo... “Las corporaciones nos vienen a buscar porque no tienen la capacidad o el conocimiento técnico para desarrollar un producto, o porque al no ser parte de su *core business* prefieren delegarlo”, señala **Lucas**. “Nosotros sabemos convertir una idea en un producto final”, destaca.

En el 2017, Ficosa e Idneo crearon On Board Ventures con el objetivo de que actúe como antena tecnológica dentro del grupo. Lo hace mediante el contacto con *startups* que aportan nuevas ideas y tecnologías a las líneas estratégicas de la empresa. La propuesta de valor de esta iniciativa para las *startups* es clara: a través de Ficosa, pueden encontrar un canal directo de venta en un sector tan restrictivo como el de automoción. Además, gracias a Idneo, pueden

¿COLABORAMOS?

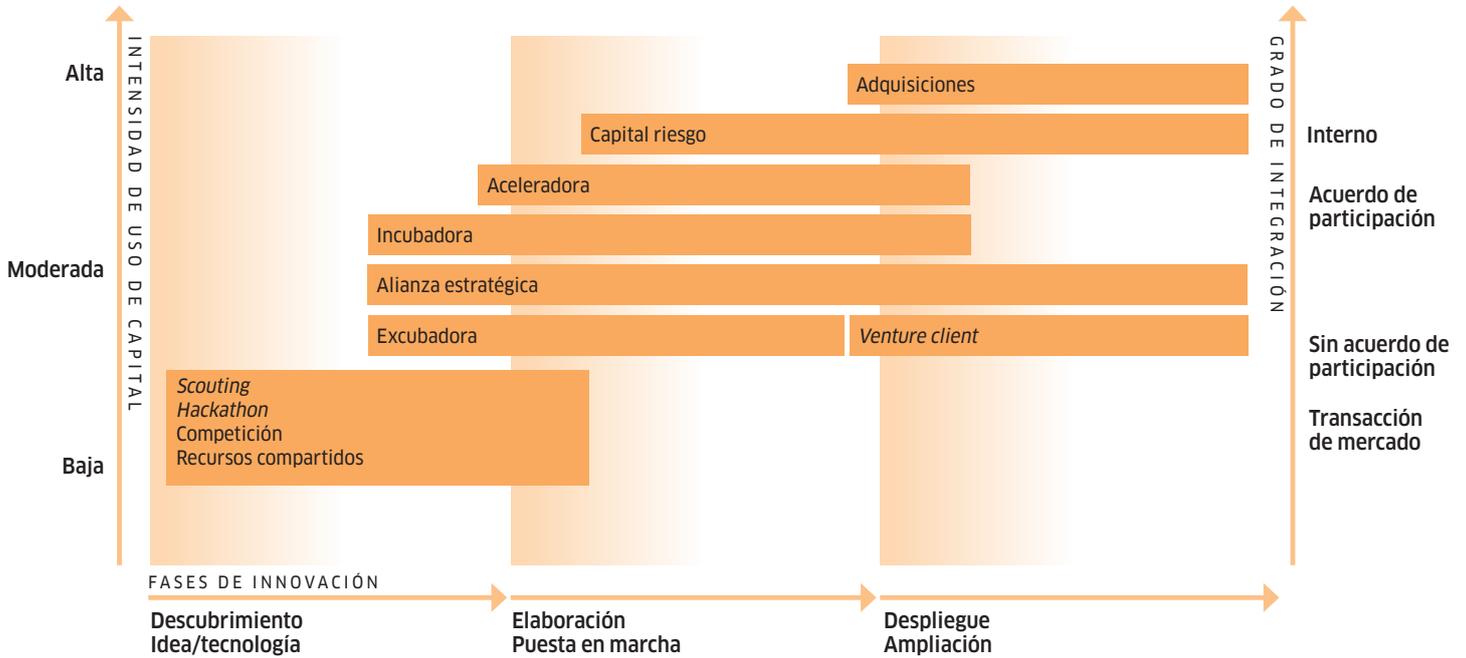


“EL CORPORATE VENTURING PERMITE A LAS GRANDES EMPRESAS ACCEDER A FORMAS DE INNOVACIÓN IMPOSIBLES DE PRODUCIR INTERNAMENTE”



“UNA ESTRATEGIA A LARGO PLAZO QUE INTEGRE EL CORPORATE VENTURING EN EL NÚCLEO DE LA ORGANIZACIÓN PUEDE REPORTAR BENEFICIOS EXTRAORDINARIOS”

TIPOS DE CORPORATE VENTURING



desarrollar el producto o servicio en base a la tecnología o propuesta de valor de la *startup*.

UNA COLABORACIÓN ESTRATÉGICA

La creación de una aceleradora es solo una de las muchas opciones disponibles (ver la figura **Tipos de corporate venturing**). No existe una solución óptima de *corporate venturing*, pues dependerá de los objetivos y necesidades.

De hecho, las empresas no tienen por qué limitarse a una única fórmula, sino que pueden combinar varias. Muchas grandes corporaciones han desarrollado estrategias de innovación en las que el *corporate venturing* se integra en la propia organización, en forma de capital riesgo, incubadoras, aceleradoras o laboratorios de innovación. Otras empresas buscan colaboraciones puntuales y organizan una competición para que los emprendedores



Carlos Cuesta
(EMBA '17), ex *senior project manager* de Saint-Gobain

“**LAS GRANDES IDEAS YA NO SOLO SURGEN EN LAS GRANDES EMPRESAS, SINO TAMBIÉN EN PEQUEÑAS STARTUPS**”



Thomas Schuffenhauer, responsable de Corporate Venturing de la división Laundry & Home Care de Henkel Ventures

presenten sus ideas, o un *hackathon*, un encuentro que reta a expertos informáticos a resolver un problema concreto.

Otro modelo de *corporate venturing* es la excubadora, una combinación de incubadora y aceleradora que en la práctica funciona como un generador de negocios externo. Las corporaciones piden ayuda a emprendedores para solucionar problemas concretos y esto da lugar a la creación de *startups*. Es el caso de Heywood & Sons, aunque su cofundador y CEO, **Pep Viladomat** (MBA '10), prefiere definirla como una *corporate venture builder*. “Co-creamos *startups* con grandes empresas para desarrollar y lanzar nuevos negocios”, explica. “La clave para ello está en la ejecución. El capital y las ideas son prácticamente una *commodity*; la dificultad reside en convertir esas ideas en algo tangible capaz de generar ingresos. Esa es precisamente nuestra especialidad”. Han trabajado con VISA, Suez, Danone, HP y BBVA, entre otras empresas.

Desarrollaron un producto del Internet de las cosas (IoT) en Suez, para ayudar a las familias a cuantificar y comprender el uso de agua que hacen en casa. El proyecto se lanzó en California como respuesta a las restricciones de suministro de agua corriente durante las sequías de verano del 2015. “En cuatro meses pasamos de una idea a tener ventas y abrimos nuevas líneas de negocio en mercados que no se habían anticipado”, explica **Viladomat**.

Con su ayuda, las empresas pueden explorar nuevos modelos de negocio sin abandonar su *core business* y con un riesgo conocido y limitado. Hacer esto internamente “puede costarle a la compañía diez veces más y con procesos mucho más largos”. Además, el *corporate venturing* es una forma de incorporar nuevo talento. “Permite a las

organizaciones trabajar con grandes profesionales que no podrían contratar”, añade **Viladomat**.

En Henkel, cuando se dieron cuenta de que era necesario combinar fuentes internas y externas “para estar a la altura de las necesidades y poder configurar el futuro con éxito”, pusieron en marcha un proyecto de capital riesgo mediante el cual invierten en *startups*. “Solo invertimos y colaboramos en áreas que consideramos estratégicas”, explica **Thomas Schuffenhauer**, responsable de Corporate Venturing de la división Laundry & Home Care de Henkel Ventures, quien realizó un *custom program* en el IESE en el 2011. Con este criterio se garantiza el interés de Henkel más allá de los aspectos financieros. “Buscamos conectar *startups* con nuestro equipo global para aprovechar el *know-how* en nuestras marcas. Hablamos de *corporate venturing* en actividades que nos permiten acceder a áreas de interés para nuestro futuro modelo de negocio”.

“En un mundo en constante cambio que define nuevas cadenas de valor, adquirir nuevas competencias y colaborar con socios es indispensable para mantener el éxito”, considera **Schuffenhauer**, quien añade que el *corporate venturing* complementa otras opciones como el I + D, la innovación y las fusiones y adquisiciones.

Precisamente a través de fusiones y adquisiciones ha ido reforzando su apuesta por la innovación Saint-Gobain a lo largo de su historia, que se remonta al siglo XVII. Esta empresa, que fabrica y comercializa materiales y es líder mundial en hábitat sostenible, lanzó en el 2006 NOVA External Venturing para adaptarse “al nuevo escenario innovador, donde las grandes ideas ya no solo surgen en las grandes empresas, sino también en pequeñas *startups*”, según **Carlos Cuesta** (EMBA '17), que hasta hace poco trabajaba como *senior project manager* en Saint-Gobain.

BUSCAMOS CONECTAR
STARTUPS CON
NUESTRO EQUIPO
GLOBAL PARA
APROVECHAR EL
KNOW-HOW EN
NUESTRAS MARCAS”



Pep Viladomat
(MBA '10),
cofundador
y CEO de
Heywood & Sons

EL CORPORATE
VENTURING PERMITE A
LAS ORGANIZACIONES
TRABAJAR
CON GRANDES
PROFESIONALES
QUE NO PODRÍAN
CONTRATAR”

El equipo de NOVA identifica *startups* que trabajan en la fabricación de materiales avanzados para forjar alianzas de desarrollo a largo plazo que resulten mutuamente beneficiosas. Ya han firmado más de setenta acuerdos de colaboración, que van desde el codesarrollo de producto a la cesión de licencias, pasando por inversiones y *joint ventures*.

Durante años, en el sector farmacéutico también han sido habituales las fusiones y adquisiciones como vía de innovación, pero “como no podíamos comprar todas las compañías requeridas en esta era de la salud digital, decidimos aprender cómo asociarnos con ellas”, explica **Karolina Korth**. La *digital health scouting* de Roche Diabetes Care participó en una mesa redonda celebrada con motivo de la entrega de premios IESE 40under40 (ver la pág. 34).

LOS RETOS DEL CORPORATE VENTURING

Para establecer programas de *corporate venturing*, los pasos a seguir son los mismos que en cualquier otro proceso estratégico: 1) fijar los objetivos, 2) escoger la fórmula de colaboración que más se adecue a esos objetivos, y 3) definir la estrategia organizativa y la dotación de recursos necesarios. Sobre el papel puede parecer sencillo, pero estas colaboraciones implican abundantes retos. “Se trata de dos tipos de organizaciones muy diferentes, con una cultura, procesos y tiempos que pueden ser tan complementarios como incompatibles y tóxicos”, explica la profesora **Prats**. Señalan que es importante que todo el proceso se diseñe y ejecute adecuadamente para obtener unos resultados satisfactorios, que conviene medir regularmente.

Para **Lagarigue**, de Schneider Electric, la clave del éxito está en saber gestionar las expectativas entre la empresa y la *startup*. Recomienda limitar el número de personas

involucradas en las interacciones entre las dos firmas, y dejar muy claras las expectativas y los hitos de cada fase de colaboración para evitar frustraciones. Es importante que ambas partes tengan claro lo que esperan de la colaboración y lo que se espera de ellas. Las *startups* han de comprender la cultura corporativa de la empresa consolidada, donde muchas veces se requiere paciencia y persistencia. Las grandes compañías han de entender la forma de trabajar de las *startups*, más ágil, rápida y menos jerarquizada.

“Las *startups* a veces hablan con la persona equivocada, pierden mucho tiempo y no consiguen dar con quien toma las decisiones. Además, no siempre saben cómo encajar en la gran corporación. En Roche contamos con *scouters* que ayudan a las *startups* a navegar a través del entorno corporativo”, explica **Korth**.

Esta integración puede abrir las puertas a grandes resultados, tal como apunta **Salvador**, de Ingenium: “La clave del cambio está en la agilidad para crear redes de valor, en las que cada uno aporte y reciba. Cuando perdamos el miedo a compartir la información, aceleraremos el cambio y conseguiremos transformar sectores enteros. La innovación puede llegar de cualquier lado”.

Y, aunque las posibilidades de colaboración entre corporaciones y *startups* son muy diversas, la investigación de la profesora **Prats** destaca “los extraordinarios beneficios que puede reportar una estrategia a largo plazo que integre el *corporate venturing* en el núcleo de la organización”.

MÁS INFORMACIÓN:

Prats, M^a J., Amigó, P., Ametller, X., y Batlle, A. *Corporate Venturing: Achieving Profitable Growth Through Startups*. mVenturesBcn, 2017.



Ignasi Salvador
(EMBA '09),
innovation manager de Ingenium

CUANDO PERDAMOS EL MIEDO A COMPARTIR LA INFORMACIÓN, CONSEGUIREMOS TRANSFORMAR SECTORES ENTEROS”



Karolina Korth,
digital health scouting de Roche Diabetes Care

COMO NO PODÍAMOS COMPRAR TODAS LAS COMPAÑÍAS REQUERIDAS, DECIDIMOS APRENDER CÓMO ASOCIARNOS CON ELLAS”



Gestionamos
el esfuerzo
y las ilusiones de
nuestros clientes
a través del
cuidado de
sus finanzas.

bancomediolanum.es

mediolanum BANCO
¿Cuáles son tus metas?



GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

El liderazgo global, a tu alcance

A las multinacionales les cuesta preparar a sus empleados para puestos de liderazgo global y cubrir sus crecientes necesidades de movilidad. Estos consejos, ilustrados con ejemplos, te ayudarán a gestionar mejor ambas áreas, el talento global y la movilidad.

Y a en el 2010, la complejidad del ejercicio del liderazgo global fue lo más mencionado en una encuesta que realizó IBM a 1.500 directores generales de 33 sectores y 60 países. Es muy posible que hoy, con más razón si cabe, sea también tu caso.

Esa complejidad se refleja en la evolución de las propias multinacionales. La presión competitiva global ha propiciado un modelo de red integrada en el que las filiales interactúan más directamente entre sí y además han sido divididas en unidades funcionales, como ventas o I+D.

Este modelo, junto con una mayor huella global, la diversidad de segmentos de clientes y la dispersión geográfica, ha complicado aún más la labor de los líderes globales. Para afrontar los retos de coordinación que plantea, las multinacionales han introducido organizaciones y líneas de reporte sofisticadas que han vuelto más compleja la estructura del trabajo global y de los itinerarios profesionales.

Por un lado se han ampliado las relaciones transfronterizas de la cúpula directiva con los mandos medios e, incluso, el personal de primera línea, lo que ha desplazado la responsabilidad de la coordinación transfronteriza hacia abajo. Por otro, los traslados internacionales se repiten cada vez más y a muchos más destinos, con lo que aumenta la intensidad de la movilidad

B. SEBASTIAN REICHE

Profesor agregado y director del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE



Las multinacionales deben ofrecer perspectivas profesionales claras y políticas formales que amortigüen los costes personales de la movilidad

global a lo largo de la trayectoria profesional de los empleados.

Todo esto redundará en un mayor papel de los líderes globales como conectores transversales entre las funciones, unidades de negocio y divisiones de sus empresas, pero también con grupos de interés externos. A menudo estas fronteras estructurales y geográficas se solapan, incrementándose así los desafíos a la hora de entablar relaciones personales.

A medida que el contacto de los líderes con cada uno de los actores disminuye debido a la dispersión geográfica, la comunicación se realiza por medios virtuales. Pero en ocasiones, en función de la confianza y el contexto, es necesario hacer acto de presencia, como, por ejemplo, en las *joint ventures* transfronterizas.

Otro de los retos para el liderazgo global son las fricciones sociales que pueden causar los malentendidos, los estereotipos y otros sesgos culturales. Cuantos más equipos o alianzas internacionales haya, mayor será la probabilidad de que surjan esos problemas.

UNA GESTIÓN EFICAZ DEL TALENTO GLOBAL

Dados estos factores, es perentorio cultivar el liderazgo global desde tres funciones relacionadas con el talento: contratación y promoción; desarrollo, y socialización.

El primer paso para crear una bolsa de líderes globales es contratar y promover a personas de diversas nacionalidades. Puede parecer de cajón, pero no pocas multinacionales siguen favoreciendo a los ciudadanos del país de la matriz para los puestos directivos de las filiales. La selección en función del dominio del idioma oficial de la empresa es otra práctica habitual, que puede reforzar la falta de diversidad al reducir de forma artificial la bolsa de talento en contextos locales, donde pocos candidatos lo dominan. También puede restar valor a las competencias funcionales y reducir el arraigo local.

Para promover la diversidad, las multinacionales deben empezar por la alta dirección, pero sin olvidar los niveles inferiores. Haier selecciona

a directivos locales experimentados para gestionar sus operaciones en el extranjero. Con el fin de mantener el mismo nivel de calidad en todo el mundo, el segundo puesto más alto lo ocupa normalmente un ciudadano chino. Sin embargo, tener directores de países oriundos indica que no hay techo de cristal para el talento local.

Otra forma de aumentar la diversidad es impatriar directivos extranjeros a la sede central, como hace Adidas. Ello contribuye a diversificar e internacionalizar su cuartel general, mejora la comprensión de las operaciones mundiales por parte de todos y enriquece su conocimiento de los gustos y preferencias locales. También amplía las perspectivas profesionales de los directivos más allá del contexto local.

Cada vez más personas se expatriarían por su cuenta. Estos expatriados voluntarios, que normalmente trabajan con contratos locales, más económicos para las multinacionales, pueden servir de complemento a sus necesidades de personal.

La contratación y promoción de personas biculturales o multiculturales es otra opción para agrandar la bolsa de liderazgo global. Su sensibilidad, empatía y habilidades multilingües no han pasado desapercibidas a L'Oréal, que ha incorporado estos perfiles a sus equipos de desarrollo de producto. Son más capaces de identificar oportunidades para nuevos productos y de mediar entre distintos grupos de interés.

DESARROLLO ESTRUCTURADO

Para que el personal desarrolle las competencias de liderazgo global necesarias, hay que procurarles exposición internacional. Existen otras opciones, además de la expatriación e impatriación, como los destinos de corta duración, equipos globales virtuales, viajes de negocios, proyectos y equipos de trabajo transfronterizos o asignaciones de desplazamiento diario. En cualquier caso, el desarrollo de competencias más sostenible es el basado en largas estancias en el extranjero.

El voluntariado es otra vía para adquirir exposición internacional.

GlaxoSmithKline tiene un programa llamado PULSE con el que envía a unos cien empleados al año a ONG de países emergentes o en desarrollo por periodos de tres a seis meses. Además de fomentar la conciencia transcultural, la empatía, la motivación y el compromiso de los participantes, el 95% aseguran que el programa ha aumentado su inspiración y creatividad.

La realización de estas actividades exige disponer de una reserva centralizada de talento, de modo que los empleados más prometedores puedan reubicarse y rotar por las localizaciones de la red global de la empresa. Por desgracia, al gestionarse la mayor parte del talento local o regionalmente —una responsabilidad que las funciones locales y regionales se resisten a ceder—, suele haber muy poca supervisión o coordinación central.

Para evitar que los líderes globales repatriados terminen dejando la empresa, las multinacionales deben ofrecer perspectivas profesionales claras y políticas formales que amortigüen los costes personales de la movilidad. Algunas les animan a añadir unos cuantos días extra de ocio a sus viajes de negocios (*bleisure*), y cada vez más paquetes de asignaciones internacionales ofrecen formación y mentoría cultural.

Estas medidas ayudan a contrarrestar los estereotipos culturales. A tal fin, hay que actualizar siempre el conocimiento contextual propio y transferirlo mediante políticas estructuradas. Una forma de sacar partido de los líderes globales es el *coaching*, muy útil a la hora de concienciar a los demás empleados de las diferencias culturales.

SOCIALIZAR EN LA DIVERSIDAD

Para crear un sentido de pertenencia compartido, lo mejor es que las multinacionales fomenten una cultura corporativa que integre la diversidad cultural de todos sus grupos de interés. Así, Boehringer Ingelheim busca reforzar una “cultura corporativa diversa, colaborativa y abierta” para impulsar el pensamiento innovador y soluciones creativas: “La diversidad es todo un activo para nuestro negocio”.

Cada vez más empresas miden el encaje cultural de sus empleados y la congruencia con sus valores. En Ikea, estos dos criterios son los que más pesan

En esa dirección, cada vez más empresas miden el encaje cultural de sus empleados y la congruencia con sus valores. En Ikea estos dos criterios son los que más pesan durante las fases de preselección, entrevistas, formación y desarrollo del talento, y Anglo American evalúa el alineamiento de sus directivos con los valores corporativos mediante un proceso de 360 grados. Los programas de iniciación, acompañados de *coaching* y mentoría, son otras herramientas de socialización.

Asimismo, la organización de puntos de encuentro en las unidades dispersas ayuda a romper los silos que se forman a nivel nacional, étnico o de sexo, mientras que la rotación de puestos de trabajo permite el intercambio de conocimiento de los distintos contextos locales y, con él, el entendimiento mutuo.

El trabajo remoto exige contar con múltiples puntos de contacto para construir una identidad común. Al comienzo de un proyecto, el contacto personal es el más efectivo, pero se puede complementar con subequipos virtuales (un miembro de cada equipo se conecta y después reporta al resto), espacios de trabajo virtual y recompensas virtuales (entrega de premios *online*).

Por último, en el contexto adecuado, un idioma corporativo común puede estimular el crecimiento. Es lo que ha hecho la japonesa Rakuten con el inglés. Su presidente y CEO, **Hiroshi Mikitani**, lo explica así: “No solo buscamos personas con experiencias diferentes, sino también una amplia variedad de culturas e identidades. Nos ayudan a comprender mejor a nuestros clientes y atraen a un mercado más amplio y global, con lo que capitalizamos oportunidades que, de lo contrario, jamás habríamos detectado”.

Y tú, ¿cómo valoras la movilidad global y la diversidad: como un activo o como un obstáculo? La respuesta a esta pregunta es clave para saber si tu empresa cultivará bien el liderazgo global.

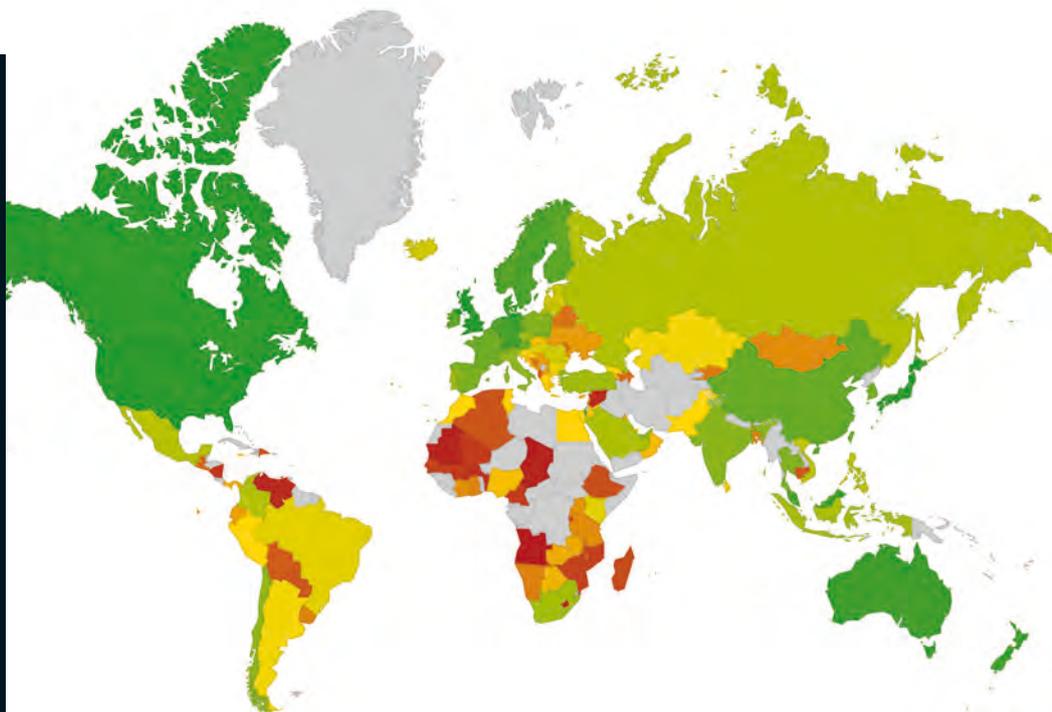
Fuente: Reiche, S. “Consejos para cultivar el liderazgo global”. *IESE Insight*, 35 (2017): pp. 31-38.

Más análisis no equivale a una mejor estrategia de marketing

MIGUEL ÁNGEL CANELA
Y URÇIN GÜÇLÜ

En cuestiones de marketing, un mayor volumen de información siempre dispara los costes, pero no siempre ayuda a tomar mejores decisiones. Un experimento realizado en el sector de la automoción por el profesor del IESE Miguel Ángel Canela y Burçin Güçlü demuestra que las decisiones adoptadas por los directivos utilizando herramientas de análisis simples (*focus groups* y tests de concepto basados en encuestas y entrevistas a los consumidores) tienden a ajustarse más al presupuesto y a la estrategia marcada, lo que propicia un uso más eficiente de los recursos. En cambio, cuando se añaden herramientas más complejas (mapas perceptuales y análisis conjuntos), los directivos perciben que sus competidores suponen una amenaza mayor y ven riesgos por todas partes, lo que les lleva a gastar más en marketing.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Marketing



Más atractivos

Menos
atractivos

Datos no
disponibles

Dónde invertir en el 2018 (teniendo en cuenta el *brexit*)

MARKUS BIESINGER, ALEXANDER GROH, HEINRICH LIECHTENSTEIN
Y KARSTEN LIESER

Los países más atractivos para el capital riesgo y el capital privado en el 2018 vuelven a ser Estados Unidos, el Reino Unido y Canadá. Así se desprende del *Venture Capital & Private Equity Country Attractiveness Index*, que puntúa 125 países en función de los impulsores clave de la rentabilidad de estos fondos.

Este año la pregunta es qué pasará tras el *brexit*. Los autores vaticinan que el Reino Unido podría perder cuatro puestos debido a la carga regulatoria y los costes adicionales del acceso al mercado único de la UE, además de los obstáculos para la actividad económica. En concreto, a tres o cuatro años vista pronostican un crecimiento del PIB un 1% inferior al que tendría sin el *brexit*, así como una reducción del 20% de la profundidad de sus mercados de capitales.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Finanzas

¿Por qué no despega la RSC?

SEBASTIAN HAFENBRÄDL Y DANIEL WAEGER

Hoy en día, la mayoría de directivos coinciden en que la responsabilidad social corporativa (RSC) no solo es beneficiosa para la sociedad, sino también para la cuenta de resultados de la empresa. Entonces, ¿por qué no vivimos en un mundo con más iniciativas empresariales de esta índole?

La respuesta, según un estudio del profesor del IESE **Sebastian Hafenbrädl** y **David Waeger**, estaría en lo que ellos denominan la “justificación psicológica del sistema”, que se basa en el deseo de estabilidad. Según su investigación, la justificación del *statu quo* reduce el papel de los valores morales y las emociones durante la toma de decisiones empresariales.



PARA SABER MÁS:

IESE Insight / Ética empresarial y responsabilidad social corporativa

LA INDEPENDENCIA JUDICIAL FAVORECE EL EMPRENDIMIENTO

RAFFAELE CONTI Y GIOVANNI VALENTINI

• ¿Te planteas dónde abrir un nuevo negocio? **Giovanni Valentini** y **Raffaele Conti** recomiendan ir más allá de las preocupaciones habituales, como la disponibilidad de talento o las condiciones fiscales, y fijarse en otro factor: la independencia judicial del lugar en cuestión. En teoría, todas las compañías son iguales ante la ley, pero si no existe una auténtica independencia judicial, las empresas establecidas pueden utilizar su influencia para plantar cara a los nuevos competidores y aumentar las barreras de entrada. Y lo hacen.

PARA SABER MÁS:

IESE Insight / Economía

CASO

Amazon: ¿Dónde están los límites de su estrategia?

ALEJANDRO LAGO, JAUME RIBERA Y LARISA TATGE

Amazon presume de ser la empresa más orientada al cliente del mundo. Y, en efecto, así se explica su fulgurante trayectoria en sectores tan diversos como la alimentación, la moda, la electrónica, la música o los libros, entre muchos otros. Sin embargo, pese a su éxito, los analistas han puesto en duda el potencial del gigante del comercio electrónico para obtener beneficios.

El equipo directivo de la empresa ha atribuido esa rentabilidad relativamente baja al coste de un servicio al cliente sin parangón y a la ampliación de su alcance geográfico. ¿Es posible llegar a un equilibrio entre el foco en el servicio al cliente, el crecimiento sostenible y la rentabilidad?

PARTICIPA EN EL FORO DE ESTE CASO:

www.ieseinsight.com/review





BE AHEAD OF WHAT'S NEXT

IESE GAR NEW YORK 2018

It's New York time

Global Alumni Reunion 2018

11-13 Octubre

Visitas a
empresas



Conferencias



Actividades de
networking



Running
solidario



Cena de gala





Nueva etapa en la Alumni Association

De izda. a dcha., **Alejandro Beltrán**, nuevo presidente de la Agrupación y **Jorge Sendagorta**, que deja la presidencia tras seis años en el cargo.

Alejandro Beltrán recoge el testigo de Jorge Sendagorta al frente de la presidencia de la Agrupación

La Alumni Association tiene nuevo presidente. Durante la Junta de Gobierno de este año, **Alejandro Beltrán de Miguel** (MBA '98), *senior partner* y *chairman* de McKinsey & Company Iberia, recogió el testigo de **Jorge Sendagorta** (PADE '90), que deja la presidencia —“un grandísimo privilegio”— tras seis años en el cargo.

Beltrán, que ha sido miembro del Comité Ejecutivo de la Agrupación durante los últimos doce años, afronta esta nueva etapa como un desafío: “La realidad es que mantener a este grupo vinculado y unido es un gran reto, pero un desafío aún mayor es cumplir con este encargo después del liderazgo de **Sendagorta**”.

Lo cierto es que el mandato de **Sendagorta**, presidente de SENER, será recordado como el de la internacionalización de la Agrupación, que ya cuenta con más de 46.000 *alumni* de 138 nacionalidades y con 36 agrupaciones territoriales. También por la digitalización

de sus contenidos y servicios, con una *app* que supera las 13.000 descargas y una web propia accesible desde cualquier dispositivo. Y por un avance igualmente importante, como es el lanzamiento de los servicios de desarrollo profesional, “con una acogida y una valoración altísima” entre los alumni, según explicó el presidente saliente. Prueba de ello son las cifras recogidas en la *Memoria Anual 2016-2017* de la Agrupación (ver el recuadro adjunto).

Beltrán no quiso hablar todavía de prioridades, “porque es prematuro y porque no me corresponde a mí, sino a todos los miembros de la Alumni Association y al propio IESE”, aunque sí reiteró su voluntad de “seguir apoyando a la escuela en el compromiso que tiene con la formación de líderes con potencial de generar una influencia positiva y duradera en las empresas, las personas y la sociedad”.

EL MANDATO DE JORGE SENDAGORTA SERÁ RECORDADO COMO EL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA DIGITALIZACIÓN DE LA AGRUPACIÓN

Javier Muñoz, director de la Alumni Association, hizo un breve repaso de las actividades y proyectos para el curso 2017-2018. Destacan especialmente el impulso del servicio de Career Advisors, las nuevas funcionalidades de la *app* de Alumni, la integración de los contenidos digitales y la puesta en marcha de la plataforma de *mentoring*. También, cómo no, la preparación de la próxima Global Alumni Reunion, que se celebrará en Nueva York los días 11, 12 y 13 de octubre.

El director general del IESE, **Franz Heukamp**, agradeció el papel de **Sendagorta** en la presidencia (ver la pág. 29) y explicó a los asistentes las novedades y proyectos para este curso. Para **Heukamp**, el “carácter internacional del IESE, la estructura multicampus y la internacionalización, también del claustro”, son los grandes logros y fortalezas de la escuela.

PREMIOS A LA EXCELENCIA INVESTIGADORA

El evento acogió también la entrega de los Premios a la Excelencia Investigadora que otorga cada año la Alumni

La Alumni Association EN CIFRAS (2016-2017)

46.537 alumni del IESE en el mundo | 138 nacionalidades

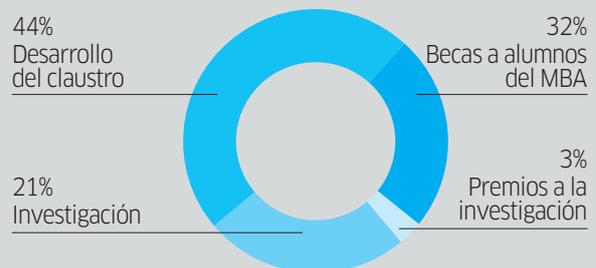
Alumni Learning Program

29.085 participantes | 254 sesiones
5.100 participantes en dos cursos para móviles | 29% presenciales
71% online

Alumni Professional Development

960 sesiones de desarrollo profesional | 20 Career Advisors

Contribución de la Alumni Association al IESE



Descarga el **IESE Alumni Association Annual Report** desde la *app* IESE Alumni Kiosk, que encontrarás en Google Play o iTunes, o desde www.iese.edu/alumni.



Association. Durante el curso 2016-2017 se presentaron un total de veintidós candidaturas a las tres categorías de estos premios: mejor libro, mejor artículo en *journal* y mejor curso. Aunque en esta edición, excepcionalmente, se optó por premiar dos artículos y un curso.

Los galardones por los artículos, cada uno de ellos dotado con 10.000 euros, recayeron en los profesores de Dirección Estratégica **Pascual Berrone** y **Massimo Maoret**.

El artículo del profesor **Berrone**, “Understanding community dynamics in the study of grand challenges: How nonprofits, institutional actors and the community fabric interact to influence income inequality”, lo ha publicado el *Academy of Management Journal*, y el del profesor **Maoret**, “Free-riding in multi-party alliances: The role of perceived alliance effectiveness and peers’ collaboration in a research consortium”, el *Strategic Management Journal*.

El tercer premiado fue el profesor de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones **Alejandro Lago**, por el curso “Doing Business in Africa”, que imparte dentro del programa MBA.

Fue precisamente este último, desde África y por videoconferencia, quien agradeció en nombre de los tres la distinción obtenida. Visiblemente emocionado, **Lago** extendió su gratitud a la escuela porque “más allá de reconocimientos personales, estos premios son un reconocimiento a lo que supone el IESE como lugar de trabajo y a la libertad que tenemos los profesores para abordar temas que tienen que ver con los negocios y las empresas”. Unos temas que, recalcó, “van mucho más allá, pues tratan de entender el impacto que puedan tener no solo en los beneficios, sino también en las personas y la sociedad”.

BECAS A LOS ALUMNOS DEL MBA

En la Junta de Gobierno de la Alumni Association también se hizo entrega de las nueve becas que la Agrupación concede a alumnos del MBA que han destacado profesional y académicamente.

En representación de todos ellos habló **Louis Williams** (MBA ‘19), que dio las gracias por el apoyo



Los profesores
Pascual Berrone,
Alejandro Lago y
Massimo Maoret.

que se les brinda desde la Agrupación. En su discurso explicó que estas becas les ayudarán a tomar una decisión más racional en lo que a su trayectoria profesional se refiere. Tal como observó, “los que estamos aquí no tendremos por qué conformarnos con el trabajo mejor pagado. Podremos elegir el que realmente nos permita generar un mayor impacto”.

La Alumni Association ha concedido nueve becas a destacados alumnos del MBA. En la foto, un momento de la entrega.





Jorge Sendagorta ha presidido la Alumni Association durante los últimos seis años.

Muchas gracias, Jorge

¿Cómo agradecer a **Jorge Sendagorta** su labor como presidente de la Alumni Association del IESE? Durante estos seis años, ha hecho tanto por nuestra comunidad de antiguos alumnos que resulta difícil resumirlo en unas pocas frases. En primer lugar, ha reforzado los servicios de alta calidad y personalizados como una seña de identidad de la Agrupación. Cuidando a los alumni en todas sus facetas, ha impulsado el asesoramiento profesional a través de los Career Advisors y la plataforma de emprendedores. El Alumni Learning Program, la piedra angular del aprendizaje continuo, hace ahora un mayor uso de los formatos digitales. Además, durante su mandato se ha mejorado la web de la Agrupación y se ha lanzado una nueva *app* que permite a sus miembros personalizar la información y estar en contacto más fácilmente. Precisamente, conectar a los alumni ha sido otra de las prioridades de **Jorge**. En una comunidad que no para de crecer –estos años se han sumado más de 4.000 miembros– estas conexiones se generan cada vez más a escala internacional.

Bajo su mandato, la Global Alumni Reunion se ha celebrado por primera vez en São Paulo; los *chapters* han pasado de 31 a 36 en todo el mundo; y, si ahora podemos participar en un evento de *networking* en Dubái, se lo debemos a él. La internacionalidad es algo natural para **Jorge**, que habla alemán, francés e inglés, además de español. Su empresa, SENER, ejecuta proyectos de ingeniería en todo el planeta y, con él, se ha reforzado esta visión global en la Agrupación. Los que hemos tenido la suerte de trabajar con él valoramos su estilo de liderazgo, transparente, amable y basado en el consenso. Escucha y siempre está dispuesto a implicarse. Su sensibilidad por el desarrollo de los jóvenes se ha visto reflejada, por ejemplo, en el incremento del 66% en el importe que la Agrupación destina a becas para alumnos del MBA. Le estoy enormemente agradecido, como lo está también –me consta– toda la comunidad del IESE. Muchas gracias, **Jorge**, por tu dedicación y compromiso.

Franz Heukamp, director general del IESE

Alejandro Beltrán
(MBA '98)

“Tendremos que reinventarnos cada 4 o 5 años”

El nuevo presidente de la IESE Alumni Association, **Alejandro Beltrán** (MBA '98), nació en Madrid en 1972, en el seno de una familia de empresarios de la construcción. El negocio familiar volvió a cruzarse en su camino tras concluir sus estudios de Ciencias Económicas en la Universidad de Navarra. **Beltrán** eligió el mundo que había conocido desde pequeño, cuando iba a la obra junto con alguno de sus nueve hermanos. El empeño duró muy poco, apenas un año. Aquel no era su sitio. El MBA del IESE, primero, y, más tarde, McKinsey Iberia le abrieron otras puertas. Casado y con cinco hijos, actualmente es *senior partner* y presidente en España y Portugal de una de las firmas de consultoría más prestigiosas del mundo. A nivel internacional, es miembro del consejo de administración de la firma, de su comité operativo global y, además, su *global chief talent y people officer*.

¿Qué han significado en su vida la Universidad de Navarra y el IESE?

Siempre fui un niño muy inquieto, un estudiante regular en una familia de gente muy lista —apostilla con humor— y nunca tuve las ideas muy claras sobre qué estudiar y qué no. Me gustaba mucho el dibujo e intenté dedicarme a la arquitectura, pero, finalmente, la opción que se abrió paso con más fuerza

fue la economía, ámbito en el cual la Universidad de Navarra tenía y tiene un enorme prestigio.

¿Qué aprendió en Pamplona?

Navarra fue, en realidad, una prolongación de lo que había vivido en mi familia desde la infancia. Percibí lo que antes había visto en casa. El valor del esfuerzo, la obligación de aprovechar las oportunidades que la familia y la vida te ofrecen, así como la exigencia de ser buena persona. Además, allí conocí a mi mujer —sonríe—, y hoy tenemos cinco hijos. También muchos de mis mejores amigos son antiguos compañeros de facultad. Somos lo que somos por lo que la vida nos va deparando, pero también por lo que elegimos.

Y después llegó el IESE...

Terminé la carrera y trabajé durante un año en el departamento financiero de la empresa de mi familia, pero pronto comprendí que mi sitio no estaba allí. Quise embarcarme en un doctorado y trasladarme a Estados Unidos, pero, de nuevo, la vida me llevó por otros derroteros. El MBA del IESE era una excelente alternativa y decidí quedarme en España. Todavía recuerdo con nostalgia el proceso de selección. El profesor **Javier Santomá** me recibió y charlamos durante un par de horas. Cuando estábamos terminando la entrevista, me propuso participar en un estudio sobre la Bolsa que estaba preparando.



CROSSROADS

Pensé que era parte del proceso de selección y que el IESE estaba evaluando mi nivel de compromiso. Y dije que sí. Me gustó. Supuso una experiencia muy gratificante. Me trasladé a Barcelona durante dos años y mi vínculo con la escuela se fue afianzando día a día. Fue una etapa de aprendizaje intenso. La cualificación del profesorado es extraordinaria y también su compromiso con los alumnos. Mereció la pena.

Acaba de ser elegido nuevo presidente de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE. ¿Su experiencia como alumno y su vinculación con esta casa han influido en la decisión de aceptar esta responsabilidad?

Sin duda. Mi compromiso con el IESE nace del cariño que le tengo a la institución. El único propósito que me mueve es el deseo de ayudar, al IESE y a los 46.000 antiguos alumnos que tiene la escuela en este momento. Mi obligación es la de continuar la labor de mis predecesores y trabajar, como ellos, por hacer valer nuestros estatutos, ofrecer la oportunidad a los alumni de seguir formándose durante toda su vida profesional y estrechar relaciones entre ellos y con la institución. El *engagement* es fundamental, pero también hay otros temas relacionados con el mundo de la empresa que nos preocupan a todos y que deseo afianzar, como la digitalización y la internacionalización de la Agrupación. ¡Algo de lío montaremos!

Usted suele decir que llegó a McKinsey para trabajar un par de años y lleva dos décadas en la compañía...

Efectivamente. Cuando terminé el MBA del IESE tuve varias ofertas de trabajo, en Londres y en Madrid. Banca de inversión y consultoría. No quise separarme de la que hoy es mi mujer y escogí la oferta de McKinsey. Nunca me he arrepentido.

¿Qué retos intelectuales ha encontrado en la firma?

Enfrentarte como profesional a situaciones muy complicadas y asumir grandes retos de gestión y organización es un desafío intelectual de enorme envergadura. Tener ante ti un problema de gran trascendencia y ayudar a una compañía a resolverlo es un aliciente y siempre te anima a continuar. Después de veinte años en McKinsey, el trato con el cliente para mí sigue siendo el elemento más atractivo de mi trabajo. También la altura profesional y personal de esos clientes y de mis propios compañeros, algo muy difícil de replicar. Además, debo confesar, lo que valoro mucho de esta consultora es que me permite ser bastante dueño de mi vida.

Su conocimiento de la economía y la empresa es privilegiado. ¿Cómo se expresa hoy la complejidad del mundo?

Hay más volatilidad de la que había antes y los cambios son más acelerados. Es difícil predecir el impacto de las decisiones geopolíticas. El mundo y la economía nos parecen hoy mucho más frágiles que en el siglo XX y es difícil saber qué va a ocurrir. También cambia lo que se nos pide como profesionales. Ahora se exige un aprendizaje continuo; tendremos que reinventarnos cada cuatro o cinco años. Y, por otro lado, se nos presenta un asunto de mucha trascendencia: el reparto de la riqueza. Se trata de uno de los grandes desafíos del mundo que nos ha tocado vivir. La automatización va a traer más riqueza, pero ¿cómo hacer que llegue a todos? Esta es la gran pregunta.

¿Ha tenido que reinventarse en estos últimos años?

Así es. Actualmente soy presidente de McKinsey Iberia y miembro del comité ejecutivo de la firma a nivel mundial. Pero, desde hace unos años, también he asumido nuevas responsabilidades y en la actualidad me encargo de su área de talento y personas, supervisando la estrategia y las operaciones globales de la consultora. Para nuestra firma, el talento es un asunto estratégico, y a diseñar esa estrategia dedico parte de mi tiempo. Pero he de reconocer que a mí lo que más me gusta es el cliente, y saco horas de donde sea para estar con él y ayudarlo a resolver sus problemas.

¿Ha cambiado el talento en esta última década?

El talento hoy es muy diverso. Las nuevas generaciones son mucho más autodidactas y tienen intereses muy variados, y hay que saber integrar esto en la empresa. En McKinsey buscamos conocimiento, pero, sobre todo, potencial. Para nosotros, la riqueza está en la diversidad. Y como firma, nuestro reto estriba en poner a trabajar en equipo a personas con perfiles muy diferentes, de modo sincronizado.

¿Es difícil dirigir personas?

Sí, y especialmente cuando estás rodeado del mejor talento. Ponerle puertas al talento es muy difícil, porque entonces no funciona. Si no dejas libertad, la gente se acabará yendo. Yo siempre hice un poco lo que me pareció mejor y animo a mi equipo a que actúe con cierta autonomía. La posibilidad de tener un desarrollo personal y profesional acorde con tus intereses dentro de la empresa es algo muy estimulante y siempre saca lo mejor de uno mismo.

 “La digitalización y el análisis de los datos se imponen como forma de resolver los problemas”



➤ “Los clientes ya no piden consejos, exigen que seamos catalizadores del cambio”

¿Cuáles son las cualidades que más valora en un directivo?

La visión estratégica es decisiva. También la resiliencia, caerte y levantarte resulta fundamental; la motivación de personas, generar confianza para sacar lo máximo de tu equipo, y el aprendizaje y la adaptación continua. Todas ellas me parecen aptitudes igual de importantes.

¿McKinsey tiene cuotas femeninas?

En McKinsey no hay cuotas, pero sí tenemos una aspiración. La diversidad de género es una de las prioridades de nuestra firma, a la que dedicamos gran esfuerzo. Internamente, tenemos en marcha distintos programas que abarcan toda la vida laboral, desde el reclutamiento hasta programas específicos de mentoría y formación, modelos flexibles de jornada laboral..., pero no nos preocupamos solo de nosotros. Llevamos años involucrados en distintas iniciativas mundiales que pretenden cambiar la situación laboral de la mujer.

¿Cómo reparte su tiempo? ¿Cuántas horas dedica a dirigir, cuántas a pensar y cuántas a formarse?

Es una reflexión que suelo compartir con mis clientes. El día a día te come y lo urgente se impone a lo relevante. Al final no tienes tiempo para pensar, algo muy necesario. Dedico bastante tiempo a aprender, aunque no de manera metódica. Debería dedicar algo más de tiempo a pensar.

Como presidente de McKinsey Iberia, ¿cuáles son sus preocupaciones en este momento?

Mis clientes y la adaptación de McKinsey al entorno cambiante que nos ha tocado vivir, con los retos que ello

conlleva. Comprender lo que ocurre ahí fuera. Las preocupaciones de los altos directivos de hoy siguen siendo muy parecidas a las de hace una década o dos, pero ha cambiado la manera de resolverlas. Y hay que estar a la altura de ese desafío. La rapidez y la transformación se imponen.

¿Hacia dónde va en estos momentos la consultoría?

Cada vez te llaman menos para que des un único consejo y lo que te piden es que actúes como catalizador de los acontecimientos, que ayudes a que las cosas pasen y lo hagan más rápido. Además, la digitalización y el análisis de los datos se imponen como forma de resolver los problemas. Siguen siendo imprescindibles las personas y su capacitación, así como contar con profesionales con experiencia y criterio. Sin embargo, la información cualificada te permite tomar decisiones más acertadas y hacerlo más rápidamente.

¿Cuál ha sido el mayor reto profesional al que ha tenido que enfrentarse en estos veinte años de carrera como consultor?

Sin lugar a dudas, los seis o siete años de la reciente crisis económica. Han sido brutales. Desde el punto de vista profesional, han resultado apasionantes. Ningún manual de empresa nos podría haber ofrecido el aprendizaje que nos ha dejado la década. Hemos aprendido muchísimas cosas, y quizá una de las más importantes es que para salir del bache ya no valen solo las reestructuraciones. No vale con despedir trabajadores. La nueva economía exige transformaciones, cambiar la forma de hacer las cosas y apostar por las oportunidades.

40 UNDER 40, emprendedores de futuro

El IESE premia la iniciativa de cuarenta jóvenes alumni

Letgo, aplicación tipo *marketplace* para la compra y venta de productos de segunda mano; Airlite, una pintura que purifica el aire, y Holaluz, compañía eléctrica que apuesta por las energías renovables, fueron los tres proyectos ganadores de la primera edición de los premios IESE 40under40.

Estas *startups* fueron seleccionadas entre un total de cuarenta proyectos empresariales liderados por antiguos alumnos, innovadores y con un considerable impacto social.

Holaluz se alzó con el premio al Mayor Impacto Social. Esta compañía lidera la transformación del sector eléctrico español, ofreciendo energías 100% renovables. Letgo, por su parte, obtuvo el premio a la Mejor Trayectoria de Crecimiento. Esta *startup* unicornio alcanzó un valor de más de mil millones de dólares en apenas 502 días. Pero, aparte de su espectacular crecimiento, destaca su pacto con el planeta. “Para nosotros es muy importante conseguir que los consumidores se involucren en el mercado de segunda mano, ya que es la manera de tener un im-

pacto positivo en el medio ambiente”, comenta su cofundador **Enrique Linares** (MBA ‘06). **Arun Jayadev** (MBA ‘08), ganador del premio al Empleado Más Innovador, es el fundador de Airlite, una pintura basada en nanotecnología, capaz de eliminar cerca del 90% de la polución del aire. **Jayadev** también va más allá: “Si crees que los beneficios importan más que la contaminación, intenta contar billetes aguantando la respiración”.

OTRAS INICIATIVAS

Los premios 40under40, otorgados en el campus de Barcelona a finales del año pasado, son un claro ejemplo del compromiso de la escuela con el emprendimiento. Se suman a otras iniciativas, como el programa de mentorización WeGrow, en el que una serie de expertos asesoran a alumni emprendedores. Destacan también Finaves, el fondo de capital semilla del IESE, y la Red de Business Angels, que conecta a inversores con emprendedores.

MÁS INFORMACIÓN:
www.iese.edu/eic



MEJOR TRAYECTORIA DE CRECIMIENTO
Enrique Linares (MBA '06), cofundador de Letgo

“LOS ÉXITOS Y LOS FRACASOS NO SON ELEMENTOS DE TENSIÓN, SINO DATOS DE INCALCULABLE VALOR”

Año de lanzamiento 2015

Mercados Empresa estadounidense con equipos en Nueva York y Barcelona

Hitos 1.000 millones de dólares de valoración y 75 millones de descargas en dos años desde su lanzamiento.

Vista atrás “He aprendido que una cosa puede ser complicada y divertida a la vez. Ábrete a nuevas experiencias, oportunidades y personas”.

¿Y ahora qué? “Queremos crear la mejor aplicación de este tipo del mundo y tenemos una oportunidad única para lograrlo”.

Consejo para emprendedores “Detecta tus lagunas de conocimiento y sortéalas contratando a expertos en diferentes campos”.



MAYOR IMPACTO SOCIAL

Ferran Nogué (EMBA '09), **Carlota Pi** (EMBA '09) y **Oriol Vila** (EMBA '09), cofundadores de Holaluz

“NO HAY HERRAMIENTA DE MARKETING MÁS POTENTE QUE UN CLIENTE SATISFECHO”

Año de lanzamiento 2011

Mercado España

Hito Primera empresa europea de servicios públicos que consigue el sello B Corp como reconocimiento a su compromiso con las personas y el medio ambiente.

Vista atrás “Nuestro mayor desafío ha sido aprender a crecer, garantizando la adaptabilidad e integrando una plantilla más amplia y diversa. Hemos descubierto que como mejor nos organizamos es por trimestres”.

¿Y ahora qué? “Preveamos facturar 700 millones de euros en el 2019”.

Consejo para emprendedores “Si no te gusta lo que hay, debes ser tú quien apueste por el cambio. Escribe tu propia historia”.

EMPRENDEDOR MÁS INNOVADOR
Arun Jayadev (MBA '08), fundador de AM Technology (Airlite)

“ME SORPRENDIÓ LA INVERSIÓN EMOCIONAL. UNA VEZ TE IMPLICAS, NO PUEDES PARAR”

Año de lanzamiento 2015

Mercados Reino Unido, Italia, Alemania, España, Suiza, China, Estados Unidos.

Hito: Airlite emplea nanotecnología para transformar las paredes en purificadores de aire naturales, eliminando casi el 90% de la contaminación.

Vista atrás “Los números valen de poco si no trabajas con gente que los entienda. Es importante rodearse de personas con las que compartas visión y valores”.

¿Y ahora qué? “Nuestro *target* son constructoras e inmobiliarias que dispongan de una gran cartera de clientes”.

Consejo para emprendedores “Debes estar mentalmente preparado. Al final aguarda un jardín de rosas, pero el sendero está plagado de espinas”.



Incubando grupos de inversión

Coincidieron en las aulas y, al acabar las clases, decidieron buscar un buen motivo para seguir saludándose de vez en cuando. Esa necesidad de reencontrarse está detrás de los grupos de inversión surgidos del IESE. Todos financian proyectos, claro, pero sobre todo aportan experiencia y *networking*.

Emprender en emprendedores. Este es el espíritu fomentado por el IESE en una iniciativa que está creciendo exponencialmente en los últimos años. Se trata de acompañar a antiguos alumnos, que, lejos de dar por acabado su vínculo con sus antiguos compañeros, deciden unirse para crear grupos de inversión. Más allá del capital, aportan conocimiento y recursos a nuevas ideas de negocio.

“La experiencia está muy por encima de la mera inversión. Permite mantener el contacto entre ellos y aprender sobre este mundo de emprendedores”, asegura el profesor **Joan Roure**, impulsor de esta idea. Con el PADEInvest como pionero, y seguido por otros como el PDG Invest, hasta la fecha se han configurado 14 grupos, a los que el profesor ha ayudado a constituirse y a desenvolverse en cualquier sector de emprendimiento.

El ímpetu por conservar el vínculo, por seguir aprendiendo juntos y por ser partícipes de inversiones con un riesgo limitado es la clave de estos colectivos. La diversidad de perfiles profesionales que los componen les permite explotar el *know-how* de cada uno de ellos cuando deciden analizar nuevos proyectos empresariales. Desde el 2003, una mayoría de estos alumni encuentran cada año un gran expositor de ideas emergentes en los foros de inversión organizados por la Red de Inversores Privados y Family Offices del IESE, que se celebran durante cuatro días y funcionan como nexo entre inversores y *startups*.

Ante la escasa cultura de inversiones privadas que existe en el sur de Europa, el profesor **Roure** destaca que esta iniciativa intraemprendedora, también abierta a personas ajenas al IESE, es de gran contribución para la sociedad. Así, según

el profesor, “a todos los emprendedores se les da *feedback* para aconsejarles sobre cómo mejorar su idea”, inviertan en ellos o no. Los inversores, por su parte, disponen de muchas facilidades y de la libertad para aportar financiación a proyectos sin estar atados a la decisión del resto.

“Lo que buscamos es estar encima del proyecto”, afirma **Néstor Amela** (PDG '16), miembro del grupo PDG Angels. En el 2016, tras cursar el PDG en Barcelona, le entró el gusanillo junto a 24 de sus compañeros, y crearon un grupo de inversión que “es un vehículo de cohesión que une a todos”. En apenas un año han financiado ya tres ideas en ámbitos diferentes, en las que han invertido unos 50.000 euros y les han reportado resultados dispares. Sus primeras acciones han servido para consolidar este equipo que selecciona proyectos en los que pueda tener una participación suficiente para asesorar sobre su desarrollo.

Es un criterio que también comparten los ocho componentes del G8I. Ellos apuestan por compañías en las que puedan tener, como poco, un 5%. “No somos invasivos, pero queremos tener suficiente peso para aportarle mucho al emprendedor”, arguye **Andoni Alfaro** (PDG '10), uno de sus miembros. Aunque todos son antiguos alumnos, se conocieron a través de la Red de Inversores Privados del IESE. “Formamos un grupo de diferentes edades (entre los 40 y los 70 años); algunos, dueños de una empresa; otros, CEO. Eso nos da mucho valor como equipo y aporta gran conocimiento”, dice **Alfaro**.

De sus inversiones destaca Fabulist Travel, una plataforma de viajes familiares que ya ha superado los objetivos previstos en su primer año. La estrategia de diversificación del G8I les permite invertir de manera individual en función de la afinidad que cada uno sienta con cada idea de negocio.

CÓMO ELEGIR UN PROYECTO PARA INVERTIR

1

Buscar proyectos viables, que tengan un mercado atractivo y competencia razonable.

2

Identificar proyectos rentables, que en seis o siete años compensen los riesgos.

3

Seleccionar un modelo de negocio escalable y con el que se pueda crecer.

4

Invertir en ideas y *startups* que se vayan a poder vender una vez que el proyecto esté consolidado.

LEVO CAPITAL

Miembros 23

Filosofía Mantienen un contacto frecuente, pese a que hay miembros en países como Venezuela o Noruega.

Dónde han invertido

En tres proyectos y estudian dos más.

En la foto,
Santiago Carabantes

5

Asegurarse de que otros inversores quieren financiar un proyecto. Es una garantía de su viabilidad.

6

Apoyarse en las experiencias previas de los miembros del grupo y garantizar que sean complementarias.

G8I

Miembros 8

Filosofía Intentan tener al menos el 5% de las empresas en las que invierten.

Dónde han invertido

En la plataforma de viajes Fabulist Travel.

En la foto,
Andoni Alfaro

CROSSROADS

“Para que participemos en un proyecto, deben acceder un mínimo de cinco personas. El dinero que no ponen los que no están convencidos lo cubren los demás”, añade.

La contribución no solo se traduce en capital económico. El objetivo es aprovechar todos los recursos al alcance de sus miembros para consolidar el proyecto. Es una filosofía que **Oriol Moltó** (PDD '17) destaca de su grupo, PDDinvest, el primero formado en el Programa de Desarrollo Directivo del IESE, en el 2017. “También nos preocupamos de sumar conocimiento y nuestra red de contactos”, explica. Así fue como ayudaron a que surgiera Cuideo, una *startup* de cuidado a personas mayores por horas que en pocos meses ha multiplicado por dos su facturación. “Nos encantó hacer funcionar este proyecto, porque encajaba muy bien con nosotros e implicaba tener impacto en la sociedad y mejorarla. Lo ideal sería seguir invirtiendo en proyectos así”, manifiesta.

Seleccionar una idea de emprendimiento atractiva en la que invertir es uno de los campos de batalla de estos grupos, pero también su mayor prueba de aprendizaje. En mayo del 2017, **Guillermo Belcastro** (PADE '17) fundó Pearson Capital junto a otros 35 compañeros al finalizar el PADE. “En este tiempo ya hemos visto decenas de proyectos centrados en ideas de economía real con base tecnológica. Cada vez lo hacemos con más agilidad y profundidad”, comenta. **Belcastro** asegura que esta iniciativa les lleva “a detectar nuevas tendencias, pero a la vez a aportar experiencia y valor a cada proyecto gracias a que contamos con altos cargos de empresas de distintos sectores”. Disponen de un Consejo que se reúne los lunes para valorar propuestas y asignan una o dos personas específicas a cada proyecto. Todos dan su visión en cada idea y cuentan con *tickets* con cantidades de referencia con los que invertir a título personal.

Ante la diversidad de capacidades de inversión que existe entre unos y otros, este sistema de *tickets* les permite participar sin sentirse condicionados. Así lo ve **Santiago Carabantes** (PADE '15), promotor de LEVO Capital. En su sociedad, todos tienen la posibilidad de adquirir participaciones de

entre 2.500 y 5.000 euros. “Cada uno puede quedarse las que considere”, aclara. Desde su creación en enero del 2016, han estudiado *startups* de todo tipo e invertido cerca de 430.000 euros en tres proyectos, con la vista puesta en otros dos. La obligación de estar en constante contacto, “en lugar de celebrar una comida al año”—apunta—, mantiene unido a un grupo de 23 personas que aportan su particular granito de arena para rastrear nuevas ideas de negocio, algunas de ellas en Noruega o Venezuela. “De esta forma hemos conocido un

segmento de la población distinto que no tiene nada que ver con nosotros, porque un CEO de una empresa de comunicación no sabe qué es una *startup* en un garaje”, explica **Carabantes**.

En cada una de estas sociedades, el factor humano es tan importante como la inversión. Tanto es así que casos como el del Padegal resaltan el valor social de lo que **Javier Mallo** (PADE Galicia '16)—uno de sus miembros— considera “una piña”. Entre todos conforman una agrupación de 22 amigos afincados en Galicia con trayectorias diferentes que, tras unirse en el año 2016, rastrean proyectos embrionarios de su comunidad autónoma. “Aunque no nos cerramos a nada, miramos sobre todo empresas gallegas para diferenciarnos y tener un mayor seguimiento”, afirma.

Aún no han encontrado una idea que les mueva a invertir, porque “a veces es difícil lograr consenso”. Pero asegura que “el enfoque social” de la iniciativa y sus reuniones mensuales les han ayudado a afianzarse como el primer grupo de inversión del IESE en Galicia, con el que esperan estar al tanto de las novedades de negocio en su región.

Y es que el retorno de esta iniciativa para los inversores va mucho más allá de los beneficios: consolidan amistades, adquieren nuevos conocimientos y habilidades, y apoyan a nuevas empresas que a su vez generan puestos de trabajo y desarrollo económico y social.

“LO IDEAL SERÍA SEGUIR INVIRTIENDO EN PROYECTOS QUE TENGAN IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y LA MEJOREN”

Oriol Moltó (PDD '17), inversor de PDDinvest

MÁS INFORMACIÓN:
businessangels@iese.edu

PDG ANGELS

Miembros 25

Filosofía Ven el grupo como una forma de mantenerse en contacto. Buscan participaciones altas.

Dónde han invertido En proyectos como Uolala o Fashiop.

PDDINVEST

Miembros 53

Filosofía Aportar sus conocimientos y su *networking*.

Dónde han invertido En Cuideo, *startup* dedicada al cuidado de personas mayores y dependientes.

PEARSON CAPITAL

Miembros 36

Filosofía Se centran en ideas de economía real con base tecnológica. Se reúnen semanalmente.

Dónde han invertido Empezaron en el 2017, pero ya han estudiado decenas de proyectos.

PADEGAL

Miembros 22

Filosofía Grupo de amigos radicados en Galicia. Se centran en proyectos de su comunidad.

Dónde han invertido Aún no han hallado una idea que les convenza.

HAYS Executive



**NO HAS DEJADO TUS
ESTUDIOS AL AZAR,
¿POR QUÉ IBAS A HACERLO
CON TU CARRERA PROFESIONAL?**

Finding Leaders. Driving Growth

hays.es/executive

EMPRENEDORES:
TONI CABAL (PADE '11), FUNDADOR DE
FRAGRANCE SCIENCE Y DROPS BARCELONA

“Emprender a los 40 tiene ventajas”



Toni Cabal (PADE '11) es un apasionado creador de perfumes que nunca quiso ser empresario. Pese a ello, y con un estilo natural y modesto, ha lanzado dos proyectos de enorme éxito que hoy son un referente imprescindible para cualquier aspirante a emprendedor.

“Nunca me planteé tener mi propia compañía. Soy perfumista de vocación y trabajé durante muchos años en dos empresas muy importantes del sector, pero, al cumplir los 40, visualicé cómo sería mi vida con 50 si me quedaba donde estaba. Y lo que vi no me gustó”, reconoce Cabal. “Fue entonces cuando decidí montar mi primer proyecto, Fragrance Science, que arrancó en el 2004, tras preparar durante meses un plan de negocio muy seguro y conservador”.

“Emprender a los 40 años y con 20 de experiencia tuvo más ventajas que inconvenientes, porque ya conocía muy bien el sector y lo que quería vender. Aun así, siempre hay factores de riesgo y áreas que tienes que mejorar, como en mi caso la dirección de personas”, explica.

LA AVENTURA ÁRABE

En el 2007, la empresa exploró la opción de abrir mercados en Oriente Medio. El resultado fue un crecimiento vertiginoso y exponencial. Un éxito que, sin embargo, “nos obligó a volcarnos en aquella oportunidad. Por suerte, disponíamos de capacidad financiera y pasamos de producir 400.000 a 2 millones de kilos de perfume en muy poco tiempo”.

Pero en el 2011 estalló la guerra en Siria, país donde Fragrance Science tenía su oficina regional. La compañía, recuerda Cabal, vivió sus momentos más difíciles: “Nunca

estás preparado para una situación tan excepcional. De un día para otro —y justo cuando cursaba el PADE del IESE—, en nuestro mercado más importante se producían bombardeos, se cerraban fronteras, huían empresas, se bloqueaban transferencias...”. Por si fuera poco, la empresa, que ya era líder en perfumería industrial en Siria, Irak y Jordania, estaba a un paso de cerrar el mayor pedido que había tenido nunca con sus grandes clientes, que seguían necesitando producto. Una venta con la que, por otro lado, podría financiar la apertura de otros mercados. Cabal no se lo pensó dos veces y viajó a Damasco: “Al final todo salió bien. Trasladamos nuestra oficina a Jordania siguiendo a nuestros clientes, y continuamos vendiendo y creciendo”.

ILUSIÓN CON UNA NUEVA ETAPA

En el 2014, cuando la empresa disfrutaba de mayor estabilidad, Cabal emprendió su segundo proyecto, Drops Barcelona. Lo fundó pensando en el futuro, para diversificar, pero también para disfrutar: “Me hacía mucha ilusión crear desde cero y vender directamente un perfume de una calidad extraordinaria que, además, permitiera al cliente ser el protagonista de su propia fragancia”. Tal ha sido el impacto que en el 2017 firmó una exitosa alianza con Sephora, consistente en el lanzamiento de una colección exclusiva de 24 perfumes pensada para el público *millennial*.

A lo largo de toda su aventura emprendedora, lo más importante que ha aprendido Cabal es a “respetar con mucha seriedad otras culturas y, sobre todo, a ser honesto con tus clientes. Cuando surgen dudas, la honestidad siempre es la respuesta correcta”.

Recoge tus compras online en CityPaq.

1



Regístrate en **CityPaq.es** y elige entre más de 2.500 ubicaciones.

2



Compra en **cualquier tienda online** utilizando la "dirección para compras online" de tu CityPaq.

3



Recibirás un **mensaje** cuando tu compra esté en tu CityPaq.

4



Recoge **tu pedido** cuando mejor te venga.



Patrocinador del
Equipo Olímpico Español

Regístrate en **citypaq.es**



Déjate inspirar

NUEVA PLATAFORMA MENTORING DE ALUMNI



Alguna vez has sentido la necesidad de aprovechar la experiencia y el conocimiento de algún colega del IESE? ¿Te apetecería compartir tu experiencia profesional con los demás? Con el objetivo de ser un punto de encuentro útil y fiable, IESE Alumni acaba de lanzar su plataforma global de mentoring, accesible para los 17.000 miembros de la Asociación. Dado que los antiguos alumnos del IESE están más que dispuestos a ayudarse los unos a los otros, el nuevo programa Mentoring pretende crear una comunidad más fuerte, interactiva y unida. Este servicio pondrá en contacto a mentores voluntarios con mentorados para ayudarles a prosperar en el ámbito profesional y trabajar juntos en unos objetivos de desarrollo de liderazgo.

Diseñado a partir de una plataforma *online* dotada de diversas herramientas que facilitan la comunicación y la colaboración, el programa Mentoring IESE Alumni conecta a una comunidad que trabaja, en todo el mundo, en infinidad de industrias y sectores y acumula, en conjunto, más de 500.000 años de experiencia profesional.

Este fue, precisamente, el motivo por el que **Lola Puerta** (MBA '13) decidió participar en la versión beta del servicio Mentoring que se lanzó en mayo del 2017 en el *chapter* del Reino Unido. “Cuando me mudé a Londres, pasé por una etapa de transición tanto a nivel profesional como personal. Allí no conocía a casi nadie, por lo que no quise dejar pasar la oportunidad de contactar con un mentor experimentado. Fue un gran acierto”, asegura.

La plataforma *online* permite a los usuarios registrarse como mentores o mentorados (o ambos) e introducir los atributos o habilidades que ofrecen o necesitan. A partir de esas preferencias e intereses, un algoritmo cruza perfiles con criterios similares y sugiere posibles mentores. En su caso, **Puerta** buscaba a alguien con una carrera internacional de rápida proyección y que hubiera pasado por varias empresas. En definitiva, que pudiera ayudarla a “abrirme camino en grandes organizaciones y conocer los pasos intermedios que debía dar en mi carrera para lograr mis objetivos”.

El emparejamiento fue todo un éxito. Al cabo de seis meses de reuniones mensuales vía Skype, lograron cumplir

“Creo que es una herramienta fantástica para contactar con antiguos alumnos del IESE, pedir consejo y estrechar los lazos de la comunidad”

Lola Puerta (MBA '13)



los objetivos que se habían marcado. “Creo que es una herramienta fantástica para contactar con antiguos alumnos del IESE, pedir consejo y, sobre todo, estrechar los lazos de la comunidad. A fin de cuentas, todos afrontamos las mismas fases y problemáticas. Hablar de todo ello con personas de perfil parecido y que han pasado por lo que



VENTAJAS PARA MENTORADOS

- ✓ Herramienta flexible y dinámica para ayudarte profesionalmente en cualquier etapa de tu carrera.
- ✓ No requiere un número específico de horas.
- ✓ Dispones de una amplia variedad de temas de mentoría, desde cómo iniciar un negocio hasta experiencia geográfica o sectorial, abrirse camino en grandes empresas y orientación profesional.

VENTAJAS PARA MENTORES

- ✓ Contribuyes positivamente a impulsar la carrera profesional de otras personas.
- ✓ Aprendes a ser mejor directivo.
- ✓ Puedes limitar el número de mentorados (a un máximo de tres) y tu disponibilidad de tiempo.

MÁS INFORMACIÓN:

<https://alumni.iese.edu/mentoring-platform>

“Esta experiencia también me servirá para mejorar como directivo”

Yorgos Erifiadis (MBA '05)



tú estás viviendo hace que el proceso sea muy empático y enriquecedor a nivel personal”.

El programa Mentoring promueve las relaciones entre antiguos alumnos de forma altruista. No está pensado para buscar trabajo o pedir referencias, si bien ambas cosas pueden producirse como consecuencia natural a medida que se afianza la relación.

Para **Bhavna Sakhrani** (MBA '17), la experiencia como mentorada durante la prueba piloto también ha resultado muy enriquecedora. Recién llegada a Londres tras su paso por el IESE, buscaba trabajar en *retail*, por lo que agradeció la oportunidad de contactar con antiguos

“Mi mentor me ayudó a enfocar mi carrera profesional desde otra perspectiva”

Bhavna Sakhrani (MBA '17)



alumnos experimentados para conocer los entresijos del mercado laboral y cómo abordar posibles ofertas.

Tras trabajar con su mentor durante seis meses, considera que el programa es “una herramienta excelente para contactar con personas del IESE a las que no puedes acceder desde tu red personal de contactos. Si quieres cambiar de sector o de perfil, hablar con un mentor con experiencia, capaz de servirte de guía fuera del modelo de contratación tradicional de los MBA, puede abrirte muchas vías”.

“Mi mentor me ayudó a enfocar mi búsqueda profesional desde otra perspectiva y a aumentar mi valor para las empresas y el sector en el que quería entrar. Me mostró diversas rutas que podrían servirme para lograr mis objetivos y me ofreció una visión realista de lo que las empresas esperarían de mí”, explica.

Su mentor fue **Yorgos Erifiadis** (MBA '05), a quien le atrajo desde el principio la posibilidad de “ayudar a antiguos alumnos del IESE más jóvenes a prosperar y colaborar con una red de personas que compartimos expectativas”.

Erifiadis lleva muchos años en *retail* y cree que “esta experiencia también me servirá para mejorar como directivo. Hacer de mentor y preparar a otras personas no es fácil, pero todos lo hacemos por defecto. Para tener éxito hay que cumplir una serie de normas. Cuanto más practiquemos, mejores directivos seremos”. Y concluye: “Ser mentor de antiguos alumnos y tener la oportunidad de ampliar tu red es una buena forma de aprovechar el tiempo. Además, ¿cómo negarse a mejorar como persona?”.



CROSSROADS

AMPLIACIÓN DEL CAMPUS SUR DE BARCELONA

¿Conoces las nuevas instalaciones?

1



2

1. Perspectiva de la nueva zona ajardinada del campus sur.

2. Vista del nuevo auditorio.

3. Zona de recepción, más amplia y luminosa.

4. Nuevas salas con los últimos avances tecnológicos.

5. El campus acogió la visita de parte de los empresarios y directivos que han contribuido a su ampliación.



3



4



5

¿Aún no conoces las instalaciones del IESE en el campus sur de Barcelona? El mítico edificio B se ha transformado a raíz de la última reforma. Con una inversión de 10 millones de euros, se ha acometido la ampliación de la superficie en 3.400 metros cuadrados, respondiendo así a las nuevas necesidades de la escuela y el incremento de actividad que ha tenido lugar en los últimos años.

Las nuevas instalaciones contemplan un auditorio para 350 personas, aulas y salas de trabajo. El proyecto es fruto del apoyo incondicional recibido tanto por la red de antiguos alumnos como por las empresas patrono.

El despacho de arquitectos Ribas & Ribas ha sido el responsable de dar vida a unos espacios más luminosos y diáfanos, con salas más amplias. Además, ha rehabilitado la zona ajardinada con bancos y áreas que invitan al descanso, la lectura o la reflexión.

EMPRESAS COLABORADORAS

- ADVANCE MEDICAL
- ALLIANZ
- ANDREU WORLD
- BASF
- CAPRABO
- CELLNEX TELECOM
- CELSA GROUP
- CEMENTOS MOLINS
- CREA BAGES
- DOW CHEMICAL
- EDM HOLDING
- FLUIDRA
- ILUMINACIÓN DISANO
- INDERHABS INVESTMENTS
- ISS FACULTY SERVICES
- JOSEP M^a PUJOL ARTIGAS FICOSA-PANASONIC
- LABORATORIOS ORDESA
- LUCTA
- PEPSICO
- REITER SYSTEMS
- SCHNEIDER ELECTRIC
- SEIDOR
- STEELCASE

Tu asesor TIC independiente

Somos tu guía digital de confianza
para la toma de decisiones TIC

Si eres proveedor TIC, analizamos, contrastamos
y posicionamos tu propuesta de valor

Avanza en tu madurez digital

Capacita a tu equipo para digitalizar

Ahorra dinero, tiempo y riesgos en la adquisición TIC

Mide y mejora tu gobierno TI

Conoce la adopción de las **tendencias TIC**

Diseña tu estrategia digital y tecnológica

Posición y selección de soluciones y servicios

Penteo
Analista TIC

 Diagonal 503
Barcelona

 Velázquez 114
Madrid

 @penteoanalyst
 penteoictanalyst

penteo.forum@penteo.com
www.penteo.com

CONFERENCIA DOING GOOD DOING WELL

Cómo contribuir a un mundo más sostenible

La conferencia Doing Good Doing Well, organizada en Barcelona por los alumnos del MBA, ha explorado este año cómo las empresas pueden ayudar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

Líderes empresariales y ponentes debatieron el 22 y el 23 de febrero sobre la agenda global de las Naciones Unidas, a la que se han sumado 193 países. “Por primera vez, los Gobiernos han acordado rendir cuentas”, destacó **Marcos Neto**, director del Centro Internacional para el Desarrollo en el Sector Privado en Estambul del PNUD.

La ONU estima que el cumplimiento de los ODS requerirá una inversión anual de entre cinco y siete billones de dólares en los próximos quince años. Y los Gobiernos no podrán afrontar solos este gasto. **Sonal Shah**, fundador y director ejecutivo

del Beeck Center for Social Impact and Innovation de la Universidad de Georgetown, instó a los sectores público y privado a comunicarse mejor, ya que van a tener que trabajar juntos.

NO HAY METAS PEQUEÑAS

Y todos podemos arrimar el hombro, como **Iker Marcaide**, de Zubi Labs, que se ha embarcado en un ambicioso proyecto de desarrollo sostenible en Valencia. Tras buscar una escuela para sus hijos, decidió fundar la suya. Después, compró unos terrenos alrededor del solar del nuevo colegio, y allí ha levantado una comunidad.

Por su parte, **Neto** calcula que, en el 2030, se podrán crear oportunidades de negocio valoradas en 12 billones de dólares anuales. Trabajar en pos de los ODS es rentable, aunque no siempre se alcanzan los beneficios a corto plazo que exigen los mercados.

Tony Milikin, director global de compras y sostenibilidad de uno

de los mayores fabricantes mundiales de cerveza, AB InBev, cuyo objetivo para el 2025 es usar únicamente energías renovables, fue muy claro: “El agua es nuestro ingrediente principal. Hemos de poner de nuestra parte”. Con ese fin, la empresa estudia cómo cambiar sus operaciones, la cadena de suministro y los hábitos de sus consumidores. Además, participa en múltiples proyectos: trabaja con granjeros de países en desarrollo para reducir el consumo de agua, construye parques eólicos en México y emplea camiones de hidrógeno.

Por último, un aviso: hay más fondos de inversión que proyectos cualificados. Y no solo eso, los inversores necesitan indicadores claros. Si bien existen infinidad de métodos para calcular los beneficios económicos de las inversiones tradicionales, según **Amelia Martínez**, de Prodigy Finance, “el cálculo del impacto social supone todo un reto”.

Doing Good Doing Well es la principal conferencia de Europa sobre responsabilidad social corporativa organizada por alumnos de MBA.



“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® 



MBA WOMEN IN BUSINESS CONFERENCE

¿Y si el éxito fuera otra cosa?

De izda. a dcha., la profesora **Anneloes Raes**; **Margarita Salvans** (MBA '06), jefa de control interno en Mango; **Andrea González** (MBA '12), CEO y cofundadora de Jamonprive; **Isabel Buil** (MBA '95), directora de Reputación de Affinity Petcare; y **Priscilla Lavoie** (MBA '14), fundadora y CEO de Bida, en una de las sesiones de la WIB.

La conciliación irrumpió hace décadas en el debate sobre el éxito profesional, pero ¿hemos avanzado? ¿La tecnología equilibra o descompensa? La tercera conferencia anual “Women in Business” (WIB), organizada por los alumnos del MBA, reunió el 24 de enero a ejecutivas de distintos sectores para hablar de cómo encontrar y definir el éxito de la mujer directiva.

MARCA TU PROPIO CAMINO

“La conciliación es cosa de todos”, afirmó **Isabel Abellán** (MBA '03), directora de Ventas Institucionales en el Banco Sabadell. Además de la maternidad, no debemos olvidar la compaginación con cualquier otra actividad ajena al trabajo.

Tampoco el grado de compromiso de las empresas. Son indicadores al respecto: ¿Hay empleados que se van a casa a su hora, trabajo a media jornada y desde casa, y otras medidas de flexibilidad? En cuanto a la paridad de empleados, hay que tener en cuenta si se extiende a los puestos

directivos y los departamentos clave. Un buen jefe, incluso en la empresa menos flexible, puede posibilitar la conciliación. **Eliana García Alonso-Lamberti** (MBA '10), directora de Inversión de CMC Group, aseguró: “Nadie se sorprende si tratas estos temas. Hay que perder el miedo”.

Según **Mireia Ribot** (EMBA '12), directora de Regulated Revenues en Gas Natural Fenosa, “tienes que pararte a pensar en lo que estás haciendo y en lo que quieres”. **Isabel Buil** (MBA '95), directora de Reputación de Affinity Petcare y directora de su fundación, concluyó que “llega un momento en el que tienes que preguntarte si lo que estás haciendo tiene algún significado”.

Aun con todo a favor, la conciliación no es fácil. Las ponentes remarcaron la necesidad de ceder el control en algunos aspectos. “No pienses que has de ser perfecta”, sentenció **Marta Ortega** (MBA '97), *senior relationship manager* en Commerzbank. **Laura Ros**, directora general de Volkswagen España, animó a las mujeres a aprovechar las oportunidades, aunque no estén seguras al 100% de si tienen el perfil exigido

o si es el mejor momento. “No esperes a que alguien te pida que hagas algo. Levanta la mano. Participa”.

A la hora de conciliar, no siempre nos mostramos tan firmes como debiéramos. Por ejemplo, la tecnología potencia la flexibilidad pero también la disponibilidad 24/7. “Hay que aprender a decir no”, propuso **Blanca López** (MBA '03), fundadora de Les Belles Maisons. “Nos hemos creado la cultura de lo urgente y nada lo es”. La formación continua también ayuda: nos da más libertad y flexibilidad. Según **Raquel Tejedor**, *account executive* en Microsoft, “hay que seguir aprendiendo todo el tiempo”.

Las ponentes insistieron en que no hay una única definición del éxito. Para **Anna Mialet** (MBA '03), directora de Innovation & Analytics en Caixa-Bank, “no tiene nada que ver con una posición. Es una combinación de mi vida profesional y personal”. Y esa definición cambia con el tiempo. Según **Priscilla Lavoie** (MBA '14), fundadora y CEO de Bida, “para mí el éxito ha evolucionado hacia el concepto de propósito de vida, de mi legado”.

Global CEO Program

A transformational journey

Get ready to embark on a unique transformational journey: the **Global CEO Program**, a joint initiative among three of the world's most prestigious business schools.

Join CEO's and business leaders from around the world to share perspectives, identify opportunities, and challenge your own thinking in today's globally interconnected world.

www.iese.edu/gcp



1

Shanghai

Week 1. CEIBS
November 11-16, 2018

2

Philadelphia

Week 2. Wharton
March 10-15, 2019

3

Barcelona

Week 3. IESE
June 3-7, 2019



GLOBAL MBA RANKING DEL
FINANCIAL TIMES

El MBA del IESE, el 3º mejor de Europa



El FT destaca la internacionalidad del MBA del IESE y la progresión profesional de los alumnos

● El IESE ocupa la tercera posición europea en el Global MBA Ranking 2018 que publica el *Financial Times* (FT). La escuela sube desde el quinto al tercer lugar en Europa y se sitúa de nuevo entre las mejores del mundo. Este magnífico resultado se suma al primer puesto mundial en Executive Education que el FT otorgó al IESE en el 2017 por tercer año consecutivo.

Dicha publicación subraya la internacionalidad del MBA del IESE. El programa obtiene la tercera posición mundial en “International course

experience” por ofrecer la oportunidad de participar en módulos internacionales en Nueva York, São Paulo, Shanghái y Nairobi, así como el acceso a un amplio programa de intercambio con más de 27 escuelas de dirección de empresas. También destaca la diversidad geográfica de los alumnos, procedentes de 64 países, y del claustro, con miembros de 22 nacionalidades.

El ranking del FT valora la progresión profesional de los alumnos, su movilidad internacional y el aumento

de salario que reciben una vez finalizado el programa, categoría en la que es el segundo a nivel mundial.

“El MBA del IESE es un programa de alto impacto personal”, apunta la profesora **M^a Julia Prats**, *associate dean* de los programas MBA. “Desarrolla un profundo conocimiento de las relaciones empresariales y las competencias que permiten a los alumnos potenciar su carrera a largo plazo y convertirse en buenos directivos con capacidad para emprender en proyectos corporativos o propios”.

Grupo de escuelas asociadas en LinkedIn Multiplica tu *network*

● La Asociación de Antiguos Alumnos del IESE y sus escuelas asociadas en Latinoamérica y Europa han creado una red exclusiva de profesionales a través de LinkedIn. El grupo Associated Schools Network está abierto a la comunidad de alumni del AESE (Portugal), ESE (Chile), IAE (Argentina), IDE (Ecuador), IEEM (Uruguay), IESE,

INALDE (Colombia), ISE (Brasil) y PAD (Perú), que suma más de 100.000 directivos de 120 países.

Esta iniciativa permite a los alumni aumentar su red de contactos internacionales y compartir opiniones y conocimiento.

MÁS INFORMACIÓN:
bit.ly/AssociatedSchoolsNetwork

¿Por qué unirse a un grupo de LinkedIn?

- Amplía tu red de contactos e impulsa tu desarrollo profesional.
- Conoce otros puntos de vista a través del intercambio de opiniones.
- Comparte contenido de interés y potencia tu marca personal.

vueling

WE
LOVE
PLACES

WE



SMART FLYING

Más frecuencias, mejores horarios,
mejores precios.

RESERVA EN VUELING.COM, NUESTRA APP O EN AGENCIAS DE VIAJES.

Alumni Learning Program

NUEVA YORK

1.05.2018

TORONTO

2.05.2018

SÃO PAULO

08.05.2018

LONDRES

9.05.2018

MÚNICH

9.05.2018

FRÁNCFORT

24.05.2018

BOGOTÁ

4.06.2018

LIMA

5.06.2018

LISBOA

11.06.2018

VARSOVIA

20.06.2018

BERLÍN

28.06.2018

ÁMSTERDAM

28.06.2018

VIENA

29.06.2018

LIMA

03.07.2018

BRUSELAS

5.07.2018

QUITO

24.07.2018

BUENOS AIRES

29.08.2018

Focused Programs

Doing Business Globally: Leading in a Matrix Organization

NUEVA YORK

01-04.05.2018

Getting Things Done

BARCELONA

15-18.05.2018

Developing Leadership Competencies

NUEVA YORK

21-24.05.2018

Value Creation Through Effective Boards

BARCELONA

22-25.05.2018

Industry 4.0: The Future of Manufacturing

BARCELONA

23-25.05.2018

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

MADRID

29-31.05.2018

Excel in Leading Your Sales Team

MADRID

04-06.06.2018

Strategic Marketing: Building Impactful and Integrated Marketing Plans

NUEVA YORK

07-08.06.2018

How to Build Adaptive Organizations in an Age of Uncertainty

BARCELONA

12-15.06.2018

Beyond High Performance and Creative Negotiation Strategies

BARCELONA

18-21.06.2018

Big Data, Where to Start?

BARCELONA

20-21.06.2018



Digital Mindset: How to Innovate and Lead Your Business for the Future

MÚNICH

26-28.06.2018

Creative Problem Solving: Implementing Design Thinking

BARCELONA

03-05.07.2018

Developing Leadership Competencies

BARCELONA

10-12.07.2018

Getting Things Done

NUEVA YORK

09-11.10.2018

International Real Estate

BARCELONA

23-25.10.2018



Dirección estratégica

Liderazgo y dirección de personas

Marketing

Finanzas

Operaciones

Sectoriales

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

Programas enfocados

■ Gestión de *endowments* y fondos institucionales

MADRID
07-09.05.2018

■ Crisis reputacionales: visión y gestión desde la dirección

BARCELONA
07-09.05.2018

■ Desarrolla tu capacidad relacional

MADRID
08-10.05.2018

■ *Digital Mindset*: cómo innovar y liderar tu negocio en la era digital

MADRID
21-23.05.2018

■ *Marketing* digital: estrategia, procesos y ROI

BARCELONA
29-31.05.2018



■ Negociar con eficacia y creatividad

BARCELONA
04-06.06.2018

■ Un paso más en la gestión de mi cartera de inversión

BARCELONA
05.06.2018

IESE Global Alumni Reunion



NUEVA YORK 11-13.10.2018

Encuentros sectoriales

Encuentro de Dirección Comercial

MADRID
17.05.2018

Encuentro de Alimentación y Bebidas

BARCELONA
29.05.2018



XXXI reunión anual de Empresas Patrono

MADRID
09.05.2018

Open Days

EMBA
MADRID
19.05.2018
10.06.2018
11.07.2018

BARCELONA
25.05.2018
29.06.2018
20.07.2018

MBA
BARCELONA
23.05.2018
MADRID
23.05.2018
20.06.2018
18.07.2018
VALENCIA
19.06.2018

Programas de perfeccionamiento directivo (PDD, PDG y PADE)

ZARAGOZA
16.05.2018
MADRID
23.05.2018
20.06.2018
18.07.2018
BARCELONA
23.05.2018
VALENCIA
19.06.2018



Encuentros de antiguos alumnos

MBA
QUINQUENIOS
BARCELONA
02.06.2018

PADE
MADRID
09.05.2018

PDG
MADRID
22.05.2018

PDD
MADRID
05.06.2018

Josep Maria Pujol (PDG '64),
presidente de Ficosa

“Si dejara de
soñar, me
moriría”

Sencillez y seriedad son las cualidades que se respiran en todo momento en las oficinas centrales de Ficosa en Barcelona. Nada más llegar, nos viene a recibir directamente **Josep Maria Pujol** (PDG '64), su presidente. Nacido en Rubí (Barcelona) en 1934, Pujol aparece elegante y sonriente, y cercano como un empleado más. En un simple apretón de manos se percibe la profundidad de su experiencia, aunque en el brillo de su mirada luce la ilusión de los primeros días de un recién licenciado.

Su despacho huele a historia, a grandes discusiones y a momentos decisivos de una empresa que, desde su fundación en 1949, ha pasado de ser un pequeño taller de fabricación de cables mecánicos a convertirse en uno de los líderes mundiales del sector de proveedores de componentes para automoción y movilidad, con presencia en 19 países, más de 12.000 empleados y 14 centros de desarrollo tecnológico. Un camino marcado por vivencias de todo tipo —como superación de crisis, procesos de sucesión o apertura de mercados—, que ha requerido un liderazgo firme, pero que no hubiese sido posible sin enormes dosis de humanidad, respeto y humildad.

¿Se puede liderar desde la humildad?

Por supuesto. Para mí la humildad es un requisito imprescindible del buen liderazgo, pero se trata de un proceso natural. Una persona es humilde o no lo es, aparentar serlo no funciona. El liderazgo implica tener autoridad y dirigir, pero se ejerce a través de todas tus acciones y no de tus palabras. Hacerse el humilde sin serlo es ser hipócrita.

¿Cómo se mantienen los valores de una compañía durante casi 70 años de historia?

Aquí nos encontramos ante lo que debe ser el ADN de una compañía. Si tienes un sucesor que comparta este ADN, que lo viva y que tenga capacidad de gobierno, puedes estar seguro de que la cultura empresarial se mantendrá. Si no lo tienes, tu obligación como líder es buscarlo con tiempo suficiente para formarlo. La cultura de Ficosa no es mejor ni peor que otras, pero es la nuestra, la que llevamos dentro, y está basada en soñar teniendo siempre los pies en el suelo. Para mí, crear empresas que funcionen, que dan un servicio y que cuidan a las personas es un trabajo de artesano, apasionante, como el ebanista que da forma a lo que antes era un simple trozo de madera.



➤ “Crear empresas que funcionan y que cuidan a las personas es un trabajo de artesano”

¿Y qué pasa cuando se tienen más de 12.000 trabajadores en 19 países?

El ADN de la compañía se va desarrollando a medida que vives experiencias, éxitos o decepciones que normalmente te hacen más fuerte. Pero la base, lo fundamental, siempre permanece y es lo que hay que transmitir. No solo explicarlo, sino hacer partícipe a toda la organización de tu manera de ser y de vivir la empresa, y que la adopten como propia. Para mantener ese espíritu cuando abres mercados, es imprescindible encontrar a la persona adecuada para representarte: que domine el mercado local y que actúe como un empresario independiente, pero que comparta los valores y la visión de la organización.

Durante los últimos 20 años, Ficosa ha consolidado su presencia en varios países de Europa, Asia y América. ¿Qué claves han propiciado este proceso de internacionalización?

Para nosotros ha sido primordial enfocar cada mercado sintiéndonos como una empresa nacional más, siempre de la mano de la persona adecuada en cada caso. Ficosa es como un armador de barcos: fletamos nuevas empresas en nuevos países y observamos cómo navegan, pero damos siempre total libertad y responsabilidad al capitán y a su tripulación, incluso en los momentos más difíciles.

¿Qué papel juega la I+D en Ficosa, con 14 centros técnicos en todo el mundo?

Es un aspecto muy importante y que también forma parte del ADN. Cuando empiezas —que no eres nadie— tienes que buscar algo que distinga tu producto más allá del precio. En nuestro caso, en un sector implacable en el que lo viejo se muere y lo joven crece, la parte tecnológica es vital. Hoy destinamos un 6,5% de nuestras ventas al desarrollo tecnológico. No olvidemos, además, que estamos ante un cambio radical en el mundo de la movilidad que vendrá sí o sí, y antes de lo que muchos esperan. Por eso debemos mantenernos a la vanguardia, prever el futuro, tomar decisiones y acertar con ellas, aunque sin perder nunca de vista que la tecnología siempre debe estar al servicio de las personas y no al revés.

A lo largo de su trayectoria, ¿cómo ha gestionado las diversas crisis económicas coyunturales?

Peleando mucho, puesto que es una guerra más de las que te encuentras en el día a día y que en ocasiones conlleva momentos muy duros. Y, sobre todo, conociendo muy bien los límites en los que ya no puedes ceder más, porque si lo haces, pones en riesgo a la compañía.

¿Qué motivaciones le mueven para mantenerse como presidente de Ficosa?

Sigo siendo presidente sencillamente porque continúo soñando. Y si dejara de soñar, me jubilaría y me moriría.

¿Qué lección compartiría con un joven que hoy se gradúa de un MBA?

Que se pregunte si ama su trabajo. Porque si este mundo empresarial no te enamora, es mejor que te dediques a otra cosa. Y no se trata de que te enamore el sueldo, tienes que apasionarte por lo que haces todas las horas, todos los días.



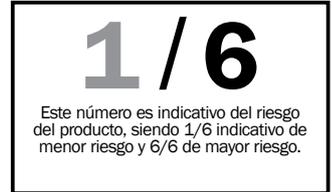
UN VÍNCULO QUE SIGUE CRECIENDO

En el 2017 se inauguró el Aula Josep M.^a Pujol Artigas Ficosa-Panasonic, ubicada en la ampliación del campus sur del IESE en Barcelona, muestra de la colaboración de la familia Pujol con el proyecto de la escuela, de la que también es empresa patrono. “Nosotros colaboramos con el IESE porque es nuestra casa. Y no lo hago como empresario, lo hago como persona. Porque considero que, en la medida que puedas, siempre debes intentar contribuir a aquello que desarrolle el bien de la sociedad. Aquí aprendí a escuchar y a comprender que un problema no tiene solamente una solución. Y esto es algo que ha supuesto un patrimonio impresionante en mi trayectoria y en mi vida”, explica Pujol.

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

Cuenta Expansión Plus

La cuenta que trata con rigor y seriedad el dinero de los profesionales.



Banco de Sabadell, S.A. se encuentra adherido al Fondo Español de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito. La cantidad máxima garantizada actualmente por el mencionado fondo es de 100.000 euros por depositante.

0	+	3% TAE	+	1%
comisiones de administración y mantenimiento.		Primer año hasta 2,74% TAE. Saldo máximo a remunerar 10.000 euros. ⁽⁴⁾		de devolución en los principales recibos domiciliados y sobre las compras con tarjeta de crédito en comercios de alimentación. ⁽²⁾

Como titular de la Cuenta Expansión Plus, dispones de tu propio gestor personal para orientarte y llevar a cabo todas las gestiones que necesites de un modo totalmente personalizado.

Llámanos al 900 500 170, identifícate como miembro de tu colectivo, organicemos una reunión y empecemos a trabajar.

1. Para tener acceso a esta retribución, los titulares deben tener un saldo medio mensual en el banco superior a 30.000 euros en recursos, calculado como la suma de saldos del mes anterior de: cuentas a la vista, depósitos, renta fija a vencimiento, seguros de vida-ahorro, fondos de inversión, valores cotizables y no cotizables, planes de pensiones, planes de previsión de EPSV y BS Fondos Gran Selección. No se tendrá en cuenta para el cómputo del saldo medio el saldo existente en esta Cuenta Expansión Plus PRO ni en ninguna otra de las mismas características en la que los titulares sean intervinientes. Si se tendrá en consideración el número de cotitulares, por lo que el saldo mínimo existente en la entidad como requisito será el tomado proporcionalmente para cada cotitular. No se remunerarán los saldos durante el primer mes de vida de la Cuenta Expansión Plus PRO. En caso de que no se alcance por parte de los titulares el saldo mínimo que da derecho a la retribución de la Cuenta Expansión Plus PRO, la liquidación se realizará al 0% por este concepto. Rentabilidad primer año: para el tramo de saldo diario que exceda los 10.000 euros: 0% TIN. Para el tramo de saldo diario desde 0 hasta un máximo de 10.000 euros: 2,919% TIN, 1,8191% TAE (calculada teniendo en cuenta los dos tipos de interés para el supuesto de permanencia del saldo medio diario durante un año completo desde el alta de la cuenta). Ejemplo de liquidación: saldo en cuenta de 15.000 euros diarios, saldo diario sobre el que se remunera: 10.000 euros; frecuencia mensual; intereses liquidados en el año: 270,82 euros. Rentabilidad resto de años: para el tramo de saldo diario que exceda los 10.000 euros: 0% TIN. Para el tramo de saldo diario desde 0 hasta un máximo de 10.000 euros: 2,919% TIN, 1,9910% TAE (calculada teniendo en cuenta los dos tipos de interés para el supuesto de permanencia del saldo medio diario durante un año completo a contar desde el segundo año de la cuenta). Ejemplo de liquidación: saldo en cuenta de 15.000 euros diarios, saldo diario sobre el que se remunera: 10.000 euros; frecuencia mensual; intereses liquidados en el año: 295,96 euros.

2. Recibos domiciliados que correspondan, como emisor, a organizaciones no gubernamentales (ONG) registradas en la Agencia Española de Cooperación y los recibos de colegios, guarderías y universidades cargados durante el mes. Deberá tratarse de centros docentes españoles (públicos, privados y concertados, quedando excluidos los gastos de academias particulares, colegios profesionales o gastos distintos a los de escolarización). Tampoco se incluirán los gastos en concepto de posgrados, másteres y doctorados. Operaciones de compra realizadas a crédito incluidas en la liquidación del mes, con las tarjetas modalidad Classic, Oro, Premium, Platinum y Shopping Oro cuyo contrato esté asociado a esta cuenta, en los establecimientos comerciales de alimentación incluidos y que podrá consultar en la página www.bancosabadell.com/cuentaexpansionplus. Mínimo 5 euros y hasta 50 euros/mes.

La Cuenta Expansión Plus requiere la domiciliación de una nómina, pensión o ingreso regular mensual por un importe mínimo de 3.000 euros y haber domiciliado 2 recibos domésticos en los últimos 2 meses. Se excluyen los ingresos procedentes de cuentas abiertas en el grupo Banco Sabadell a nombre del mismo titular. Oferta válida a partir del 6 de febrero de 2017. **Puede hacer extensiva esta oferta a sus empleados y familiares de primer grado.**



CÁTEDRA CARMINA ROCA Y RAFAEL PICH-AGUILERA DE MUJER Y LIDERAZGO

Por una empresa sin techos de cristal

Son muchas las campañas sociales en favor de la igualdad de las mujeres, pero ¿cómo lograr el verdadero equilibrio de oportunidades entre hombres y mujeres en la empresa? La Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo se propone conseguirlo desarrollando talento femenino y promoviendo un ecosistema más flexible.



GESTIONAR LA DIVERSIDAD EXIGE NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN MÁS FLEXIBLES Y ADAPTADOS A LAS NECESIDADES PERSONALES"

NURIA CHINCHILLA
Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones

A pesar de que en los últimos años se han producido avances muy importantes en multitud de compañías para alcanzar una igualdad real en las posibilidades de desarrollo profesional de mujeres y hombres, hay numerosos datos que indican que todavía estamos lejos de un entorno laboral completamente equitativo.

Así, el 87% de los hombres y el 86% de las mujeres afirman trabajar en entornos que dificultan sistemáticamente la igualdad de oportunidades. Además, el 42% de los profesionales en activo en España consideran que existe discriminación salarial por razón de sexo. Son datos de un informe elaborado con la colaboración del IESE y publicado en el 2017, donde también se destaca que un 73% de los encuestados creen que su empresa no cumple con criterios de promoción justos y transparentes.

Otro aspecto preocupante es la dificultad para conciliar la maternidad con un pleno desarrollo profesional. Según el estudio *Maternidad y trayectoria profesional*, dirigido por la profesora **Nuria Chinchilla**, tres de cada cuatro españolas consideran que se discrimina a las mujeres por ser madres. Un 57% aseguran que han tenido que renunciar a un trabajo por no ser compatible con su maternidad y el 53% afirman que ser madre ha limitado su proyección.

UN PROYECTO PARA PROMOVER EL CAMBIO

En este contexto, el IESE impulsa la primera cátedra en Europa que estudia el liderazgo de la mujer para promover un ecosistema empresarial más justo, sano y flexible. A través de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo, se propone influir decisivamente en la cultura empresarial con una visión humanista que subraye la complementariedad entre mujeres y hombres en la dirección de empresas.

Para **Rosa Pich-Aguilera** (PDD '04), "la familia es la verdadera célula de la sociedad. Si no permitimos que la mujer progrese al ritmo necesario, sin límites y facilitando que concilie su trabajo y su vida personal, estamos atacando a toda la sociedad". De ahí que la familia Pich-Aguilera quiera contribuir, a través de la cátedra, "a fomentar la presencia de la mujer en los consejos, donde



El broche a una vida de servicio

La Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo rinde también un merecido homenaje al vínculo entre la familia Pich-Aguilera Roca y el IESE, que se remonta a los inicios de la escuela, en 1958. **Rafael Pich-Aguilera**, destacado empresario del sector textil en Cataluña, fue alumno del primer programa del IESE, el PADE de aquel mismo año (a la izda., posa con su mujer en la graduación; a la dcha., impartiendo clase). Además de ejercer como profesor asociado en el IESE, estuvo comprometido con multitud de proyectos de la escuela a lo largo de toda su vida.

Las jóvenes generaciones de la familia siguieron su ejemplo y algunos de sus hijos –**Catalina, Gabriel, Juan, Martín, Montserrat, Rosa y Teresa**– han pasado por las aulas del IESE. Hoy mantienen viva esa relación: “Es precioso

ver el nombre de mis padres en un proyecto tan importante como una cátedra del IESE. Y un orgullo que la escuela reconozca a personas que han dedicado parte de su vida a la institución. Además, son un referente para las futuras generaciones. Por ejemplo, para sus nietos, quienes, al ver el compromiso de sus abuelos, se tendrán que preguntar cuál debe ser el suyo”, asegura **Rosa Pich-Aguilera** (PDD '04).

A lo que añade: “Comprometerse es fundamental para que la sociedad avance. Si has tenido suerte, hay que devolver esa fortuna de alguna manera. Mis padres siempre tuvieron esta convicción. Y nosotros lo queremos hacer ayudando a formar a futuros directivos comprometidos con la sociedad, para lograr un mundo más humano”.

aportan una intuición y un punto de vista muy necesarios y complementarios”.

Según la profesora **Chinchilla**, titular de la cátedra, el cambio en muchas empresas empezaría a producirse de verdad si introdujeran en su cultura las denominadas “tres efes”.

- **Feminidad:** “Las organizaciones deben aceptar la feminidad como un valor. La incorporación de la mujer a la dirección aumenta la productividad, la eficacia y la innovación. Además, permite estar más cerca de la visión de los clientes al reflejar la verdadera composición del mercado. Pero la respuesta no es la igualdad impuesta, sino la complementariedad. Directivos y directivas tienen visiones y habilidades diferentes, y las empresas deben aprovecharlas e impulsarlas al máximo”.

- **Familia:** “No hay que olvidar que la familia es el pilar más importante de la sociedad y que todas las medidas que apoyen su desarrollo nos benefician a todos”.

- **Flexibilidad:** “Gestionar la diversidad exige nuevos modelos de organización más flexibles y adaptados a las necesidades personales de empleados y directivos, que, bien aplicados, incrementarán la eficacia, los resultados y el éxito de la organización”.

Por ello, la cátedra impulsará mecanismos para gestionar, de manera inclusiva y complementaria, las diferencias positivas y necesarias que existen entre el talento femenino y el masculino en posiciones directivas. Se analizarán las trayectorias de las mujeres en distintos niveles organizativos y se fomentará el desarrollo profesional de las directivas mediante redes de apoyo. También se buscará humanizar la empresa a través de la influencia que la mujer directiva ejerce en la organización. Además, se propone ayudar a los directivos varones a comprender su papel complementario al de la mujer y el impacto positivo que ambos tienen en la empresa y en la sociedad.

IN MEMORIAM

Profesor Fernando Pereira

La humildad es la virtud de los grandes

Fernando Pereira, profesor emérito del Departamento de Contabilidad y Control, ha fallecido a los 87 años. Su legado de más de medio siglo en las aulas y de ocho años como director general del IESE nos muestra cómo el humor y la cercanía hacen aún más grandes a las personas de extraordinarias capacidades y valores.



Has sido feliz durante los 58 años de vida del IESE? Rotundamente, sí”. Así se expresaba el profesor **Fernando Pereira** en el 2016, en un homenaje a miembros del claustro y personal con una larga trayectoria en la escuela. En su caso, recibía la medalla de oro de la Universidad de Navarra por sus más de 50 años como profesor de Contabilidad del IESE, que incluían distintas responsabilidades institucionales e, incluso, la dirección general de la escuela entre 1970 y 1978. “Como yo no sabía bien qué hacer en mi nueva posición (de director general), empleé mis horas de trabajo directivo en apagar bombillas”, añadió durante aquel homenaje. Su discurso llenó como nunca de risas el auditorio. Sin embargo, el legado del profesor **Pereira**, fallecido el 31 de marzo, ha tenido muchísimo más alcance. Doctor en Ingeniería Civil por la Universidad Politécnica de Madrid, el profesor **Pereira** trabajó junto con el profesor **Antonio Valero**, el primer director general del IESE, durante la puesta en marcha de la

escuela a finales de los años cincuenta. Su compromiso se prolongó durante seis décadas. Conocido por combinar el rigor de un experto en contabilidad con la capacidad para explicar complejos conceptos financieros, impartió clases a numerosas generaciones de líderes empresariales. De su primer libro, *Contabilidad para dirección*, que suma 25 reediciones desde su publicación en 1970, se han vendido más de 100.000 ejemplares. Durante su mandato como director general, el IESE se estableció permanentemente en Madrid, una decisión que ha sido fundamental para la expansión de la escuela. Además, cultivó la relación del IESE con la Harvard Business School y apoyó a escuelas de dirección en Argentina y México. Lector empedernido, sentía predilección por los escritores británicos de principios del siglo XX. Para sus más allegados, el profesor **Pereira** fue una fuente inagotable de buen humor y curiosidad intelectual. Él apagaba bombillas por su espíritu de pobreza, pero la luz de su recuerdo se mantendrá siempre encendida.



1. El profesor **Fernando Pereira** impartiendo una sesión del PADE, en diciembre de 1959.
2. **Fernando Pereira**, en octubre de 1971, durante su etapa como director general del IESE.
3. De izda. a dcha., los profesores eméritos **José Ocariz**, **Pere Agell** y **Fernando Pereira**, en el 2001.

Prof. Carlos Cavallé,
ex director general del IESE (1984-2001)

Fernando Pereira es reconocido en muchas escuelas de dirección del mundo como pionero en el difícil arte de la buena contabilidad: arte, porque supo combinar como pocos el rigor profesional con la facilidad para ayudar a entender los conceptos. Como director del IESE, puso de manifiesto que dirigir comienza por saber escuchar. Guardamos de él un gran recuerdo por su humanización de la dirección. Una singular característica suya: el buen humor, muy inglés, capaz de sorprender sin molestar y de saber reírse de uno mismo. Este arte alegraba la vida de todos. De su extraordinaria aportación, destacaría su empeño por perfeccionarse profesionalmente, para poder así ayudar mejor a profesores y alumnos, con una sincera actitud humana de servir. Le respaldaban sus profundas convicciones cristianas, que sabía transmitir con su ejemplo.



Prof. Franz Heukamp,
director general del IESE

Destacaría muchas virtudes de Fernando, pero me centraré en tres. En primer lugar, el IESE ha tenido el privilegio de tener en él a un profesor y director general con una inmensa capacidad intelectual, siempre al servicio de los demás. En particular, como profesor de Contabilidad y, luego, como director general, supo simplificar los problemas hasta lo más esencial, haciendo fácil lo difícil. En segundo lugar, **Fernando** ha sido una persona de una humildad ejemplar, siempre atento a los demás, sin darse importancia a sí mismo. Por último, ha tenido, y este es posiblemente su mayor legado, una extraordinaria capacidad para relacionarse, tal como ha demostrado su cercanía. Es asombroso ver cuántas personas recuerdan anécdotas con él y ponen de manifiesto su proximidad. Por todo esto, **Fernando** nos acompañará siempre.



Prof. Jordi Canals,
ex director general del IESE (2001-2016)

Fernando Pereira ha sido para el IESE una persona central, en cuyas espaldas muchos nos hemos podido apoyar para ver más lejos y poder seguir avanzando. **Fernando** dirigió el IESE entre 1970 y 1978, y después ayudó en numerosos puestos de responsabilidad en la institución, utilizando sabios criterios, como la confianza, la profesionalidad o el sentido de la responsabilidad. Y aplicaba estos criterios con la naturalidad propia de quien los vive de manera ordinaria: con su ejemplo y yendo por delante. Fue para amigos y colegas un gran consejero. Sabía escuchar, siempre cercano a cada persona. Además, sabía decir las cosas, con afecto y exigencia, para facilitar a su interlocutor la asunción de su propia responsabilidad. **Gilbert K. Chesterton** –cuyos escritos **Fernando** conocía en profundidad– afirmaba que la mediocridad “es estar delante de la grandeza y no darse cuenta”. Quienes trabajamos en el IESE nos damos cuenta de la grandeza de **Fernando** y damos gracias a Dios por el don de haberle conocido y haber podido disfrutar trabajando con él y aprendiendo de él.



Departamento de Contabilidad y Control de IESE

El estilo Pereira

Consideramos tarea poco menos que imposible

glosar la contribución de **Fernando Pereira** a nuestro departamento, el Departamento de Contabilidad y Control. "Imposible" porque el departamento "es" **Fernando Pereira** y nadie puede glosarse a sí mismo, y "poco menos" porque, incluso así, y de habérselo propuesto, **Fernando** lo hubiera logrado, con su estilo sólido y preciso. A sabiendas, pues, de acometer un imposible, nos gustaría resaltar tres aspectos del trabajo profesional de **Fernando**, ya que otras muchas personas alabarán sus virtudes.

En primer lugar, **Fernando** influyó en miles de directivos ayudándoles no solo a entender de cuentas sino, sobre todo, a desarrollar criterio de dirección ("la mecánica se enseña, la contabilidad se aprende y el criterio se desarrolla"), espíritu de servicio e integridad. En pocas palabras, impulsó como nadie nuestra misión desde el muy humilde rincón de las cuentas en T.

En segundo lugar, desarrolló un estilo docente que ha tomado su nombre, y esperamos perdure, el "estilo Pereira"; igual que no hay mayor acto de generosidad que permitir que los demás se muestren generosos, no hay mayor acto docente que guiar a los alumnos para que aprendan por sí mismos. Como confirmarán sus muchos alumnos, el estilo Pereira ha permitido que miles de profesionales se hayan perfeccionado y, a su vez, ayuden a perfeccionarse a los demás.

Finalmente, no podríamos dejar de glosar su sentido del humor, necesario para ayudar a digerir, por ejemplo, una clase de consolidación. Humor inteligente para ganar la complicidad de sus alumnos y humor contenido para evitar el jolgorio fácil. Todos recordamos sus discursos cargados de ironía e ingenio cervantinos. Estamos, además, seguros de que el aparente pesimismo de **Fernando** era un ardid, una actitud impostada, para que los que le escuchábamos nos sintiéramos momentáneamente y por comparación, optimistas irredentos.

No queremos cerrar esta reseña sin aludir a la fuente indiscutible de su excelencia profesional y de sus virtudes humanas: su fe, una fe sólida, meditada y serena que, asistida por su atractiva personalidad ha ayudado a muchísimas personas a vertebrar su vida y devenir en la trascendencia y en el amor a los demás.

En vez de apenados por no contar ya con su presencia física, nos sentimos alegres y afortunados por haber disfrutado de su compañía y amistad: estamos obligados a ello, siquiera para imitarle en su velado optimismo, un optimismo de hombre bueno.

PARTICIPA EN EL HOMENAJE AL PROFESOR PEREIRA

ESTE ARTÍCULO, ELABORADO JUSTO ANTES DEL CIERRE DE LA REVISTA, ES SOLO UNA PEQUEÑA PARTE DEL HOMENAJE PÓSTUMO DEL IESE AL PROFESOR PEREIRA. PRÓXIMAMENTE SE REALIZARÁ UNA SESIÓN DEL ALUMNI LEARNING PROGRAM PARA RECORDAR SU FIGURA CON LOS ANTIGUOS ALUMNOS.



1



2

1. En esta imagen de junio de 1991, figuran, de izda. a dcha., los profesores del Departamento de Control: **Rafael Pich, Fernando Pereira y Juan Antonio Pérez López** (en la primera fila), **Josep M^o Rosanas, Antonio Dávila, Juan Carlos Vázquez-Dodero, Altina Sebastián, Gerardo Salvador, Albert Fernández y Manuel Velilla** (en la segunda fila).

2. Los profesores **Eric Weber y Fernando Pereira**, conversando.

3. El profesor **Pereira** recibió la medalla de oro de la Universidad de Navarra en el 2016.



3



Tú nos haces volar



Y ahora puedes ayudar a volar a muchos otros.

Si has hecho un PDD, un PDG o un PADE y piensas que fue una de las mejores decisiones de tu vida, ¿por qué no ayudas a otros a dar el salto que necesitan?

Descubre la historia de Iván y Elena en www.iese.edu/ytuaquieninspiras

IN MEMORIAM

Profesor Antoni Subirà

Adiós a un hombre del Renacimiento

El profesor **Antoni Subirà** deja una profunda huella en el IESE. Con un bagaje cultural extraordinario y una larga trayectoria de servicio, contribuyó de manera decisiva al prestigio de la escuela. Pero, sobre todo, se ganó la admiración de alumnos y compañeros.

No solo era un profesor excelente, tan riguroso como cercano a la realidad. **Antoni Subirà** se distinguía también por una personalidad y una inquietud desbordantes. Cordial, de trato fácil y con un gran sentido del humor, sentía auténtica pasión por la empresa y por muchas otras facetas del conocimiento humano, desde la música hasta la política y la historia. Un sabio cuyo fallecimiento a los 77 años lamenta hoy toda la comunidad del IESE.

Nacido en Mataró (Barcelona) el 19 de febrero de 1940, **Subirà** era doctor en Ingeniería Industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Terrassa (ETSIT). En 1962 empezó a trabajar en el IESE como asistente de investigación de Técnicas Matemáticas de Gestión. Tras obtener un máster en Dirección Industrial por el Massachusetts Institute of Technology (MIT), en 1965 regresó a Barcelona y fue nombrado colaborador científico del IESE y, más tarde, profesor de Técnicas Matemáticas (actual departamento de Análisis de Deci-

siones), un área dirigida entonces por los profesores **Josep Faus** y **Josep Riverola**. Poco tiempo después, se incorporaron los profesores **Pere Agell** y **Rafael Andreu**.

Entre 1967 y 1974, el profesor **Subirà** fue director del MBA y contribuyó a consolidar un programa que se había iniciado en el IESE tres años antes, en 1964. En su extenso currículum profesional destacan una intensa actividad de consultoría y numerosas responsabilidades de servicio en nuestra escuela, como su colaboración como secretario ejecutivo del Comité HBS-IESE desde 1968 a 1975. Quizás el ejemplo más simpático sea el asesoramiento que realizó en la compra del primer ordenador de la escuela, junto con los profesores **Riverola** y **Faus** (se les conocía como el trío SuRiFa).

De 1989 a 2002 fue conseller de distintas carteras de la Generalitat de Catalunya, como Industria y Energía y Comercio y Turismo. Tras esta etapa en la política, regresó en 2002 a la docencia en el IESE como profesor extraordinario de Dirección Financiera. Desde 2010 ejercía como profesor emérito.



Rafael Andreu, profesor de Dirección Estratégica y Sistemas de Información

“Antoni nos deja un gran vacío imposible de llenar”.

Para una escuela como el IESE, su perfil pragmático pero riguroso, a la vez que teórico pero pegado al terreno, es impagable. Además, su capacidad natural para llevarlo a cabo de manera afable y transversal en varias disciplinas –de Análisis de Decisiones a Finanzas, Estadística, Análisis y Establecimiento de Clústeres Empresariales, la música y la ópera, la historia y la política..., yendo y viniendo de una a otra de la mano de potentes metáforas que le permitían aunar sólidamente pensamiento y acción– redondeaba puntos de vista amplios y eficaces. Eso es algo muy difícil y extremadamente útil, también en política. Así seducía intelectualmente. Siempre estaba a punto con un argumento relevante, riguroso, provocador, brillante y original. ¡Y no digamos en clase! Me contrató como asistente de investigación cuando, ímeberbe, acababa de dejar la escuela de ingenieros. Y nunca dejé de aprender. Con él y con su gran amigo el profesor **Riverola**, que también nos ha dejado recientemente, siempre había algo más (y sigue habiendo). Tendremos que espabilar solos, ahora. Gracias, Toni, por tanto y con tan buen talante. Procuraremos hacerlo en tu memoria, sin olvidar tu enfoque de “bayesiano nativo” del que te gustaba hacer gala, otra vez teórica y prácticamente. Descansa en paz.

Josep Maria Rosanas, profesor emérito del departamento de Contabilidad y Control

“Antoni Subirà era tantas cosas que cuesta resumirlo”.

En primer lugar, era una persona cordial, de trato fácil y gran sentido del humor. Excelente profesor, tal como pude comprobar como alumno cuando impartía Análisis de Decisiones, y hombre de toda clase de inquietudes, incluidas, evidentemente, las políticas, a las que se dedicó con toda su alma durante casi 30 años. Pero sabía de muchas cosas más (aparte de las profesionales), de las que destacaré solo dos: la música y la física y, más concretamente, la astronomía. Su cultura musical era vastísima. Había tocado la flauta junto con su amigo del alma, el profesor **Riverola**, también fallecido recientemente. Sabía todas las efemérides astronómicas, que observaba con su telescopio, construido por él mismo. Era capaz de ofrecer una visión de conjunto sobre cualquier tipo de problemas, desde los físicos a los políticos, pasando por los culturales. De nuevo, lo pude comprobar de primera mano al estar bajo su presidencia en el patronato de la Fundació Enciclopèdia Catalana, del mismo modo que estuvimos, hace cuarenta años, en el consejo de administración del diario *Avui*. Personalmente, lo echaré mucho de menos, pues creo que nos hacía falta a todos y, desgraciadamente, le acabamos de perder. Descanse en paz.



3



4

1. Los profesores **Josep Faus**, **Josep Riverola** y **Antoni Subirà** delante de un ordenador.

2. Los profesores **Antoni Subirà** y **Pedro Nueno** con **Joan Llorens**, miembro del Consejo Asesor de la STA, en el XV Encuentro de Empresarios de la Automoción (noviembre de 2000).

3. Los profesores **Antoni Subirà** y **Antonio Argandoña** reciben el Premio Familia del GEC en representación del IESE el 28 de Junio de 2001.

4. El profesor **Antoni Subirà** con los profesores eméritos **Miguel Ángel Gallo**, **Juan Farrán**, **Fernando Pereira**, **José Ocariz** y **Jorge Soley**.

DE DIRECTIVOS A LÍDERES

Ideas para dar el salto



ANNA KILMURRAY
(PLD '18)
DIRECTORA DE MARKETING,
CLEARSCORE

¿Cuáles son, hoy, los tres retos más importantes del liderazgo?

Atraer y retener talento, facultar a tu equipo para que innove y crear una cultura del rendimiento.

¿Qué te llevó al PMD?

Mi empresa ha pasado de tener 10 a 130 empleados en menos de 3 años, así

que decidí desarrollar mis capacidades de liderazgo.

¿Cuándo te diste cuenta de que el programa te había cambiado?

Mientras debatíamos un caso. Me di cuenta de que aún queda mucho por hacer respecto al equilibrio de género en la alta dirección.

¿Tienes algún “superpoder”?

Mantener la calma en medio de la locura.

¿Cuál es la cualidad esencial del buen líder?

La pasión por lo que trata de alcanzar y saber cuándo hay que escuchar y cuándo tomar una decisión firme.

¿Quién te inspira como líder?

Sheryl Sandberg, por animar a las mujeres a ser líderes más audaces.

¿Tu cita favorita?

Leonard Bernstein: “Para hacer grandes cosas es necesario un plan y carecer del tiempo suficiente”.



LUC VAN RAVENSTEIN
(PLD '18)
VICEPRESIDENTE DE
GLOBAL COATINGS,
ELEMENTIS GLOBAL

¿Cuáles son, hoy, los tres retos más importantes del liderazgo?

La digitalización, la globalización y tener el valor de dar el paso estratégico correcto sin dejar de equilibrar las presiones del corto plazo.

¿Qué te llevó al PMD?

Básicamente, mejorar, prepararme para el siguiente paso y ampliar miras fuera de mi sector.

¿Cuándo te diste cuenta de que el programa te había cambiado?

¡Cada vez que me enfrento a un problema de negocio! He aprendido a cuestionar siempre mis hipótesis.

¿Tienes algún “superpoder”?

¡Las personas! Procuero rodearme de buena gente, ayudarlas a crecer y, al mismo tiempo, aprender de ellas.

¿Cuál es la cualidad esencial del buen líder?

Hallar el equilibrio adecuado entre la visión de conjunto y los pequeños detalles.

¿Quién te inspira como líder?

Mi padre, mis superiores directos y los miembros de mi equipo.

¿Tu cita favorita?

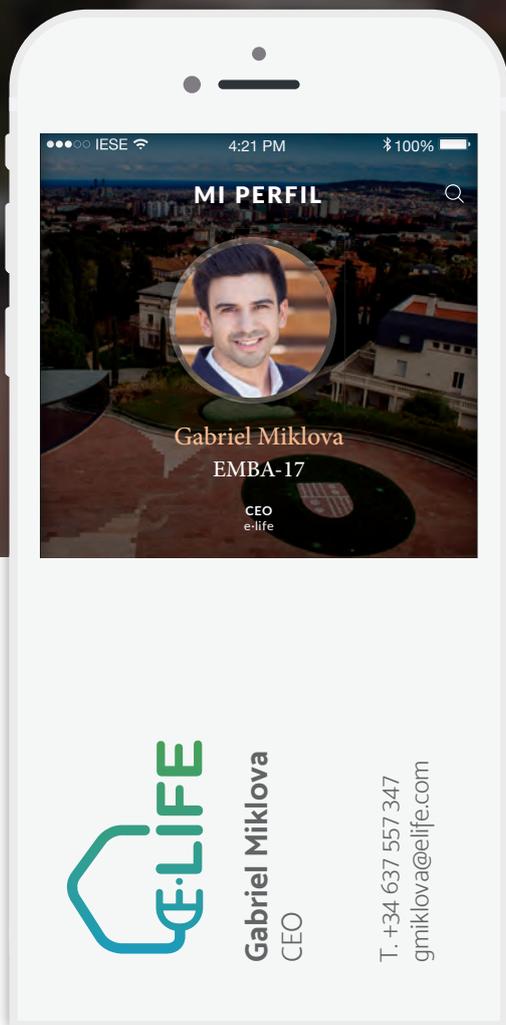
Johan Cruyff: “Si no chutas, no puedes meter goles”.

VENTAJAS DEL APRENDIZAJE SEMIPRESENCIAL

- El Program for Management Development (PMD) Barcelona del IESE, diseñado para ayudar a los directores funcionales a dar el salto a la alta dirección, ofrece una mayor flexibilidad gracias a su nuevo formato semipresencial. En el IESE, esta combinación estratégica del aprendizaje a distancia y presencial se apoya en su campus virtual de última generación. Las clases, conferencias y autoevaluaciones de los módulos *online* dotan a los participantes de las herramientas y bases teóricas que necesitan, mientras que las sesiones interactivas y los debates de los módulos residenciales les permiten desarrollar sus capacidades de liderazgo. www.iese.edu/pmd



MI PERFIL



IESE ALUMNI APP
DISPONIBLE EN



iese.edu/app-alumni

TU NUEVA TARJETA DE PRESENTACIÓN

Comparte tus datos personales y profesionales
con más de 47.000 Alumni del IESE.

RETRIBUCIÓN

Cómo diseñar un buen plan de incentivos



GUIDO STEIN Y CARLOS ANTA



Cómo liderar personas con la retribución: políticas, criterios y valores

Pearson, 2017

El profesor Guido Stein.

PROS Y CONTRAS DE LA RETRIBUCIÓN VARIABLE

Los argumentos más comunes a favor de introducir incentivos económicos son: su función motivadora, al alentar a los empleados a cumplir los objetivos; la informativa, al ser una forma de dar a conocer las metas y prioridades de la empresa, y la de selección, ya que permiten atraer a profesionales.

En los últimos años, se está cuestionando la eficacia de introducir retribución variable en todos los casos. Según algunas voces críticas, los incentivos económicos pueden ayudar a conseguir el cumplimiento temporal de los objetivos, pero, sin un diseño perfecto, probablemente no logren la motivación que persiguen o generen un sentimiento de injusticia retributiva. Para los autores, la clave de todo radica en un buen diseño del plan de incentivos, que debe compaginar la

atracción y motivación de los profesionales con el logro de los objetivos empresariales.

Una vez concluida su implantación, se deben recopilar los resultados y realizar el cálculo del montante que se debe pagar a cada empleado, así como del retorno sobre la inversión del proyecto.

Las claves del éxito, concluyen **Stein** y **Anta**, son un diseño coherente con los objetivos, una comunicación que destaque la causa del mismo y una implantación eficiente que refuerce la motivación. El libro expone: los conceptos básicos sobre los que

Se ha cuestionado la eficacia de la retribución variable en todos los casos

se asienta la retribución; la política remunerativa; tres situaciones paradigmáticas (la de los consejeros, los vendedores y los casos de movilidad); claves y criterios a la hora de negociar una oferta de trabajo y la salarial, haciendo hincapié en los expatriados, y casos reales recientes.

Existe la creencia generalizada de que la motivación económica es el motor más importante del desempeño profesional y de la consecución de objetivos. Por ello, los directivos suelen centrarse en establecer el mejor sistema posible de incentivos financieros.

Sin embargo, la experiencia profesional demuestra que, si bien estos incentivos funcionan en determinadas situaciones, en otras pueden ser contraproducentes y llegar a generar frustración.

Así lo indican el profesor del IESE **Guido Stein** y **Carlos Anta** en *Cómo liderar personas con la retribución. Políticas, criterios y valores*, un libro en el que desvelan los entresijos de una política retributiva y unos planes de incentivos exitosos.

Suscríbete a la mejor versión de ti mismo



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 '83

Un grupo de compañeros de la primera promoción del programa EMBA se reunió el 26 de enero en Madrid, en un encuentro organizado por el presidente de la promoción, **Virgilio Oñate**. Los antiguos alumnos rememoraron sus días en las aulas y disfrutaron de la discusión del caso Everis con el profesor del IESE **José Ramón Pin**.

EMBA '11

Cristina Morodo se ha incorporado a Diaphanum Valores como gestora patrimonial.

••••



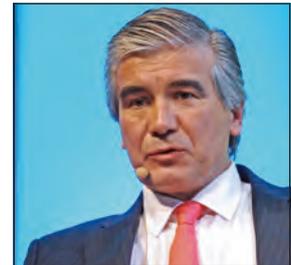
Zelnova Zeltia ha nombrado director general a **Pedro González Blanco**, que ha asumido también la dirección de Copyr, la filial italiana de la empresa.

GEMBA '17

Fintep Solutions, empresa fundada por **Antonio García**

Romero, fue finalista del programa 4YFN (Four Years From Now), organizado en el marco del Mobile World Congress.

MBA '89



Francisco Reynés ha sido nombrado presidente ejecutivo de Gas Natural Fenosa.

MBA '90

Gestamp cuenta con **Miguel Escrig** como nuevo director financiero.

MBA '91

Fernando Martínez es el nuevo director de la oficina de IDOM en Aragón.

MBA '92

J.P. Morgan ha incorporado a **Carlos Pertejo** como nuevo responsable de banca de inversión para el sector financiero en España.

MBA '94



Emilio Gayo ha sido nombrado presidente de Telefónica España.

MBA '99

Miquel Rutllant, director general del Grupo Lavinia, ha sido nombrado nuevo presidente del Clúster Audiovisual de Catalunya.

MBA '06



Nicolau Brossa ha asumido la presidencia de la Fundació Carulla.

MBA '09



Albert de la Riva ha sido promocionado a socio de Altair Management Consultants. Asimismo, ha sido nombrado *unit head* de la compañía para España.

• • • •



Tomás Domecq es el nuevo *head* de Asset Management Iberia de Klépierre.

PADE-1-11



Jordi Garcia Taberner ha sido nombrado presidente

de honor de Dircom Catalunya.

PADE-I-09



Giorgio Maritan (también PDD-V-99-A) ha sido nombrado director de International Corporate Development de Lacer.

• • • •

Carme Garcia se ha incorporado como socia a la compañía FJM Advocats.

PADE-II-1



Rafael Juan y Seva ha sido nombrado presidente del Consejo de Administración de Finletic.

PADE-A-06



La compañía KPMG ha anunciado el nombramiento de **Ángel Martín** como nuevo socio responsable de Deal Advisory para Europa, Oriente Medio y África (EMEA).

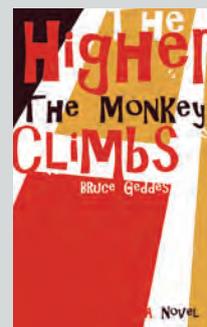


PADE-A-06

Román Escolano ha sido nombrado ministro de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España.

MBA-02-Exchange

A través del abogado **Richard McKittrick, Bruce Geddes** examina en su última novela, *The Higher the Monkey Climbs* (Now Or Never Publishing, 2018), la relación que establecemos con nuestro pasado y la forma en que nos adaptamos al mundo mientras este va cambiando a nuestro alrededor.



PADE-A-08



Esther Galiana ha sido nombrada miembro del comité ejecutivo de la Bankers Association for Finance and Trade (BAFT).

PADE-A-13



Fernando Pons es el nuevo vicepresidente de Human Resources, Corporate Services y *chief administrative officer* del European Bank for Reconstruction and Development.

PADE-B-12



ACCI Capital Investments ha incorporado a **José María Corominas** a su equipo como responsable del área de Family Office.

PADE-B-14



Bill Derrenger ha sido nombrado director general

del grupo empresarial Osborne.

PADE-B-15



Pedro José Ballesteros se ha unido a Kramer Electronics como director general para España y Portugal.

PADE-B-17



¿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

Pedro Casaño es el nuevo director corporativo de Personas del Grupo Nueva Pescanova.

PADE-B-2018

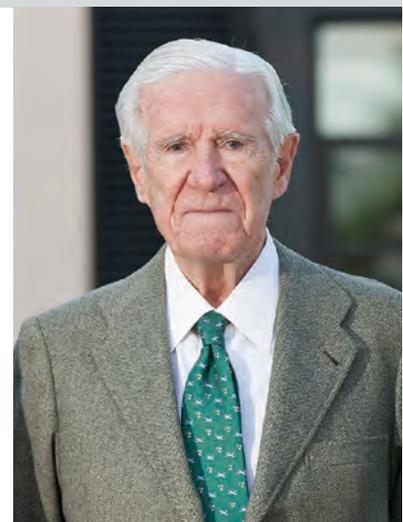


Francisco Conde, socio director de Garrido Abogados, informa de que la firma cumple 25 años en un momento de pleno crecimiento. Garrido Abogados ocupa la

IN MEMORIAM
ENRIQUE SENDAGORTA (PADE '75)

El fundador de SENER y Petronor, **Enrique Sendagorta Aramburu**, nos dejó el 5 de enero, a los 93 años. Vizcaíno, se doctoró en Ingeniería Naval por la Escuela de Ingeniería de Madrid. En 1956 fundó junto a su hermano José Manuel la compañía de ingeniería SENER, una de las empresas patrono del IESE. Fue miembro de la primera promoción del PADE de la escuela en Madrid, en 1975. "El IESE me ayudó a poner más afecto e intensidad en muchas de mis acciones", recordaba en una entrevista publicada en el número 138 de esta revista. "Enrique era uno de esos pocos ingenieros que son, al mismo tiempo, humanistas, algo que no solo demostraba con buenos deseos, sino también con hechos", destaca el profesor y ex director general del IESE **Carles Cavallé**. Cita como ejemplo el impulso que dio al Instituto Empresa y Humanismo (IEH) de la Universidad

de Navarra, del que fue presidente de honor. "Basaba sus ideas en la convicción de que el ser humano tiene la capacidad de querer el bien de los demás por ellos mismos y no por planteamientos egoístas", afirma el profesor **Cavallé**. "Tenía un corazón inmenso, con un amor verdadero por todos y por todo", explica **Rafael Alvira**, el primer director del IEH, quien lo describe como "un hombre grande", con una "capacidad innata para innovar y dirigir". "Se es más feliz cuando se responde a la doble condición de señor y servidor", le dijo una vez a su nieta **Paloma Sendagorta Laso** (MBA '19), algo que su abuelo hacía realidad cada día. "Ojalá todos los que tuvimos la suerte de conocerle de cerca sepamos seguir su ejemplo", desea. Además de **Paloma**, sus nietos **Antonio Sendagorta Laso** (MBA '16), **Jorge Sendagorta Cudós** (EMBA '12) y **Pablo Barallat Sendagorta**



(EMBA '07) también se han formado en la escuela. En su día, lo hizo igualmente su hijo **Jorge Sendagorta Gomendio** (PADE '90), quien ha presidido la IESE Alumni Association del 2012 al 2018, dando continuidad a la estrecha relación que estableció con la escuela el fundador de SENER. En el IESE, tenemos mucho que agradecerle.

¿Necesitas una visión más global?

Entonces lo que buscas es un nuevo enfoque...

Crisis reputacionales: visión y gestión desde la dirección

Barcelona, 7-9 de mayo, 2018

Gestión de *endowments* y fondos institucionales

Madrid, 7-9 de mayo, 2018

Desarrolla tu capacidad relacional

Madrid, 8-10 de mayo, 2018

Marketing digital: estrategia, procesos y ROI

Barcelona, 29-31 de mayo, 2018

Un paso más en la gestión de mi cartera de inversión

Barcelona, 5 de junio, 2018

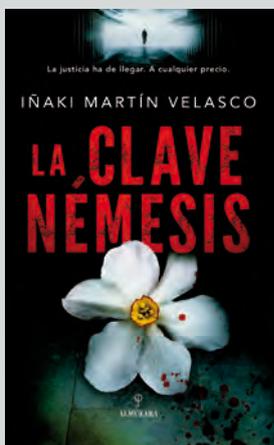
www.iese.edu/enfocados





Los PADE y los PDG vuelven al IESE

El campus del IESE en la Ciudad Condal acogió un evento siempre agradable para los antiguos alumnos del PADE y el PDG de Barcelona, su reunión anual. Dicho acto, que se celebró el 12 de marzo, estuvo inaugurado por el director general del IESE, **Franz Heukamp**, y el director de la Alumni Association, **Javier Muñoz**, quienes dieron la bienvenida a los asistentes y les pusieron al día sobre la actualidad de la escuela. Los alumni congregados en Barcelona pudieron disfrutar también de una sesión a cargo del profesor **Ahmad Rahnema**. Bajo el título “Bitcoin: inversión o ilusión”, la conferencia abordó la actualidad de la popular criptomoneda, sus posibilidades y su futuro.



PDG-A-07

La clave Némesis (Almuzara, 2018) es la nueva novela de **Iñaki Martín**. Se trata de un original y cinematográfico *thriller* que planteará al lector más de un dilema moral y le mantendrá cautivado hasta su sorprendente desenlace.

posición 25 en el *ranking* de despachos de abogados por volumen de negocio de *Expansión*.

PDD-2-2014

Javier de León ha sido nombrado jefe de Optimización de Procesos BU3 Europa de Mahle.

PDD-3-03

Henkel Ibérica ha nombrado a **Olga Orós** directora general de la División Belleza y Cuidado Personal en España y Portugal.

¿ERES NOTICIA?

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

 www.facebook.com/alumni.IESE

 www.twitter.com/IESEalumni

PDD-4-05



Roger Guasch se ha incorporado al RCD Espanyol como nuevo director general corporativo.

PDD-4-10



Osmar Polo ha asumido el puesto de director general de T-Systems Iberia.

PDD-II-89



Belarmino García es el nuevo presidente no ejecutivo de Euron.

PDD-III-93

Banco Sabadell ha nombrado a **Gabriel Martínez** nuevo director de Comunicación de la entidad.

PDD-IV-91

Juan Ramón López es el nuevo director de Infraestructuras de IDOM.

Even the bravest heroes need an ally to succeed

Meet our Alumni Career Advisors
and Coaches

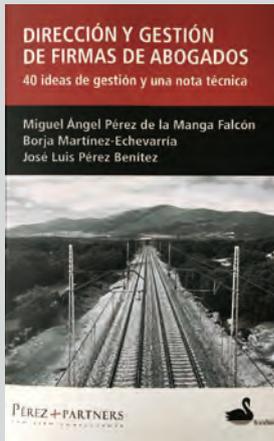


IESE

Business School
University of Navarra

ALUMNI

More information:
alumnicareers@iese.edu



PDG-A-10 y PDG-B-08

Los antiguos alumnos **Miguel Ángel Pérez** (PDG-B-08) y **José Luis Pérez** (PDG-A-10) firman, junto con **Borja Martínez-Echevarría**, su nuevo libro *Dirección y gestión de firmas de abogados*. Se trata de un recopilatorio de artículos, publicaciones –en total 40– y una nota técnica sobre dirección y gestión de despachos de abogados, tanto firmas profesionales como departamentos jurídicos de empresas.

PDD-V-97



Ecovidrio ha nombrado a **Pere Escolar** nuevo presidente de la entidad.

PDD-V-03

Jordi Sardina se ha incorporado a Iveco Barcelona como *general manager* y miembro del comité de dirección de Iveco España-Portugal.

PDD-A-00



Pedro Yus ha sido nombrado director de

Exportación de El Carmen Packaging Solutions.

PDD-A-04

Manuel de la Fuente se ha incorporado a Havas Media Group como director de negociación.

PDD-A-17



Aena ha nombrado a **Joaquín Rodríguez** nuevo director del aeropuerto de Valencia.

•••••



Ignacio Tapia es el nuevo director comercial de Shift Technology para España.

PDD-C-02



Paco Lanás ha sido nombrado director general de BEWE.

PDD-C-03

Eugenia Sillero ha sido nombrada secretaria general de la empresa Gasnam.

¿ERES NOTICIA?

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

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

PDD-C-06



Gabriel Mesas ha sido designado director general de Operaciones en España de LG Electronics.

PDD - Zaragoza-12

Pablo Abad es el nuevo director de Global Manufacturing en la unidad de negocio Thermal Management (BU3) de Mahle.

PDG-1-02

Álvaro Navarrete ha sido nombrado socio director de Process Consultores.

PDG-1-05



David Coral es el nuevo *liaison officer* de BBDO Europa, función que se suma a la de presidente de Contrapunto BBDO España, y presidente y CEO de BBDO Iberia.

PDG-1-10

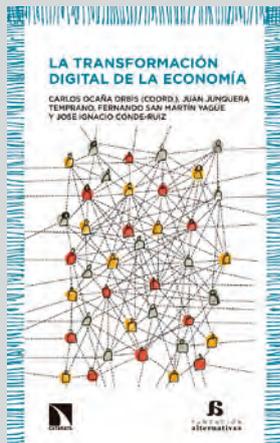
La Fundación Edad&Vida ha incorporado a **Mª José Abraham** como directora de Relaciones Institucionales.

ENTRE EL
ARTISTA Y
LA SOCIEDAD,
FALTAS TÚ

MASTER IN CURATORIAL STUDIES

PRIMER MUSEO ESPAÑOL EN OFRECER UN TÍTULO
UNIVERSITARIO PARA COMISARIOS DE ARTE

PEOPLE



PDG-C-12

Carlos Ocaña ha coordinado a un grupo de expertos junto con los cuales firma su último libro, *La transformación digital de la economía* (Alternativas, 2017), en el que ofrece algunas propuestas sobre las líneas futuras que deben adoptarse en España para conseguir que el uso de las tecnologías de la información constituya una ventaja competitiva para el país.

PDG-1-18



Santiago González es el nuevo director para Europa de la Unidad Logística para la Industria Química del Grupo Bertschi.



Marta Soler ha sido nombrada directora del Área Digital del Departamento de Asesoría de KPMG.

PDG-2-17

Volkswagen ha nombrado a **Albert Garcia** director de Marketing de la marca en España.

PDG-A-02



Ángeles Santamaría es la nueva CEO de Iberdrola España.

PDG-A-11



Testa Residencial ha nombrado nuevo director de operaciones (COO) a **Javier Catena**.

PDG-A-15



Goodyear Dunlop ha nombrado a **Alberto Villarreal** nuevo director de la División de Negocio de Vehículo Industrial para la península Ibérica.

PDG-A-16

Santander ha incorporado a **Afonso Castillo** como responsable global de clientes de altos patrimonios.

PDG-B-02

Carlos Bernad ha sido nombrado CEO de Envac Iberia.

¿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-B-10



Genesys ha nombrado a **Luis Miguel Domínguez** nuevo *country manager* de la empresa para España y Portugal.

PDG-B-11



Carlos Olave ha sido designado vicepresidente global de Recursos Humanos de LG Electronics.

PDG-B-14



Jesús Ripoll ha sido nombrado director general de Natur House para Iberia.

Advanced Management Program (AMP)

At IESE Business School we believe you can make a difference in the world if you focus on people and see business as an opportunity for personal growth. IESE gives you a view into the world of global business. With campuses across the globe, and a world-class international faculty, IESE has unparalleled reach and scope.

The Advanced Management Program (AMP), for CEOs, VPs and Owners, delivers the knowledge, the global insight and the values to ensure that your leadership has immediate, positive and personal impact.

Learn more about the IESE AMP and choose from five different starting locations around the world: www.iese.edu/amp-programs

Barcelona

Munich

New York

Sao Paulo

Warsaw



¿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



INICIATIVA SOLIDARIA Kilómetros de ayuda

José Antonio Fernández (JAF) (PDG '94) ha conseguido desarrollar un proyecto personal que le permite dar rienda suelta a sus dos pasiones: recorrer el mundo con su vespa y ayudar a quienes lo necesitan. A través de la iniciativa "Vespa Extreme - Wheels for Life", **JAF** realiza viajes en la popular motocicleta a lugares recónditos que entrañan dificultad de acceso para un vehículo de estas características, sin apoyo logístico y con el doble objetivo de sensibilizar a la sociedad y conseguir recursos para la investigación de las enfermedades olvidadas.

Su último reto ha consistido en completar una ruta de ida y vuelta entre Pamplona y la icónica ciudad de Dakar, en Senegal, recorriendo con éxito más de 9.000 km con el objetivo de recaudar fondos para las investigaciones que desarrolla el Instituto de Salud Tropical de la Universidad de Navarra (ISTUN). Antes de emprender esta ruta, presentó la iniciativa al **papa Francisco**, y en su camino hacia Roma, el 4 de noviembre, su vespa realizó una parada en el campus del IESE.

El año pasado, **JAF** se convirtió en la primera persona en la historia en completar la ruta invernal al Nordkapp (cabo Norte, en Noruega) en una vespa. Su próximo reto, programado para verano del 2018, consistirá en completar la histórica Ruta de la Seda hasta Mongolia en un viaje de más de 40.000 km.



PADE-A-16

Rafael Burgos, presidente de la promoción, organizó un encuentro navideño con sus compañeros el 11 de diciembre en Madrid.



PDD-E-05

Los compañeros de la promoción se reunieron el 14 de diciembre en Madrid para celebrar su tradicional cena de Navidad. Previamente, asistieron a una sesión académica sobre marketing digital a cargo del profesor **Julián Villanueva**.

Ibukun Awosika,
Chairman of First Bank of Nigeria
Global CEO Program 2013
Global Executive MBA 2004

I believe

#IBelieveIESE

I am one of those people who prefers to make things right, even if quietly. I believe you can shape the future, no matter where you are from, what language you speak, or what you do for a living. **Yes, I am a believer.** And that's why I believe in IESE's leadership programs. They are designed to help you not only lead your company, but improve it. And that's good for me, my business, the boards I chair and the world.

 **IESE**
Business School
University of Navarra

IESE. A Way to Learn. A Mark to Make. A World to Change. www.iese.edu/believe

EMPRENDEDORES

EMBA '17



Siguiendo la tendencia hacia la digitalización del mercado de compraventa de inmuebles, nace Deplace. Esta plataforma *online*, cofundada por **Valentín Cuervas-Mons**, pretende ayudar a los propietarios de inmuebles a encontrar compradores, sin

exigir exclusividad y cobrando solo en caso de que la intermediación de Deplace sea un éxito. Esta *startup* busca diferenciarse de otras plataformas inmobiliarias *online* ofreciendo un mejor precio y un servicio más completo (asesoramiento, gestión de documentos, publicidad...). “Los portales inmobiliarios no venden casas, solo te ayudan a publicitarlas. Queremos ofrecer ese servicio extra que ahora dan las agencias inmobiliarias por un precio más justo”, apunta **Cuervas-Mons**. www.deplace.es

MBA '95



Elena Jori y **Gracia Cardona** han fundado Decotherapy, una plataforma *online* dirigida a todas aquellas personas que aprecian el interiorismo pero les falta tiempo, conocimientos, o que simplemente quieren recibir consejo profesional para

diseñar su espacio. Decotherapy es un *marketplace* que pone en contacto a clientes particulares y profesionales interesados en contratar un proyecto de decoración *online* con interioristas de distintos perfiles y presupuestos, ofreciendo un precio cerrado por estancia, sin limitaciones de tiempo o de comunicación con el interiorista. “Pretendemos democratizar el servicio de un interiorista profesional poniéndolo al alcance de todos los bolsillos”, asegura **Jori**. www.decotherapy.com



MBA '03 y MBA '14

Navozyme, una empresa enfocada en ofrecer soluciones tecnológicas para la industria marítima, fue fundada en Singapur por los antiguos alumnos **Anjaney Borwankar**

(MBA '03) y **Kevin Chua** (MBA '14), junto con **Jitesh Jaipuriyar**. Su reclamo principal es la Navozyme-Maritime Authentication Platform (N-MAP), una plataforma con tecnología *blockchain* que facilita el intercambio de información crítica entre propietarios de barcos, puertos, agentes portuarios y demás actores implicados en la actividad marítima y portuaria. N-MAP, diseñada para proveer una red de datos segura, transparente e irrefutable para el sector marítimo, permite que procesos como el despacho de aduanas sean más sencillos, y ayuda a eliminar el fraude y reducir el riesgo. www.navozyme.com

MBA '05 y MBA '09



QiDZ es la guía definitiva de actividades infantiles en los Emiratos Árabes Unidos. Esta *app* interactiva ofrece una lista de más de 1.500 clases y actividades. Con seis hijos entre ambas y exitosas carreras en Dubái, **Inés Mena** (MBA '05) y **Claudia**

Ribas (MBA '09) conocían los retos de compaginar sus roles como *chief social events officers* con otros compromisos y actividades, razón por la que fundaron QiDZ. “Como muchos otros padres y madres, la mayoría de veces tenemos que improvisar los planes sobre la marcha”, comenta **Ribas**. “Pero nos emociona saber que nuestros hijos e hijas han pasado un día genial; por eso ingeniamos la *app*”. www.qidz.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



MBA '06

Joseph Huang, *venture partner* de IVP, lideró la inversión de la empresa en la compañía M17 durante su ronda de financiación de serie A. M17 es una plataforma de *streaming*

con sede en Taiwán que cuenta con unos 30 millones de usuarios. La plataforma les permite compartir fotos, vídeos y emitir en directo, así como interactuar con celebridades de Asia. Tras la primera inversión, **Huang** se unió a M17 como COO para sentar las bases del plan de expansión de la empresa en Japón. En el 2017, M17 completó una ronda de financiación de serie B, tras la cual la empresa se valora en más de 200 millones de dólares. Tanto el sector como la prensa consideran que M17 puede convertirse en la primera compañía unicornio surgida en Taiwán. <http://17.media/>

PDD '06 y PDD '02



Shopinshop es un *marketplace* B2B *online* donde marcas de moda, calzado y complementos realizan transacciones con tiendas multimarca de una forma segura, sencilla y económica. Fundada en Sevilla y acelerada por Telefónica a través de su programa Open

Future, Shopinshop es ya la plataforma de referencia en España, con más de 180 marcas y 650 tiendas. La *startup* comenzó la internacionalización de sus servicios a finales del 2017, priorizando en un primer momento el mercado portugués. Sus fundadores son **Jorge Molinero** (PDD '06), CEO de la empresa, y **Alejandro Castellanos** (PDD '02), socio y consejero de la entidad. www.shopinshop.site

PDD '02



WeGarage es un nuevo proyecto de economía colaborativa fundado por **Marc Edo**.

La *startup* nace con el objetivo de ayudar a particulares a monetizar sus plazas de aparcamiento cuando no las están utilizando, ofreciendo a los conductores o vecinos una

alternativa segura y barata para aparcar. Definida por algunos medios como “el Uber o el Airbnb de los aparcamientos”, uno de sus objetivos es convertirse en la mayor red de *parking* colaborativo del país. WeGarage se une a una tendencia global que busca el equilibrio entre movilidad y sostenibilidad, aplicando una tecnología pionera que facilita los procesos tanto al conductor como al propietario. www.wegarage.com

PDD '04



En un contexto en que la tendencia hacia el diseño personalizado va al alza, el antiguo alumno **Ferran Soldevila** y su hermano **Guillem** han fundado BrandYourShoes, una *startup* enfocada en la personalización total de zapatillas para empresas y grupos. La

marca, cuya producción se realiza completamente en España, ya vende en 18 países y está obteniendo buenos resultados en Europa y, sobre todo, en Estados Unidos. Clientes como KLM, Honda o Volkswagen ya confían en BrandYourShoes para calzar a su personal en ferias o en la oficina, y la *startup* ha sido seleccionada por el IESE para formar parte del programa WeGrow 2018. Además, se han encargado de producir las zapatillas del IESE, disponibles en www.ieseshop.com, la tienda *online* de la escuela. www.brandyourshoes.com



NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

Milán

5 DE DICIEMBRE

● Estudios científicos sobre el comportamiento humano han demostrado que pequeñas intervenciones o “empujoncitos” pueden motivar a las personas a tomar mejores decisiones de forma más fácil, o incluso automáticamente. En la sesión “Nudging the Change: How Organizations Can Influence People to Make Better Decisions”, la profesora **Elena Reutskaja** analizó estas conclusiones y demostró con ejemplos cómo organizaciones

políticas y empresariales han puesto en práctica esta teoría, además de explorar sus consideraciones éticas. Las instalaciones de Gilead Sciences en Milán acogieron este encuentro, organizado por la Agrupación Territorial de Italia que preside **Valentino Confalone** (MBA '01), director general para Italia y vicepresidente de esta empresa.

8 DE FEBRERO

● El profesor **Pedro Videla** ofreció a los alumni reunidos en Milán su visión sobre la situación económica actual. A pesar de la recuperación de

la economía global, mencionó factores de riesgo como los cambios en las políticas monetarias y las perspectivas de crecimiento de Europa y China. El evento contó con la colaboración de Gilead Sciences.

São Paulo

2 DE FEBRERO

● La sede del ISE acogió en esta ocasión un encuentro de presidentes y vicepresidentes de promoción al que acudieron numerosos representantes de distintas promociones del MBA, EMBA, PMD y AMP.



26 Y 27 DE FEBRERO

Los antiguos alumnos de los programas de Executive Education y del MBA en Brasil tuvieron la oportunidad de rememorar su experiencia en las aulas y reencontrarse con sus compañeros en la sede del ISE en São Paulo. Convocados por la Agrupación Territorial brasileña, los alumni de Executive Education celebraron su encuentro anual el 26 de febrero, mientras que los del MBA lo hicieron el 27. Ambos eventos contaron con la ponencia especial del profesor del ISE **Oscar Simões**, quien ofreció



São Paulo

5 DE DICIEMBRE

Henk S. de Jong, *chief of International Markets* de Philips, fue el invitado especial al encuentro de alumni organizado en las aulas del ISE en São Paulo. El directivo internacional, que anteriormente fue CEO de la empresa en Latinoamérica, presentó ante los asistentes la conferencia “El desafío del liderazgo global”. El acto estuvo organizado por la Agrupación Territorial de antiguos alumnos de Brasil, que preside **Adriano Amaral** (MBA ‘94 y AMP ‘07).



Múnich

24 DE ENERO

● La Agrupación Territorial de Alemania, presidida por **Georg von Boeselager** (AMP '08), invitó a los antiguos alumnos a la sesión "The World Economy. Relevant Issues to Be Aware of this Year", un repaso a la situación económica mundial a cargo del profesor del IESE **Pedro Videla**. El director del campus del IESE en Múnich, **Rudolf Reppen**, dio la bienvenida a los cerca de noventa asistentes. El profesor **Videla** analizó riesgos como el excesivo endeudamiento, la continuidad de los tipos de interés bajos y la desigual distribución de la riqueza.



Nueva York

15 DE FEBRERO

● La profesora del IESE **Mireia Giné** impartió la conferencia "Consolidation in the Financial Industry and its Impact on Market Power" a los antiguos alumnos reunidos en el centro del IESE en Nueva York.

una conferencia centrada en las perspectivas económicas de futuro.

Lima

6 DE DICIEMBRE

● La Agrupación Territorial de antiguos alumnos de Perú, que dirige **Alfredo Hoffmann** (MBA '98), organizó una cena de Navidad el 6 de diciembre en Lima.

1 DE FEBRERO

● La comunidad de alumni en el país andino fue invitada a una nueva reunión mensual, organizada por la Agrupación Territorial de Perú en la capital.

Toronto

14 DE DICIEMBRE

● A través de una metáfora con el superhéroe ciego Daredevil, el profesor **Kandarp Mehta** habló sobre los sesgos cognitivos que se convierten en puntos ciegos durante los procesos de negociación. En la conferencia interactiva "The Daredevil Negotiator", el profesor del IESE utilizó ejercicios cortos con la audiencia para explicar las técnicas y herramientas necesarias para superar esos obstáculos. El acto estuvo organizado por la Agrupación Territorial de Canadá, que preside **Alfonso Soriano** (MBA '84).

Dubái

11 DE ENERO

● La última incorporación a la lista de agrupaciones territoriales de alumni del IESE, la de Emiratos Árabes Unidos, presidida por **Mahir Abdulkarim Julfar** (AMP '12) inició el año organizando una nueva actividad académica, la segunda desde su creación. El ponente invitado fue esta vez **Joe Sejean** (PMD '10), *managing director* de Activate Experience y experto en el sector del lujo, quien impartió la conferencia "The Impact of Emotions in the Service Industry: from a Transactional Approach to Relationship and Emotional Mindset".

Nueva York

11 DE ENERO

● La Agrupación Territorial de Estados Unidos invitó a los antiguos

alumnos a un evento especial del programa AMP Media en el centro de la escuela en Nueva York. El profesor **Bill Baker** entrevistó al también profesor **Mike Rosenberg** acerca de su último libro, *Managing Media Businesses: A Game Plan to Navigate Disruption and Uncertainty*, basado en el programa AMP Media. Esta publicación, que combina colaboraciones de profesores y expertos de la industria de los medios y el entretenimiento, ofrece una base con la que los ejecutivos pueden construir las herramientas necesarias para lidiar con un sector que, a causa de la digitalización, se encuentra en plena transformación.

Miami

17 DE ENERO

- En este encuentro, el profesor
- **Javier Estrada** presentó ante los antiguos alumnos la situación actual y el panorama de los mercados de valores globales, con un énfasis especial en los estadounidenses. El profesor **Estrada** explicó también algunas de las principales tendencias del sector de la gestión de activos. El encuentro estuvo organizado por la Agrupación Territorial de alumni de Estados Unidos, que preside **Alan Pace** (MBA '94).

Londres

18 DE ENERO

- La sede de Amazon en el Reino
- Unido acogió un nuevo encuentro de alumni en la capital inglesa, centrado en la ponencia "The DNA of Industrial Champions". Durante esta sesión, el profesor **Eduard Calvo** analizó los rasgos comunes y decodificó lo que denomina "el ADN de los campeones industriales". Se trata de empresas del sector industrial B2B que, por distintas razones, se encuentran fuera del ojo mediático a pesar de su enorme éxito. El docente utilizó ejemplos prácticos e inspiradores para encarar retos que son comunes a muchas empresas. Este encuentro fue organizado por la Agrupación Territorial del Reino Unido gracias a la colaboración del alumni **Naman Agarwal** (MBA '12), *senior vendor manager* de Amazon.



Singapur

15 DE ENERO

- El CEO y director de DBS Group, **Piyush Gupta**, debatió con el
- director general del IESE, **Franz Heukamp**, en el panel "Decision Making Beyond the Textbook". Los 85 antiguos alumnos asistentes pudieron conocer las experiencias del directivo de la entidad bancaria con sede en Singapur y amplia presencia en el sur de Asia. El acto estuvo organizado por la Agrupación Territorial de alumni en Singapur, que preside **Juan Claudio Laya** (MBA '03).

21 DE FEBRERO

- La comunidad de alumni en
- Londres se reunió de nuevo convocada por **Paco Ybarra** (MBA '87), presidente de la Agrupación Territorial del Reino Unido. En esta ocasión, el ponente invitado fue el profesor **Pedro Videla**, que pronunció la conferencia "2018 Global Economic Outlook - What to Expect?".

Shanghái

18 DE ENERO

- Cuando un producto está integrado
- con una conexión a Internet y emparejado a un *smartphone*, es capaz de producir una gran cantidad de datos muy útiles. El crecimiento exponencial de este tipo de conexiones digitales y los datos que recogen

han redefinido las fronteras de la competencia, además de redibujar las fuentes de valor para el consumidor. El profesor **Javier Zamora** presentó un marco de trabajo para utilizar los datos recogidos por estas nuevas tecnologías. También analizó los pros y contras para las empresas, así como los problemas de privacidad, confianza, seguridad e integración derivados de un ambiente altamente digitalizado. El encuentro, celebrado en la sede del CEIBS, fue organizado por la Agrupación Territorial de China, que preside **Myra Yu** (MBA '99).

San Francisco

29 DE ENERO

- El *design thinking* es un enfoque
- que integra los deseos y

necesidades de los usuarios con las posibilidades de la tecnología y los requerimientos de las empresas. Desviándose significativamente de los métodos tradicionales, su aceptación es cada vez mayor en el mundo empresarial para solventar de forma creativa problemas complejos y desestructurados. Durante este encuentro de alumni en San Francisco, el profesor **Joaquim Vilà** explicó cuáles son los retos y sacrificios que exige implementar el *design thinking* en la empresa. El IESE agradece a K&L Gates y a la California Spain Chamber of Commerce su colaboración en la organización de este evento.

Andorra la Vella

8 DE FEBRERO

- Daniel Calleja, director general de
- Medio Ambiente de la Comisión Europea, habló en Andorra sobre los

retos medioambientales que encara en estos momentos la UE (superpoblación, cambio climático, escasez de materias primas), así como de la oportunidad que supone buscar soluciones. El experto explicó el papel fundamental que desempeña la financiación verde para poder afrontar la situación ambiental actual y avanzar en la transformación hacia una economía circular, que pretende ahorrar recursos y costes maximizando las materias primas en el ciclo productivo. El encuentro, moderado por el profesor **Josep M^a Rosanas**, estuvo organizado en colaboración con Crèdit Andorrà y la Cátedra Crèdit Andorrà de Mercados, Organizaciones y Humanismo.

Sídney

8 DE FEBRERO

- El antiguo alumno **Niek**
- **Hoogenhout** (MBA '96) organizó

un encuentro de alumni del IESE en Australia, celebrado el 8 de febrero en la ciudad de Sídney.

Ciudad de México

28 DE FEBRERO

- La Agrupación Territorial de
- México, presidida por **Gerard Schoor** (MBA '91), invitó a los alumni a una sesión académica sobre estrategia y transformación digital, organizada en el marco de la Cátedra Indra de Estrategia Digital. El encuentro comenzó con la conferencia "Estrategia digital", del profesor **Josep Valor**, seguida de un caso práctico presentado por **Ángel Rivera** (PADE '04), vicepresidente ejecutivo de Banca Comercial del Banco Santander México. El último ponente, **Oscar Díez**, socio director de Minsait, desgranó las tendencias y algunos casos de éxito en el ámbito de la transformación digital.

1. El profesor Javier Zamora, en la sesión de Shanghai. 2. El *design thinking* centró la conferencia en San Francisco.
 3. El *chapter* de Emiratos Árabes Unidos celebró su segunda actividad en Dubái. 4. Los profesores Bill Baker y Mike Rosenberg, en Nueva York.
 5. Londres acogió una ponencia del profesor Eduard Calvo sobre los campeones industriales. 6. Asistentes a la cena de Navidad en Lima.



BUSCA, CLICA Y DESCUBRE

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

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

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



BIENVENIDOS A LA AGRUPACIÓN

Clausura de programas de Executive Education

MEDIA AMP 2018

Presidente: Csetényi Csaba • Vicepresidente: Juan Andrés Muñoz



PLD BCN FALL 2018

Presidente: Michel Mahon • Vicepresidenta: Gemma Abraham



PADLA 2018

Presidente: Hans Ludwig Duer Anderson • Vicepresidente: Pedro Zermeño



¡Ahora es tu momento!

Comparte tus canciones favoritas y juntos crearemos las playlists del perfil Spotify del IESE.

www.iese.edu/spotify



Un acicate para rendir más



KATE BARASZ

Profesora adjunta de Marketing, IESE

¿Quieres que tu equipo se esfuerce más? Una forma sencilla de lograrlo es agrupar las tareas y plantearlas como si fueran un conjunto. Los conjuntos de tareas nos proporcionan una mayor sensación de completación que cuando se realizan por separado, por lo que rendimos más aunque no tengamos incentivos adicionales.

Esta idea se basa en una serie de experimentos que demuestran que, en iguales condiciones, la agrupación de tareas en conjuntos arbitrarios pares nos motiva más.

Para entender mejor la teoría del *framing* o encuadre, resulta útil la psicología de la Gestalt, que sostiene que, de manera innata, percibimos que el todo es más que la suma de las partes. Al apelar a nuestro deseo de totalidad y completación, la aglutinación de tareas en conjuntos puede incitarnos a tomar decisiones.

Es un fenómeno que también se da cuando compramos. Si lo piensas bien, ¿cuántas veces te has llevado cinco latas de un *pack* de seis?

¿Cómo se traduce esta idea a la práctica? Junto con mis colegas de investigación **Leslie K. John**, **Elizabeth A. Keenan** y **Michael I. Norton**, de la Harvard Business School, he realizado varios experimentos.

En dos de ellos analizamos la completación de tareas con y sin la visualización del progreso en un gráfico circular con cuatro, cinco o siete sectores. El gráfico movió a los participantes a esforzarse más sin otros incentivos.

El recurso de un gráfico circular no es nada sofisticado, pero lo cierto es que modifica el nivel de esfuerzo de las personas y permite predecir muy bien cuándo completarán cada una de las tareas.

En otros dos experimentos, estudiamos el trabajo voluntario y las donaciones en situaciones en las que los participantes podrían estar ya motivados por el impacto real de su esfuerzo o dinero.

En el primero les pedimos que escribieran postales navideñas a ancianos que vivían en residencias. Podían enviar las que quisieran, muchas o pocas. Cuando el progreso se midió en lotes de cuatro postales, muchos más participantes completaron uno como mínimo e, incluso, más tarjetas, de media, que quienes no recibieron lotes.

En el segundo, un estudio de campo, trabajamos con la Cruz Roja canadiense durante su campaña navideña del 2016, realizada a través de Internet. Cuando agrupamos los conceptos de donación en un conjunto de seis y lo ofrecimos como opción, la gente donó más por todos ellos que cuando se los presentamos por separado.

En todos estos contextos, comprobamos que la agrupación en conjuntos puede ser una potente herramienta con la que inspirar y motivar a trabajadores, líderes y voluntarios para que se impliquen y se esfuerzen más en las tareas que tengan por delante.

Fuente: "That Missing Piece: Playing to Our Need to Complete Sets", en: www.ieseinsight.com.



seat.es/empresas

Si quieres ahorrar, conduce más.

Híbrido TGI de Gas Natural y Gasolina. La alternativa ECO.

Gama SEAT León TGI.



Más económico. Más ecológico.

Con el híbrido TGI Gas Natural y Gasolina tu empresa ahorrará en combustible.

Tu flota de vehículos podrá recorrer más kilómetros sin repostar y reduciendo las emisiones. Empieza hoy a cuidar del medioambiente con una flota ECO.

SEAT FOR BUSINESS.

EL FUTURO
HOY



Consumo medio combinado de 5,3 a 5,5 m³/100 km (GNC) y 5,3 a 5,5 l/100 km (gasolina). Emisiones ponderadas de CO₂ de 94 a 97 g/km (GNC) y de 121 a 126 g/km (gasolina). Imagen acabado León TGI Style con opcionales.

TANTO TIGUAN, & PARA QUÉ?

Nuevo TIGUAN

Tech&Go por 26.900 €*


- Techo solar panorámico
- Navegador táctil
- Cámara trasera
- Faros delanteros LED
- Asistente de aparcamiento
- Cuadro de mandos digital
- Sistema App-Connect
- Llantas de aleación de 17"

Gama Tiguan desde 22.100 €*

¿Para qué? ¿Para ir a trabajar? ¿Para subir a la montaña? ¿Para bajar a la playa?
Pensándolo bien... ¿Para qué no?

Volkswagen

Gama Tiguan: consumo medio (l/100 km) de 4,7 a 7,3. Emisión de CO₂ (g/km): de 123 a 167.

*PVP recomendado en Península y Baleares de 26.900 € para un Volkswagen Tiguan Tech&Go 1.4 TSI 92 kW (125 CV) y desde 22.100 € para un Tiguan Edition 1.4 TSI 92 kW (125 CV) manual 4x2 (IVA, transporte, impuesto de matriculación, descuento de marca y concesionario y bonificación de Volkswagen Finance incluidos), financiando a través de Volkswagen Finance EFC S.A., según condiciones contractuales un capital mínimo de 18.500 €, con una permanencia mínima de la financiación de 48 meses. Oferta válida hasta 30/04/2018 salvo variación en las condiciones del precio del vehículo. Modelo visualizado: Tiguan Sport con opcionales.