

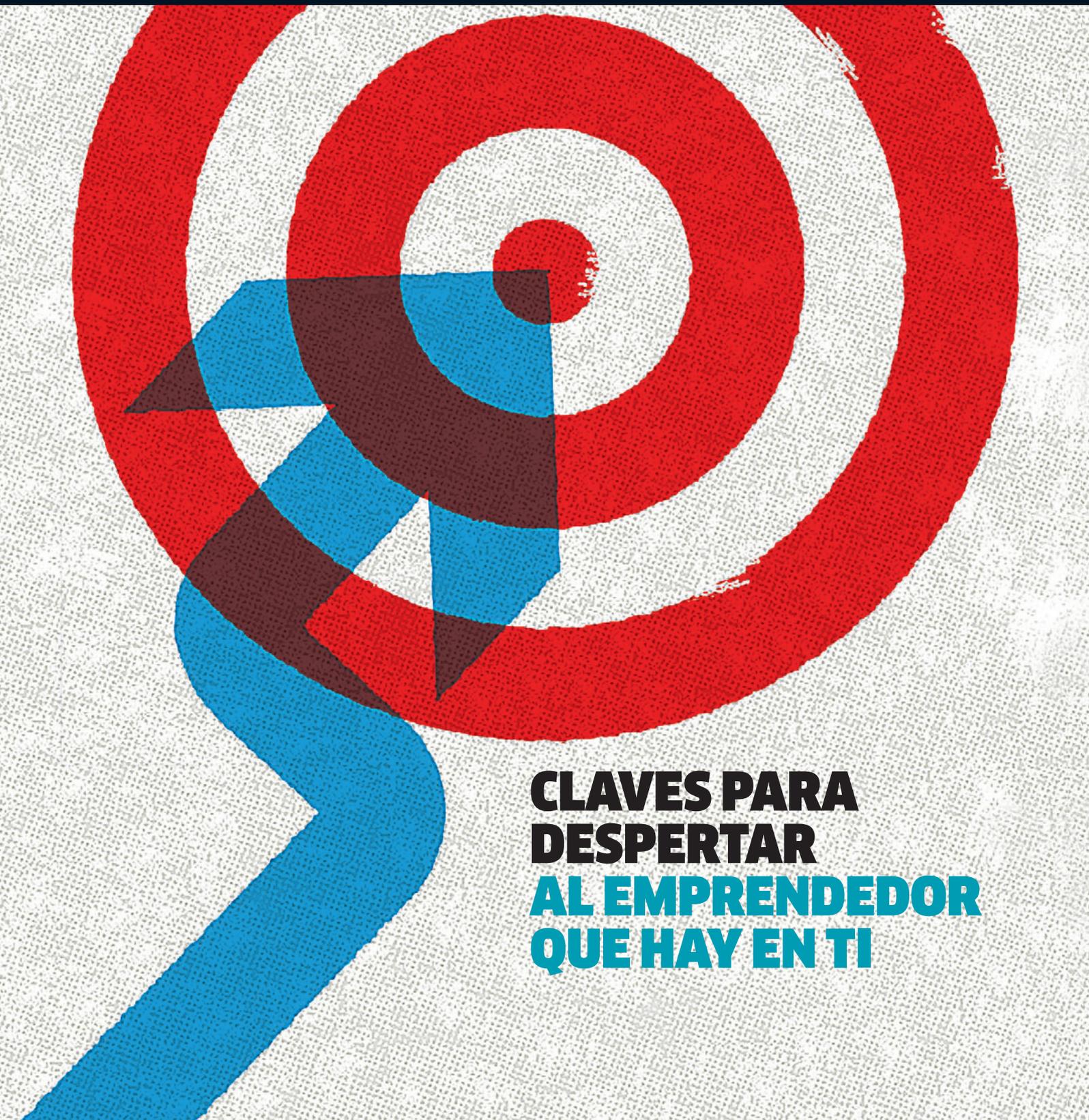
M.^a Julia Prats
Creadores
de futuro

Antonio Dávila
¿Cómo llegar más
allá de los ochenta?

Pedro Bueno
Emprendiendo
hacia el 2020

Juan Roure
Cuatro reflexiones
sobre el emprendedor

C. Zott y R. Amit
Innovar en el
modelo de negocio



**CLAVES PARA
DESPERTAR
AL EMPRENDEDOR
QUE HAY EN TI**



Zinio es el mayor quiosco en la Red, que le ofrece la posibilidad de comprar sus publicaciones favoritas en formato digital en cualquier parte del mundo.



¡Publicaciones digitales de todo el mundo a la venta 24 horas del día, los 365 días del año!

- Entrega al instante en todo el mundo
- Lectura con o sin conexión
- Las mejores publicaciones de todo el mundo en nuestro nuevo quiosco global
- Almacenaje fácil y realización de búsquedas

Misma revista. Sin papel. En cualquier lugar.

El IESE y Zinio te ofrecemos la Revista de Antiguos Alumnos en formato digital.



La Agrupación de Miembros del IESE te la enviará
por e-mail, gratuitamente, a cualquier parte del mundo.
¡Sé el primero en recibir tu revista digital!



Misma revista. Sin papel. En cualquier lugar.



En Automóviles Fernández, ser de IESE tiene ventajas

Condiciones especiales de un **12% de DESCUENTO*** en Mercedes-Benz y smart

Automóviles Fernández, concesionario oficial Mercedes-Benz desde 1.932, ofrece a los antiguos alumnos asociados de IESE y empleados **unas exclusivas condiciones del 12% de descuento en la compra de cualquier vehículo de la gama Mercedes-Benz y smart.**

Nuestro propósito es ofrecer el mejor servicio y asesoramiento, así como facilitar la mejor respuesta a sus necesidades tanto de producto como de cuotas. Le esperamos para que disfrute de todas nuestras ventajas.

*Promoción válida hasta 31/12/2009



Mercedes-Benz



Automóviles Fernández

Concesionario Oficial Mercedes-Benz
Since 1932

En nuestras instalaciones de: Comte d'Urgell nº 229-233 de Barcelona
Asesor Comercial: Sr.Xavier Insa - Móvil: 669 459020 / Tlf.: 93 3632970

www.afsa.mercedes-benz.es - flotas.afsa@servosa.com

IDEAS

CLAVES PARA DESPERTAR

EL EMPRENDEDOR QUE HAY EN TI

14



IDEAS



EMPRENDEDORES

Creadores de futuro
M.^a Julia Prats 28

EL RETO DE CRECER

¿Cómo llegar más allá de los ochenta?
Antonio Dávila 30

VUELVE LA INNOVACIÓN

Emprendiendo hacia el 2020
Pedro Nueno 34

NUEVOS RETOS

Cuatro reflexiones en torno al emprendedor
Juan Roure 36

COMPETITIVIDAD

La importancia de innovar en el modelo de negocio
Christoph Zott y Raphael Amit 40

NUEVO DISEÑO

DE LA REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS



12

CROSSROADS

JORDI CANALS

Redescubrir el papel de las escuelas de dirección 54

COMITÉ ASESOR HARVARD-IESE

Formando mejores líderes 60

ENTREVISTA A BERNARD MEUNIER, DIRECTOR GENERAL DE NESTLÉ IBERIA

“Es momento de adaptarse a las necesidades del cambio” 62

PROGRAMAS ENFOCADOS

Hacer diana 68

XV ENCUENTRO DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

El presidente de la CMT pide innovación y colaboración 70

IX COLOQUIO SERVICIO PÚBLICO-GESTIÓN PRIVADA

Confianza y competencia: la receta para salir de la crisis 72

III INTERNATIONAL CONFERENCE OF WORK AND FAMILY

Es el momento de la creatividad 74

AGENDA

76

LIFE

DESAYUNO CON

GEORGE
SOROS

98

*The Wall
Street Journal
Breakfast
Series*



PEOPLE

VINAY KOTHARI (MBA '92)
Cómo hacer negocios en la India 78

SOIS NOTICIA 82

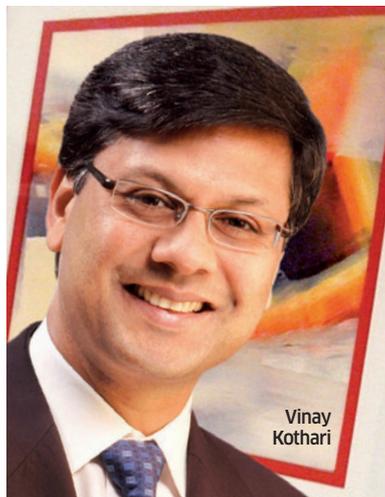
AUTORES 86

NOMBRAMIENTOS 92

LIFE

GRADUACIÓN EMBA BARCELONA
Un buen líder siempre piensa
en nuevos objetivos 94

DÍA DEL ANTIGUO ALUMNO
Madrid homenajea a los Séniors 102



ENCUENTROS TERRITORIALES DEL IESE

De Calvià hasta A Coruña
cruzando el río Ebro 104

CHAPTER NEWS 108

IESE & YOU

SUCCEED
Mejorar como líder, mejorar
como persona 110

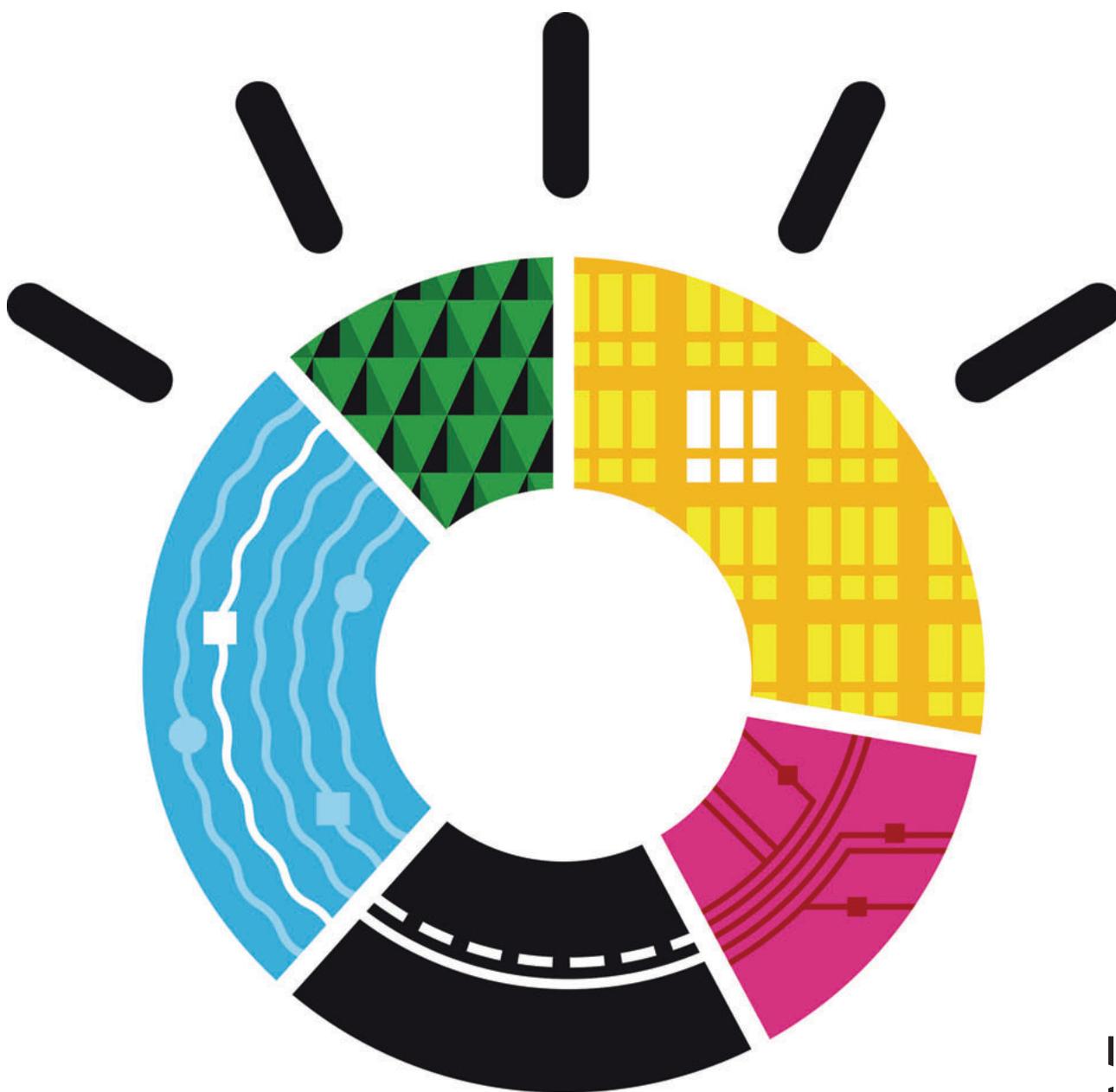
FINAL

LA NUEVA ENCÍCLICA
Una dirección
más humanista 112

En los sistemas distribuidos,
hasta un 85% de la capacidad de
computación está desaprovechada.
Un planeta más inteligente necesita una
infraestructura dinámica que reduzca el coste,
mejore el servicio y gestione la seguridad de su IT.

Construyamos un planeta más inteligente.

ibm.com/systems/es/dynamicinfrastructure



THINK
IBM®

Índice de Alumni

Aixemeno, Ruth (PADE-1-08)..... 82	Frontera, Damián (MBA '70)..... 86	Mata González, Carlos (PDG-B-04)..... 14	Rodríguez Trias, Rafael (PDG-PNA-05)..... 68
Alba Riera, José R. (PDG-I-04)..... 82	García, Gustavo (PDG-B-05)..... 14	Melé, Gaetano (Global EMBA '10)..... 108	Roget, Joan (G-EMBA '02)..... 14
Álvarez, José Luis (PDD-II-94)..... 82	García, Juan Antonio (PDG-II-95) 104	Miranda, Rodrigo (EMBA '09)..... 14	Roig, Luis (PDG-I-01)..... 14
Ausió, Gloria (PDD-1-98)..... 82	García Centeno, Juan Carlos (EMBA '95)..... 14	Molins, Francisco Javier (MBA '72)..... 82	Ros, Anna (PDG-1-05)..... 82
Avello, Alejo (PDG-03)..... 14	García Toledo, Antonio (PDG-II-95)..... 104	Morcillo, Marta (PDD-3-05)..... 82	Sáez, José María (PADE-II-84)..... 102
Ayala, Josep Maria (PDG-I-89)..... 82	Gassó, Conchita (PADE-1-08)..... 82	Oosterveld, Jan (MBA '72)..... 14	Sainz, Ana (PDD-B-07)..... 82
Bütefisch, Timo (MBA '04)..... 14	Gispert, Eva (PDD-3-02)..... 82	Padilla Toledano, Rosario (PDD-II-94)..... 82	Sánchez Piero, Luis (PDD-F-05)..... 82
Caldés, José A. (PDD-Balears-08) 82	González, Ferran (PADE-1-04)..... 82	Parera, Enric (PDD-1-09)..... 82	Sanfeliu, Josep (G-EMBA '07)..... 14
Calvo, Susana (PDD-1-98)..... 82	González, Raúl (MBA '86)..... 104	Perelló, Joan (PDD-Balears-08).... 82	Sendagorta, Jorge (PADE-II-90).... 102
Cano i Medina, Antoni (PADE-I-01)82	González Barros, Antonio (PADE-I-01)..... 14	Pérez Gasull, José Ramón (PDG-2-08)..... 82	Solé Capdevila, Ramón (MBA '89) 82
Carbonó, Álvaro (MBA '09)..... 72	González Ubanell, Julio (PADE-II-89)..... 82	Pinedo del Campo, Juan Ignacio (EMBA '88)..... 82	Smith, Abnan (MBA '07)..... 14
José Manuel (PDD-1-01)..... 82	Hanzé, Pepe (G-EMBA '09)..... 82	Piera Serra, Javier (MBA '85)..... 82	Srivastava, Madhur (MBA '07)..... 14
Carenzo, Mathieu (MBA '06)..... 14	Horces, Lope (G-EMBA '08)..... 82	Powell, Evan (G-EMBA '08)..... 14	Talbot, Fabrice (MBA '07)..... 14
Carlos, José Ignacio de (MBA '91) 14	Höving, Frank (G-EMBA '09)..... 82	Pujals, Joan M. (PADE-II-89)..... 82	Torrebaddella, Pedro (PDG-1-06).... 82
Carrillo, Jordi (EMBA-BCN-09)..... 92	Illius, Matias (G-EMBA '05)..... 82	Quiroga, Luis Fernando (PADE-IV-83)..... 104	Torres, Carlos (PADE-1-04)..... 82
Castañosa, Carlos (PDD-1-01)..... 82	Koski, Juha (MBA '07)..... 14	Raventós, M ^a del Mar (PADE-I-01)..... 82	Tronlewski, Tomasz (G-EMBA '05) 82
Casiellas, Arturo G. (PDD-3-05)..... 82	Kothari, Vinay (MBA '92)..... 78	Relats, Javier (MBA '97)..... 14	Unceta, Luis (MBA '02)..... 14
Castillo, Ramiro (MBA '98)..... 108	Lladós, Ramón (G-EMBA '09)..... 82	Rescalvo, Miguel (G-EMBA '10)..... 82	Urbano, Carmen (PDG-A-09)..... 82
Cernuda, César (PDD-D-02)..... 82	Llimona, Joaquim (PDG-I-01)..... 14	Ribas, M ^a Victoria (Pade-I-00)..... 82	Valdés, Ángel (PDD-B-00)..... 82
Cirera, Montse (PDD-1-09)..... 82	Lluch, Javier (MBA '99)..... 14		Valle, Marco (G-EMBA '10)..... 108
Claver Martín, Pablo (PDG-A-02).... 82	López-Sautés, Xavier (PDD-3-02) 82		Vallejo, José Luis (PDG-B-05)..... 14
Cool, Hans W. (MBA '03)..... 14	Martínez Selma, Marc (G-EMBA '09)..... 82		Vaughan, Richard (EMBA '82)..... 14
Curran, Liz (MBA '09)..... 72			Villabona, Yon (PDG-2-07)..... 82
Díaz Cruz, Rafael (PDD-B00)..... 82			Zalbidegoitia, José M ^a (PADE-II-01)..... 14
Fernández, Gonzalo (EMBA '05).... 14			
Frijters, Joëlle (G-EMBA '08)..... 14			

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



Caja Alta Servicios Editoriales es la empresa en la que podrá confiar sus textos y libros tanto en formato **papel** como **digital**.

Somos especialistas en textos empresariales, jurídicos y técnicos. Nuestra sólida experiencia nos permite ofrecer el nivel de **calidad y rigurosidad** que demandan las empresas para sus trabajos de accesibilidad, corrección, diseño, edición, maquetación, redacción y traducción.

Muchas empresas **confían** en nosotros, entre ellas:



Accesibilidad	Corrección	Diseño	Edición	Maquetación	Redacción	Traducción
<ul style="list-style-type: none"> • Usabilidad • Páginas web • Ficheros PDF • Archivos Word • Normativa W3C • Normativa INTECO 	<ul style="list-style-type: none"> • Ortotipográfica • Estilo • Memorias • Páginas web • Revistas • Informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa • Libros corporativos • Packaging • Páginas web • Publicidad • Catálogos 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcial • Integral • Publicación única • Colección • Comercial • Corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Sencilla • Compleja • Texto e imágenes • PC y Macintosh • Revistas • Anuncios 	<ul style="list-style-type: none"> • Artículos • Catálogos • Índices • Libros corporativos • Reseñas • Material publicitario 	<ul style="list-style-type: none"> • Directa e inversa • Jurada y ordinaria • Inglés • Francés • Portugués • Lenguas CC. AA.



vive con toda la energía del mundo

Integrando el gas y la electricidad, hemos conseguido mucho más que bienestar en tu hogar. Ahora podrás elegir cómo quieres vivir y cómo quieres que la energía se adapte a ti. Tenemos la experiencia y la capacidad para hacerlo posible. Hemos convertido a Gas Natural y Unión Fenosa en una sola compañía, y vamos a poner toda nuestra energía en que la vida de más de 20 millones de clientes en 23 países del mundo sea cada día mejor.

¿Nos acompañas?



www.gasnaturalyunionfenosa.com

Índice de empresas

Abbott.....	74	Luminarias de LED.....	14
AC Nielsen.....	62	MadBid.....	14
Accenture.....	90	Made.....	104
AIN.....	68	Massachusetts Institute of Technology.....	90
Aita.....	14	Merck Sharp & Dhome.....	90
Alucha.....	14	Michigan State University.....	74
Amazon.....	28	Microsoft.....	28, 28, 82, 102
Apple.....	28, 40	Nacre.....	14
Ariño y Asociados		NAE.....	70
Abogados.....	70	Naturhouse.....	28
Ascenda Corporation.....	68	Negocenter.....	14
Bancolombia.....	40	Neil D. Levin	
Banco Sabadell.....	92	Graduate Institute.....	108
Barullo Company.....	14	Nestlé.....	62
BBVA.....	82	Nexenta Systems.....	14
Begasa.....	104	New York University.....	90
Blusens.....	104	Nutan Tiffin Box	
Burson Masteller.....	48	Suppliers Charity Trust.....	78
BuyVIP.....	14	Nuubo.....	14
BYD.....	34	NYU Stern	
Camper.....	82	School of Business.....	90
Campofrío.....	86	Oracle.....	28
Carnegie Mellon University.....	90	Orange.....	70
Cementos Molins.....	82	Oscar Mayer.....	86
ChoicePoint.....	90	Otinix.....	82
Chrysler.....	34	Panreac Química.....	14
Competitiveness.....	70	Peguform.....	68
Cooltra Motos.....	14	Philip Morris.....	90
CREA.....	104	Priceline.com.....	40
Cremades & Calvo-Sotelo Abogados.....	82	Prosper.....	40
Damm.....	82	RACC.....	70
Dartmouth College.....	54	Renault.....	34
Davigel.....	62	Rice University.....	90
Demos Group.....	82	Sara Lee International	
Der Norske Veritas.....	82	Household & Bodycare.....	68
Eatricious.....	14	Savera India Private.....	78
El Bulli.....	28	Seat.....	82
Ericsson.....	34	Siebel Systems.....	28
Europraxis.....	82	Siemens.....	14, 82, 90
Farsens Solutions.....	14	Sigrun Partners.....	14
Ferrero Iberica.....	68	Software AG.....	82
Fiat.....	34	Soros Fund Management.....	98
Force Motors.....	78	Stanford University.....	90
Georgia Institute		Star Alliance.....	48
of Technology.....	90	State University	
Gillette.....	40	of New York.....	108
Grameen Bank.....	28	Talde.....	14
Grupo Intercom.....	14	The Boston	
Grupo Villar-Mir.....	102	Consulting Group.....	98
Haas School of Business.....	90	The Wharton School.....	54
Harvard		Unceta Ecosolutions.....	14
Business School.....	60, 70	Unión Fenosa.....	104
Harvard University.....	54	Universidad Católica	
Havas Media.....	108	de Chile.....	90
HEC París.....	90	Universidad de Navarra.....	6, 90
Honda.....	34	Universidad	
IBM.....	40, 74	de San Ignacio, Amberes.....	90
IGB Network.....	72	Universidad de Zaragoza.....	90
Ilion.....	82	Universitat de Barcelona.....	90
Image Group.....	82	Universitat Politècnica	
Imago Group.....	78	de Catalunya.....	90
Impactmedia.....	14	Universitat Pompeu	
Improve Digital.....	14	Fabra.....	48, 90
INALDE.....	108	Université Catholique	
Inditex.....	28, 40	de Louvain.....	90
INSEAD.....	90	University of California	
Institut Català de Tecnologia.....	90	Berkeley.....	90
Instituto Superior		University of California,	
da Empresa.....	108	Los Angeles.....	90
Intel.....	28	University of Chicago.....	90
Inteliex.....	82	University of Connecticut.....	74
Inversora Pedralbes.....	82	University of Mumbai.....	78
Isowat.....	104	University of Pennsylvania.....	54
KBK Group.....	78	Vaughan Systems.....	14
Lavazza.....	108	Virgin Group.....	74
Leeds University School of Business.....	90	Volkswagen.....	82
Lending Club.....	40	VP Networks.....	70
Likuid Nanotek.....	14	Ysios Capital Partners.....	14
Loewe.....	82	Zopa.....	40
London Business School.....	90	Zurich.....	82

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



Control de difusión

32.443

Tirada

30.000 (Edición castellana)
5.000 (Edición internacional)

Director

Antonio Argandoña

Editora

Mercedes Castelló

Redactora jefe

Aida Rueda

Edición en inglés

Larisa Tatge

Director de arte

Alberto Anda
(beto@timeddco.com)

Colaboraciones

Cristina Aced
Clara Castillejo
Alberto Chinchilla

Tomás Crespo

Ángela Martín

Marcella Moohan

Alberto de Olano

Javier Pampliega

Miquel Utset

Secretaría de redacción

Alejandra Arrocha

Fotografía

Jordi Estruch

Miquel Llonch

Roger Rovira

Fotomobil.com

Ilustraciones

Luciano Lozano

(www.ilustra.com)

Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales

(www.cajaalta.es)

Publicidad

M&N Consulting

Antonio Moré y Sabina Nogués de Trujillo

C/ Orient, 78-84, 1ª planta. Of. 14

08190 Sant Cugat del Vallès

Tel.: 93 544 12 34

E-mail: mnconsulting@grupouni2.com

Fotomecánica

Anmar

Impresión

Tugrupográfico

Edita

Estudios y Ediciones IESE, S.L.

Depósito legal: B.23.746-1963

ISSN: 1138/2333

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



IESE/Universidad de Navarra

Revista de Antiguos Alumnos

Avda. Pearson, 21. 08034 Barcelona

Tel.: 93 253 42 00 • Fax: 93 253 43 43

Cno. del Cerro del Águila, 3

Ctra. de Castilla, km 5,180. 28023 Madrid

Tel: 91 211 30 00 • Fax: 91 357 29 13

www.ee-iese.com



AHORA, SU EMPRESA PUEDE VIVIR LOS PARTIDOS EN EL CAMP NOU RODEADA DE LA ATMÓSFERA MÁS EXCLUSIVA
Y DEL EQUIPO DE LAS 5 COPAS

Programa Hospitality

PALCOS: Espacios exclusivos con asientos en terraza privada exterior y zona interior equipada.

ASIENTOS VIP: Localidades ubicadas en emplazamientos estratégicos para disfrutar del partido con una visión excepcional del terreno de juego.



FCBARCELONA
més que un club

BIENVENIDA



ANTONIO ARGANDOÑA

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

Pero así, de golpe, sin avisar... ¡nos habéis cambiado la Revista de Antiguos Alumnos!” Sí, claro: estamos en época de cambios, ¿no? Pues la Revista, vuestra Revista, también ha cambiado. No demasiado: aquí encontraréis al menos una buena parte de lo que había en la vieja Revista, con nuevo diseño y quizás algunos nombres nuevos. Pero también hemos remozado el enfoque, así como el énfasis que ponemos en lo que nos parece que más os puede interesar en cada momento.

En las páginas 12 y 13 explicamos el por qué de este cambio. Hace unos meses, a la Revista de Antiguos Alumnos le nació un hermano, el IESE Insight. No es un hermano pequeño, sino que nació ya crecido: una revista de contenido científico serio, elaborada por el claustro del IESE con profesores e investigadores de prestigio de todo el mundo, para poner al alcance de los empresarios y directivos las mejores ideas sobre dirección de empresas, con rigor y relevancia, pero de manera asequible. Y nos dimos cuenta de que la Revista de Antiguos Alumnos podía tener celos: todos los elogios se dirigían al recién nacido, que podía pensar que tenía derecho a llevarse las ideas, los esfuerzos y las ilusiones de todos. Y esto no sería justo con la Revista de Antiguos Alumnos.

Por eso llegamos a la conclusión de que teníamos que revisar el modelo de la vieja Revista: no sólo un trajecito nuevo, sino una reflexión profunda sobre su función en el IESE y en la Asociación de Antiguos Alumnos. Lo que tenéis en vuestras manos es el resultado de esa reflexión –y de muchísimas horas de trabajo. Una Revista que pretende abrir, para sus Antiguos Alumnos, una ventana aún mayor al IESE, a lo que nos preocupa y nos ocupa (Portada), a las ideas de nuestros profesores (Ideas, Final) y a lo que se cuece en nuestros campus (Crossroads). Y una Revista que esté más aún al servicio de nuestros Antiguos Alumnos: a lo que hace nuestra gente –porque vosotros también sois “nuestra gente” (People)- y a lo que pasa en la escuela (Life).

No sé si lo hemos conseguido. Desde luego, podéis estar seguros de que hemos puesto la mejor buena voluntad y todo el cariño que hemos podido. Ahora os toca a vosotros: primero, leer la nueva Revista de Antiguos Alumnos; segundo, disfrutar con ella, y tercero, y muy importante, hacernos llegar vuestros comentarios, críticas y sugerencias, que recibiremos con gran ilusión. Porque si la Revista anterior era ya vuestra, ésta ha de serlo todavía más.



**Reduzca
sus costes,
sea más
competitivo.**



El mundo se mueve hacia un punto en el que la infraestructura física y la de TI convergen formando una **infraestructura dinámica** capaz de responder a los retos de su negocio. Micro-Blanc apuesta por soluciones hardware y software de IBM para ayudarle a transformar la infraestructura y poder gestionar de forma más dinámica los procesos de negocio y los recursos físicos.

Con 27 años de experiencia y una plantilla de más de 160 empleados, Micro-Blanc ofrece todas las garantías de un negocio de contrastada eficacia. Cuenta con Delegaciones en Barcelona, Madrid y Valencia ofreciendo soporte técnico con cobertura nacional.

**Consulte las ofertas de servidores, sistemas de almacenamiento y software de IBM llamando al teléfono de MBI
Madrid: 91 594 21 80 / Barcelona: 93 531 60 00
o visitando www.microblanc.es**

MBI
MICRO-BLANC
INFORMATICA, S.L.

IBM

**Premier
Business
Partner**



TEMA DE PORTADA. ¿Qué sería el IESE sin sus casos? En Portada reúne a profesores y Alumni para discutir un interesante tema.



IDEAS. Los profesores analizan en sus artículos temas de investigación. En este número le ha tocado el turno al fenómeno emprendedor.



AGENDA. De un vistazo, descubre qué pasará el próximo trimestre en el IESE.



PEOPLE. Historias de Alumni con interesantes trayectorias, noticias de profesores y Antiguos Alumnos, reportajes sobre los que nos visitan... eso es People.



LIFE. Porque aunque estés lejos, también te invitamos a compartir los grandes momentos en la vida de nuestra escuela: graduaciones, encuentros...



LIFE. CHAPTER NEWS. Las noticias de los Chapters territoriales, porque el IESE es realmente una escuela global.

MÁS REVISTA,
MÁS ALUMNI,
MÁS IESE



IDEAS. BREVES. Una forma rápida de enterarse de cuáles son las últimas investigaciones del IESE. Muy breve. Para los más curiosos: IESE Insight, IESE Publishing.



CROSSROADS. ¿Dónde se encuentran el rigor y la relevancia; la teoría y la práctica; los políticos y los empresarios...? El IESE se convierte en punto de encuentro.



PEOPLE. SOIS NOTICIA. Tu espacio y el de tu promoción siguen en Sois noticia.



PEOPLE. AUTORES. Cuando las ideas se convierten en libros tienen un hueco en esta sección.



IESE & YOU. Una sección que te recordará los beneficios de ser Miembro de nuestra Agrupación de Antiguos Alumnos.



FINAL. Una reflexión de obligada lectura... mientras llega la siguiente revista.

El nacimiento de una nueva revista en el IESE, IESE Insight, nos ha ofrecido la mejor excusa, la mejor oportunidad para lavarle la cara a nuestra entrañable Revista de Antiguos Alumnos. Nuestro objetivo era claro: abrir más esta ventana al IESE que es la Revista de Alumni. Queríamos poder explicaros mejor “qué es lo que hay de nuevo por aquí”, qué estamos haciendo, qué están investigando los profesores, quién nos visita y qué os sucede a vosotros, nuestros Alumni. En este largo proceso tenemos que agradecer la ayuda de muchas personas que trabajan en el IESE y al equipo de Cases Associats. A ellos, a Javier Rodríguez y a Toni Piqué,

les recordaremos especialmente por el cariño con el que han tratado a nuestra publicación. Quizás te sorprenda que hayamos bautizado los nuevos títulos de las secciones en inglés. Como sabéis, desde hace varios años la revista se edita en dos idiomas y con esta pequeña licencia nos gustaría dar más unidad a las dos publicaciones. Esperamos que os guste y... también, por supuesto, vuestros críticas y sugerencias.

CLAVES PARA DESPERTAR AL EMPRENDEDOR QUE HAY EN TI

Hay personas que tienen la capacidad de triunfar a pesar de las circunstancias. Personas que encuentran el camino del éxito mientras los demás sólo pueden lamentarse de su mala suerte.

¿Por qué? ¿Qué tienen? ¿Es magia? ¿Es un don? Nuestros profesores y expertos coinciden en subrayar rotundamente que no: el secreto, si es que hay alguno, está muy lejos del ilusionismo.

CRISTINA
ACED





Cuando el ingeniero noruego Eivind Bergsmyr se unió a Nacre como director general no imaginaba cuánto acabaría identificándose con aquel proyecto. La empresa había nacido en el seno de SINTEF, la fundación para la investigación científica e industrial de Noruega. Llevaban tiempo trabajando en un tapón para el oído que aislaba el ruido exterior, pero permitía la comunicación por radio. Una tecnología que enseguida interesó a los militares. Bergsmyr era experto en ingeniería acústica y llevaba varios años trabajando para Siemens. Al poco de incorporarse a Nacre, la empresa estuvo al borde de la quiebra, ya que el prototipo inicial falló y perdieron el apoyo de los ejércitos sueco y noruego. Sin embargo, Bergsmyr no desfalleció, y se convirtió en un auténtico intraemprendedor. El trabajo duro y la perseverancia hicieron que el proyecto finalmente llegara a buen puerto y el ejército de Estados Unidos no tardó en mostrar interés. Hace unos meses, Nacre fue adquirida por una gran empresa con un valor 70 veces superior al inicial.

Podría pensarse que Eivind Bergsmyr es un superhéroe por haber conseguido que prosperara un producto que parecía abocado al fracaso, pero más allá de los poderes especiales, vemos cómo Bergsmyr se identificó con el proyecto y apostó por él, porque creía firmemente que era posible hacerlo realidad. La ilusión, la constancia y el esfuerzo hicieron el resto. Estos son algunos de los ingredientes clave para emprender con éxito, según explican los emprendedores y los miembros del claustro del IESE a los que hemos entrevistado. Basándonos en su experiencia, en este reportaje recogemos las claves para despertar al emprendedor que todos llevamos dentro. ¿Te animas a intentarlo?

A EMPRENDER, SE APRENDE

● Hay quien piensa que la iniciativa emprendedora se lleva en la sangre, pero no existe un “gen emprendedor”, apunta la profesora **M.^a Julia Prats**. Si se analizan historias de emprendedores con éxito, se aprecia una pauta de comportamiento. “Y el comportamiento es algo que se educa; por lo tanto el emprendedor no nace, se hace”.

Muchas personas descubren esta realidad en las aulas del IESE. La profesora **Prats** asegura que como bastantes participantes que se “auto-limitan” y no se consideran emprendedores ni capaces de emprender al empezar el programa, dan gracias al claustro al graduarse “por haberles despertado la ilusión emprendedora y hacerles ver que cualquiera puede emprender si se lo propone”.

No hay superhéroes, ni dones especiales, ni magia, lo único que realmente diferencia a un emprendedor –apunta el profesor **Pedro Nuño**– es la ambición, entendida en el sentido positivo de la palabra; es decir, las ganas de llevar a cabo un proyecto y tener éxito. Por supuesto, también influyen la capacidad de trabajo, de sacrificio y esfuerzo y, claro está, la capacidad de riesgo.

EL EMPRENDEDOR ES UNA PERSONA CON INICIATIVA, CON CAPACIDAD DE TRABAJO, VISIÓN GLOBAL DEL NEGOCIO, Y CAPACIDAD DE CONVENCER.

Joan Roget
Director general de Panreac Química
G-EMBA '02

Gonzalo Fernández
Director de Barullo Company
EMBA '05

Alejo Avello
Director general del CEIT y TECNUN
PDG-03



Si escuchamos a los protagonistas, los emprendedores se definen a sí mismos como personas con inquietudes, inconformistas, perfeccionistas y trabajadoras, comprometidas y tenaces, curiosas, con capacidad de asumir riesgos y de superar fracasos, apasionadas, íntegras y con sentido común, que destacan la importancia de disfrutar y amar lo que se hace. “Un emprendedor debe ser un entusiasta de todo lo que lleva entre manos”.

No existe, como vemos, una definición única del emprendedor, porque “ser emprendedor puede significar algo distinto para cada persona”, aclara el profesor **Antonio Dávila** que añade que “parte de esto está en los genes, pero se puede y se debe enseñar iniciativa emprendedora”. Uno puede ser muy buen jugador de golf pero, si no practica, nunca llegará a ser el mejor.

González Barros (PADE-II-01), presidente del Grupo Intercom, está convencido de que las características y capacidades de la persona emprendedora se pueden desarrollar con el tiempo, “a base de esfuerzo y entrenamiento”. **Rodrigo Miranda** (EMBA'09), socio director general de Nuublo, cree que debe existir una semilla: “quizá no de un empresario nato, pero sí la de una persona inconformista y con cierta inquietud”. “Si naces en una familia en la que los comportamientos emprendedores están bien vistos o en la que sus miembros actúan de forma emprendedora, verás la iniciativa emprendedora de forma favorable”, afirma **Mathieu Careno**, director ejecutivo del Centro de Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora del IESE.

En conclusión: toda persona es un emprendedor potencial, pero eso no significa que todo el mundo quiera lanzarse a la aventura empresarial. El profesor **Chris Zott** aconseja que antes de embarcarse es importante preguntarse si serás feliz como emprendedor. “No todo el mundo quiere ser director general”. En esta misma línea, **Rob Johnson**, profesor visitante del IESE, advierte que algunas personas tienen cierta “predisposición emprendedora”, que resulta básica: “no creo que se pueda convertir en emprendedor alguien que carezca de esta predisposición”.

SER FELIZ COMO EMPRENDEDOR: PARA EMPRENDER, HAY QUE QUERER

- Las motivaciones que animan a un emprendedor a
- lanzarse a la aventura empresarial, dejando atrás las comodidades de un trabajo por cuenta ajena, son tan variadas como variados son los emprendedores.

Al contrario de lo que suele pensarse, el dinero no es la primera razón. La mayoría de los emprendedores señalan la libertad y el deseo de hacer realidad un proyecto personal como las principales razones para emprender.

“La motivación viene primero del corazón, la pasión por hacer cosas diferentes, por sentir algo interior que te hace dar un salto a lo incierto”, explica **Luis Unceta** (MBA '02), de Unceta Ecosolutions. Se trata de una necesidad, apunta **Antonio González Barros**: la necesidad de hacer algo singular, de asumir retos, de sentirse realizado, de crecer y aprender, de sentirse útil y contribuir en algo con la sociedad. Se trata de llevar a cabo un sueño y crear algo de la nada. La posibilidad de tomar las riendas y autogobernar la vida profesional es otro de los motivos que impulsan a dar el paso, explica **Javier Lluch** (MBA '99), de Impactmedia.

Nuevo BRAVIA LCD Serie Z5500 con **Motionflow 200Hz**

Movimientos perfectos. Diseño minimalista



Máximo realismo en imágenes con movimiento

La nueva serie BRAVIA Z5500 representa un paso adelante en imagen superior, ya que incluye la tecnología exclusiva de Sony **Motionflow 200Hz**, que **crea y añade hasta 200 imágenes por segundo de manera inteligente**. Así, **elimina cualquier borrosidad, para ofrecerte el máximo realismo en imágenes con movimiento**, asegurando una **nitidez espectacular incluso en escenas a gran velocidad**. Además, estos televisores presentan **el marco más fino conseguido por BRAVIA**, dando como resultado un diseño de líneas puras donde hemos eliminado lo superficial para que disfrutes de la **Alta Definición** en todo su esplendor.

Bienvenido a una nueva generación de televisores donde todo es imagen.

PARA EMPRENDER NO HAY EDAD

● “Uno puede descubrir que posee iniciativa emprendedora sin haberlo pensado antes”, asegura **Joan Roget** (G-EMBA ‘02), director general de Panreac Química. Ser emprendedor no depende de la edad, sino de las inquietudes y actitudes, coincide **Jose M^a Zalbidegoitia** (PADE-II-01), que se incorporó a Talde cuando tenía más de 48 años. “Los emprendedores no han de ser necesariamente jóvenes”, explica el profesor **Jan Oosterveld**, que con 64 años acaba de lanzar una nueva *start-up* en Malasia.

Richard Vaughan (EMBA ‘82), fundador de Vaughan Systems, recuerda como lanzó su primera empresa a los 24 años, aunque considera que su verdadero espíritu emprendedor apareció mucho después, “cuando me di cuenta de que podía lograr casi cualquier cosa si me empeñaba en ello”.

De hecho, para **Joëlle Fritjers** (G-EMBA ‘08), de Improve Digital, la edad suma experiencia. “Con diez años de experiencia laboral, estás mucho más preparada. Tienes más visión, una mejor red de contactos y eres más capaz de conseguir que A se convierta en B más rápido, con más capacidad para convencer a los demás de que te sigan”.

PARA EMPRENDER BIEN, HAY QUE FORMARSE BIEN

● En lo que todos coinciden es en que la formación es vital y ayuda a minimizar el riesgo de emprender un nuevo proyecto. **Gonzalo Fernández** (EMBA ‘05), de Barullo Company, señala que aporta capacidad de análisis y seguridad en la toma de decisiones, algo básico a la hora de emprender.

La formación en las escuelas de dirección, como el IESE, proporciona una base teórica y herramientas indispensables, abre los ojos ante la iniciativa emprendedora y facilita redes de apoyo o canales de financiación.

El IESE, en particular, además de ofrecer formación en iniciativa emprendedora, apoya a los emprendedores con valiosos recursos como la Red de Inversores Privados que dirige el profesor **Juan Roure** o el fondo de capital riesgo FINAVES, liderado por el profesor **Pedro Nueno**.

No es de extrañar, por lo tanto, que tantas veces, la chispa se haya encendido en las aulas. Muchos de los participantes en los programas han diseñado su plan de negocio en el IESE. A **Evan Powell** (G-EMBA ‘08), presidente de Nexenta Systems, las recomendaciones del claustro le fueron muy útiles para construir su empresa, pero también resultaron de gran ayuda la opinión y la experiencia de sus compañeros de promoción. “De alguna manera, la formación no es otra cosa que asimilar la experiencia acumulada por otras personas a lo largo del tiempo”, sostiene **Carlos Mata González** (PDG-B-04) de Negocenter.

Algunos incluso han encontrado en el aula compañeros de viaje: los socios. Es el caso de **Antonio González Barros**, de Intercom; **Josep Sanfeliu** (G-EMBA ‘07), de Ysios Capital Partners; **Abran Smith** (MBA ‘07) y **Fabrice Talbot** (MBA ‘07), de Eatricious, y **Gustavo García** (PDG-B-05) y **José Luis Vallejo** (PDG-B-05), de BuyVIP. El ingeniero **Luis Roig** (PDG-I-01), y el abogado y consultor **Joaquim Llimona** (PDG-I-01) se conocieron en

IESE Y CEIT: LA INNOVACIÓN SE ENCUENTRA CON LA EMPRESA**LA FORMACIÓN ES FUNDAMENTAL**

La colaboración entre universidad y empresa es clave para fomentar la iniciativa emprendedora.

“Nuestro potencial es muy amplio: generamos conocimiento fácilmente trasladable al mercado en forma de nuevas iniciativas empresariales”, explica **José Ignacio de Carlos Gandasegui** (MBA ‘91), subdirector general del Centro de Estudios e Investigaciones Técnicas de Gipuzkoa (CEIT). El CEIT nació en 1982, de la mano de la Escuela de Ingenieros de la Universidad de Navarra (TECNUN) y gracias al apoyo económico e institucional del Gobierno vasco. El centro tecnológico realiza investigación aplicada a empresas para mejorar su competitividad a través de proyectos de I+D+i y de la formación de estudiantes de doctorado. La relación con el IESE es muy estrecha. Los profesores del área de Iniciativa Emprendedora dedican muchas horas a formar a estos jóvenes ingenieros

para que sus buenas ideas se conviertan también en buenos negocios.

Las 12 empresas promovidas hasta la fecha desde CEIT han generado más de 300 empleos, la mayoría de ellos de alta cualificación. “Es algo que nos llena de alegría, ya que supone una modesta -aunque tangible- aportación al tejido empresarial”, asegura **Alejo Avello** (PDG-03), director general del CEIT y de TECNUM. “Nuestra participación en la gestión de estos spin-offs se debe a que existen intereses coincidentes”, añade, como son la búsqueda conjunta de proyectos de investigación con financiación pública, la posibilidad de conseguir ayudas para la contratación de doctores, la promoción del espíritu emprendedor en los jóvenes científicos y tecnólogos que se forman en el centro y la colaboración con las administraciones públicas en la generación de empleo y riqueza. A medida que la empresa va adquiriendo vida propia, el apoyo

el IESE, una experiencia que aseguran “provocó” sus inquietudes y, lo más importante, les permitió conocerse. **Roig y Llimona** han creado recientemente Luminarias de LED, pero no es su primera iniciativa empresarial. Hace algunos años lanzaron otro proyecto en el sector inmobiliario, junto con otros compañeros del IESE, a los que les une “una buena amistad”.

LA SUERTE DEL EMPRENDEDOR: TRABAJO, TRABAJO Y TRABAJO

● No conozco a ningún emprendedor que no esté pensando las 24h en su empresa”, explica **Juan Carlos**



se reduce. “La receta consiste en poner los ingredientes adecuados para crear un caldo de cultivo eficaz”, resume **Avello**.

El CEIT es un centro multidisciplinar que cuenta con nueve grupos de investigación que trabajan en áreas distintas de conocimiento: materiales, dinámica y diseño mecánico, electrónica e ingeniería medioambiental, entre otros. Desde el centro se impulsa y

favorece la colaboración entre los distintos grupos para realizar una investigación multidisciplinar, explica **Avello**. Las dos últimas *spin-offs* que han nacido en el centro son fruto de esta interacción: Farsens Solutions y Likuid Nanotek.

Felipe Sevillano es consejero delegado de Farsens Solutions, una *spin-off* del CEIT especializada en el desarrollo y comercialización de sensores

de ultra-bajo consumo y en su aplicación en sistemas inalámbricos. “Desde el principio, el Centro ha puesto toda su experiencia y red de contactos a mi disposición, y hemos trabajado conjuntamente”.

Considera que el emprendedor nace (algunas personas tienen las cualidades necesarias y recomendables para emprender) pero que también se hace, y destaca que en este sentido la formación juega un papel crítico. “Nunca he dejado de asistir a programas de formación”. También resultan determinantes otros factores como el entorno en el que se desarrolla la formación de la persona (familia, colegio, universidad, empresa, etc.) y las situaciones que aparecen durante la vida (un ascenso, un despido, una desgracia familiar, etc.). Un entorno inestable e incierto como el actual “no ayuda al lanzamiento de iniciativas emprendedoras”, apunta, pero pueden darse situaciones laborales y profesionales que “animen a muchas personas a embarcarse en una iniciativa emprendedora”.

Javier Lopetegui dirige Likuid Nanotek, empresa que fabrica membranas inorgánicas de microfiltración para aguas y otros fluidos industriales. Dice que emprender “supone una dosis de aventura, de pasión y de aprendizaje y crecimiento, como persona y como profesional”, y confiesa que “no hay secretos, simplemente muchas ganas de trabajar y saber pasar los momentos duros, que los hay”. Cree que probablemente hay personas “más predispuestas a emprender”, por su carácter, pero añade que influyen mucho las circunstancias, la formación y, sobre todo, el trabajar duro.

Al nuevo emprendedor le recuerda que una buena idea de negocio es importante, pero “no lo es todo”, y recomienda trabajar a fondo el plan de negocio y tratar de minimizar riesgos. Considera que las ayudas existentes en la actualidad son interesantes y permiten dar los primeros pasos, pero echa en falta el apoyo “más allá del primer año”. En su caso, la ayuda del CEIT fue “fundamental” para atravesar determinados momentos de incertidumbre que casi todo proyecto ha de pasar cuando se está gestando. Agradece que le hayan estado ayudando y apoyando “desde el minuto cero”.

García Centeno (EMBA '95), socio ejecutivo de Sigrun Partners, aunque también reconoce que el 50% del éxito depende de la suerte. Sobre este último punto, las opiniones son diversas.

Aunque la mayoría destaca la importancia de estar en el sitio adecuado en el momento oportuno, todos consideran que la base del éxito reside en el esfuerzo y el trabajo bien hecho. “Estoy convencido de que el éxito de un proyecto depende, en el 90% de los casos, de tres cualidades propias del empresario: sentido común, austeridad y mucho esfuerzo”, asegura **Carlos Mata**. Para poder pescar, primero hay que ir a pescar, explica **Josep San-**

feliu, “la suerte tendrá que ver con la caña que uno escoja y el río al que decida ir”.

Richard Vaughan se muestra tajante: “la suerte no existe; los emprendedores con éxito abren la puerta siempre que la oportunidad les llama, cuando la mayoría de la gente ni tan siquiera oye la llamada y muchos menos se preocupan por abrir la puerta”.

El profesor **Chris Zott** comenta que la suerte es un factor, pero asegura que “cuanto más te esfuerces en intentarlo, más afortunado serás”. **Fabrice Talbot** matiza que cree en el “trabajo inteligente y eficiente”, y considera que el éxito reside en hacer las cosas bien a la primera y más rápido que los demás.

UN BUEN EMPRENDEDOR SE CARACTERIZA POR SU HABILIDAD PARA BUSCAR, ESCUCHAR Y ACEPTAR CONSEJOS.



José Ignacio de Carlos Gandasegú
Subdirector general del CEIT
MBA '91

José M^º Zalbidegoitia
Presidente de Talde
PADE-II-01

Rodrigo Miranda
Socio director general de Nuubo
EMBA '09



Juha Koski
Directivo de MadBid
MBA '07

Richard Vaughan
Fundador de Vaughan Systems
EMBA '82

Madhur Srivastava
Fundador de MadBid
MBA '07



EMPRENDER ES PERSEVERAR

● La perseverancia es indispensable, sobre todo al principio. **Gustavo García** explica que persiguieron a las mejores marcas durante años. “Les llamábamos continuamente y asistíamos a todas las presentaciones de sus colecciones. Les enviábamos helados en verano y dulces en Navidad. Al final, logramos que formaran parte de BuyVIP.”

“Cuando fui por primera vez a pedir la financiación para abrir nuestro primer centro de negocios, el director de la sucursal me dijo “este negocio es como una comuna, ¿no? Tras visitar otras treinta y siete entidades financieras, conseguí el primer crédito,” explica **Carlos Mata González**.

Un emprendedor ha de estar muy seguro de sí mismo, según **Madhur Srivastava** (MBA '07) y **Juha Koski** (MBA '07), fundadores de MadBid; y ser muy perseverante. Para **Timo Bütetfisch** (MBA '04), director general de Cooltra Motos, la persona que emprende ha de ser abierta y, sobre todo, luchadora. Recuerda que cuando empezaron, ellos mismos se encargaban de mantener la flota de alquiler durante la noche para poder atender a los clientes por el día. Y es que ser una persona creativa y con recursos es indispensable.

ANTES DE EMPRENDER, ESCUCHA Y CONVENCE

● “Antes de abrir la primera tienda, hicimos un estudio de mercado -casero-. Me ponía delante de las tiendas de la competencia y contaba los clientes que salían con bolsas a distintas horas y distintos días. También les preguntaba cuánto dinero se habían gastado. De esta forma tuvimos una estimación bastante buena de lo que podía facturar una tienda de este tipo”, recuerda **Gonzalo Fernández**.

Mathieu Carenzo asegura que un buen emprendedor se caracteriza por su habilidad para buscar, escuchar y aceptar consejos.

El arranque de cualquier proyecto de iniciativa emprendedora tiene que ver con “una actitud manifiesta de escucha abierta, visionado atento y de identificación selectiva”, sostiene **Josep Sanfeliu**. Por supuesto, la persona ha de ser también flexible y muy receptiva, “open mind”, como apunta **Fabrice Talbot**.

El emprendedor, recuerda el profesor **Pedro Nuño**, es además de una persona con iniciativa una persona con capacidad de convencer.

“Esta competencia es necesaria para conseguir el apoyo económico y humano, que resultan indispensables para emprender”, apunta **Richard Vaughan**. “El emprendedor tiene un fuerte sentido de responsabilidad con sus clientes, empleados y proveedores, y es capaz de transmitir a los demás sus pensamientos y su pasión, además de compartir sus convicciones y emociones”, sostiene.

Rodrigo Miranda recuerda, por ejemplo, que su inversor no se decidió a apostar por su idea “hasta que no se puso la camiseta y se vio monitorizado con nuestro primer prototipo, mientras corría por la sala de reuniones”.

EMPRENDER ES EQUIVOCARSE

● El profesor **Oosterveld** apunta que las escuelas de Dirección tienen un rol clave: “deberían mentalizar a los estudiantes de que el índice de fracaso es mayor que el

Collection #1
Autumn-Winter 09

Passeig de Gràcia 12-14
Diagonal 468
Pau Casals 3
Pedralbes Centre



FUREST WOMAN





Antonio González Barros
Presidente del Grupo Intercom
PADE-I-01

Josep Sanfeliu
Cofundador de Ysios Capital
Partners
G-EMBA '07

Luis Roig
Director de Luminarias LED
PDG-I-01

Joaquim Llimona
Director de Luminarias LED
PDG-I-01

Javier Luch
Consejero delegado de Impactmedia
MBA '07

Timo Bütetfisch
Director general de Cooltra Motos
MBA '04

ACTIVIDADES DEL IESE PARA EMPRENDEDORES CURSO 2009-2010

Encuentros

Formación para inversores y representantes de Family Offices. Barcelona y Madrid, 6 y 29 de octubre de 2009.

Foros de la Red de Inversores Privados y Family Offices. Barcelona y Madrid: 29 de octubre de 2009, 19 de noviembre de 2009, 28 de enero de 2010, 11 de marzo de 2010, 22 de abril de 2010, 1 de junio de 2010, 12 de julio de 2010.

Entrepreneurial Tech Fair. Barcelona, enero de 2010

Growth and Investment Forum. Barcelona, marzo de 2010

Global Entrepreneurship Week. Barcelona, del 16 al 20 de noviembre de 2009

Programas enfocados

Descubre y desarrolla tu capacidad creativa. Barcelona, 23, 24 y 25 de febrero de 2010

La misión de la Family Office: preservar el patrimonio y contribuir a la armonía de la familia empresaria. Barcelona, 14 y 15 de abril de 2010

Desarrollando la creatividad y la innovación en la empresa. Barcelona, 27 y 28 de abril, y 11 y 12 de mayo de 2010

El rol de la propiedad en la empresa familiar. Madrid, 1 y 2 de junio de 2010

Short Focused Programs Getting Things Done. Barcelona, del 18 al 21 de mayo de 2010

Getting Global Strategy Right. Barcelona, del 8 al 11 de junio de 2010

de éxito". Históricamente, Estados Unidos ha premiado a los emprendedores y ha visto el fracaso como una fuente de experiencia y no como algo negativo, al contrario de lo que ha ocurrido en Europa, donde se ha estigmatizado el fracaso. Sin embargo, "esto está cambiando", asegura el profesor **Nueno**. "Cuanto más reacia al riesgo es una cultura, más penaliza el fracaso. Esas sociedades no dan una segunda oportunidad", advierte el profesor **Dávila**. Cuando, en realidad, el fracaso es parte de la cultura emprendedora y de la cultura de la innovación, y "asumirlo como tal nos puede hacer más fuertes", asegura el profesor **Roure**.

PARA EMPRENDER, HAY QUE TENER APOYO

● Sin embargo, no todo depende de uno mismo, también es fundamental contar con el respaldo de la familia y los amigos, insisten **Hans W. Cool** (MBA '03), director de Alucha, y **Rodrigo Miranda**. "Sin su apoyo es imposible embarcarte en cualquier aventura".

También se agradece el apoyo institucional. La iniciativa emprendedora es "esencial para la economía de un país", destaca **Chris Zott**. Se trata de una importante fuente de creación de empleo y por esta razón "los Gobiernos deberían ponérselo más fácil a los emprendedores".

EMPRENDER NO SÓLO ES INVENTAR

● Otra falsa creencia bastante extendida confunde emprender con inventar y con crear algo nuevo al margen de la empresa en la que se trabaja, señala el profesor **Chris Zott**. Sin embargo, emprender es también crear nuevas oportunidades en la propia empresa, innovar en el puesto de trabajo que se desempeña o encontrar nuevas formas de realizar las tareas habituales, aclara la profesora **M.ª Julia Prats**.

"Todos llevamos un emprendedor dentro", asegura Luis Unceta "y lo desarrollamos en el trabajo por cuenta ajena, en nuestra familia, con nuestros amigos, en nuestra comunidad, en el equipo de fútbol...".

"Un emprendedor-empresario es tan emprendedor como un funcionario que pretende cambiar un proceso en la Admi-



Oficina Vodafone

Te traemos la jugada perfecta para la comunicación de tu negocio

Presentamos todas las soluciones de comunicación para no perder ninguna oportunidad de negocio: Internet y tu fijo en tu móvil sin desvíos dentro y fuera de tu oficina.

Infórmate en el 1443 o en www.vodafone.es/empresas

Es tu momento. Es Vodafone.



EMPRENDER ES TAMBIÉN CREAR NUEVAS OPORTUNIDADES EN LA PROPIA EMPRESA, INNOVAR EN EL PUESTO DE TRABAJO O ENCONTRAR NUEVAS FORMAS DE REALIZAR LAS TAREAS HABITUALES.



Luis Unceta
Socio fundador de Unceta
Ecosolutions
MBA '02

Hans W. Cool
Director de Alucha
MBA '03

Joëlle Frijters
Directora general de Improve Digital
G-EMBA '08

nistración o un médico que se las ingenia para atender mejor a sus pacientes en un hospital”, añade **Josep Sanfeliu**.

No obstante, a la mayoría de empresas todavía le cuesta aceptar la iniciativa emprendedora de sus trabajadores: “no somos un país que facilite el *intrapreneurship*”, señala el profesor **Pedro Nuño**, que añade que “en todas las empresas hay gente con ideas y muchos acaban dejando la empresa y desarrollándolas fuera de ella, porque dentro no les han dejado”. Eso le ocurrió a **Gustavo García**: “como no pude emprender dentro de mi empresa, di un primer salto asociándome con otros emprendedores en un proyecto que no funcionó tan bien como esperaba, pero que sentó las bases de la siguiente etapa con BuyVIP”.

INCENTIVAR LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

- ¿Cómo se puede motivar el espíritu emprendedor?
- Apelando a las competencias, sostiene la profesora **Prats**, quien comenta que esto se puede conseguir con *role models* adecuados y con un contexto que fomente la iniciativa. Asegura que muchas veces se confunde emprender con riqueza y fama, critica el exceso de personalismo actual y apuesta por fijarse más en los procesos y promover comportamientos concretos que impulsen la creatividad y valoren el esfuerzo, la constancia y el trabajo bien hecho.

El hecho de que existan áreas geográficas de gran fertilidad emprendedora lleva a pensar que en la iniciativa emprendedora influyen una serie de factores externos de carácter político, social, cultural y empresarial que favorecen el desarrollo de la iniciativa empresarial, argumenta el profesor **Juan Roure**. Según el Global Entrepreneurship Monitor, la actividad emprendedora en España se sitúa en la media de los países europeos, aunque se aleja considerablemente de otros como Brasil, China o Estados Unidos. No obstante, el contexto de incertidumbre actual conlleva a una nueva variable en la ecuación de la iniciativa emprendedora, aunque no tiene por qué ser un factor negativo.

EMPRENDER, AHORA MÁS QUE NUNCA

- Algunos emprendedores, como **Joaquim Llimona** y
- **Luis Roig** hacen una lectura positiva de esta coyuntura económica adversa. Explican que “estos momentos deben aprovecharse para innovar”, y con esta filosofía han creado una farola de bajo consumo y muy resistente que supone un ahorro de energía y del gasto de funcionamiento del alumbrado público.

Las reestructuraciones y la destrucción de empleo intensifican la iniciativa emprendedora, que se convierte en una oportunidad profesional para muchas personas que están perdiendo su trabajo, explica el profesor **Juan Roure**.

Es cierto que en momentos de recesión hay menos financiación disponible y el crecimiento económico es menor, pero esto también lleva a malgastar menos recursos: “las malas ideas que podrían haber encontrado apoyo económico antes, no lo encontrarán ahora -señala el profesor **Dávila-**, los emprendedores tendrán que trabajar más duro”. Esto es algo que ya se ha notado en los foros que organiza la Red de Inversores Privados y Family Offices. Su director, el profesor **Roure**, asegura que en el último año ha aumentado la calidad de las propuestas de negocio presentadas.

Parece claro que no se trata de un don especial, despertar al emprendedor que llevamos dentro está al alcance de todos y puede ser una aventura apasionante.

Nuevos tiempos
Nuevos trenes

renfe

Ha llegado
el momento de escapar
tren+hotel


100
escapadas

desde

57€

NH
HOTELES

TRYP
HOTELES

MELIÀ
HOTELS & RESORTS



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE FOMENTO

Consíguelo sólo en **agencias de viajes**.
Es un producto **Iberojet, Iberrail y Viajes El Corte Inglés**.

EMPRENDEDORES

CREADORES DE FUTURO

**M.ª JULIA PRATS**

Profesora adjunta de Iniciativa Emprendedora, IESE

La profesora del IESE M.ª Julia Prats ha coordinado la edición de este número especial de la revista sobre iniciativa emprendedora, en el que se han recogido las últimas ideas de los profesores del IESE sobre esta área y los testimonios de Antiguos Alumnos emprendedores e intraemprendedores.

INICIATIVA EMPRENDEDORA • INNOVACIÓN Y CAMBIO

Decía el economista Joseph Schumpeter que el emprendedor es el creador de futuro. No es de extrañar, entonces, que esta figura adquiera un papel destacado en el contexto económico actual, en el que el futuro se dibuja un tanto incierto. Y cuando hablo de emprendedor no me estoy refiriendo a esa imagen de genio loco y solitario cuyo único objetivo es hacer realidad su proyecto sin importarle nada ni nadie más, estereotipo que tanto daño ha hecho a la iniciativa emprendedora.

Es emprendedor quien crea una empresa, pero también lo es quien busca nuevas maneras de llevar a cabo viejas tareas o aquel que encuentra nuevas líneas de negocio para la empresa en la que trabaja como asalariado. Es decir, también son emprendedoras aquellas personas que son capaces de crear futuro para un negocio, aunque no sea propio, y que lo hacen de una forma innovadora, rompedora, e incluso a veces desafiando a la intuición.

Ferran Adrià y Juli Soler, de El Bulli; Steve Jobs, de Apple; Amancio Ortega, de Inditex; Muhammad Yunus, de Grameen Bank, y Jeff Bezos, de Amazon, son creadores de futuro. Son sólo algunos ejemplos de emprendedores famosos: si quisiéramos enumerar a todas las personas que han emprendido en la última década, la lista sería infini-



ta, aunque no todos los nombres serían tan conocidos como estos. También habría personas como Carlos Oliveira, que con 22 años y desde Braga (Portugal) fundó una empresa de soluciones para móviles que Microsoft compró en 2007, la primera adquisición en este ámbito que se produjo en Europa. O como Eivind Bergsmyr, ingeniero noruego, que se incorporó a una compañía que trabajaba en una tecnología muy avanzada, desarrollando un producto que aísla del ruido pero permite una perfecta comunicación, y se identificó tanto con ella que luchó por sacar el producto adelante, aun cuando todo parecía apuntar al fracaso. Finalmente, el producto se ha convertido en un elemento imprescindible para la infancia de más de una veintena de países, entre ellos la de EE. UU. En esta lista estarían también muchas otras personas desconocidas que han reinventado un futuro para sus empresas, para sus empleados, para sus familias, y que, aunque no aparecen en los periódicos, no por ello tienen menos mérito o un menor impacto económico y social.

LOS FALSOS DILEMAS

● “En este mundo salen adelante quienes se levantan y buscan las circunstancias que quieren y, si no las encuentran, las crean”. Estas palabras del escritor George Bernard Shaw recogen la filosofía emprendedora que defendemos en el IESE. De hecho, la idea de que las buenas oportunidades no existen, sino que se crean, se confirma en todas las historias de iniciativa emprendedora que conocemos. Félix Revuelta, fundador y presidente de Naturhouse, supo construir una oportunidad explotando un cambio en el sector dietético. Ante la liberalización del mercado, Revuelta diseñó un modelo de negocio innovador y una franquicia muy competitiva con la que ha conseguido una rápida expansión y que vive un crecimiento medio anual del 45% desde 1999.

Otra falsa creencia, muy extendida, considera que emprender es sólo para “genios” y “gente con suerte”, cuando la clave de la iniciativa emprendedora reside en la innovación y, sobre todo, en el esfuerzo y la constancia. Todos los casos que conocemos a través de los proyectos de investigación que realizamos en el Departamento de Iniciativa

Emprendedora del IESE tienen algo en común: líderes innovadores que son capaces de sacar lo mejor de la gente que tienen a su alrededor.

Por último, otro error común consiste en pensar que emprender un nuevo proyecto es un proceso lineal. Al contrario, todo proceso de lanzamiento y crecimiento tiene altibajos y requiere saber gestionar las crisis, que de hecho pueden aparecer en cualquier momento. Por eso, es importante identificar rápidamente los posibles desajustes, crear redes de seguridad y contar con “paracaídas” que amortigüen el golpe. Aquellos que han salido con éxito de estos trances muestran comportamientos muy similares: están abiertos a los cambios y a reconfigurar con celeridad aquellos elementos que son esenciales para sobrevivir, tienen una fuerte determinación para sacar la empresa adelante, deciden con rapidez... y aciertan porque saben rodearse del equipo adecuado y están dispuestos a explorar nuevas rutas o empezar de nuevo cada vez que sea necesario.

Hemos repasado en este artículo los falsos mitos que suelen relacionarse con la iniciativa emprendedora y que, lamentablemente, empobrecen un ámbito que en realidad es enriquecedor para toda la sociedad. Es necesario recuperar la ilusión por el esfuerzo y la idea de que quien siembra, recoge. La recompensa no tiene por qué ser sólo económica, también cuenta el crear algo y verlo crecer; o conseguir que reviva aquello que parecía condenado a desaparecer. No hay fórmulas mágicas para emprender con éxito, pero sí encontramos comportamientos comunes en todas las historias de personas que un día decidieron emprender, ya fuera por cuenta propia o ajena.

En este número de la Revista de Antiguos Alumnos recogemos el testimonio de algunos emprendedores que pasaron por las aulas del IESE y publicamos varios artículos firmados por los miembros de nuestro Departamento de Iniciativa Emprendedora. Con ello queremos desmitificar algo tan real como es la iniciativa emprendedora y dejar claro que emprender es cuestión de trabajo duro y voluntad, y no algo que se lleve en los genes.

Os invitamos, si lo deseáis, a despertar vuestro lado emprendedor.

ES EMPREN-
DEDOR QUIEN
CREA UNA
EMPRESA,
PERO TAMBIÉN
LO ES QUIEN
BUSCA NUEVAS
MANERAS DE
LLEVAR A CABO
VIEJAS TAREAS.

EL RETO DE CRECER

¿CÓMO LLEGAR
MÁS ALLÁ
DE LOS OCHENTA?
**ANTONIO
DÁVILA**

 Profesor de Contabilidad y
Control, IESE

Superar la barrera de los ochenta empleados supone un gran reto para el directivo, que ve como su “negocio” se transforma en “empresa”, donde no son suficientes las buenas ideas o el carisma para seguir adelante. Hacen falta directivos de verdad.

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS •
ANÁLISIS DE DECISIONES • DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA • INICIATIVA EMPRENDEDORA •
INNOVACIÓN Y CAMBIO

Crear nuevos negocios con posibilidades de éxito no es tarea fácil. Pero, una vez se ha puesto en marcha un negocio atractivo y rentable, el siguiente paso no es menos difícil. Es el paso que convierte a un emprendedor en directivo. La transición de un “buen negocio” a una “buena empresa” se produce en algún momento durante el periodo que va entre los 50 y los 100 empleados. Cuando un negocio tiene menos de 80 empleados (por tomar un punto entre 50 y 100), el emprendedor lo puede manejar personalmente. Todas las decisiones llegan a él y sabe qué está pasando en cada rincón de la organización. No hace falta saber cómo dirigir: una buena idea, un poco de carisma y un poco de sentido común son suficientes. El gran reto es crecer más allá de los 80. En ese momento, la empresa no puede crecer a base de buena voluntad, necesita directivos.

Una empresa que nació en junio de 2003 en Silicon Valley, con la que he tenido oportunidad de colaborar y a la que he seguido de cerca, es un buen ejemplo. La idea es fenomenal, quiere ser (y lo está consiguiendo) el punto de referencia dentro del mundo de los negocios dedicados a la tecnología -desde nuevas empresas (*startups*), capital riesgo, empresas de capitalización media, hasta grandes multinacionales-. La empresa ha crecido mucho durante estos últimos tres años y, ahora, ha llegado al punto de transición. El director general es un gran visionario

-suya es la idea- y un gran vendedor -suyas son la mayoría de las ventas de la empresa hasta el momento-. Pero su gran reto es crear un equipo que permita a la empresa crecer más allá de los 70 empleados que ahora tiene. Para él, crecimiento siempre ha querido decir más horas con los clientes, más presión en la organización para vender, y el equipo directivo ha sido siempre él y tres personas de su confianza.

**LA HABILIDAD
DE CRECER**

Este argumento viene a cuento del “ruido” que hay alrededor de la falta de “espíritu emprendedor” en España (y Europa), que no es más que un reflejo de la falta de “espíritu innovador” que tanto se critica. Puede ser cierto que las trabas burocráticas y el estigma social del fracaso, que es parte del riesgo de emprender, expliquen la falta de nuevas empresas. Pero veo personas con ideas y que empiezan nuevos negocios con el mismo espíritu emprendedor que he visto en Silicon Valley. Quizás no sean tantos, pero hay bastantes.

Parte del problema de la falta de nuevas empresas no son las ganas de crear, que las hay, sino la “habilidad” de hacer crecer un negocio y crear una empresa de verdad, es decir, con directivos que la gestionen. En muchos negocios, el freno al crecimiento no es el potencial de la idea, ni la falta de financiación; es la falta de gestión. Todos conocemos empresas, muchas veces familiares, que llegan al número mágico de 80 y dejan de crecer. O nuevos negocios



LA TRANSICIÓN DE UN “BUEN NEGOCIO” A UNA “BUENA EMPRESA” OCURRE EN ALGÚN MOMENTO DURANTE EL PERIODO QUE VA ENTRE LOS 50 Y LOS 100 EMPLEADOS.

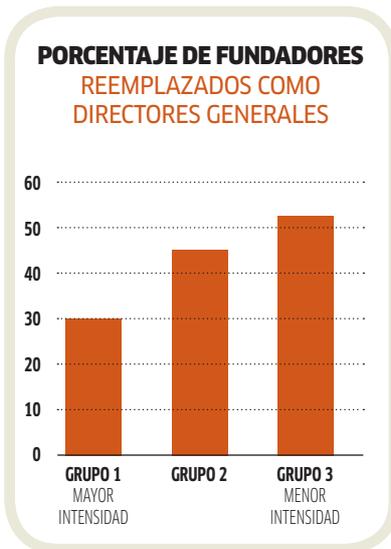


FIGURA 1

muy prometedores que, llegados a este techo, se quedan en eso... un negocio prometedor.

¿Qué pasa? La respuesta de los emprendedores es que el negocio ya es suficientemente rentable y “¿para qué crecer si ya nos ganamos la vida muy bien?” Otras veces los emprendedores tienen miedo a salir de su región (el entorno que conocen y donde se sienten seguros). En otras ocasiones, crecer más supone mucho más trabajo (que es correcto, ya que el número de contactos no crece de forma lineal sino exponencial con el número de personas). Lo cierto es que el modelo de gestión más allá de los 80 es diferente. El modelo de gestión de “menos de 80” no es “escalable”, es decir, no vale hacer lo mismo pero más rápido y más grande. Si todo lo que pasa en la organización tiene que pasar por el emprendedor, más crecimiento significa más horas de trabajo y más quebraderos de cabeza, y expandirse a más regiones significa más viajes.



A partir de 80 personas, hay que profesionalizar la gestión. Esto significa que hay que delegar y usar herramientas de gestión. Si no se hace esto, no hay forma de crecer y el “espíritu emprendedor” queda en eso, en lo que podría haber sido pero no es. Profesionalizar la gestión significa cambiar la mentalidad y pasar de entender la empresa como un negocio personal a entenderla como una organización. Significa contratar gente con la preparación y la experiencia para “crear” la organización. Significa empezar a contratar especialistas -un director financiero para que cree un departamento financiero, un director comercial que cree un equipo de ventas, un director de recursos humanos que sepa qué significa la carrera profesional de una persona, etc.-. Significa adoptar herramientas de gestión, desde un simple presupuesto, hasta el diseño de procesos de ventas o de desarrollo de nuevos productos.

ALGO DE INVESTIGACIÓN

● Esta idea nos estuvo rondando la cabeza durante bastante tiempo hasta que nos decidimos a hacer lo que hacen los académicos: investigar. Lanzamos un proyecto para estudiar 78 empresas de reciente creación (de media tenían algo más de cinco años) que tuvieran más de 50 empleados en Silicon Valley. Dedicamos muchas horas a cada empresa, hablando con diferentes directivos y recogiendo datos de su historia -el crecimiento en número de personas, ventas, beneficios, inversores- y de la adopción de herramientas profesionales de gestión -presupuestos, procesos comerciales, alianzas, desarrollo de productos, análisis financiero y gestión de personas-.

Los resultados fueron concluyentes. Aquellas empresas que crecieron más rápido dedicaron tiempo a crear una “infraestructura de gestión,” es decir, herramientas de gestión. Por la zona geográfica y los criterios de selección -empresas de alto crecimiento- muchas de las empresas de la muestra tienen capital riesgo en su estructura de capital. Y si los inversores de capital riesgo tienen una cosa en la cabeza, es crecer. Si un emprendedor no es capaz de hacer crecer la empresa, el consejo de dirección (donde están estos inversores) rápidamente reemplaza al emprendedor -a veces moviéndolo a un departamento como I+D, otras veces sugiriéndole que busque nuevas ideas y cree otra empresa (fuera de la actual)-. Así que en nuestra muestra de empresas encontramos bastante rotación al frente de la organización. Para ver si esta historia de profesionalizar la empresa tenía sentido, observamos el nivel de desarrollo de las herramientas de gestión al año, a los dos años y a los tres años de vida de la empresa, y la probabilidad de que el director general fuera reemplazado. La Figura 1 muestra esta probabilidad en función del desarrollo de las herramientas de gestión. Esta figura sugiere (y es estadísticamente relevante) que un menor desarrollo de gestión está asociado con una probabilidad más elevada de ser reemplazado.

En la Figura 2 hacemos algo parecido. Agrupamos las empresas en el segundo año en tres grupos según el nivel de desarrollo de gestión y vemos cómo crecen. De nuevo, más

¿ESTÁ PENSANDO USTED EN EL PRÓXIMO TRIMESTRE, O EN LA PRÓXIMA GENERACIÓN?

Para una empresa familiar, la respuesta es clara.

Las empresas familiares siempre se han dedicado a crear, proteger y transmitir la herencia de generación en generación. Lombard Odier es una empresa familiar desde hace siete generaciones. Compartimos nuestra experiencia con negocios familiares en el mundo entero.

Descubra lo que nuestra empresa familiar puede hacer por usted.

Los próximos 200 años

Avenida Diagonal 399 · Barcelona · Teléfono 93 5500200
Paseo de la Castellana 66 · 28046 Madrid · Teléfono 91 7902900

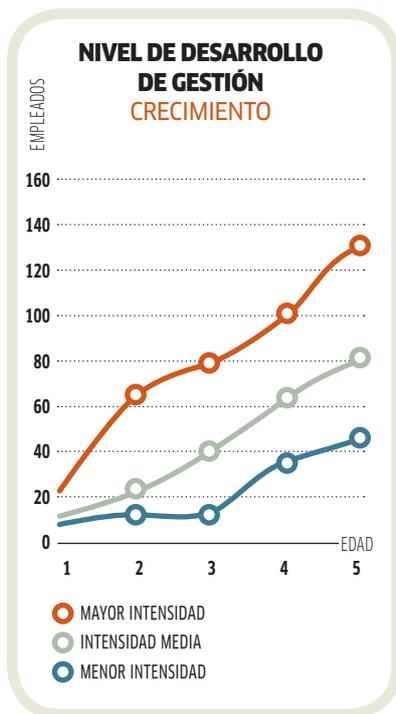


FIGURA 2

desarrollo está asociado con mayor crecimiento.

La conclusión es clara: la gestión no destruye el espíritu emprendedor como muchas veces se argumenta. Al contrario, la gestión permite que una empresa emprendedora crezca. La falta de crecimiento no es un problema de falta de ideas (o mercado), muchas veces es falta de saber gestionar. Demasiadas herramientas de gestión pueden convertirse en burocracia, tal y como se suele entender, y ahogar la innovación. Pero ninguna de las 78 empresas que estudiamos tuvo este problema. El problema más frecuente fue el opuesto: falta de gestión.

EMPRENDEDORES Y DIRECTIVOS

La rotación en la dirección de estas empresas de alto crecimiento sugiere varias ideas. Un buen emprendedor no tiene por qué ser un buen directivo. En un emprendedor se valora la capacidad de crear, de llevar una idea al mercado; en cambio, en un directivo se valora la capacidad de crecer, de dirigir un equipo para que tenga ideas. Uno es un creador de productos y mercados. El segundo es un creador de empresas. Al primero le gusta la incertidumbre, la novedad; al directivo le gusta tener una plataforma para crecer.

Crear empresas no necesita sólo emprendedores, necesita también directivos, personas que convierten los negocios en empresas que crecen más allá de los 80. Estos directivos son un recurso escaso que hay que crear; son incluso más difíciles de encontrar que los emprendedores. Son personas con experiencia en grandes empresas -de ahí una de las funciones de las grandes empresas en un país: crear directivos- y que saben cómo crear infraestructuras de gestión, pero con incentivos y ganas de trabajar en una “pequeña” empresa. Estos directivos saben “crear empresa,” contratar a las personas adecuadas que traen las herramientas de gestión necesarias.

Una de las empresas de la muestra necesitaba dar una estructura a su proceso de desarrollo de productos. En lugar de dar vueltas y esperar a que un fallo (debido a que el “equipo” resulta inmanejable con el crecimiento) los obligara a estructurar el proceso, el director general contrató a una res-

ponsable de desarrollo de productos de Intel. Esta persona trajo consigo todo el conocimiento necesario. Otro tanto ocurrió en otras empresas con la gestión financiera: en lugar de inventar cómo hacer presupuestos, medir la rentabilidad y presentar una información financiera fiable al consejo, contratan a directores financieros experimentados que traen consigo las mejores prácticas.

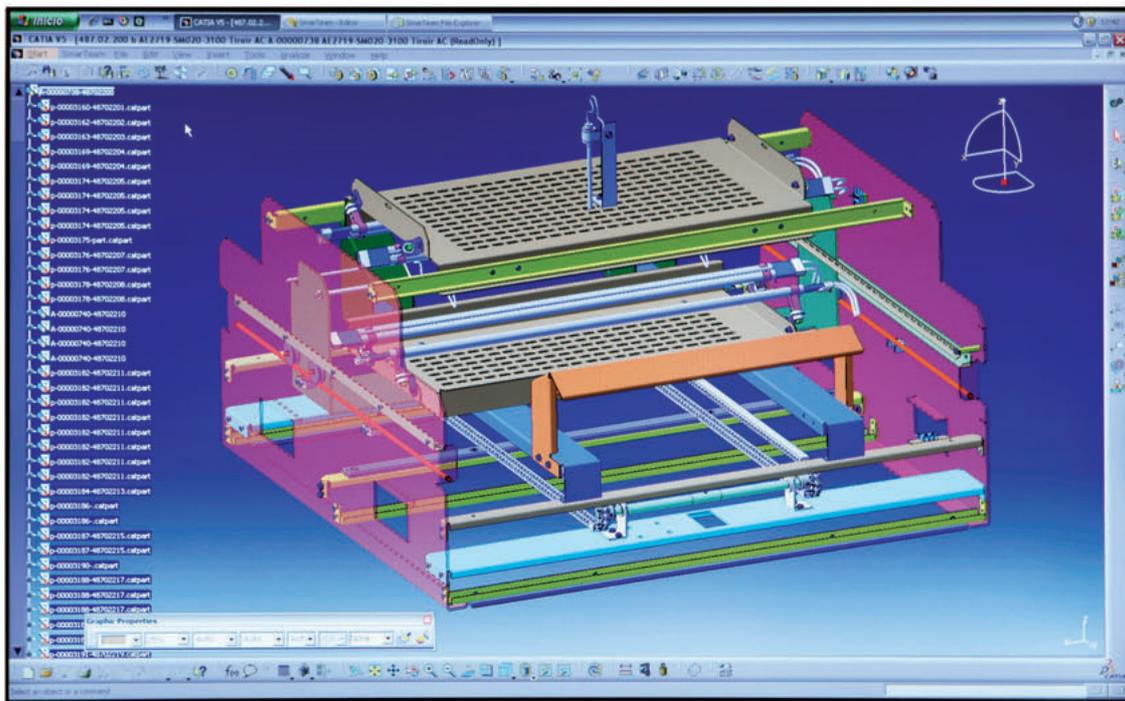
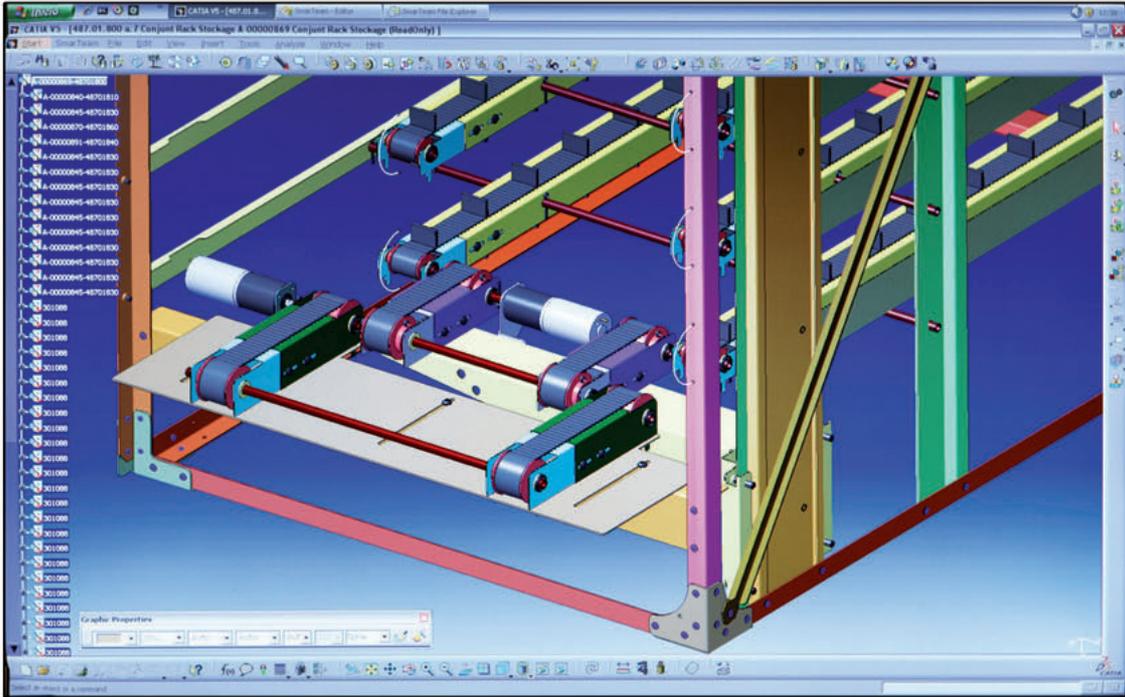
Quizás la empresa que mejor entendió que para crecer hay que estructurar la organización es Siebel Systems. Esta empresa, fundada en 1993, alcanzó el millardo de dólares en ventas y los 8.000 empleados en siete años -algo jamás visto antes en la industria del software-. Microsoft tardó casi quince años en llegar a ese tamaño y Oracle tardó trece. Tom Siebel, fundador y director general (un emprendedor con capacidad de directivo) había trabajado en Oracle durante bastantes años antes de dedicarse a las nuevas empresas. Siebel Systems fue una empresa grande desde que nació -con cinco personas, todos iban con traje (en Silicon Valley es atípico) y se comportaban como si la empresa fuera ya una gran multinacional-. Las herramientas de gestión siempre fueron por delante del crecimiento. La disciplina que llevó a esta empresa a la cima (y a ganar por muchísimo a otras empresas que nacieron con ella pero que nunca crecieron) fue diez años más tarde de la semilla de sus problemas, pero esto es un tema para otra discusión.

MÁS INFORMACIÓN:

Fuente: Dávila, A. y G. Foster, “Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies”, *The Accounting Review*, July 2007.

I+D

- *RIPLEG desarrolla proyectos de metal-mecánica.*
- *RIPLEG develops metal-mechanical projects.*



Polígono Mas d'en Bosch
Tel. + 34 972 702 817
Fax + 34 972 703 466
17500 RIPOLL (Girona) Spain
e-mail: ripleg@ripleg.com
e-mail: tecnica@ripleg.com
WWW: ripleg.com



● **Subcontratación**
● **Sub-contracting**



VUELVE LA INNOVACIÓN

EMPRENDEIENDO
HACIA EL 2020**PEDRO NUÑO**

Profesor de Iniciativa Emprendedora y titular de la Cátedra Fundación Beltrán de Iniciativa Emprendedora, IESE

Tras una década de constantes innovaciones y desarrollo de nuevas tecnologías y sectores, se ha dado paso a las reestructuraciones e inventos financieros. Sin embargo, parece que, de nuevo, la iniciativa emprendedora vuelve a escena para transformar la sociedad.

El fenómeno de emprender parece que también se mueve por ciclos. La década de los ochenta fue una época de reestructuraciones e inventos financieros, pero poca riqueza empresarial nueva. En la década de los noventa, en cambio, nos tiramos en plancha a transformar innovaciones en empresas y lanzamos sectores económicos nuevos como la telefonía móvil o Internet, que han transformado nuestra sociedad. De nuevo, en esta década que vivimos, nos hemos vuelto a dedicar a las reestructuraciones y los inventos financieros y puede que acabemos con menos empresas que cuando empezamos. Pero la cosa está a punto de cambiar, déjeme que intente hacer una previsión; existe un montón de innovación dentro de las empresas. Lo que ocurre es que no se transforma -deliberadamente- en negocio. También existe un montón de innovación en la mente de ejecutivos, científicos, médicos, o profesionales de cualquier otro sector, pero ellos no tienen suficiente interés en lanzarse y tampoco encuentran un gran estímulo a su alrededor.

Intentaré explicarlo con unos ejemplos. La compañía Ericsson estableció en los años veinte del pasado siglo un laboratorio para desarrollar teléfonos móviles, inalámbricos. Fabricó algunos modelos para aplicaciones muy especiales (militares, minería) pero el grueso del negocio telefónico se orientó al desarrollo y despliegue de la telefonía alámbrica a nivel mundial; para ello entró incluso en el negocio de la fabricación de cables. Uno puede imaginarse un teléfono móvil de cincuenta kilos y un comité de dirección opinando durante sesenta años que

eso no tenía ningún futuro. Los primeros teléfonos móviles no eran de lo más práctico, pero el ritmo de innovación aplicada desde que se decidió lanzarlos al gran consumo, hace unos veinte años, ha sido espectacular y ha creado una riqueza incalculable. Piensen en la frustración de quienes predecían que aquel trasto de cincuenta kilos, si lo trabajaban en serio, tendría un potencial enorme y el Comité de Dirección les decía: "no, guárdenlo", durante sesenta años.

Pero vayamos a otro ejemplo. Para principios de la próxima década la mayoría de fabricantes de automóviles han anunciado el lanzamiento de coches eléctricos. Varios han presentado ya prototipos del vehículo que lanzarán y tienen grandes expectativas puestas en este segmento. Pero hace unos veinte años un Honda eléctrico ganaba en Phoenix una carrera de coches eléctricos al mantenerse en cabeza 200 kilómetros sin recargar. Renault anunciaba su Zoom eléctrico, Fiat su Downtown, Chrysler su TEVan, pero en Ford se trabajaba en ellos desde los años sesenta. El auge investigador sobre los híbridos tuvo lugar entre 1978 y 1984. Durante aquellos seis años hubo nervios en las empresas de automoción, cuyo Comité de Dirección no había probado aún el prototipo de híbrido de la empresa.

¿Por qué es precisamente ahora cuando el Comité de Dirección se lanza con los eléctricos y los híbridos? En cualquier caso, bienvenidos. Implican un montón de nuevas oportunidades. Por razones curiosas del destino, en los mismos días en que el señor Warren Buffet estaba comprando una participación en la empresa china de automoción BYD, precisamente por su avanzada posición en coches eléctricos e híbridos, yo me encontraba



allí escribiendo un caso sobre su emprendedor Presidente y propietario mayoritario, el señor Wang Chuangfu. El señor Wang, mientras me enseñaba sus prototipos híbridos y eléctricos me aseguraba que pensaba vender también muchos vehículos convencionales en el futuro. Viene pues una década en la en un sector tan importante en la economía como el automóvil vamos a ver un montón de innovación aplicada, con lo que esto representará en cuanto a creación de oportunidades empresariales en infinidad de áreas.

Pero si nos vamos a otro sector de crucial importancia como es el de la salud, pocas veces la innovación aplicada había mostrado tanta fuerza como en estos momentos. Participar en el Jurado de los Premios a la Innovación del *Wall Street Journal* me da un montón de trabajo en agosto, ya que hay que estudiar y ordenar los proyectos de las empresas que compiten. Sin embargo, es una alegría ver que pocas veces como este año hay tantos productos y servicios nuevos, iniciando su entrada en el mercado con fuerza y con ventas potenciales de miles de millones de euros, y que, sin duda, implicarán infinidad de nuevas oportunidades en suministros, distribución y otras funciones en su entorno.

Pero si nos asomamos a la década de 2010 vemos una Asia potente, con

China e India, esto es, un total de 2.400 millones de consumidores, en la senda del crecimiento veloz. Y vemos cómo las compañías emprendedoras empiezan a levantar oportunidades en África. Como profesor de Iniciativa Emprendedora del IESE, me habrán llegado en lo que va de año más de 50 “business plans” de exalumnos emprendedores que se plantean hacer cosas en Asia o en África. Este número probablemente dobla al del mismo período del año anterior, sobre un número comparable de proyectos. Colegas de otras escuelas de dirección de empresas me dicen que tienen la misma experiencia.

Todas estas cosas me llevan a pensar que ahora toca sacar la innovación del armario y ponerla en el mercado. Pero entendiendo que el mercado es el mundo. Esto requiere que el Comité de Dirección se lance, en definitiva que dirija de verdad. Pero para esto hay que ilusionarse. A veces puede ir bien rodearse de personas que vean el lado positivo de las cosas, desde una perspectiva realista, naturalmente. Para acabar con una nota de humor vamos a apuntar otra previsión. La década del 2010 será fantástica, pero, ¿cómo será la crisis del 2019? Mientras aprovechan esta época de oportunidad recuerden que hay ciclos. En este mundo de la empresa existe esa “cosa” financiera que se llama balance y que es lo que hay que cuidar más después de las personas.

**EXISTE UN
MONTÓN DE
INNOVACIÓN
DENTRO DE LAS
EMPRESAS.
LO QUE OCURRE
ES QUE NO SE
TRANSFORMA
EN NEGOCIO.**

NUEVOS RETOS

CUATRO REFLEXIONES EN TORNO AL EMPRENDEDOR



JUAN ROURE

Profesor de Iniciativa Emprendedora, IESE

El fenómeno emprendedor está de actualidad. Muchos lo ven como la única salida para encaminarnos hacia tiempos mejores. En este artículo, el profesor Juan Roure reflexiona sobre cuatro aspectos claves de este proceso.

EL EMPRENDEDOR ¿NACE O SE HACE?

● Es indudable que el emprendedor puede poseer una serie de cualidades innatas que pueden facilitar su desarrollo; sin embargo, no es menos cierto que existen una serie de variables relacionadas con el entorno familiar, su educación y la experiencia del emprendedor que predisponen a una mayor proliferación en la iniciativa emprendedora.

Es decir, aunque la iniciativa emprendedora puede tener algunos elementos innatos, también existen factores determinantes sobre los que se puede actuar, proporcionando un caldo de cultivo propicio para la labor emprendedora.

El hecho de que existan áreas geográficas de gran fertilidad emprendedora induce a pensar que en la figura del emprendedor influye una serie de factores externos de carácter político, social, cultural y empresarial, que favorecen al desarrollo de la iniciativa empresarial.

En realidad, hay emprendedores de todas las edades y perfiles personales o educacionales. Numerosas empresas de origen emprendedor han alcanzado un nivel excepcional. Éstas han recorrido un largo y arduo camino en el que la ambición sana y el deseo de crecer de sus promotores han desempeñado en todo momento un papel fundamental. La ambición de desarrollar una empresa parece estar influida por factores como las oportu-

nidades y los recursos, y también por las competencias disponibles.

No obstante, por más oportunidades y recursos que haya, si no hay ambición, el proyecto no podrá desarrollarse ni crecer. Aquí entra en juego, naturalmente, la capacidad del emprendedor y de su equipo para construir una cultura emprendedora orientada a las oportunidades y al crecimiento, integrada en una visión ambiciosa del proyecto.

¿DÓNDE ESTÁN LAS OPORTUNIDADES Y CÓMO ENFOCARLAS ADECUADAMENTE?

● Hay varios mitos en relación con este punto. Uno es que las oportunidades se encuentran en los denominados sectores emergentes, “de moda” y de rápido crecimiento y que, por tanto, es en ellos donde hay que enfocarse. La realidad es que hay equipos emprendedores ganadores en todos los sectores y que tienden a enfocarse de manera persistente en aquellas actividades que conocen bien.

Otro mito asociado con el lanzamiento de nuevos negocios es que hay que tener una idea que sea única y brillante y si no olvidarse de ello. De nuevo, la realidad aquí nos indica que los emprendedores identifican, copian o compran ideas viables que ellos pueden desarrollar. Finalmente, tenemos la trampa del mercado grande. Muchos emprendedores caen en ella: asumen erróneamente que “su mercado” es un mercado de gran tamaño, homogéneo y hasta



AUNQUE LA
INICIATIVA
EMPRENDEDORA
PUEDE TENER
ALGUNOS
ELEMENTOS
INNATOS,
TAMBIÉN EXISTEN
FACTORES
DETERMINANTES
SOBRE LOS QUE SE
PUEDE ACTUAR.

medible y centran sus expectativas en alcanzar una participación pequeña de un mercado grande. Si uno cae en esta trampa, habrá cometido una grave omisión puesto que, al definir su mercado objetivo, habrá dejado de lado las expectativas y preferencias de los clientes en relación con la propuesta de negocio, e incluso posibles oportunidades que pueden derivarse de una demanda diversa.

Una forma de evitar esta trampa consiste en identificar o crear «huecos» dentro del mercado grande en los que poder jugar un papel significativo y en los que los clientes potenciales valoren en mayor medida la propuesta de valor del proyecto. Esto facilita

definir de una manera precisa la actividad, el modelo de negocio, el producto o servicio a introducir y definir claramente la propuesta de valor.

Puesto que estamos hablando de empresas en vías de lanzamiento, la credibilidad frente a los posibles clientes o inversores se torna un factor clave. De ahí que, especialmente en las fases iniciales de desarrollo, la propuesta de negocio debería centrarse en el cliente más que en el mercado. Para conseguirlo, es imprescindible definir dónde se quiere ir (identificación de segmentos) y precisar dónde se quiere operar (priorización de segmentos). El tercer eslabón consiste en “fijar el enfoque”, es decir, seleccionar

ESTA ETAPA DE RECESIÓN ECONÓMICA ESTÁ DANDO LUGAR A UNA NUEVA GENERACIÓN DE EMPRENDEDORES.

el segmento en el que la empresa centrará su propuesta de valor una vez puesta en marcha.

¿EXISTE UN MODELO SOCIAL QUE PROMUEVA MÁS Y MEJORES EMPRENDEDORES?

● En un país o región, un nivel elevado de actividad emprendedora se asocia con una elevada tasa de creación de empresas, un alto número de emprendedores emergentes y una alta tasa de rotación de negocios. Según los informes del Global Entrepreneurship Monitor, la actividad emprendedora en España se sitúa en la media de los países europeos, aunque se aleja considerablemente de países como Brasil, China o Estados Unidos, destacados por su índice de actividad emprendedora. En el caso de la Unión Europea, los países más innovadores, son las pequeñas economías septentrionales: Finlandia, Suecia, Dinamarca, los Países Bajos y el Reino Unido (el país más innovador de las grandes economías).

Es difícil indagar en las causas de una baja actividad emprendedora o innovadora de un país o una región. Podemos explicarlo en función del grado de aversión de los ciudadanos al riesgo económico o financiero y el consiguiente estigma asociado al fracaso. Con todo, el “retraso” relativo en Europa en este sentido respecto a Estados Unidos es un hecho incontrovertible. En Estados Unidos, la emergencia del denominado “modelo emprendedor” se ha asociado con la existencia de un entorno altamente competitivo facilitado por un mercado de grandes dimensiones, un papel limitado del Estado en la economía, el acceso al capital, la disponibilidad de tecnología y, significativamente, por la implantación de una fuerte cultura emprendedora.

Por el contrario, en Europa, el sistema de valores culturales y sociales frente a la búsqueda de oportunidades y la iniciativa emprendedora sigue realimentando una actitud negativa frente al fracaso, lo que influye en todas las facetas de la gestión del riesgo y sus consecuencias. En Estados Unidos, los “números uno” de la clase tienen como opción preferente la de ser emprendedores. Aquí, todo es mucho más complejo, ya que no existe una cultura de apoyo al emprendedor

ni en la familia, ni en la escuela ni en la universidad. Además, el tiempo necesario para registrar una empresa o una patente sigue siendo considerablemente más elevado que en Estados Unidos. En Europa, debemos ser capaces de afrontar el estigma del fracaso como un reto a superar si pretendemos competir con éxito a escala global. El fracaso es parte de la cultura emprendedora y de la innovación, asumirlo como tal nos puede hacer más fuertes, no al revés.

CUANDO HAY CRISIS, ¿ESTÁN LOS EMPRENDEDORES EN CRISIS?

● Esta etapa de recesión económica ha dado lugar a una nueva generación de emprendedores. Por ejemplo, si observamos el perfil de los más de cincuenta proyectos que se han presentado en los ocho Foros de la Red de Inversores Privados y Family Offices en el último año, vemos que ha aumentado de manera notable la calidad de las propuestas de negocio, lo que puede estar reflejando en cierta medida que la crisis económica está generando una oleada de equipos emprendedores.

La iniciativa empresarial también actúa como una fuente de oportunidades para muchas personas en el campo profesional, que difícilmente podrían ser alcanzadas mediante un trabajo estándar. En la práctica, más allá del ciclo económico, la realidad económica actual es que vivimos en una “economía de emprendedores” sin distinciones, desde visionarios que surgen en un garaje, pasando por personas que con un negocio en el mundo “real” emprenden nuevas aventuras en una plataforma “virtual”, ofreciendo algo que resulta atractivo e incluso mejor que en la realidad, hasta emprendedores que compran empresas en dificultades, con el objetivo de crear una propia.

Es muy difícil, por no decir imposible, volver al escenario que existía antes de la crisis por lo que es necesario asumir lo que está pasando, sobre todo, para aprovechar las oportunidades que aparecen, aquí y en otras partes del mundo. Emprender es la clave.



“Llevamos más de un siglo desarrollando programas globales de seguros para nuestros clientes. Somos especialistas en asegurar la tranquilidad de su compañía gestionando sus riesgos y protegiendo sus inversiones en cualquier lugar del mundo.”

—Amadeu Jori

Presidente de Jori Armengol & Asociados

Programas globales de seguros para empresas en todo el mundo garantizando las mejores coberturas en las mejores condiciones

- Estudio, implementación y gestión de programas de seguros en todo el mundo para empresas con actividad internacional
- Estudio, implementación y gestión de Programas globales de seguros
- Mejora y actualización permanente de coberturas
- Tramitación de siniestros y servicio de reclamaciones en todo el mundo
- Auditoría de seguros
- Gestión de Riesgos
- Estudios de viabilidad y gestión de cautivas
- Información periódica y control estadístico



Barcelona

C. Roger de Lluria 124, 3º 2ª (08037 Barcelona)
T. 0034 934 763 350 F. 0034 934 579 480
E. joribcn@joriarmengol.com

Madrid

C. Conde de Aranda 20, 5º izq. (28001 Madrid)
T. 0034 917 814 650 F. 0034 915 751 511
E. jorimad@joriarmengol.com

Jori Armengol & Asociados

Correduría de Seguros S.A.

Wells Fargo Global Broker Network
Global Vision. Local Focus.

COMPETITIVIDAD

LA IMPORTANCIA DE INNOVAR EN EL MODELO DE NEGOCIO

**CHRISTOPH ZOTT**

Profesor de Iniciativa Emprendedora, IESE

**RAPHAEL AMIT**

Profesor de Iniciativa Emprendedora, The Wharton School University of Pennsylvania

La innovación en los modelos de negocio demuestra la importancia de los intraemprendedores. Innovar en modelos de negocio es el mejor modo de encontrar la tan ambicionada ventaja competitiva sostenible.

INNOVACIÓN Y CAMBIO • INICIATIVA EMPRENDEDORA

Todos queremos innovar para aumentar los ingresos y mantener o (¿por qué no?) mejorar los márgenes de beneficios. No obstante, esto suele exigirnos inversiones considerables: la innovación suele ser cara, lleva su tiempo, y su rentabilidad no es tan segura como nos gustaría...

Hoy, con ingresos que disminuyen y una gran presión sobre los márgenes de beneficios, parece lógico sacrificar las grandes inversiones, incluidas las de la partida de innovación. Sin embargo, centrarse únicamente en los ahorros a corto plazo puede entorpecer la competitividad a largo plazo de la empresa, así como su rendimiento financiero.

¿Existe alguna forma de que los directivos realicen innovaciones en los mercados existentes, con sus productos, mediante el uso de sus recursos y capacidades... y de forma novedosa? ¿Podrían extraer más valor de los recursos con los que ya cuentan? ¿Cómo? La respuesta está más cerca de lo que parece: replantear el modelo de negocio puede preparar el terreno para una nueva forma de innovación.

INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

● Definimos un modelo de negocio como la forma en que una empresa "hace negocios" con sus clientes, socios y proveedores. Es decir, es el

sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, cómo están relacionadas entre sí esas actividades, y quién las realiza.

Para ilustrar el concepto de innovación del modelo de negocio, pensemos en el caso de Apple. La empresa se había centrado en la producción de hardware innovador, como ordenadores personales. A través del desarrollo del iPod y del negocio asociado de descarga de música de iTunes, Apple fue la primera empresa de la industria electrónica que incluyó la distribución de música como una actividad, al relacionarla con el desarrollo del hardware y el software del iPod. De ese modo, Apple fomentó en sus clientes muchas actividades secundarias de descarga legal de música, con lo que se evitaban o reducían costes adicionales para la empresa, al tiempo que se ofrecía un nuevo servicio. Es decir, Apple no sólo sacó al mercado un nuevo producto de hardware, sino que, más bien, transformó espectacularmente su modelo de negocio para incluir una relación continuada con sus clientes de hardware y, por lo tanto, aumentó sus ingresos y conservó los márgenes de beneficio. Apple ha ampliado así el centro de sus innovaciones, desde el espacio del producto, hasta el modelo de negocio.

Otro ejemplo es Inditex, el minorista del sector de la moda. La empresa ha hecho de la reflexión sobre el modelo de negocio una prioridad corporati-



REPLANTEAR
EL MODELO DE
NEGOCIO PUEDE
PREPARAR EL
TERRENO A UNA
NUEVA FORMA
DE INNOVACIÓN.

¿POR QUÉ INNOVAR EN EL MODELO DE NEGOCIO? CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD

- **Representa una fuente de futuras rentas** que, a menudo, se pasa por alto y que, por lo tanto, está infrautilizada; una oportunidad para crear o aumentar los ingresos y beneficios a un coste relativamente bajo.
- **Las desventajas económicas** podrían traducirse en una ventaja de rendimiento sostenible difícil de imitar (al contrario que copiar sólo un producto o un proceso novedoso).
- **Al advertir la potencialidad** de este tipo de innovación, crece la sensibilidad de la dirección por los esfuerzos de la competencia en este sentido y es más fácil identificar amenazas competitivas.
- **Para cambiar todo el sistema de actividad** hace falta desarrollar un pensamiento sistémico y holístico y, por lo tanto, puede resultar una actividad agotadora. Por este motivo, las opciones sobre el diseño del modelo de negocio no suelen cuestionarse durante mucho tiempo. Pueden mostrar importantes dependencias de la ruta seguida, por lo que la opción tiene importantes implicaciones a largo plazo.

va. Su informe anual comienza con la explicación del modelo de negocio de la empresa y resalta sus elementos innovadores. Inditex ha tomado muchas decisiones que, vistas de forma aislada, parecen ineficaces. Por ejemplo, para su negocio de Zara, muchas de las actividades genéricas se realizan en gran parte de forma interna, como el teñido y el cortado de la tela, así como el lavado, el planchado y la colocación de etiquetas en las prendas terminadas. Es más, subcontratan la costura a pequeños talleres situados cerca de sus instalaciones de producción en España.

Aisladamente, esas elecciones parecen poco eficientes y, por lo tanto, cuestionables; sin embargo, en su conjunto, su sistema de actividades minuciosamente diseñado permite a Inditex llevar nuevas prendas de moda desde la fase de diseño hasta la planta en un tiempo récord (días, en vez de meses), lo que constituye una gran diferencia en el vertiginoso negocio de la moda. Aunque sus competidores tienen historiales y capacidades mayores en innovación de productos y logística, Inditex los supera con creces a través de su modelo de negocio, que se apoya en recursos estándar (por ejemplo, en personas que detectan nuevas tendencias, pero no las crean) y en tecnologías comerciales (por ejemplo, tecnologías de comunicación estándar para transmitir información en tiempo real desde los establecimientos de venta hasta los equipos de diseño), pero que utiliza esos recursos en actividades que están relacionadas y gestionadas de forma novedosa.

¿CÓMO INNOVAR EL MODELO DE NEGOCIO? UN MANUAL BÁSICO CONCEPTUAL

● Cada modelo de negocio introduce a su empresa en una particular “ecología”, es decir, en un conjunto de múltiples redes de proveedores, socios y clientes, potenciales provee-

dores o competidores. Su naturaleza incide directamente en la capacidad de crear y capturar valor. Cada modelo de negocio es definido por las interdependencias que crea a su alrededor. Es posible estudiar distintos tipos:

- 1. Interdependencias relacionadas con la definición de la actividad.**
- 2. Interdependencias referidas al contenido, la estructura y la gestión del modelo de negocio.**
- 3. Interdependencias referidas al modelo de ingresos.**

INTERDEPENDENCIAS RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD

● El número de actividades que realiza una empresa suele ser bastante elevado, por lo que la primera dificultad para innovar en el modelo de negocio consiste en trazar los sistemas de actividades.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que muchas actividades aparentemente inseparables se pueden descomponer en partes, especialmente gracias a los continuos avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Una forma de abordar este problema consiste en definir actividades a diferentes niveles. Por ejemplo, el modelo de referencia de las operaciones de la cadena de aprovisionamiento despliega actividades de alto nivel (planificar, obtener, hacer, entregar y devolver) y, además, especifica actividades secundarias que se pueden delinear en los niveles segundo, tercero y cuarto. En los altos niveles de agregación, las actividades podrían comprender funciones empresariales completas, como contabilidad o gestión de recursos humanos. En los niveles bajos de agregación (es decir, a altos niveles de descomposición), las actividades podrían ser tan específicas como el procesamiento de los mensajes de correo de los clientes según su contenido, o la traducción de los manuales del producto a otro idioma.

INTERDEPENDENCIAS REFERIDAS AL CONTENIDO, ESTRUCTURA Y GESTIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

● Los elementos de diseño más importantes que caracterizan a un sistema de actividades son su contenido, su estructura y su forma de

La idea del diseño de la Ópera de Sydney
surgió justo después de comer



Conectar intuición y conocimiento nos beneficia a todos

La inspiración está en todas partes
Moving Ideas Forward

RICOH

LOS DIRECTIVOS PUEDEN INNOVAR EN LOS TRES ELEMENTOS DEL DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO: CONTENIDO, ESTRUCTURA Y FORMA DE GESTIÓN.

gestión. Estos elementos se pueden potenciar para generar innovación en el modelo de negocio.

El contenido de un sistema de actividades se refiere a la selección de actividades, es decir, las que hay que llevar a cabo.

Además de las típicas actividades de un banco comercial, Bancolombia ofrece microcréditos que permiten llegar al 60% de los colombianos sin acceso a los servicios bancarios. Para realizar estas nuevas actividades (y, de ese modo, innovar el contenido de su modelo de negocio), el banco necesitaba dar formación a su alta dirección, contratar nuevo personal e impartirle formación, así como relacionar la nueva actividad con el sistema existente (plataformas, aplicaciones y canales).

En la década de los años noventa, IBM cambió su foco de interés y pasó de ser proveedor de hardware a convertirse en proveedor de servicios. IBM se apoyó en los conocimientos y la experiencia acumulados durante décadas para lanzar una gama de nuevas actividades en consultoría, mantenimiento TI y otros servicios. Como resultado, más de la mitad de los 90.000 millones de dólares de ingresos de IBM en 2006 procedieron de esas actividades, que apenas sí existían quince años antes.

La estructura de un sistema de actividades describe cómo están relacionadas entre sí, por ejemplo, la secuencia entre ellas, y los mecanismos de intercambio entre las relacionadas.

Priceline.com es una agencia de viajes que ha establecido vínculos con líneas aéreas, empresas de tarjetas de crédito y el Wordspan Central Reservation System, entre otras organizaciones. No obstante, a través de la introducción de un mercado inverso, en el que los clientes publican los precios que desean que los vendedores acepten, la empresa ha innovado de forma fundamental el mecanismo de intercambio a través del que interactúan las partes y mediante el que se venden elementos como los billetes de avión. Priceline.com ha conseguido patentar su método empresarial por su innovador sistema de actividades. La estructura de ese sistema dife-

rencia a la empresa de otras agencias de viajes.

La forma de gestión de un sistema de actividades se refiere a quién realiza las actividades. La franquicia, por ejemplo, representa un enfoque posible para la gestión de un sistema de actividades innovador.

Cuando el empresario Toshifumi Suzuki se dio cuenta, a comienzos de 1970, de que el sistema de franquicias desarrollado en Estados Unidos era una respuesta ideal ante las estrictas normas que el Gobierno japonés había impuesto para los establecimientos de venta minorista (por ejemplo, limitación del tamaño y restricción de los horarios de apertura), decidió franquiciar los establecimientos de Seven-Eleven en Japón. Suzuki adoptó un tipo novedoso de gestión del sistema de actividades y consiguió crear valor a través de una gestión profesional y de la adaptación local.

Los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio (contenido, estructura y forma de gestión), incluso de forma simultánea, pero también pueden ser enormemente interdependientes.

Lending Club, Prosper o Zopa son empresas de préstamos personales cuyo objetivo es habilitar entre particulares préstamos pequeños, directos y sin asegurar. En la primera fase del negocio, sus fundadores se enfrentaron a tres dilemas: 1) decidir si incluir o no un mercado secundario para negociar los préstamos en sus sistemas de actividades (un problema de contenido); 2) cómo enlazar con precisión las actividades de hacer y recibir préstamos; por ejemplo, si se proporcionaría un algoritmo que hiciera coincidir automáticamente a prestatarios y prestamistas y, en caso afirmativo, a quién y cuánto (un problema de estructura); y 3) quién debería realizar la evaluación de riesgo del prestatario, si la empresa de préstamos sociales o el prestamista (un problema de forma de gestión).

Los fundadores de Prosper tomaron conscientemente la decisión inicial de permitir que los prestamistas eligieran a los prestatarios a quienes deseaban prestar su dinero. Se trataba

@ SANT CUGAT BUSINESS PARK abre sus puertas en el corazón de una nueva área de negocios de Sant Cugat del Vallés, en el barrio de la Guinardera – Can Banyameres.

El paisaje excepcional que lo rodea, con grandes zonas ajardinadas y su proximidad con Barcelona, hacen que sea el lugar idóneo para desarrollar cualquier tipo de actividad empresarial.

Se trata de un conjunto edificado de nueva construcción, de más de 50.000m² en la primera fase, destinado a locales comerciales, aparcamientos y oficinas. Consta de dos edificios destinados a oficinas, de 6.000m² y 9.000m² respectivamente, 9.500m² dedicados a locales comerciales y 25.000m² destinados a plazas de parking. El parque en su totalidad cuenta con 53.000m² construidos, 23.900m² sobre rasante.



Oficinas y locales

El parque empresarial ofrece oficinas de atractivo diseño con luz natural e impresionantes vistas. Dotadas de la última tecnología, con climatización independiente y sistema automático de humidificación. Superficies diáfanas y sistema modular que proporcionan la máxima flexibilidad de adaptación a los requerimientos de espacio; oficinas desde 30m². Hasta 1.000m². por planta.

El parque también dispone de gran variedad de locales comerciales a partir de 40m² dotados de suministros y climatización. Configuraciones a un nivel o dos niveles con posibilidad de incluir almacén anexo.

Buen posicionamiento, tanto en zonas intermedias como en el frontal del Parque, maximizando la visibilidad y proyección de la imagen corporativa.

Zona específica de locales para uso de restauración, con terraza privativa en agradable entorno, con accesos directos desde la vía Pública y desde las plantas de parking del edificio.

Business Center

La segunda planta de ambos edificios está ocupada por un moderno centro de negocios que con un atractivo diseño, la tecnología más avanzada y un amplio catálogo de servicios a disposición de todo el parque empresarial, ofrece a emprendedores, profesionales y empresarios toda la infraestructura y servicios necesarios para desarrollar su actividad. El centro de negocios ofrece a las empresas una alternativa económica, una importante disminución de los costes por el mero hecho de compartir gastos tales como suministros, limpieza, mantenimiento, servicio de recepción, etc.

La filosofía de @ Sant Cugat se basa en la flexibilidad permitiendo a las empresas disponer de despachos “a la carta” completamente adaptados a sus necesidades, posibilidad de cambio en cualquier momento y rapidez en el momento de instalarse.



Service Center

Con el objetivo de dar un servicio global, @Sant Cugat pretende cubrir las necesidades de las empresas ubicadas en el parque fomentando la instalación de empresas de servicios profesionales y generales, llegando a crear un verdadero centro comercial de servicios. Esta centralización que distingue al parque empresarial, ofrece a los empresarios la posibilidad de operar a un coste muy competitivo contando con profesionales de distintas áreas y de primer nivel.

Salas de reuniones y centro de convenciones

@ SANT CUGAT BUSINESS PARK dispone también de amplios salones modulables de distintas capacidades, con luz natural y equipados con las últimas tecnologías que permiten convertir en un éxito cualquier tipo de evento.



Aporte más a su negocio rodeándose de todos los servicios que su empresa necesita para el día a día, optimizando recursos y ahorrando tiempo y dinero.

www.santcugat-businesspark.com

93 557 10 00



LA PERSPECTIVA DEL MODELO DE NEGOCIO NOS FACILITA ENTENDER LA EMPRESA DESDE UN ENFOQUE GLOBAL.

de una elección estructural (definía la cuestión de cómo se relacionaban entre sí las actividades de hacer y recibir los préstamos), pero al mismo tiempo constituía una decisión acerca de la gestión (las actividades de evaluación y selección se desplazaron hacia los clientes, y la empresa no las realizó).

INTERDEPENDENCIAS REFERIDAS AL MODELO DE INGRESOS

● El modelo de ingresos se refiere al modo específico en el que generamos ingresos. Complementa el diseño de modelo de negocio, igual que una estrategia de precios complementa el diseño de un producto. Aunque los conceptos pueden estar muy íntimamente relacionados (por ejemplo, en el mundo de los productos, Gillette utiliza la estrategia de vender maquinillas de afeitar baratas para conseguir clientes que luego compren sus caras cuchillas) son, conceptualmente hablando, distintos.

Un modelo de negocio captura el valor al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta” que limita la captura de valor de la empresa. Asimismo, el modelo de negocio co-determina el poder de negociación de la empresa focal. Cuanto mayor sea el valor total creado y mayor sea el poder de negociación de la empresa focal, mayor será la cantidad de valor del que la empresa focal podrá apropiarse. No obstante, la cantidad de valor total que realmente capturarán la empresa dependerá de su estrategia de precios, o del modelo de ingresos.

LAS SEIS PREGUNTAS QUE LOS DIRECTIVOS NECESITAN PLANTEARSE PARA LA INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

● Como hemos podido ver, el origen de la innovación parece haberse desplazado desde el producto y el proceso hasta la organización de las actividades de una empresa, específicamente hasta su contenido, estructura y forma de gestión. Como directivo, para abordar una innovación en el modelo de negocio, conviene plantearse seis preguntas clave:

1. ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio? ¿Qué necesidades percibidas se podrían satisfacer a través del diseño de un nuevo sistema de actividades?

2. ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?

3. ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de forma novedosa?

4. ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio (por ejemplo, la empresa focal o un socio) y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura?

5. ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada una de las partes involucradas?

6. ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

Abordar estas cuestiones nos permitirá ser capaces de dirigir nuestro futuro, de participar en el diseño y la construcción del sistema de actividades abandonando una posición pasiva en un conjunto a veces impresionante de redes.

En segundo lugar, adoptar la perspectiva del modelo de negocio nos ayuda a estructurar los sistemas de actividades en cooperación e interdependencia con otras empresas y otros agentes económicos. Ese diseño (y esa estructuración consciente) pueden ser una fuente importante de innovación, particularmente durante los periodos de escasez de recursos y de altas dosis de incertidumbre y volatilidad.

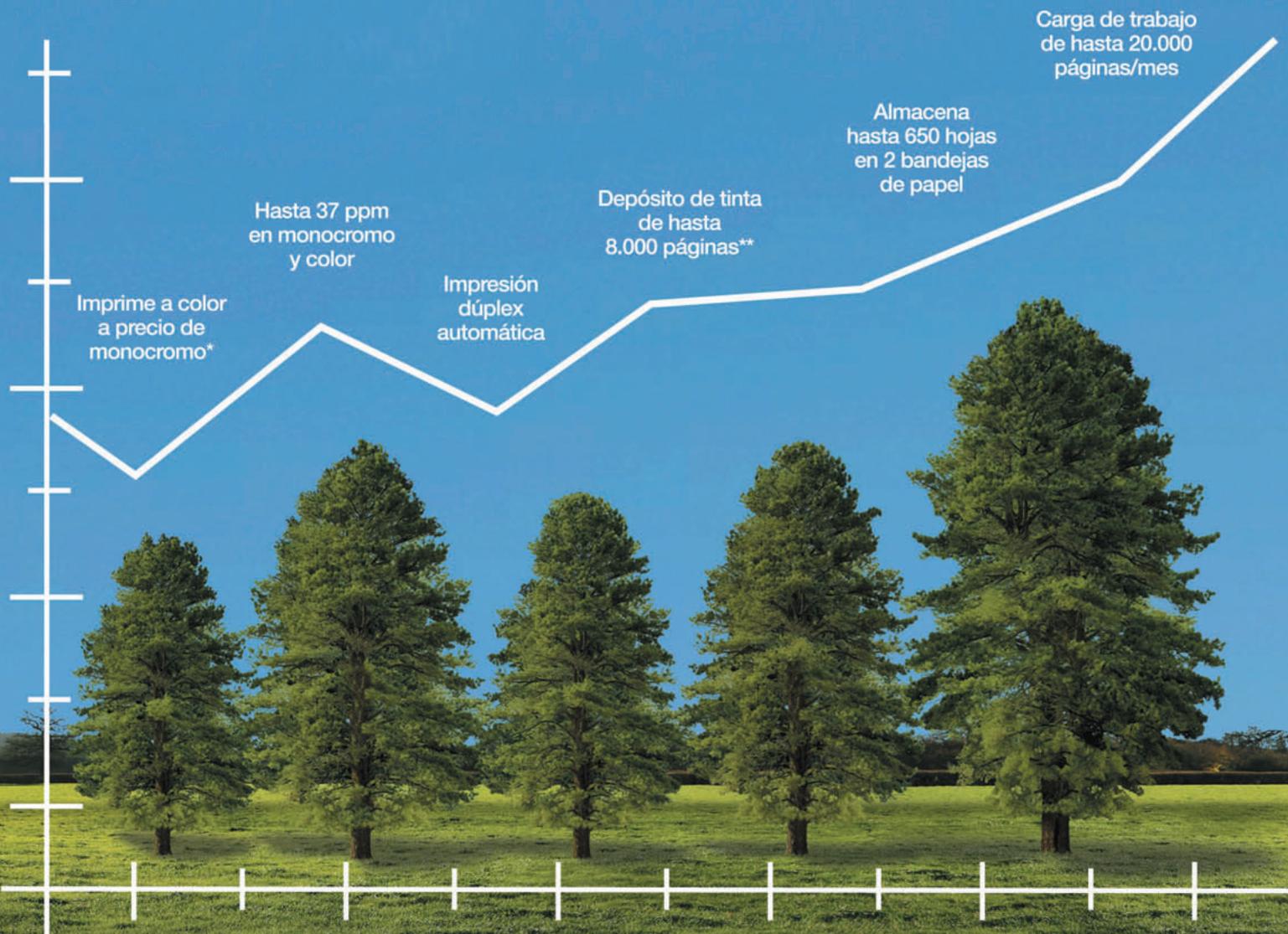
Por último, y lo que tal vez sea más importante cuando se piensa en innovación, la perspectiva del modelo de negocio nos facilita entender la empresa desde un enfoque global. El mensaje para los directivos es claro: los árboles no deben impedirles ver el bosque; tienen que conseguir que el diseño general sea el correcto, en vez de detenerse a optimizar los detalles.

MÁS INFORMACIÓN:

La revista Universia ha publicado una versión más completa de este artículo.

Fuente: Zott, C. y Amit, R., “Business Model Innovation: Creating Value In Times Of Change”, Universia Business Review, Special Issue on Business Models, June 2009.

UN BUEN NEGOCIO



Con las impresoras profesionales de inyección de tinta Epson B-300 y B-500DN, podrás imprimir documentos a color con la máxima calidad y un coste por página inferior al de cualquier impresora láser color de características similares. Una buena noticia para un buen negocio. Esta gama destaca por su rapidez, fiabilidad y alta calidad de impresión, tanto en papel normal como en soportes profesionales. Además, gracias a su capacidad de hasta 650 hojas de papel y sus depósitos de tinta de alto rendimiento responde a las tareas de impresión más exigentes. Así, podrás dedicar más tiempo a tu negocio. La gama Epson de impresoras profesionales de inyección de tinta te da más por menos. Infórmate en www.epson.es



EPSON[®]
EXCEED YOUR VISION

*En comparación con las impresoras láser monocromo más vendidas en Europa, Oriente Medio y África en 2007. Coste por página calculado según tarifa oficial y especificaciones de marzo de 2008.

**Según la norma ISO/IEC 24711/24712



Antonio Argandoña

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO

El profesor Antonio Argandoña ha publicado el artículo “*Credit accessibility and corporate social responsibility in financial institutions: the case of microfinance*”, en el que analiza las responsabilidades sociales que tienen las instituciones financieras en los países en desarrollo al tiempo que muestra la función social que ejercen los intermediarios financieros.

MÁS INFORMACIÓN: [IESE Insight](#)

SALUD Y PSICOLOGÍA EN EL TRABAJO

PAULA BROUGH, THOMAS KALLIATH, MICHAEL O'DRISCOLL, STEVEN POELMANS

Los suicidios de France Telecom han llevado el tema a primera página, pero a lo largo de todo el siglo XX son muchos los expertos que han estudiado la relación del trabajo sobre el rendimiento y la seguridad de los empleados. Más recientemente la subdisciplina de la Psicología ocupacional de la salud ha emergido en el terreno de la Psicología organizacional y ha despertado interés en académicos, cursos universitarios y publicaciones. En respuesta a este interés generado, el libro *Workplace psychological health: Current research and practice* analiza once temas que incumben a los trabajadores de hoy en día y, particularmente, a los expertos en salud ocupacional.

MÁS INFORMACIÓN: [IESE Insight](#)

POR UN MERCADO LABORAL MÁS FLEXIBLE

SANDALIO GÓMEZ

El informe “Mercado de Trabajo Español ante una nueva Reforma Laboral”, realizado por el profesor del IESE, Sandalio Gómez, propone medidas para mitigar el aumento desproporcionado del paro. Entre ellas, destacan la creación de “convenios de base cero” y el refuerzo del despido por causas objetivas.

INFORME COMPLETO: [Cátedra Seat](#)

EL CAMBIO INSTITUCIONAL

IGNASI MARTÍ, JOHANNA MAIR

¿Cómo puede producirse el cambio institucional si los actores de un entorno están totalmente condicionados por las instituciones que quieren cambiar? Las iniciativas de los emprendedores sociales están cobrando impulso como medio para explicar e impulsar ciertos cambios. Esto los convierte en un referente que los directivos y emprendedores pueden utilizar para impulsar cambios dentro de sus organizaciones.

MÁS INFORMACIÓN: [IESE Insight](#)

¡SUSCRÍBETE!

Toda la información de la investigación del IESE se puede consultar en:

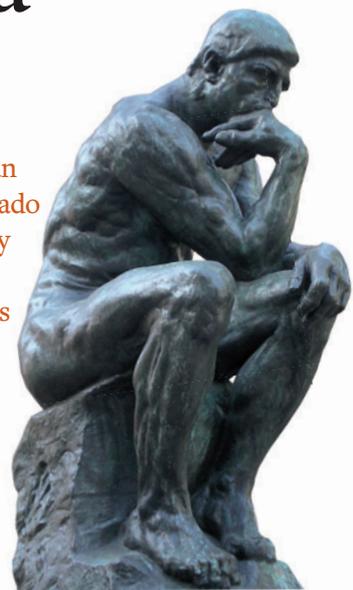
IESE Insight
(www.ieseinsight.com)
IESE Publishing
(www.iesep.com)

El arte de dirigir cultura

Q. HERRERO, E. MARCO, BEATRIZ MUÑOZ-SECA, JOSEP RIVEROLA

La dirección de entidades culturales comparte algunas características con otros sectores. Pero, ¿qué las hace tan especiales y únicas? Los profesores del IESE han elaborado una batería de nuevos casos como El Prado, Tate Gallery o el Teatro Real que profundizan en esta cuestión y, lo más importante, nos ayudan a descubrir cómo podemos impulsar el talento en estas organizaciones.

LOS CASOS COMPLETOS se pueden conseguir en [IESE Publishing](#)



dustin

ÚNICO EN SU PRECIO

Trajes,
195€

Americanas,
130€

Corbatas,
25€

Chaquetones,
125€

Cazadoras,
105€

Pantalones de sport,
35€

Jerséis de Shetland,
30€

Jerséis de Lambswool,
35€

Camisas,
29€
Lleve 2 por 50€

Maleta de cabina,
65€

Conozca la colección
DUSTIN TALLAS GRANDES
a precios igualmente únicos:

Trajes, 215€. Americanas, 140€.
Camisas, 33 (10% de descuento
al comprar más de una).
Pantalones de sport, 39€.

Ni tanto... ni tan poco

¿CON CUÁNTAS OPCIONES SE QUEDA SATISFECHO EL CLIENTE?

La cadena americana de heladerías Baskin-Robbins presume de ofrecer una variedad de «31 sabores». Puede parecer fantástico pero, si nos paramos a pensar, elegir dos sabores significa rechazar otros 29. En determinados productos, como los planes de pensiones o de telefonía móvil, un exceso de opciones puede ser negativo. Así lo argumentan los profesores de Marketing **Elena Reutskaya** (IESE) y **Robin M. Hogarth** (Universidad Pompeu Fabra) en su estudio “Satisfaction in Choice as a Function of the Number of Alternatives: When ‘Goods Siate’ But ‘Bads Scalate”.

ARTÍCULO COMPLETO: IESE Insight

CRITERIOS PARA SELECCIONAR UN FONDO DE CAPITAL RIESGO

HEINRICH VON LIECHTENSTEIN,
ALEXANDER PETER GROH

● En su estudio «*The First Step of the Capital Flow from Institutions to Entrepreneurs: The Criteria for Sorting Venture Capital Funds*», el profesor del IESE **Heinrich von Liechtenstein** y el profesor visitan-

te **Alexander P. Groh** analizan los criterios de las instituciones para decidir en qué fondos de capital riesgo invertir. Los profesores pudieron comprobar que algunos de los criterios más importantes son el flujo del trato, el acceso a transacciones, el historial o la experiencia en el mercado laboral.

MÁS INFORMACIÓN:
Información completa y vídeo en IESE Insight

IESE Insight n°2

EL PODER DE LAS ALIANZAS

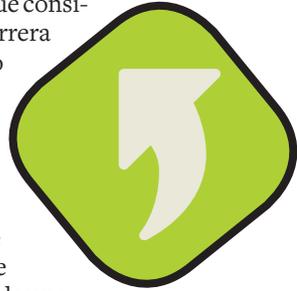
El segundo número de IESE Insight, la revista de *management* del IESE analiza el poder de las alianzas. Expertos de las mejores universidades del mundo como **Kathleen M. Eisenhardt** de Stanford, **Thomas Vollmann** y Carlos Cerdón de IMD, o **Venkat Ramaswamy** de la Universidad de Michigan estudian junto a profesores del IESE como **África Ariño** y **Pinar Ozcan** cómo conseguir que el esfuerzo compartido a través de alianzas, colaboraciones o procesos de co-creación, multiplique las capacidades y cree más valor. La Revista IESE Insight ha sido acogida con gran entusiasmo por la comunidad empresarial y cuenta ya con más de 15.000 lectores.



OBJETIVO: LLEGAR A CEO

JOSÉ RAMÓN PIN, GUIDO STEIN

● Llegar a CEO es el objetivo de muchos, un hecho que consideran la cumbre de su carrera profesional. Para ello, no obstante, los profesores del IESE **José Ramón Pin** y **Guido Stein** advierten que antes de iniciar el camino hacia la cima, el directivo debe preguntarse si realmente merece la pena. A través de una encuesta anual realizada por el centro de investigación del IESE, IRCO, y la consultora Burson Masteller, los autores del estudio diferencian dos claras motivaciones para ser CEO: la posibilidad de implementar las propias ideas, y el reto y la responsabilidad que el puesto comporta.



MÁS INFORMACIÓN: www.iese.edu/irco

FACTORES DEL FRACASO DEL CEO: MAPA DE UN DEBATE

GUIDO STEIN, JAVIER CAPAPÉ

● ¿Qué significa que un CEO fracase? ¿Quién lo determina? ¿Se debe únicamente a los resultados económicos. Éstas son algunas de las dudas que impulsaron al profesor del IESE **Guido Stein** y al asistente de investigación **Javier Capapé** a elaborar el estudio “Factores de fracaso del CEO: mapa de un debate”. La investigación analiza los diferentes factores endógenos (retribución, procedencia, pertenencia al consejo de administración o competencias) y exógenos (factores demográficos, tamaño y antigüedad de la empresa, sector, características del consejo de administración, planes de sucesión, fusiones o adquisiciones...) que explicarían el descenso de la cima. Sin embargo, subrayan que, en su opinión, la principal causa del fracaso son las características personales del CEO.



MÁS INFORMACIÓN DEL ESTUDIO: IESE Insight

desenredamos



Xerox Global Services trabaja con el sector financiero para incrementar sus beneficios racionalizando los procesos documentales. Por lo tanto no se enrede. **Hay un nuevo modo de ver las cosas.**

¿Cómo de enredados están los procesos documentales en su empresa?

Xerox Global Services cuenta con una dilatada trayectoria ayudando al sector financiero. A nivel mundial, contamos entre nuestros clientes con más de 50 entidades bancarias líderes de su sector.

En resumen, podemos mejorar su ratio de costes sobre ingresos. ¿Cómo? Pueden estar malgastando millones en

complejos procesos documentales, nosotros racionalizamos estos procesos y encontramos formas de trabajo más eficaces. Contará con más de 15.000 especialistas de Xerox con presencia en más de 160 países.

Para conseguir una estructura de costes más eficiente, visítenos en xerox.co.uk/untangle o llámenos hoy mismo al teléfono 902 200 169.

Impulsar el consumo responsable

DE LA INVESTIGACIÓN A LA PRÁCTICA

Implicar a todos los grupos de interés, emitir mensajes claros y desarrollar acciones locales son las claves de éxito de un programa de consumo responsable, según el *Libro Blanco del Consumo de Alcohol en España*, editado por el IESE y el fabricante de bebidas Diageo. Según los profesores **Antonio Argandoña**, **Joan Fontrodona** y la investigadora **Pilar García-Lombardía**, el consumo responsable de alcohol debería ser el eje de la Responsabilidad Social Corporativa del sector y también la clave de su sostenibilidad. Además, los autores consideran que la complejidad del problema, prevención del consumo abusivo de alcohol, ofrece una gran oportunidad para poner en práctica la teoría de los *stakeholders*.

RESUMEN DEL LIBRO BLANCO: IESE Insight

LLEVAR CONOCIMIENTO NUEVO A LA EMPRESA Y FUERA DE ELLA

SEBASTIAN REICHE, ANNE-WIL HARZING, MARIA L. KRAIMER

● A través de la capacidad para intercambiar capital intelectual entre sus centros de origen y las filiales de las multinacionales para las que trabajan, los enviados internacionales ven incrementado el valor de su trabajo. Los profesores **Sebastian Reiche**, **Anne-Wil Harzing** y **Maria L. Kraimer** en su estudio «*The Role of International Assignees' Social Capital in Creating Inter-Unit Intellectual Capital: A Cross-Level Model*» analizan y describen las funciones que los enviados internaciona-

les desempeñan como agentes y como transmisores de conocimiento. Estos enviados, en virtud de lo familiarizados que estén con sus centros de origen y con las filiales, pueden facilitar este intercambio intelectual, por lo que son considerados “instrumentos fronterizos de información”. Los autores del estudio analizan también cómo transmitir este conocimiento y bajo qué circunstancias.

ARTÍCULO COMPLETO: IESE Insight

Los mitos de la deslocalización

PABLO AGNESE, JOAN ENRIC RICART

La deslocalización hacia países con mano de obra más barata suscita el temor a que se pierdan puestos de trabajo, pero eso es sólo uno de los mitos que rodean este fenómeno. Tras analizar los índices más importantes de un gran número de países, **Pablo Agnese** y **Joan Enric Ricart** han descubierto un sistema para medir el impacto real de estos movimientos en el empleo.

Su análisis desmonta dos ideas preconcebidas que normalmente se manejan en esta materia: primera, la deslocalización no está protagonizada por países grandes y altamente desarrollados que trasladan empleo a países lejanos sino, al contrario, los países pequeños son de los que más deslocalizan. Segunda: aunque la deslocalización de los servicios (como los *call centers* o los servicios informáticos) ha crecido mucho en los últimos años, proporcionalmente es insignificante.



WORKING PAPER
www.iese.edu/cbs



¿Conoce al proveedor de Soluciones IT para empresas que triunfa en Europa?

SOLUCIONES INNOVADORAS

Comunicaciones Unificadas
 Cloud Computing
 Disaster Recovery
 Soluciones Ethernet de última generación

CALIDAD CON GARANTÍAS

25.000 km de red propia de fibra óptica
 Red metropolitana en 34 ciudades de 13 países
 Más de 16.000 edificios conectados
 18 Data Centres
 SLAs avalados por contrato

EXPERIENCIA

Más de 40.000 clientes
 24 de las 25 instituciones financieras europeas
 Las 10 empresas europeas líderes de radio y TV
 Una de las compañías más premiadas del mercado

Las principales compañías e instituciones de Europa confían en COLT, porque como especialista en Soluciones IT en exclusividad para el mercado empresarial sabe mejor que nadie cómo ofrecer soluciones personalizadas innovadoras y de calidad. **No se quede atrás, llámenos y reserve una cita con un especialista de COLT.**



900 800 607

www.colt.net/es

REDESCUBRIR EL PAPEL DE LAS ESCUELAS DE DIRECCIÓN

Es necesario redefinir el rol que juegan los altos directivos en las organizaciones, un tema en el que las escuelas de dirección pueden hacer grandes aportaciones.



**JORDI
CANALS**

Profesor y director
general, IESE

La dirección de empresas, el “*management*”, es una profesión de gran impacto en nuestra sociedad. Me atrevería a decir que quizás haya sido una de las más relevantes innovaciones del siglo XX, si tenemos en cuenta que –en cierta medida– ha permitido desarrollar comercialmente, con productos que llegaron al público, muchos de los avances científicos que se habían producido siglos atrás.

Durante el siglo XVI, los últimos descubrimientos científicos se habían multiplicado en Europa y Asia, pero realmente su impacto e aplicación en la vida de las personas había sido limitado, a excepción de algunas innovaciones, como la imprenta o la máquina de vapor. Así, la aplicación generalizada de los descubrimientos científicos no se universalizó hasta principios del siglo XX, gracias a la revolución en la organización y dirección de las empresas modernas y a la emergencia de directivos profesionales.

Las escuelas de dirección son el ámbito académico donde la profesión se ha desarrollado e investigado de forma sistemática. Wharton, fundada en 1881 como parte de la Uni-

versidad de Pensilvania, fue la primera *business school* de Estados Unidos. Antes de la I Guerra Mundial, se fundaron otras como Harvard y Dartmouth. En Europa, la mayoría nació en las décadas de los cincuenta y los sesenta.

Por lo tanto, las escuelas de dirección son instituciones jóvenes que han logrado un impacto relevante en personas, organizaciones y la sociedad en general. Ni siquiera los importantes errores cometidos por algunos de sus antiguos alumnos, o algunos modelos poco apropiados desarrollados en algunas escuelas, pueden eclipsar el efecto positivo en la formación de buenos profesionales, la creación de empleo o la generación de innovación en países desarrollados y emergentes.

Sin embargo, hoy en día, las escuelas y sus profesores nos enfrentamos a algunas críticas, sobre todo en relación al papel de las escuelas en la actual crisis financiera. No hay duda de que estas objeciones suponen una oportunidad única para revisar el papel y la función que las escuelas de dirección desempeñan en la sociedad actual, para poder así contribuir a redefinir el rol de los altos directivos en las organizaciones.



/// LAS ESCUELAS DE DIRECCIÓN SON INSTITUCIONES JÓVENES QUE HAN LOGRADO UN IMPACTO TRASCENDENTAL EN PERSONAS, ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD EN GENERAL.

Entre las principales críticas recibidas, podemos distinguir dos grandes categorías: las generadas por factores externos y las relacionadas con lagunas o déficits internos.

ALGUNOS FACTORES EXTERNOS

● **Las escuelas de dirección y la crisis.** Doy la razón a los críticos de las escuelas que subrayan la falta de relevancia en la investigación, las lagunas en la formación ética o la falta de atención en el impacto que la dirección tiene en las personas. Sin embargo, en mi opinión, quizás la tengan por motivos diferentes a los que aducen. Es cierto que muchos graduados de las escuelas trabajan o trabajaban en Wall Street o en la City de Londres, pero ni siquiera las escuelas en las que la banca de inversión es el principal sector de contratación el número de graduados en altos cargos directivos es pequeño. En Wall Street, el peso de los directivos de las escuelas era similar o inferior al de otros profesionales que no se han formado en estas escuelas (por ejemplo, abogados o informáticos). Por otro lado, sería injusto olvidar la labor de muchos otros graduados que trabajan en la banca, realizando grandes contribuciones a las empresas y la sociedad. Otra cuestión sería plantearse la responsabilidad de los altos directivos formados en buenas escuelas: ¿podrían haber hecho algo más para evitar el desastre de la crisis en el sector bancario?

● **Globalización.** Muchas empresas occidentales han fracasado en la implantación de su proceso de internacionalización. Algunas han cometido importantes errores al entrar en mercados extranjeros y otras han sufrido graves problemas de adaptación cultural. Además, la dirección de talento se ha convertido realmente en una pesadilla para las compañías globales, un mal sueño decepcionante para empresas y directivos. Quizás las escuelas de dirección no han sido eficaces en la presentación de argumentos a favor de la globalización, ni en la definición de todas las dimensiones que deben valorarse. En conjunto, las escuelas de dirección podemos mejorar la forma en que comprendemos, enseñamos y, lo que es más importante, ayudamos a poner en práctica en las empresas el proceso de globalización.

● **Reputación corporativa.** La crisis ha dañado gravemente la reputación corporativa de las grandes empresas. Durante los últimos años, ha cambiado la percepción de la empresa como una institución generadora de empleo, inversión y progreso. Lamentablemente, en muchos países las empresas son consideradas hoy como frías máquinas generadoras de beneficios, lo que ha puesto en tela de juicio su función social. Esta metamorfosis, que va más allá del efecto de la crisis de los bancos de inversión y otras instituciones financieras, ha afectado también a los líderes empresariales, que son considerados como los “malos de la película” por haber causado o permitido la crisis. La opinión pública los percibe como oportunistas que defienden un enfoque de la gestión cortoplacista y que priman sus propios beneficios y privilegios.

Muchas escuelas de dirección están aún apegadas a un modelo de dirección de empresas, basado en esquemas financieros incompletos, y han reaccionado muy lentamente frente a estos desafíos. La perspectiva más integradora de la dirección, la ética, los valores y una visión más humanista son dimensiones todavía inexistentes en algunos programas.

FACTORES INTERNOS

● **La misión ausente.** Las organizaciones que se definen por un fuerte sentido de misión son capaces de generar mecanismos informales que multiplican la satisfacción de las personas y su eficiencia. Una misión bien definida envía a toda la organización una señal unívoca sobre el sentido del trabajo en la empresa, los valores que la definen y la finalidad que persigue.

Muchas escuelas de dirección carecen de este claro sentido de misión. Es evidente que comparten el objetivo de colaborar en la formación de las personas y el desarrollo de nuevo conocimiento. La cuestión es si, hoy en día, una misión tan etérea es suficiente y, en caso afirmativo, por qué y qué equilibrio debe mantenerse entre la docencia y la investigación. En principio, no existe un modelo mejor que otro, pero es importante entender la razón de ser de una escuela de dirección y su estrategia de futuro.

Desde su fundación en 1958, el IESE se ha fijado un objetivo claro: formar a líderes que quieran imprimir una huella profunda, duradera y positiva en las personas, las empresas y la sociedad en general, a través de su profesionalidad, integridad y espíritu de servicio. Creemos que un buen profesional de la dirección puede contribuir a mejorar la vida de las personas y las organizaciones, y tener un impacto positivo en la sociedad.

● **La relevancia.** Las escuelas de dirección se convirtieron en instituciones relevantes ya desde la II Guerra Mundial, al ayudar a hacer frente a una necesidad entonces vital: la educación de los directivos profesionales y el desarrollo de conocimientos sobre las principales disciplinas de dirección. En la década de los setenta, muchas escuelas se propusieron ganar más rigor y comenzaron a desarrollar su investigación de forma similar a la de las otras universidades tradicionales. En este proceso, muchas escuelas se alejaron de la práctica real, a pesar de estar adornadas por un supuesto rigor académico.

La falta de relevancia se reflejó en los programas. Hasta hace poco, muchas de las más importantes escuelas de directivos en Estados Unidos y Europa preferían no ofrecer programas para ejecutivos. Esto se explicaba por la falta de interés del claustro por trabajar cerca de altos directivos y enfrentarse a problemas empresariales reales. Esto no debería suceder: la investigación y la práctica tendrían que ir de la mano en la formación directiva; el aula es el mejor contexto en el que debatir ideas, hipótesis y experiencias.

● **La falta de humanismo.** Numerosos profesores entienden la empresa como una organización cuyo fin social se limita a generar el máximo beneficio para los accionistas, vinculando el sueldo de los directivos a los resultados económicos. Lamentablemente, estas teorías han desplazado ciertos ideales más elevados en el mundo de la empresa y la fuerza del pragmatismo en la obtención de resultados se ha convertido en el paradigma dominante.

Actualmente, escuchamos más que nunca la afirmación “las personas son importantes”. Pero, lamentablemente, en la práctica, muchas decisiones se toman sin tener en cuenta su impacto en las personas. Trabajamos con modelos de gestión que omiten la presencia de personas, modelos en los que la toma de decisiones es mecánica y en los que las motivaciones de las personas se estimulan con incentivos.



Esto no siempre ha sido así. Durante años, los buenos empresarios creían que su empresa perseguía una finalidad social, más allá de la económica. De hecho, la creación de escuelas como Harvard o el IESE se basó, precisamente, en la convicción de que formación rigurosa de directivos con una visión ética es importante para el bien de la sociedad.

HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE EMPRESA Y LIDERAZGO EMPRESARIAL

Para las escuelas de dirección resulta prioritario replantearse el papel de los hombres y mujeres de empresa en la



sociedad, puesto que si las empresas y las personas que los dirigen no gozan de buena reputación, nuestro papel puede llegar a ser irrelevante.

● **Un nuevo concepto de empresa.** Una empresa es una organización formada por personas que trabajan conjuntamente con el propósito de producir y vender bienes y servicios a los clientes y, en ese proceso, crear valor económico y oportunidades de aprendizaje y mejora para las personas involucradas. Esta definición es un punto de partida para redefinir el papel de las empresas en la sociedad.



PROMOVER UNA CULTURA Y UNOS VALORES CORPORATIVOS QUE PERSIGAN LA MEJORA DE LAS PERSONAS DEBERÍA SER UNA PRIORIDAD PARA LOS ALTOS DIRECTIVOS.

No hay duda de que las empresas necesitan crear valor económico. Sin embargo, éste no es su único objetivo. Los resultados son sólo uno de los indicadores de su eficiencia, pero no el único. Una empresa implica un negocio, pero no todos los negocios hacen empresas. Para obtener beneficios de forma constante en el tiempo, es imprescindible promover la cooperación entre las personas en un entorno de confianza. Por eso, promover una cultura y unos valores corporativos que persigan la mejora de las personas debería ser una prioridad para los altos directivos. A largo plazo, una empresa que sea gestionada sólo por incentivos puede socavar las actitudes básicas de la imprescindible cooperación.

PERSONAS EN LAS EMPRESAS: UNA VISIÓN HUMANISTA DE LA EMPRESA

● Los paradigmas económicos y sociológicos de la dirección defienden un concepto simplificado de las personas en las organizaciones, en el que la libertad individual se sustituye por el determinismo. Con los incentivos correctos (o el entorno correcto) -piensan- las personas acabarán comportándose de una manera determinada. Pero la experiencia demuestra que las personas sí importan. Una perspectiva humanista de la empresa -a partir de una concepción cristiana de la persona- descansa en algunos pilares: cada persona es única y tiene potencial para realizar una contribución especial; cada persona tiene una dignidad intrínseca y unos derechos fundamentales que deben respetarse en el lugar de trabajo y en la sociedad; cada persona tiene la libertad de tomar decisiones; cada persona es responsable del uso de sus capacidades y derechos ante los demás y ante la sociedad en general; cada persona tiene necesidades materiales básicas, pero también tiene aspiraciones y motivaciones que van más allá de los incentivos económicos o materiales.

En las últimas décadas, muchas teorías han defendido la dirección de empresas como algo neutral, pero no lo es. La dirección implica a las personas que toman decisiones y a las personas que se ven afectadas por ellas. Y como sabemos, todas las decisiones se basan en elecciones y valores personales. Considerar el proceso de toma de decisiones de forma aislada, como un proceso racional, no se ajusta a la experiencia real. La dirección debe aportar valores. De



hecho, sólo aportando esos valores será posible que la organización pueda sobrevivir de una manera sostenible.

● **El papel de los altos directivos.** Estrechamente ligado a la idea de la empresa como mecanismo económico, el papel de los altos directivos (empezando por el consejero delegado, los miembros del consejo o los miembros del equipo de alta dirección) se percibe, en ocasiones, como agentes interesados en el mayor valor de mercado a corto plazo. Aunque esta actitud no es intrínsecamente mala, si este proceso no está bien diseñado y bien gestionado, el resultado puede no ser bueno.

La perspectiva humanista no deja de lado los resultados, pero entiende que el buen desempeño es el resultado de muchas y pequeñas decisiones relativas a las personas, clientes, productos, servicios, operaciones, etc. El papel del primer ejecutivo es asegurar que las personas trabajan en un proceso que es a la vez eficiente y eficaz, que les hace sentirse orgullosos de lo que hacen, que genera clientes contentos con lo que la empresa les ofrece y accionistas suficientemente satisfechos con los resultados financieros de su inversión.

Este concepto implica que el líder empresarial es un profesional cuya función es servir. El servicio es el atributo clave de cualquier profesión digna, también en el mundo de los negocios. Un líder que no sirve a sus colaboradores, clientes, accionistas o sociedad, no es un buen profesional. Puede que ayude a la empresa a ganar dinero a corto plazo, pero a largo plazo no creará una organización sostenible.

Este planteamiento subraya el valor del ejemplo de los empresarios. La referencia de muchas organizaciones de éxito que han superado el paso del tiempo, a pesar de que



LA IDENTIDAD Y LA REPUTACIÓN DE LAS ESCUELAS DE DIRECCIÓN DEPENDEN, EN GRAN MEDIDA, DE SU CAPACIDAD PARA SERVIR A DIRECTIVOS, EMPRENDEDORES, EMPRESAS Y SOCIEDAD.

algunos de sus líderes han cometido errores, es la coherencia vital de sus líderes. El ejemplo es una amalgama de profesionalidad, integridad, justicia, fortaleza y generosidad. En pocas palabras, esforzarse en poner a los demás sus intereses y objetivos al mismo nivel que el nuestro.

ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

La dirección de empresas se ha convertido en una profesión decisiva. Las escuelas de dirección han logrado un impacto muy positivo en muchas personas, empresas y la sociedad en general, tanto en el mundo occidental como en países y regiones emergentes.

La reputación de las escuelas de dirección depende, en gran medida, de nuestra capacidad para servir a directivos, emprendedores, empresas y sociedad. Las escuelas de dirección debemos contribuir a redefinir el concepto de empresa, el significado de la profesión de dirección de empresas, el papel de los altos directivos y la misión de las empresas en la sociedad, más allá de la generación de valor económico.

Estos han sido objetivos y aspiraciones que han guiado al IESE desde su fundación. El fuerte sentido de misión y un impulso de la iniciativa emprendedora del claustro, el personal, los Antiguos Alumnos y clientes nos han ayudado a crecer y desarrollarnos con éxito, y a contribuir a la creación de nuevas escuelas y programas en todo el mundo.

La experiencia del IESE es única en la formación directiva y, en concreto, en la globalización. Y precisamente el valor de esta experiencia es lo que nos confirma que la actual crisis financiera subraya, más que nunca, el valor de la misión y los valores del IESE y la necesidad de desarrollar programas e iniciativas que los potencien.

11364

CASOS de negocios

www.iese.com



La mayor colección de
casos de negocios en
español

Conozca nuestra colección de material
docente de prestigiosas Escuelas de
Negocios entre las que destacan:

- ▶ IESE Business School (España)
- ▶ Harvard Business School (Estados Unidos)
- ▶ Darden School of Business (Estados Unidos)
- ▶ IAE (Argentina)
- ▶ INALDE (Colombia)
- ▶ IPADE (México)

 **IESE | PUBLISHING**

Av. Pearson, 21 | Tel.: +34 93 253 4200
08034 Barcelona | Fax: +34 93 253 4343
España

46ª REUNIÓN DEL COMITÉ ASESOR HARVARD-IESE

FORMANDO MEJORES LÍDERES

Desde hace 46 años, profesores de la Harvard Business School y el IESE reflexionan sobre el futuro de las escuelas de dirección. En Europa, el IESE es la única escuela que mantiene esta estrecha relación con Harvard. Este año, los profesores coincidieron en valorar la falta de sensibilidad ética como una de las principales causas de la crisis financiera. ¿Qué hay que cambiar para que los líderes del futuro sean también buenos líderes?

Los profesores participantes en el comité coincidieron en que la falta de liderazgo y el buen gobierno, cualidades que dependen únicamente de las personas, han sido una de las causas esenciales de esta recesión. También subrayaron que las escuelas de dirección como Harvard y el IESE son, en este caso, las instituciones que deben procurar transmitir, formar y recordar la importancia de la honradez y el buen liderazgo en el mundo empresarial actual y futuro.

Por ello, los objetivos de formación de las universidades no deben reducirse a las herramientas o a meras cuestiones técnicas. La educación para el desarrollo directivo debe abarcar todos los ámbitos de la dirección de empresas, desde los aspectos más técnicos hasta las cuestiones éticas y morales, ineludibles a la hora de dirigir una organización. (El profesor **Jordi Canals**, director general del IESE, reflexiona sobre el futuro de las *business schools* en el artículo de la página 54)

UN COMITÉ DE MÁS DE 40 AÑOS

● Pero no sólo se analizaron las posibles causas de la crisis financiera con el objetivo de facilitar la búsqueda de soluciones efectivas a corto, medio y largo plazo, así como para evitar que se repita una situación similar en el futuro. El comité, que se fundó en 1963 como fruto de la estrecha relación entre ambas escuelas, se reúne cada año y toma decisiones prácticas sobre asuntos de mutuo



Los profesores **Joan Enric Ricart** (IESE), **Eric Weber** (IESE), **Srikant M. Datar** (HBS), **W. Carl Kester** (HBS), **Richard H. K. Vietor** (HBS), **Jordi Canals** (IESE) y **José Luis Bueno** (IESE).

interés, e intercambia puntos de vista sobre la dirección de empresas, temas de investigación conjunta y proyectos educativos. Este comité asesor tuvo un papel crucial en la puesta en marcha de los dos programas MBA del IESE; uno de ellos, el MBA International, es el primero de su clase en Europa.

Los profesores asistentes a la reunión por parte de la Harvard Business School fueron los profesores **W. Carl Kester**, subdirector general de asuntos académicos, y los profesores y directores generales asociados **Srikant M. Datar** y **Richard H. K. Vietor**. En representación del IESE acudieron **José Luis Bueno**, profesor del departamento de Marketing, **Joan Enric Ricart** profesor del departamento de Dirección Estratégica así como presidente de la Strategic Management Society, **Eric Weber**, profesor y director general asociado; y **Jordi Canals**, profesor y director general.

RELACIÓN IESE Y HARVARD

- Empezó en el año 1963
- Imparten conjuntamente el Global CEO Program for China
- El IESE es el primer distribuidor de casos de Harvard en español

Si no puedes presumir del coche más caro,
presume del seguro más barato.



Ahora por
ser miembro
alumni...

TE MEJORAMOS
EL PRECIO del
seguro más
barato que
puedas
encontrar*

Llama al
902 250 012
www.zurich-connect.es/iese

 **ALUMNI**
Beyond Knowledge

Connecta con los expertos.

 **ZURICH**
connect

* Por ser miembro alumni de IESE, Zurich Connect te mejora como mínimo 1€ el precio del seguro de coche más bajo que puedas encontrar. La devolución será aplicable a la cuota del primer año de tu póliza y se efectuará mediante transferencia. Oferta válida hasta el 31/12/2009 y sujeta a las políticas de suscripción de Zurich Connect.

Horario de atención telefónica: lunes a viernes de 8 a 23 h, sábados de 8 a 18 h.

“ES MOMENTO DE ADAPTARSE A LAS NECESIDADES DEL CAMBIO”

BERNARD MEUNIER,
DIRECTOR
GENERAL DE
NESTLÉ IBERIA

El IESE ha diseñado para Nestlé un programa a medida sobre Liderazgo avanzado con el objetivo de formar a los futuros líderes de la empresa para afrontar los retos de un mundo en constante cambio.

Bernard Meunier, director general de Nestlé Iberia desde noviembre de 2008, nos explica cómo está adaptándose su empresa al efecto que ha producido en el consumidor esta etapa de incertidumbre económica que vive el país. Meunier, que habla de un ‘nuevo consumidor’, entiende que es momento de desarrollar nuevas ofertas en el segmento económico y considera que se debe estudiar minuciosamente cada mercado para prever sus necesidades con antelación

¿Qué le resulta diferente de esta desaceleración económica?

Este periodo de recesión económica no tiene precedentes en España y llega tras más de quince años de crecimiento sostenido de la economía y el consumo privado. Ahora, se están modificando tres factores determinantes de la compra: el qué, el dónde y el cómo. A raíz de esta crítica situación, el consumidor español está sufriendo un cambio, algo inusual en los cinco años anteriores. Desde nuestra organización, esto nos obliga a adaptar la oferta de productos y servicios a este ‘nuevo consumidor’, diferenciando mejor nuestros productos de los de la competencia; reforzando la percepción de la calidad/precio de la oferta; y aportando a los consumidores todas las ventajas de nuestra mayor capacidad en I+D, en forma de valores nutricionales más elevados.

Como director general de Nestlé para España y Portugal, es el responsable de dirigir la empresa en uno de los tres mercados europeos más afectados por esta situación económica (España, Reino Unido e Irlanda). Anteriormente, ya vivió la etapa de incertidumbre del rublo en 1998 como directivo de Nestlé en la división de Rusia y Eurasia. ¿Qué lecciones extrajo de aquella primera experiencia que puedan aplicarse a la situación actual?

En una situación de desequilibrio económico, lo más importante es actuar rápidamente y en la dirección adecuada, porque si no, recibes el impacto del deterioro del entorno. No siempre se tomarán las decisiones acertadas, por lo que

**CUSTOM PROGRAM
DEL IESE**

Los Custom Program ofrecen a la empresa soluciones personalizadas de formación para afrontar retos estratégicos. El IESE imparte programas globales en diferentes ciudades del mundo.



es esencial hacer un seguimiento constante de la repercusión de éstas sobre el rendimiento e ir realizando las correcciones necesarias.

Por esta razón, ahora más que nunca, debemos permanecer cerca de nuestros clientes y consumidores, y comprender hasta qué punto están cambiando como consecuencia de la crisis, al tiempo que hemos de transmitir esa información a toda la empresa en tiempo real, por medio de comunicaciones más frecuentes y directas. Básicamente, debemos acercarnos al mercado, mejorar y acelerar la comunicación y actuar con decisión, pero, siempre evaluando su impacto.

La marca Nestlé está muy valorada por los consumidores de España y Portugal. ¿Tienen previsto explotar más la relación a través del marketing relacional en esos mercados?

Nuestro programa de marketing relacional en España nació hace más de diez años. Se trataba de un programa *offline* en el que enviábamos por correo 3 o 4 revistas al año a nuestros clientes. No obstante, hace un par de años decidimos centrarnos en el programa *on line*, y actualmente realizamos muchas actividades en este área. Por un lado, las audiencias televisivas están cada vez más fragmentadas, y por otro,



LA CLAVE DEL ÉXITO EN LA ECONOMÍA GLOBAL ACTUAL RADICA EN DESARROLLAR UN ELEVADO GRADO DE ADAPTABILIDAD TANTO CULTURAL COMO EMOCIONAL.

**LAS EMPRESAS QUE
CONFÍAN EN EL IESE**

El IESE ha desarrollado programas para Abbott, BBVA, Santander, Enel, Goodyear, Ericsson, Henkel o Nissan, entre otras empresas.

Internet ha crecido rápidamente llegando a todas partes, además de ser un medio mucho más interactivo que los convencionales. Los consumidores están cambiando con mucha rapidez, el mundo de los medios se mueve todavía más rápido, y estamos convencidos de que el marketing relacional desempeñará un papel importante en todo esto.

Los consumidores españoles son tradicionalmente más fieles a los bienes de consumo de marca que a sus equivalentes de marca blanca, en comparación con otros mercados europeos. A medida que progresa la recesión, ¿aprecia un cambio en esta actitud? ¿Cuál es la estrategia de una marca como Nestlé respecto a las marcas blancas?

Esa fidelidad se ha visto mermada con el paso de los años y España está actualmente cerca de los puestos de cabeza, en los que más se respeta la presencia de marcas blancas o 'marcas de distribuidor', no muy alejada de lo que sucede en otros países como Alemania o el Reino Unido. Los consumidores españoles se equivocan al pensar que estos productos son producidos por las mismas compañías que las marcas nacionales y entender que su calidad es casi siempre equivalente.

Debemos convencer al consumidor de que nuestros productos son superiores en términos de calidad, sabor y perfil nutricional. No obstante, no les auguro un futuro prometedor a las marcas nacionales que no se distinguen realmente de las del distribuidor y sin embargo cuestan un 50% más sin una justificación.

Al mismo tiempo, no debemos limitar nuestra oferta a los segmentos de precios medios y altos, por lo que también centraremos nuestros esfuerzos, cada vez más, en el desarrollo de ofertas en el segmento 'económico', con el lanzamiento de lo que denominamos Productos de Posicionamiento Popular o PPP.

La crisis económica global ha propiciado un periodo de introspección por parte de legisladores, consejos de administración y consumidores. ¿Nestlé espera que aumente el interés de los consumidores por los productos con conciencia social como los orgánicos y/o de comercio justo?

En comparación con otros países como el Reino Unido, el interés de los consumidores españoles por este tipo de productos sigue siendo bajo, aunque sí está muy interesado en la conducta y los valores de cada compañía. Los consumidores españoles no parecen dispuestos a pagar más, sobre todo en tiempos de crisis, pero sí que boicotearían a aquellas empresas que no muestren una conducta responsable.

En Nestlé tenemos un enfoque estratégico integrado sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), llamado Crear Valor Compartido, que refleja el hecho de que, además de crear valor para nuestros accionistas, también lo generamos para la sociedad. Este enfoque, más valorado si cabe en tiempos de crisis, es muy importante para nuestros consumidores y líderes de opinión. Asimismo, refuerza nuestra sólida reputación corporativa en España. En un futuro no muy lejano lo comunicaremos de forma más proactiva.

Nestlé es una compañía suiza, aunque quizá los consumidores no sean conscientes de ello. Suiza tiene connotaciones positivas para un gran número de consumidores en lo que

NUESTROS DIRECTIVOS DEBEN ASUMIR RÁPIDAMENTE SU PAPEL DE LIDERAZGO EN UN ENTORNO EMPRESARIAL 'EXCEPCIONAL' Y EL IESE (A TRAVÉS DEL CUSTOM PROGRAM) LES AYUDA A COMPRENDER NUESTRA CULTURA CORPORATIVA MULTIFACÉTICA.

BERNARD MEUNIER UNA VIDA EN NESTLÉ

Bernard Meunier, belga licenciado en Ciencias económicas, se ha sabido labrar una ascendente carrera profesional dentro del Grupo Nestlé. Tras trabajar dos años como *marketing advisor* en AC Nielsen, ingresó en Nestlé Belgilux en 1985 como *brand manager* y en 1987 fue nombrado jefe de ventas. En 1990, fue trasladado a la central del grupo en vevey (Suiza) como *senior marketing advisor* de Café y bebidas. Nombrado director de marketing de Nestlé Hungría en 1992, Meunier estructuró las funciones de marketing e introdujo la cultura y los sistemas de gestión de Nestlé en la filial húngara; y posteriormente,

en 1996, fue trasladado a Nestlé Rusia, donde también implantó la estructura de marketing en la entonces nueva organización. Desde enero de 1998, ejerció como director comercial en Nestlé Rusia.

En el año 2000, Bernard Meunier asumió la dirección general de Nestlé Hungría y, entre mayo de 2003 y marzo de 2005, ejerció como director general de la división Fuera del hogar de Nestlé Francia y presidente de Davigel, compañía del Grupo Nestlé. En abril de 2005, fue nombrado consejero delegado de Nestlé Rusia y, posteriormente, asumió también la dirección de los negocios en Eurasia.

El 1 de noviembre de 2008 fue nombrado director general del Grupo Nestlé en la región ibérica, con sede en España.

Un libro imprescindible

Basado en hechos reales

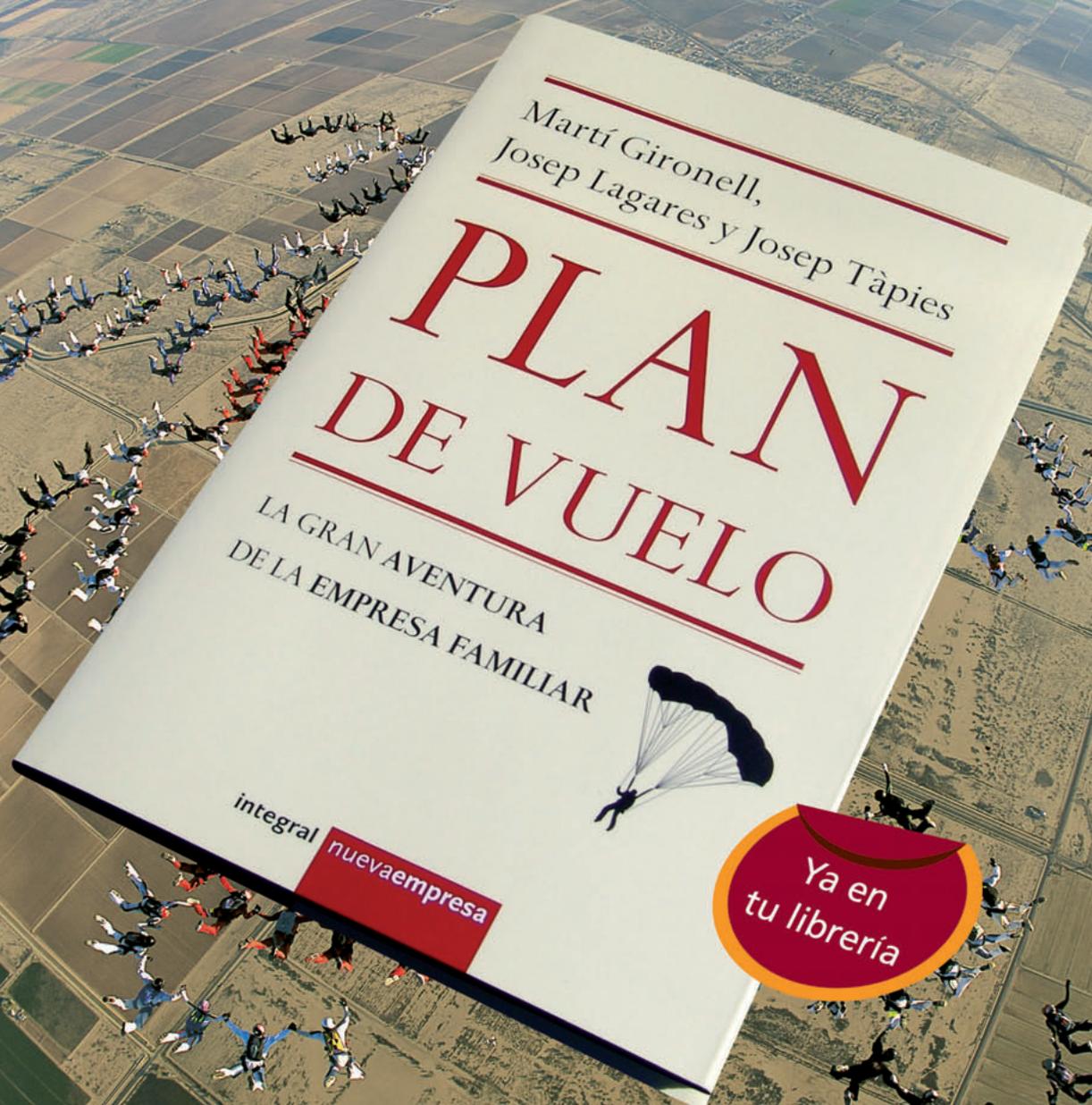


Foto: Bruno Brokken

Una oda a la familia, un modelo de gestión,
un talismán contra las crisis, una filosofía de vida ...



se refiere a diseño y un entorno limpio y ordenado, ¿por qué Nestlé ha optado por no explotar este factor?

Estamos orgullosos de nuestras raíces suizas y nunca las hemos ocultado, pero, al mismo tiempo, estamos muy satisfechos de que, en muchos de los países en los que operamos, la mayoría de los consumidores piense que la empresa es de su propio país. Es lo que sucede, por ejemplo, en Estados Unidos, en el Reino Unido, en Francia y, hasta cierto punto, en España.

Esto demuestra lo bien que nos hemos integrado en el mercado nacional y lo importantes que son nuestras marcas y productos para los consumidores locales. Pero, obviamente, en España también tiene algo que ver el hecho de que llevamos nada menos que 104 años! Cuando se habla de comida y nutrición, los consumidores otorgan un gran valor a la tradición y la cultura. La cocina es algo esencialmente local, y adaptar nuestras recetas al gusto de los distintos mercados siempre ha formado parte de nuestra filosofía.

El IESE imparte un Custom Program sobre liderazgo para futuros líderes de Nestlé. Como nuevo director, ¿cuáles cree que son las ventajas de este programa?

El programa de Liderazgo avanzado de Nestlé ha sido diseñado con el objetivo de formar a los futuros líderes de Nestlé Iberia para afrontar los retos de un mundo en constante cambio. Nuestros directivos deben asumir rápidamente su papel de liderazgo en un entorno empresarial 'excepcional' y el IESE les ayuda a comprender nuestra cultura corporativa multifacética presentándoles otros modelos empresariales. También aporta, a los participantes que acaban de asumir responsabilidades directivas, conocimientos sobre su propio estilo de liderazgo y nuevas habilidades para motivar a sus equipos.

Nestlé cuenta con una amplia gama de productos en su cartera, desde el agua mineral Perrier hasta la comida para perros Friskies. ¿Tiene previsto Nestlé aumentar la visibilidad de la marca 'paraguas' de la compañía?

Más de la mitad de nuestras ventas corresponden a productos que se comercializan bajo la marca corporativa de Nestlé, como Extrafino, Nesquik o Nidina, pero también tenemos una rica cartera de marcas corporativas independientes muy conocidas y valoradas como Nescafé, La Cocinera o Maggi.

La relación entre todos nuestros productos y la marca corporativa de Nestlé queda asegurada por medio del sello de garantía y la información nutricional que se incluye en el dorso de todas las etiquetas. Sin embargo, algunas marcas como Friskies, Perrier o Buitoni no presentan el nido de Nestlé en sus envases porque su imagen de marca no resultaría beneficiada si tuviera una conexión tan directa.

¿Cuáles son las claves para trabajar con éxito en la economía global actual?

Nacer y crecer en un país multicultural situado en el corazón de Europa ha sido de gran ayuda. Siempre quise ir más allá de las fronteras de mi pequeño país -Bélgica- y trabajar en entornos sociales y culturales diversos. Decidí trabajar para Nestlé porque sabía que la compañía me daría la oportunidad si demostraba mi valía.

Creo que la clave del éxito en la economía global actual está en desarrollar un elevado grado de adaptabilidad tanto cultural como emocional. Entender una cultura diferente y llegar a apreciarla, así como mantener un equilibrio personal, te hace disfrutar y triunfar en el extranjero. Además, ampliar la experiencia profesional en diversos países permite adquirir una inestimable visión de un mundo globalizado y, sin duda, cierta ventaja sobre aquellos que siempre han trabajado en un mismo lugar.



Alfa consulting

Nos mojamos contigo

En Alfa consulting **sabemos por experiencia que implicarse es obtener resultados.** Porque somos la consultora líder en la implementación de cambios que aseguran la mejora continua en la gestión de sus operaciones. La clave de nuestro servicio es la colaboración en la base de las diferentes áreas de su organización garantizando así el compromiso con los resultados de su empresa.

PROGRAMAS ENFOCADOS 09-10

HACER DIANA

Los programas enfocados se han consolidado como una herramienta de formación verdaderamente eficaz en temas estratégicos de cada una de las áreas de conocimiento.



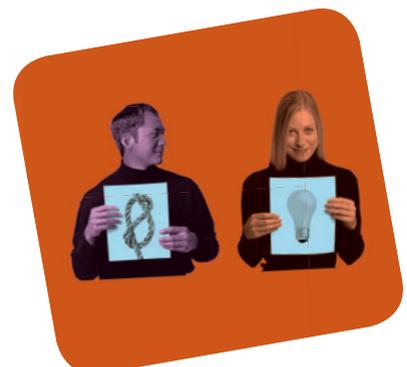
Cuáles son los valores diferenciales de esta formación? Los comentarios de los participantes al terminar un programa no dejan lugar a dudas. Destacan

cómo la orientación eminentemente práctica, el contenido y la metodología en permanente innovación, así como la dedicación del claustro, les han ayudado a hacer clic y a entender mejor aspectos concretos, claves para la organización. Con más de veinte años de experiencia, los programas enfocados se han consolidado como una herramienta de formación verdaderamente eficaz en temas estratégicos de cada una de las áreas de conocimiento. Este año, el programa general ha sido diseñado para “atender las necesidades específicas de las empresas en este momento”, apunta Mabel de Muller, directora de Programas Cortos en Barcelona. Los programas enfocados compaginan la solidez y rigor del IESE junto a las demás notas que definen los programas de larga duración: el excelente claustro del IESE, una clara orientación práctica y una inspiradora perspectiva de la dirección general. Según Antonio Núñez, director de Programas Especiales en Madrid, como directivos tenemos dos opciones: dejarnos llevar por el día a día o despertar en nuestros equipos el interés y hacerles cuestionar su realidad para crear verdaderos valores diferenciales. “Mi experiencia me dice que esta segunda actitud sólo se puede conseguir cuando el equipo comparte conocimientos y un mismo lenguaje. Esta alienación sólo se alcanza invirtiendo en formación de calidad”.

CINCO CLAVES DIFERENCIALES

1. PROGRAMAS “DE GRAN APLICACIÓN PRÁCTICA”

“Es un programa de gran utilidad no sólo para el desarrollo profesional, sino también para el personal. Al mismo tiempo, aporta unas herramientas que te permiten conocerte mejor y poder liderar de manera más eficaz a tus equipos”. Mercedes Ligeró, jefe nacional de ventas de Sara Lee International Household & Body Care





2. UN EQUILIBRIO PERFECTO ENTRE CONCEPTOS BÁSICOS Y COMPLEJOS

“Por un lado, permite actualizar conocimientos; por otro, aprender nuevas técnicas y metodología y, por último, ampliar el sentido de tu trabajo a una dimensión trascendente que va más allá de la propia actividad diaria que implica tu cargo”.

Martín Bilbao, Country Manager de Ascenda Corporation

3. “UN CLAUSTRO EXCELENTE”

“Es una gran suerte que el profesor sepa conjugar teoría y práctica al más alto nivel para que cada uno pueda replantearse su camino hacia la excelencia comercial, poniendo en duda sus propios dogmas y llegando a tener una valiosa herramienta de mejora permanente de su gestión, y al mismo tiempo de su profesionalidad”.

Maurizio Cartone, director de ventas de Ferrero Ibérica

4. “AMENOS, SÓLIDOS Y DIRECTOS”

“Es increíble cómo en una jornada los profesores han condensado tal capacidad de conocimientos e información”.

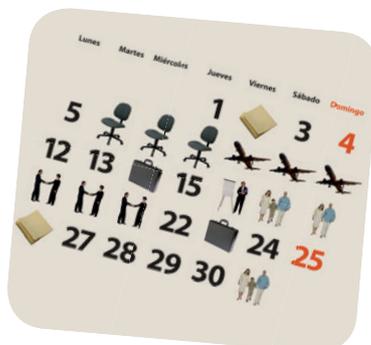
Carlos Soto, director de planta de Peguform



5. “ÚTILES PARA MÍ Y PARA ALINEAR A MI EQUIPO”

“El principal mérito del programa ha sido inspirar la generación de ideas a partir de la reflexión sobre campos tan diversos como la evaluación de la propia personalidad, las capacidades y roles de los miembros de un equipo y sus motivaciones y mecanismos de interacción”.

Rafael Rodríguez Trías (PDG-PNA-05), director de ingeniería de superficies de AIN



MÁS INFORMACIÓN:

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

LOS NUEVOS PROGRAMAS DEL CURSO 2009-2010

Claves operativas del comercio internacional: contratación, riesgos y financiación

Madrid, 11 y 12 de noviembre de 2009

Prof. *Jorge Soley*

Leading under financial distress

Múnich, 23-26 de noviembre de 2009

Prof. *Steven Poelmans*

Excelencia en las operaciones: clave para la competitividad

Madrid, 24 y 25 de noviembre de 2009

Prof. *Marc Sachon* y *Jaume Ribera*

Advanced Digital Media Strategies - IME

Nueva York, 9, 10 y 11 de diciembre de 2009 / 12, 13 y 14 de mayo de 2010

Prof. *Josep Valor*

Descubre y desarrolla tu capacidad creativa

Madrid, 23, 24 y 25 de febrero de 2010

Prof. *Pablo Cardona*

Gestión de instituciones culturales

Madrid, 8-11 de marzo de 2010

Prof. *Beatriz Muñoz-Seca*

La misión de la Family Office: preservar el patrimonio y contribuir a la armonía de la familia empresarial

Barcelona, 14 y 15 de abril de 2010

Prof. *Josep Tàpies*

La gestión del tiempo

Barcelona, 20, 21 y 22 de abril de 2010

Prof. *Nuria Chinchilla*

XV ENCUENTRO DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

El presidente de la CMT pide innovación y colaboración

La innovación y la colaboración entre operadores, claves para avanzar en la recesión

El presidente de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), Reinaldo Rodríguez, abrió el XV Encuentro del sector de las Telecomunicaciones, celebrado en el campus del IESE de Madrid los días 4 y 5 de junio y organizado por el Centro Sector Público-Sector Privado y por el e-business Center del IESE. En su intervención, Rodríguez se refirió a la decisión anunciada por el ministro de Industria de reasignar frecuencias al sector de las telecomunicaciones, anteriormente destinadas a la televisión.

Rodríguez insistió en la importancia de esta iniciativa para los usuarios y para la competitividad del sector, así como para el desarrollo de los nuevos servicios que el mercado de las telecomunicaciones ofrecerá en los próximos años. El presidente de la CMT enfatizó también en la necesidad de desarrollar las nuevas tecnologías de la comunicación como las redes de fibra óptica o los móviles de cuarta generación.



“La disminución de precios y la desaceleración inversora en redes fijas de banda ancha han sido las principales consecuencias de la recesión, a pesar de que en el sector de las telecomunicaciones no se ha dejado notar tanto como en otros”, afirmó Rodríguez. Asimismo, insistió en la necesidad de favorecer la colaboración entre operadores mediante una ley de regulación consensuada entre todas las partes.

Por su parte, Gaspar Ariño, presidente de Ariño y Asociados Abogados, remarcó que la regulación debe hacerse “a medida”, de forma “integradora”, y con una visión a largo

plazo que contemple todas las nuevas realidades tecnológicas. A continuación, el profesor del IESE **Josep Valor** presentó las claves de externalizar y compartir infraestructuras, al tiempo que hizo especial hincapié en que este hecho conlleva que las empresas inviertan en tecnología para desmarcarse de su competidor.

El encuentro contó también con la presencia de Isidro Nieto, de VP Networks; Iñaki Prego, director de *Marketing Servicios Telefonía Móvil* de RACC; Eduardo Duato, CTO de Orange; Ginés Alarcón, presidente de NAE; y Francisco Ros, Secretario de Estado de Telecomunicaciones.

Teoría y práctica para la gestión de clusters

La tercera edición de la Barcelona Clusters Summer School (BCSS 2009), organizada por el International Centre for Competitiveness del IESE, tuvo lugar entre los días 6 y 17 de julio en el campus de Barcelona. Al igual que en las anteriores ediciones, el programa estuvo coordinado por Emiliano Duch, fundador del Institute for Competitiveness y presidente de Competitiveness, empresa de consultoría desde la que despliega su intensa actividad como asesor en el desarrollo de clusters en todo el mundo. La BCSS 2009 ofreció un programa

de dos semanas en las que se combinaron conceptos teóricos con los mejores ejemplos prácticos, de la mano de reconocidos profesionales del mundo del cluster. En la actualidad, el claustro de la BCSS 2009 está compuesto por los profesores del IESE **Pascual Berrone**, **Pankaj Ghemawat**, **Joan Enric Ricart** y **Antoni Subirà**, así como el director del programa, Emiliano Duch, y Christian Ketels, profesor de la Harvard Business School y miembro del Institute for Strategy and Competitiveness de Michael E. Porter.



Nueva Cyber-shot WX1 con sensor Exmor R CMOS Barrido panorámico de hasta 256° y fotos nítidas incluso con poca luz



Toda la tecnología en un clic

- Exclusivo sensor Exmor R CMOS para capturar las imágenes más nítidas en condiciones de escasa luz
- Fotografías ultrapanorámicas de hasta 256° en un solo clic
- Óptica G de 5x con 24mm de angular
- Premio EISA a la mejor cámara compacta 2009-2010



Te presentamos Party-shot ¡Tu fotógrafo personal!

- Ahora todo el mundo aparece en la foto, nadie se esconde detrás de la cámara
- Captura imágenes de forma automática, mucho más naturales y divertidas
- Accesorio compatible con las Cyber-shot DSC-TX1 y DSC-WX1

Party-shot™

Cyber-shot

IX COLOQUIO SERVICIO PÚBLICO-GESTIÓN PRIVADA

CONFIANZA Y COMPETENCIA

La receta para salir de la crisis



● Para salir de la crisis, el sector público debe esforzarse en potenciar reformas en todos los ámbitos: desde la productividad a la educación, pasando por la justicia, la administración pública, las pensiones o el mercado laboral. Así lo afirmó el profesor **Xavier Vives**, académico del Centro Sector Público-Sector Privado (SP-SP), durante el IX Coloquio Servicio Público-Gestión Privada, celebrado el 19 de junio en el campus del IESE en Barcelona. Asimismo, el profesor **Vives** aseguró que, sin duda, las políticas económicas desarrolladas han sido una de las causas de la crisis.

Acerca de las respuestas a la crisis, **Xavier Vives** las resumió en aquellas vinculadas a “contener el pánico”: medidas que pasan por un programa de garantía de activos tóxicos, la inyección de liquidez masiva de bancos centrales o la rebaja de los tipos de interés.

Por otro lado, el profesor **Vives** indicó cuáles deben ser los objetivos de las políticas económicas a corto,

medio y largo plazo. Así, a corto plazo, debe “recuperarse la confianza”, mientras que a medio y largo plazo, el objetivo debería ser el asentamiento de las bases para un crecimiento sólido, derivado de un sistema financiero estable y, simultáneamente, hay que “minimizar distorsiones en la competencia”. El presidente del SP-SP del IESE, Carlos Cavallé, transmitió un mensaje de realismo, insistiendo en que la crisis será “duradera”. Sin embargo, presentó el Plan Obama como un elemento positivo para intentar derrocarla. Por su parte, Andreu Morillas, secretario de Economía del Departamento de Economía y Finanzas de la *Generalitat de Catalunya*, enfatizó

en que se debe lograr un cambio de paradigma, mientras que Joaquim Triadú, vicepresidente del Centro SP-SP, reivindicó que lo verdaderamente necesario es

recuperar la ética empresarial y el sentido común.

Debe “recuperarse la confianza” y asentar las bases para un crecimiento sólido

LA CLAVE, LA CONFIANZA

● El evento fue clausurado por el presidente de la *Cambra de Comerç* de Barcelona, Miquel Valls, que criticó la falta de voluntad política para la colaboración entre el sector público y el privado; y por David Vegara, ex Secretario de Estado de Economía del Ministerio de Economía y Hacienda, quien insistió en que se está exigiendo “demasiado” a los poderes públicos ya que, al final, “los recursos que gestionan son los que reciben de los ciudadanos”.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La conferencia “Doing Good and Doing Well”, premiada

● El Graduate Management Admission Council (GMAC) ha concedido a la conferencia del IESE Doing Good and Doing Well el premio TeamMBA a la mejor iniciativa educativa en su última reunión anual, que tuvo lugar en Baltimore, Maryland (Estados Unidos), el 19 de junio. **Liz Curran** y **Álvaro Carbón** (MBA '09), junto al director de Admisiones del MBA del IESE, **Javier Muñoz**, y la directora asociada **Anna Lee**, recogieron el premio. “El hecho de que el IESE haya ganado este premio es un reconocimiento al esfuerzo realizado por los cientos de estudiantes, el personal y el claustro de profesores del IESE desde 2004”, declaró Curran tras aceptar el galardón en nombre de la escuela.

LA POTENCIA NIPONA

Estrechando lazos con Japón

● “El incremento de la presencia del IESE en Japón está contribuyendo al aumento de las relaciones entre España y el país nipón”, aseguraba **Alfonso Carbajo**, consejero de comercio de la Embajada española en Tokio durante una sesión especial organizada por la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE y por la consultora IGB Network sobre “el líder global en Asia”. **Norihito Furuya**, de IGB Network, y el profesor del IESE **Kimio Kase** moderaron la sesión en la que participaron más de 70 Alumni así como otros altos ejecutivos. Por su parte, el profesor **Pedro Bueno**, gran conocedor del mercado asiático, impartió una conferencia e hizo especial hincapié en la potencia industrial y tecnológica y la creatividad de las empresas japonesas, afirmando que el país está preparado para despuntar una vez que la economía remonte.

COLECCIÓN
OTOÑO - INVIERNO 09

RUSHMORE

WWW.RUSHMORESHIRTS.COM

Sólo en



III INTERNATIONAL CONFERENCE OF WORK AND FAMILY

Es el momento de la creatividad

Los expertos en conciliación laboral participantes en el foro consideran que es hora de contextualizar el desarrollo de las políticas de vida laboral y personal y cuantificar el impacto de éstas, revisar las estrategias de aguante y decisión.

● La actual situación de desaceleración está “separando el trigo de la paja” en lo que se refiere al compromiso de las organizaciones en políticas de conciliación, aseguran las profesoras del IESE **Nuria Chinchilla** y **Mireia Las Heras**. La cuestión se encuentra en las motivaciones últimas de las empresas para implantar estas políticas. Si éstas son sólo “de cara a la galería”, como ejercicio de relaciones públicas, puede ser que al final la empresa acabe desechando las iniciativas de conciliación con suma facilidad, afirma la profesora **Chinchilla**, directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (ICWF).

Pero si una organización está realmente comprometida con la conciliación laboral, se da cuenta de que el problema no radica en el coste de las políticas en sí, sino en el gasto que conlleva no implantarlas y apoyarlas, considera **Nuria Chinchilla**. En este sentido, si las empresas abandonan ahora las políticas de conciliación, corren el riesgo de desmotivar a los empleados y que disminuya su rendimiento, justo en el momento en el que más se exige de ellos debido a la desfavorable situación económica actual.

Éstas son algunas de las principales reflexiones que se han extraído de la III International Conference of Work and Family celebrada los días 6, 7 y 8 de julio en el campus del IESE de Barcelona y que reunió a destacados



académicos internacionales expertos en conciliación entre vida laboral y personal, así como a directores de empresas familiarmente responsables. El encuentro, organizado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (ICWF) y coordinado por el profesor **Steve Poelmans**, versó sobre “Conciliación del trabajo, familia y vida personal en tiempos de crisis”.

ALGUNAS IDEAS QUE FUNCIONAN TAMBIÉN AHORA

● A principios de los noventa, y a pesar de la acentuada desaceleración económica que se sufría, IBM mantuvo su compromiso gracias a que, por ejemplo, cerró algunas oficinas para reducir costes e introdujo políticas de teletrabajo, permitiendo que los empleados trabajaran desde sus casas. Según Ellen Galinsky, del Families and Work Institute, otra de las participantes en el encuentro, asegura que entre las iniciativas que se utilizaron durante esa etapa y que se están implantando de nuevo en las empresas destacan, por ejemplo, la promoción de buzones de sugerencias de empleados sobre cómo reducir costes o la oferta de horas libres no remuneradas durante las vacaciones escolares.

ACTITUDES ANTE EL TRABAJO Y LA VIDA

● Pero no son sólo los directivos
● los que pueden abandonar las

políticas de conciliación, la incertidumbre también afecta a los trabajadores. Así, “al final puede ser que los empleados tengan miedo de usarlas”, tal como afirma el profesor Gary Powell, de la University of Connecticut. “Cada vez se presiona más a los empleados”, añade. De la misma idea es Judi Casey, de la Sloan Work and Family Research Network, quien asegura que “tu supervisor tiene que saber que para ti lo primero es tu trabajo”.

Existen datos no científicos de los medios de comunicación sobre el hecho de que las olas de despidos están desencadenando que algunos se replanteen su actitud ante el trabajo y la vida. “Existe una corriente que dice que ‘quizás podríamos trabajar menos, reducir nuestro consumismo e ir tirando con unos ingresos inferiores’”, asegura Judi Casey.

Por su parte, la profesora Ellen Kossek, de la Michigan State University, destaca que esta desaceleración económica ha creado algunas oportunidades para lograr un mejor equilibrio entre vida laboral y personal.

Finalmente, una de las principales preocupaciones, según comenta la profesora **Chinchilla**, es que las iniciativas pro-conciliación se debilitarán si no van acompañadas de un cambio en la cultura de la organización. Por ello, la profesora **Las Heras**, directora académica del centro Trabajo y Familia, se alegra de comprobar que uno de los campos de investigación que están ganando terreno entre los académicos es el que hace referencia a la idea de que un alto directivo ha de ser un buen líder, es decir, los ejecutivos necesitan ser buenas personas en sentido amplio.

MÁS INFORMACIÓN:
insight.iese.edu/

Usted sabe cuando trata con un experto

marsans
empresas **HRG**

En los negocios, como en la naturaleza, es siempre el experto quien obtiene los mejores resultados. En Marsans Empresas-HRG somos expertos en gestión de viajes corporativos.

La división de empresas de Viajes Marsans es líder en la gestión de viajes de empresa, tanto para grandes cuentas como para PYMES.

- 12 cuentas del IBEX 35 y más de 10.000 PYMES confían en nosotros.
- Más de 400 Millones de Euros de facturación en empresas.
- División de Consultoría propia.
- Acceso y emisión a low cost y tarifas web, garantía del mejor precio.
- Negociaciones generales para nuestros clientes y proyectos a la medida.
- Programa PYdeME para pymes. www.marsanspymes.com
- Gestión profesional, dedicada y experta en viajes de empresa.
- Formación continua en orientación al cliente y gestión de tarifas.
- División especializada en Eventos (MICE). División especializada en eventos deportivos.
- Sistemas online de petición y reserva
- Dataware para análisis estratégico (Business Objects)
- Sistemas online de no conformidades
- Cobertura global con más de 100 países (red HRG)
- Socios de HRG para España y Portugal
- Cobertura nacional con más de 800 oficinas
- Servicio de emergencias para nuestros clientes
- Gestión del riesgo
- Servicio de vacacional específico "Club Marsans Empresas"
- ISO 9001 y Q de Calidad Turística



Conózcenos mejor en www.marsans.es/empresas 902 460 470
empresas@marsans.es





Dave Ulrich

VIII SIMPOSIO DE DIRECCIÓN DE PERSONAS. IESE-IRCO
19 Y 20 DE OCTUBRE. MADRID

El profesor Ulrich desvelará las cualidades de un buen líder y el profesor Cardona explicará cómo identificarlas en nuestros empleados.

GRADUACIONES

AMP Nigeria

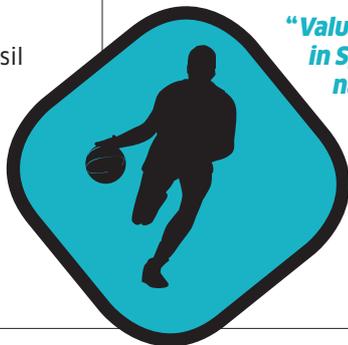
La graduación de la nueva promoción del AMP Nigeria tendrá lugar el día 6 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona.

PMD Brasil

Los participantes del PMD Brasil se graduarán el 7 de noviembre en el campus del IESE en Barcelona.

INVESTIGACIÓN

Flexibilidad del mercado de trabajo español. ¿Un nuevo pacto? Este nuevo estudio de investigación se presentará en Madrid y Barcelona en diciembre.



“Value Creation in Sports Management”

El profesor **Kimio Kase** presentará su nuevo estudio en diciembre.

ENCUENTROS

XVI Encuentro de Empresarios de Tecnología Sanitaria Madrid, 20 de octubre de 2009. La jornada girará en torno al título “Reconociendo el valor”.

III Encuentro del Sector Farmacéutico Barcelona, 5 de noviembre de 2009. Se intentará responder a la pregunta “¿Hacia un nuevo modelo de innovación?”

XXIV Encuentro de Empresarios de Automoción Barcelona, 24 y 25 de noviembre de 2009. Se presenta bajo el título “La industria del automóvil en 2020”.

George Lucas vs. Paddy Miller

WORLD BUSINESS FORUM
6 Y 7 DE OCTUBRE

El profesor **Paddy Miller** entrevistará en el World Business Forum de Nueva York al director de cine, **George Lucas**.



Finance Forum: todos los expertos

MADRID,
4 Y 5 DE NOVIEMBRE

El CIIF (Centro Internacional de Investigación Financiera) será este año el anfitrión del XVII Finance Forum en representación de la Asociación Española de Finanzas (AEFIN). Este es el evento mundial más importante en el área de finanzas y reúne a expertos académicos y profesionales de la empresa y de la gestión pública.

Llega el gran día

**GLOBAL ALUMNI REUNION
10 Y 11 DE OCTUBRE**

Nueva York, la ciudad de los rascacielos, se convertirá en el enclave de la Global Alumni Reunion, bajo el lema “*Reframing the Future of Business*”.



PROGRAMAS

CEO's Forum El IESE acogerá una nueva edición del CEO's Forum en octubre y noviembre.

Pan African AMP Module El 2 de noviembre dará comienzo el Pan African AMP Module.

Seminario de diseño y dirección de equipos globales El 12 de noviembre impartirán el seminario los profesores **Carlos Rodríguez Lluesma** (IESE) y **Paul Leonardi** (Stanford).



PROGRAMAS ENFOCADOS

Branding in Media & Entertainment

Nueva York, 19, 20 y 21 de octubre de 2009.

Finanzas operativas: gestión del circulante y de la tesorería Madrid, 20, 21 y 22 de octubre de 2009.

Dirección de ventas: cómo dirigir, organizar y fidelizar nuestro equipo de ventas Barcelona, 20, 21 y 22 de octubre de 2009.

Claves operativas del comercio internacional: contratación, riesgos y financiación Madrid, 11 y 12 de noviembre de 2009.

Liderando más allá de la crisis económica: experiencias y proyectos de futuro Barcelona, 17 de noviembre de 2009.

Gestión de carteras: todo lo que el inversor individual quiso saber pero temía preguntar Barcelona, 18 y 19 de noviembre de 2009.

Leading Under Financial Distress Munich, 23, 24, 25 y 26 de noviembre de 2009.

Excelencia en las operaciones: clave para la competitividad Madrid, 24 y 25 de noviembre de 2009.

Negociar con eficacia: tarea diaria de la empresa Madrid, 24, 25 y 26 de noviembre de 2009.

Advanced Digital Media Strategies Nueva York, 9, 10 y 11 de diciembre de 2009.

El caso de Juande

**PRESENTACIONES
19 Y 20 DE OCTUBRE. MADRID**

El profesor Kimio Kase publicará ‘La reconversión organizativa: el caso de Juande, ex entrenador del Real Madrid’.

Vinay Kothari

Cómo hacer negocios en la India

Vinay Kothari (MBA '92) llegó al IESE en busca del conocimiento y la experiencia necesarios para hacer realidad su sueño de dirigir una empresa global. Desde entonces, ha emprendido, junto a dos compañeros del IESE, considerables aventuras empresariales, y ha contribuido, al mismo tiempo, al desarrollo de la comunidad de Antiguos Alumnos del IESE en la India.

En el siglo V, los matemáticos indios crearon el concepto del cero. Aquel número produjo un gran impacto en las ciencias y el comercio en todo el mundo. Para **Vinay Kothari**, la India y su creciente economía tienen la posibilidad, a pesar de la recesión económica, de volver a ejercer de nuevo esa gran influencia.

“La India es uno de los países que menos ha sufrido las consecuencias de la actual desaceleración económica, en gran parte gracias a una prudente política fiscal”, afirma **Kothari**. A finales del 2010, se espera que la tasa de crecimiento aumente del 6% actual hasta un 8 o un 9%. Para impulsar la actual situación económica, el Gobierno indio acaba de anunciar medidas de estímulo e inversiones en sectores como el inmobiliario y las infraestructuras, incluyendo la generación de energía y la construcción de autopistas, aeropuertos y polígonos industriales, manifiesta **Kothari**.

Vinay Kothari analiza el futuro económico de su país, desde los consejos de administración de tres empresas: KBK Group, Savera e Imago Screens. Además, es director no ejecutivo de Force Motors.

Este Antiguo Alumno del IESE habla con orgullo de su país de origen. La India es la duodécima economía del mundo, y está adquiriendo una creciente relevancia en sectores como el automovilístico y las TI, al tiempo que presenta uno de los colectivos de ingenieros más numeroso del mundo.



SU VÍNCULO CON LA AGRUPACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS LO HA LLEVADO A ASOCIARSE CON DOS EMPRESAS ESPAÑOLAS DE ÁMBITO GLOBAL.

Sin embargo, las cosas eran distintas cuando, a principios de los años noventa, **Kothari** se desplazó a Barcelona para empezar el MBA en el IESE. En aquel momento, su país estaba en plena reforma de liberalización de mercados, sentando las bases del milagro económico indio actual.

RAÍCES PROFUNDAS

● Aunque es originario de Rajasthán, al norte de la India, los padres de **Vinay** se trasladaron a Mumbai a finales de los años cincuenta. Su padre fundó un negocio inmobiliario en aquella ciudad, lo que más tarde serviría de inspiración a **Kothari** para imitarlo algún día. Licenciado en Contabilidad y Económicas por la Universidad de Mumbai, **Kothari** en seguida entendió que necesitaba más formación a nivel internacional, si de verdad quería alcanzar su sueño. “Fui consciente de que, para tener éxito en el mundo de los negocios globales, necesitaba reciclarme con teorías y conceptos de gestión más modernos, fortalecer mis habilidades interpersonales y cuantitativas, y conseguir visibilidad internacional. Por eso decidí hacer un MBA y escogí el IESE”.

El programa del IESE lo atrajo por varias razones: el magnífico claustro, la importante comunidad de alumnos internacionales, el uso del método del caso, la dimensión bilingüe inglés/castellano, y el prestigio internacional del programa. Además, le gustó el enfoque totalmente global del IESE, el formato de dos años y los vínculos paneuropeos de la escuela, que lo invitaban a vivir una experiencia cultural global.

“Siempre había querido aprender sobre otras culturas, y en esto el IESE era algo distinto a las demás”, recuerda **Kothari**, que ya estaba casado en el momento de empezar el programa y recibió a su primer hijo durante su estancia en Barcelona. De aquellos años, también recuerda con nostalgia las clases, especialmente las que impartían los profesores **Pedro Nueno** y **Pablo Fernández** (Iniciativa emprendedora y Finanzas, respectivamente). Al graduarse, el deseo de alcanzar sus objetivos y dirigir una empresa global lo devolvió a su país natal: la India.

ALIANZAS Y ALUMNI

● Hoy, años después de graduarse, **Vinay** asegura que haber elegido el IESE dió, como esperaba, resultado en varios aspectos, especialmente porque le abrió las puertas a una interesante red internacional de empresarios y directivos con los que podía hablar el mismo idioma “empresarial”. El MBA del IESE lo ayudó a profesionalizar el negocio inmobiliario familiar, pero gracias a su relación con la Agrupación de Antiguos Alumnos ha podido ampliar sus perspectivas con otros negocios.

El primero fue Savera India Private, empresa que fabrica raíles de acero para el sector de los ascensores. La segunda fue con Imago Group, fabricante de elementos de comunicación visual electrónica que se utilizan en sistemas de transporte inteligentes e infraestructuras. Estas dos empresas están dirigidas por antiguos MBA del IESE: el director general de Savera es **Ramón Azpiroz** (MBA '97), y el máximo responsable de Imago es **Toni Batlló** (MBA '94).

LA INDIA ES UN MERCADO CONSCIENTE DEL VALOR Y SENSIBLE A LOS PRECIOS. PARA TRIUNFAR, LAS EMPRESAS DEBEN APORTAR LOS MEJORES Y MÁS MODERNOS PRODUCTOS, Y TAMBIÉN PRODUCIR DE FORMA LOCAL Y COMPETITIVA.

“Vinay ha aportado a esta *joint venture* contactos, selección de personas, conocimiento local y ayuda de gran utilidad a la hora de tratar con instituciones locales y grandes corporaciones”, asegura **Toni Batlló**, quien reconoce estar “muy satisfecho de este primer año de colaboración, ya que estamos presentes en casi todas las ofertas relevantes, los agentes clave nos conocen y hemos sobrepasado nuestros objetivos iniciales de ventas”.

Por su parte, **Ramón Azpiroz** asegura que trabajar con **Vinay Kothari** ha sido para él “una apuesta rápida y segura de socio local en la India”.

El éxito de estas alianzas, junto al crecimiento de la empresa familiar KBK Group, se han convertido en los puntos más destacables de la carrera profesional de **Kothari** hasta el momento. “Estamos siempre atentos a las oportunidades de colaboración con empresas extranjeras que quieran establecerse en la India”, nos confirma.

HACER NEGOCIOS EN LA INDIA

● Aunque el panorama mundial es aún incierto, **Kothari** afirma que la India ofrece oportunidades excelentes para empresas multinacionales que intentan expandirse fuera de sus límites. Asimismo, también dirige algunas advertencias a aquellas empresas que tengan la mirada puesta en su país: “La India es un mercado consciente del valor y sensible a los precios. Para triunfar, las empresas deben aportar los mejores y más modernos productos, y también producir de forma local y competitiva”, asevera **Kothari**.

“El ámbito de operaciones debería ser global para conseguir economías de escala, y la estrategia debería estar enfocada a la producción, tanto para el consumo local como para la exportación. Las empresas deben aprovechar también las habilidades de ingeniería de bajo coste disponibles para implantar centros de I + D, y así reducir los costes de desarrollo del producto”, valora **Kothari**.

Este Antiguo Alumno destaca también que la recesión económica actual ha cambiado la forma de hacer negocios en todo el mundo. Por lo que “hay que mantener cierta prudencia y valorar los enormes recursos infrautilizados a escala mundial en sectores como el acero y la automoción”.

Como miembro del consejo de Force Motors, empresa que cotiza en la bolsa india, **Kothari** cuenta con una vasta experiencia en el sector de la automoción gracias a la cual ha participado en uno de los eventos de más solera del sector, el Encuentro de empresarios y directivos del sector de la automoción, que organiza anualmente el profesor **Pedro Nuño Vinay** ha intervenido en tres ediciones como conferenciante, y define esta experiencia como “increíble”.

CÓMO FORTALECER LA RED DE ANTIGUOS ALUMNOS DEL IESE

● La relación de **Kothari** con el IESE no se limita a Barcelona. **Vinay** es el presidente de la Agrupación Territorial de la India, que se fundó hace apenas dos años y que, siendo aún pequeña, está creciendo rápidamente.

Actualmente reúne a 38 Antiguos Alumnos, 32 de los cuales son de nacionalidad india. “Nuestra pequeña comunidad crece de forma constante con la adhesión de nuevos miembros entusiastas y con ganas de colaborar en el desarrollo de la marca IESE en la India e impulsar actividades de formación entre los Antiguos Alumnos”, señala **Kothari**.

El Chapter organizó en febrero del 2008 una sesión en Mumbai con Pawan Agarwal, consejero delegado de Nutan Tiffin Box Suppliers Charity Trust. Agarwal compartió con todos los asistentes los principios y la filosofía de trabajo de su empresa. “Con este evento, aprovechamos el poder de convocatoria de Inside India, que se celebraba en Mumbai durante las mismas fechas, y ofrecimos la posibilidad de que los Antiguos Alumnos, profesores del IESE y otros participantes del programa se reunieran de nuevo”, confirmó. El año

pasado, el profesor **Jordi Canals**, director general del IESE, se “acercó” a Nueva Delhi para compartir ideas y pensamientos sobre la crisis financiera y el gobierno corporativo con los Alumni de la India. **Vinay Kothari** cree firmemente en el potencial de la red de Alumni y asegura que es una de las características más diferenciales del programa. “Cuando estoy con otros Antiguos Alumnos del IESE, me siento como en familia”, afirma **Kothari**. “La gente confía en ti y las puertas se abren con facilidad. El MBA del IESE es un excelente programa global y estoy orgulloso de haber formado parte de él”.

Quando estoy con otros Antiguos Alumnos del IESE, me siento como en familia.

Mejore la productividad de su organización ...con nuestras soluciones de telepresencia

- Reduzca costes de viajes y desplazamientos
- Ahorre tiempos improductivos
- Acelere la toma de decisiones
- Aumente la productividad y competitividad
- Mejore la calidad de vida de sus directivos
- Contribuya a reducir las emisiones de CO₂



TANDBERG

Acredited Service Partner

Platinum Partner

Center of Excellence

- Telepresencia y videoconferencia
- Webconferencia y *streaming*
- Proyectos “llaves en mano”
- Terminales, infraestructura y soluciones SW
- Suministro e integración de audiovisuales
- *Help Desk*, Soporte y Mantenimiento
- Formación y Asistencia Técnica
- Servicios Gestionados (alquiler y *outsourcing*)

902 902 628

 **Techno
Trends**
Audio, Video y Webconferencia

www.ttrends.es

**Desde 1995 somos especialistas en soluciones
de videoconferencia y comunicación visual**

SOIS NOTICIA

¿ERES NOTICIA?

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

EMBA '88

Juan Ignacio Pinedo del Campo ha sido nombrado director general del Instituto de Oftalmológico Fernández-Vega y de la Fundación de Investigación Oftalmológica, ambos con sede en Oviedo.

GEMBA '05

Mathias Illius y su mujer, Betty Torres, informan del nacimiento de su hijo Mathias Antonio, nacido el 30 de abril en Barcelona.

Tomasz Troniewski

y su esposa, Magdalena, tuvieron a su tercera hija, Antonia el 7 de mayo en Varsovia.

GEMBA '08

Lope Hoces contrajo matrimonio con su prometida, Gloria, el 23 de mayo en Barcelona. Sus compañeros de promoción fueron testigos del enlace.

GEMBA '09

Marc Martínez Selma ha sido nombrado nuevo director de los canales de Corredores y Grandes distribuidores en Zúrich España.

Frank Höving

y su mujer, Sandra, anunciaron el nacimiento de su segunda hija, Carla, el pasado 12 de mayo. Frank y su mujer ya eran padres de un niño, Mark.

Ramón Lladós y su esposa, Merce, nos informan del nacimiento de su hija, María, el 26 de mayo en Encamp (Andorra). María tiene un hermano mayor, Ramón, de un año y medio de edad.

Pepe Hanzé y su esposa, Isabella, nos comunican la llegada de su hija Isabella, nacida el 8 de junio en Guayaquil, Ecuador.



PDD-II-94. Rosario Padilla Toledano y José Luis Álvarez reunieron a sus compañeros el 18 de junio en el campus del IESE en Madrid y tuvieron una sesión con el profesor **Juan José Toribio**, quien les dio pautas sobre cómo afrontar la crisis actual.

GEMBA '10

Miguel Rescalvo ha asumido el cargo de director de Climate Change Services en Norteamérica para la empresa Dert Norske Veritas (DNV).

MBA '89

Ramón Solé Capdevila Tras pasar por diferentes altos cargos en empresas como Camper o Loewe, ha sido elegido para dirigir el crecimiento internacional de la cadena de tiendas dedicadas a la decoración y regalos Musgo.

PADE-II-89

Esta promoción se reunió el 1 de junio en un almuerzo de celebración del vigésimo aniversario de su graduación. **Julio González Ubanell** organizó la convocatoria.

PADE-I-01

Joan M. Pujals se ha incorporado al consejo asesor de Cremades & Calvo-Sotelo Abogados. Pujals fue consejero de la Generalitat de Catalunya entre 1992 y 1999.

PADE-1-04

El 2 de julio los miembros de esta promoción volvieron a las aulas del IESE en Barcelona para celebrar el quinto aniversario de su graduación. Invitaron al profesor **Pedro Nuño** a que les impartiera una sesión. **Carlos Torres** y **Ferrán González** animaron la asistencia como representantes de la promoción.

PADE-1-08

El profesor **José Luis Nuño** impartió una sesión el 16 de junio a los Alumni de esta promoción sobre el caso Nespresso. **Conchita Gassó** y **Ruth Aixemeno** organizaron la convocatoria.

PDG-A-02

Pablo Claver Martín El grupo francés Demos ha nombrado, por primera vez en su trayectoria, a un consejero español.

PDG-A-09

Carmen Urbano directora de finanzas de los estudios de animación Ilion, anuncia el



PDD-1-01. Los Antiguos Alumnos de esta promoción volvieron al campus del IESE en Barcelona el 10 de junio convocados por **José Manuel Carbonero**, y se ejercitaron en el análisis del caso "Escatsa:

la decisión de Reino Unido y Hungría" preparado por su compañero de promoción **Carlos Castañosa** y los profesores **Luis Palencia** y **Carlos García Pont**, quien fue el encargado de dirigir la sesión.



PADE-I-01. Fieles a su tradición anual, **Antoni Cano i Medina** y **M^a del Mar Raventós** convocaron el 8 de junio a sus compañeros para una sesión con el profesor **Pablo Cardona** sobre "Liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización".

IN MEMÓRIAM

FRANCISCO JAVIER MOLINS LÓPEZ-RODÓ (MBA '72)

Falleció el 1 de julio a la edad de 62 años. Casado y padre de cuatro hijos, **Javier Molins** ocupaba el cargo de vicepresidente en Cementos Molins y era consejero delegado de Inversora Pedralbes y Otinix.

JAVIER PIERA SERRA (MBA '85)

Falleció el 25 de junio a los 49 años de edad. Desarrolló una brillante carrera profesional que no le impidió mantener siempre un trato de proximidad y sencillez. Fue el fundador, en el año 1994, de la compañía Europraxis, que en 2001 fue adquirida por Indra, una de las principales multinacionales de tecnologías de la información en Europa y Latinoamérica. Hasta su fallecimiento, era director general de EuroPraxis Consulting y de Indra. Las capellanías del IESE en Barcelona y en Madrid celebraron sendas misas en sufragio de **Javier Piera**, a las que acudieron numerosos amigos.

PEOPLE



PADE-I-00. M^a Victoria Ribas organizó un encuentro con sus compañeros de promoción el 10 de junio para visitar una exposición del arquitecto Andrea Palladio en el CaixaForum.



PDG '94/ '99/ '04. Invitados por la División de Alumni en Madrid, el 15 de junio, los Antiguos Alumnos de estas promociones, acompañados de sus cónyuges, se reunieron para participar en una sesión con el profesor Luis Manuel Calleja.

estreno, el próximo 20 de noviembre, de su nueva película Planet 51, una comedia de aventuras alienígenas.

PDG-I-04

José R. Alba Riera

ha recibido la ordenación sacerdotal de manos de Mons. Javier Echevarría, Prelado del Opus Dei, el domingo 6 de septiembre de 2009, en el Santuario de Nuestra Señora de los Ángeles de Torreciudad. **José Ramón** es ingeniero industrial e inició su carrera profesional en Siemens (1989-1991). Antes de su ordenación fue *global product manager* en SEAT y Volkswagen (Alemania).

PDG-1-05

Anna Ros

ha sido nombrada miembro de la junta directiva de la Federació Catalana de Tennis.

PDG-1-06

Pedro Torrabadella

Con la ayuda de **Pedro**, los miembros de esta promoción tuvieron una cena en el Círculo del Liceo el 8 de julio. Lo acompañó el profesor **Antonio Argandoña**, quien les expuso su punto de vista sobre la evolución de la crisis. Se hicieron cargo de la convocatoria **Josep Tous** y **Simona Volonterio**.

PDG-2-08

José Ramón Pérez Gasull

y su mujer, Carla, han sido padres de su primer hijo, Pablo, nacido el 31 de mayo en Barcelona.

Rittal – El sistema.



SISTEMAS DE ARMARIOS

DISTRIBUCIÓN DE CORRIENTE

SISTEMAS PARA LA

PDD-B-00

El 2 de julio, los miembros de esta promoción, convocados por **Rafael Díaz Cruz**, participaron en el Día del Antigo Alumno celebrado en el campus del IESE en Madrid, y aprovecharon el encuentro para aprobar el nombramiento de **Ángel Valdés** como nuevo secretario de la promoción y de **Rafael Díaz Cruz** como nuevo presidente.

PDD-B-07

Ana Sainz

ha sido nombrada directora general del Patronato de la Fundación Empresa y Sociedad en sustitución de Francisco Abad, que dirigió la entidad desde su constitución.

PDD-BALEARS-08

Los miembros de este programa se reunieron en un almuerzo, el 4 de junio, para celebrar el segundo aniversario de su promoción, y por la tarde participaron en el encuentro de Alumni de Baleares. Convocaron **Joan Perelló** y **José A. Caldés**.

PDD-D-02

César Cernuda

ha asumido el cargo de vicepresidente mundial de ventas y operaciones de Microsoft Business Solutions. Se incorporó a la firma en 1997 procedente de la multinacional Software AG.

PDD-F-05

Luis Sánchez Peiró

ha sido nombrado socio director general de Inteliex, consultora estratégica que forma parte de ImageGroup.



PDG-2-07. Los miembros de esta promoción se reencontraron el 30 de junio en el campus del IESE de Barcelona convocados por **Von Villabona**. El profesor **Carlos García Pont** les impartió una sesión y posteriormente disfrutaron de una cena.

PDD-1-98

Los Antiguos Alumnos de esta promoción organizaron, el 16 de junio, su tradicional encuentro anual con una cena en el Real Club de Tenis de Barcelona. Los convocó **Gloria Ausió** y **Susana Calvo**.

PDD-1-09

Un grupo de Alumni de esta promoción se reunió el 10 de julio para visitar la empresa Damm. **Montse Cirera** y **Enric Parera** organizaron el encuentro.

PDD-3-02

Xavier López-Sautés y **Eva Gispert** reunieron a sus compañeros de promoción el 7 de julio para celebrar el séptimo aniversario de la misma.

PDD-3-05

Convocados por **Arturo G. Casellas** y **Marta Morcillo**, el 22 de junio los miembros de esta promoción asistieron a una sesión del programa de continuidad impartida por la profesora **Nuria Chinchilla**.

PDG-I-89

Josep Maria Ayala

Hasta ahora consejero delegado del Institut Català de Finances (ICF), ha sido nombrado presidente del Instituto de Crédito Oficial (ICO). Anteriormente fue presidente ejecutivo del BBVA Banco Ganadero de Colombia y director general de Banca Catalana.

Más rápido – Mejor – En todo el mundo.



ELECTRÓNICA

CLIMATIZACIÓN DE SISTEMAS

SOLUCIONES TI

Rittal Disprel S.A. – E-08202 Sabadell
Tel.: 937 001 300 – Fax: 937 001 301 – info@rittal.es – www.rittal.es



EXAMEN A LA COMPETENCIA EUROPEA

¿Qué ha ido bien, qué ha ido mal...?



El profesor del IESE, Xavier Vives, publica un repaso de las políticas de competencia que se han llevado a cabo en la Unión Europea durante los cincuenta años posteriores al Tratado de Roma.

Las políticas de competencia deberían tener un papel relevante para los gobiernos, y más aún si se trata de la Unión Europea (UE). Con cincuenta años de historia comunitaria, ha llegado el momento de hacer balance y analizar en qué se ha acertado, qué es lo que falla y qué queda por hacer. El volumen *Competition Policy in Europe Fifty Years after the Treaty* (*Políticas de competencia en Europa cincuenta años después del Tratado*), coordinado y editado por el profesor del IESE **Xavier Vives**, profundiza en las políticas de la competencia en Europa para analizar su posición actual, detectar sus carencias, proponer medidas y dilucidar cuáles pueden ser las tendencias futuras.

En general, la historia de la política de la competencia en Europa en el último medio siglo puede considerarse un éxito, por su solidez y capacidad de autoreforma. Uno de los desafíos para la Comisión Euro-



pea (CE) será la atracción de capital humano, y pronto veremos los efectos de las demandas particulares en la UE, así como una aplicación más descentralizada de las políticas en los tribunales nacionales.

EN CINCUENTA AÑOS

Dentro de otros cincuenta años, apunta el autor del libro, el profesor **Xavier Vives**, el papel de la CE podrá ser muy distinto, pero es muy probable que la importancia de las políticas de la competencia no disminuya. Un cambio plausible podría consistir en la evolución del marco institucional, para su implementación, y del control judicial. En esta situación cabría discutir la creación de una agencia independiente (a la manera de la Federal Trade Commission estadounidense, FTC).

Mientras tanto, el autor considera que el reto para la economía es proporcionar herramientas que traduzcan los conocimientos acu-

mulados en directrices y consejos prácticos.

El libro ha sido publicado a raíz de las reflexiones que surgieron en el simposio “Fifty Years of the Treaty: Assessment and Perspectives of Competition Policy in Europe”, que se celebró en el campus del IESE en Barcelona durante los días 19 y 20 de noviembre del año 2007, y recoge los testimonios de los diferentes participantes en el mismo.

Asimismo, el autor analiza la relación entre la regulación específica de cada sector y las políticas de competencia y comparan las políticas de la competencia de Estados Unidos y la Unión Europea.



¿Reto web multi-site?
¿multi-idioma?
¿multi-país?
¿multi-canal?
¿multi-...?

SDL  **tridion**

1 contenido, n sites, n idiomas, n países, n canales

Si su organización tiene un multi-reto en el mundo online, usted ganará con SDL Tridion. Más de 500 organizaciones en todo el mundo confían en SDL Tridion, el líder mundial en Web Content Management software.

Confían en SDL Tridion: BBVA, Repsol YPF, Carrefour.es, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, Caja España, Hoteles Catalonia, Generalitat de Catalunya, Sacyr Vallehermoso, Barcelona Activa, Médicos Sin Fronteras, IESE, Renault, Canon, KLM, etc.

Gane en el mundo online, cuente con SDL Tridion.

Llámenos al (+34) 917 459 932 info.spain@sdltridion.com www.sdltridion.es

La marca y sus circunstancias

JUAN MANUEL DE TORO

La marca y sus circunstancias
Deusto



“Mimar” la marca y profundizar en el verdadero valor que tiene para el consumidor son claves para gestionar la marca en un entorno borrascoso. El profesor del IESE Juan Manuel de Toro recomienda levantar la mirada y alejarla del corto plazo

● **¿Qué enfoque destacaría hoy en la buena gestión de una marca?**

El valor de una marca reside en el mercado, es decir, en los consumidores. Al final, son ellos los que determinarán si una marca les aporta valor o no. Por tanto, lo primero es saber qué quiere el consumidor al que se dirige la marca y qué valores diferenciales le aporta frente a otras alternativas de la competencia. Una vez conocido esto, hay que gestionar la marca de modo que lo que valora el consumidor y lo que diferencia a la marca de otras opciones se mantenga a largo plazo.

● **¿Qué valores destaca en las marcas fuertes en un entorno de crisis?**

Las marcas que están mostrando un mayor crecimiento son las marcas de la distribución o marcas blancas, cuya estrategia de diferenciación está basada en la ecuación valor aportado versus precio pagado. Es decir, quizás no lleguen a transmitir niveles de calidad similares a los de las marcas nacionales, pero garantizan un precio proporcionalmente menor al que en principio les correspondería, dada



VADEMÉCUM DEL BRAND MANAGEMENT

El objetivo del profesor **Juan Manuel de Toro** con esta obra es clarificar conceptos, encuadrar la gestión de la marca en el campo y horizonte adecuados, y sintetizar, en la medida de lo posible, todo lo aportado hasta el momento sobre este importante activo. El autor divide el libro en dos grandes apartados. En el primero se hace un *zoom in* para buscar qué es en realidad una marca, cuáles son sus componentes principales y cómo llega a ser fuerte, así como su rela-

ción con otras variables comerciales como son el producto, el precio, los canales de distribución, etc. En el segundo realiza un *zoom out*, que desvela cómo debe ser gestionada una marca fuerte para mantener dicha fortaleza, cuáles son los principales criterios para estructurar una cartera de marcas de forma coherente y eficiente y qué posibilidades de extensión, tanto vertical como horizontal, se le presentan a la misma.

la calidad que ofrecen en referencia a las llamadas nacionales.

Por eso, en mi opinión las marcas que mantengan su diferenciación en estos momentos serán las que podrán sobrevivir a la crisis. Por el contrario, aquéllas que empiecen a ser gestionadas atendiendo tan sólo al

corto plazo corren el riesgo de ir perdiendo fortaleza y de que sus fuentes de diferenciación no sean percibidas como tales por el mercado. Es decir, pueden caer en la banalización, lo cual es, sin duda alguna y si no se le pone remedio, el inicio del proceso de la muerte de la marca.

El ejecutivo que vivió 6 compras de su empresa



El arte de dirigir empresas. El estímulo incesante

Damián Frontera
Almuzara



● Damián Frontera (MBA '70) ha presentado su libro *El arte de dirigir empresas. El estímulo incesante*, en el que pretende, a través de su experiencia, mostrar casos prácticos de dirección de empresas. El autor recoge veintinueve recomendaciones generales y algunas particulares para empresas familiares que resumen su filosofía de lo que debe ser la gestión de una empresa. Quedar siempre bien con todos, informar,

tratar con respeto a las personas, ejercer la autoridad sin titubeos, mantener una actitud alegre y positiva siempre, etc. son algunos de los principales activos de la dirección de una empresa.

Damián Frontera repasa su trayectoria profesional desde 1968 con la particularidad de que ha permanecido durante 35 años en la misma empresa, Oscar Mayer, adaptándose a los continuos cambios. Llegó a comprar el 31% de las acciones de esta empresa, la cual sufrió distintas OPA. Posteriormente, y tras la quiebra de la sociedad, participó en una operación de *management buy out* con siete directivos. En 2003 Oscar Mayer fue absorbida por Campofrío, momento en que Frontera dejó la sociedad, y decidió fundar tres empresas.

Relativismo: ¿relativo o absoluto?

● El filósofo Peter Kreeft escribe una obra sobre el relativismo, que pretende ser una brújula del momento actual para guiar al hombre en la búsqueda de la verdad. Escrito en estilo socrático, destaca su dinamismo, así como su capacidad para involucrar plenamente al lector. Kreeft presenta el diálogo entre relativismo y absolutismo, representados el primero por una mujer de raza negra, feminista y defensora del relativismo moral; y el segundo por un palestino árabe musulmán.



Relativismo: ¿relativo o absoluto?

Peter Kreeft
Institute John Henry
Newman (Universidad
Francisco de Vitoria)



Las personas felices no nacemos, nos hacemos.

«Con frecuencia olvidamos que la felicidad no está en las circunstancias, sino dentro de cada uno. El libro de Carlos Andreu llega al corazón, y al mismo tiempo aporta estupendas pistas prácticas para encontrar el necesario equilibrio en la vida y empezar a volar.»

M^a del Mar Raventós, presidenta del Grupo Codorníu

Del ataúd a la cometa



Carlos Andreu
MBA IESE. Profesor y conferenciante



“FRIENDSHIP AWARD”

CHINA DISTINGUE A PEDRO NUENO

Con el máximo galardón que puede obtener un extranjero

El Gobierno de China ha concedido al profesor del IESE **Pedro Nueno** el “Friendship Award”, el premio más importante que otorga China a un extranjero y que por primera vez ha sido recibido por un español.

El premio fue otorgado durante la celebración del 60º aniversario de la fundación de la República Popular China en una serie de actos que culminaron con el gran desfile del 1 de octubre, día de la Fiesta Nacional China, actos a los que fueron invitados el Prof. **Pedro Nueno** y su esposa. Durante la entrega de los premios en la Gran Casa del Pueblo, el profesor Nueno fue felicitado por el Primer Ministro de China, el señor Wen Jiabao. Este acto fue recogido por las principales cadenas de televisión de China y otros países.

EXPERIENCIA CHINA

El profesor **Nueno** inició su experiencia china en 1984 cuando como vicepresidente ejecutivo de la European Foundation for Management Development lanzó un Programa Master en Pekín como *joint-venture* de cinco escuelas europeas entre las que estaban el IESE, INSEAD y London Business School. Los decanos de estas escuelas firmaban los diplomas de aquellos graduados del primer master de China. En 1994, el proyecto se refundó en Shanghái con el formato de una *join-venture* entre la Unión Europea y el Gobierno de Shanghái como la China Euro-

pe International Business School (CEIBS).

En Shanghái, la CEIBS ha tenido un desarrollo espectacular a nivel de toda China y con un notable impacto internacional. El profesor **Nueno** es un ferviente defensor de la idea de que las escuelas de dirección de empresas trabajen aliadas en proyectos innovadores y la CEIBS, desde sus inicios, ha colaborado con escuelas líderes y especialmente con el IESE y con la Harvard Business School. Esto ha permitido que muchos profesores del IESE hayan impartido sesiones en la CEIBS y en algunos casos asumido responsabilidades importantes como es el profesor **Alfredo Pastor**, que fue decano de la CEIBS entre 2002 y 2004 y tiene la Cátedra España en el centro, y el profesor **Jaume Ribera**, que tiene allí la Cátedra Puerto de Barcelona e imparte sesiones en varios programas.

El profesor **Nueno**, presidente ejecutivo de la CEIBS, destaca la profunda expresión de agradecimiento de todos los líderes de China hacia los extranjeros que han ayudado a su país en su desarrollo. Durante los tres días de celebraciones que culminaron con una posición privilegiada en la Plaza de Tiananmen, cerca del Presidente de China Hu Jintao, para presenciar el inmenso desfile del primero de octubre, el profesor **Nueno** percibió en los líderes de China un extraordinario equilibrio entre el optimismo por lo conseguido y el realismo por la tarea pendiente con

El profesor Nueno fue felicitado por el Primer Ministro de China, el señor Wen Jiabao.



El profesor Pedro Nueno con el “Friendship Award”

el objetivo de seguir avanzando en el progreso económico y social con esfuerzo, amistad y buena gestión.

El profesor **Nueno** ha recibido otros premios como la Magnolia de Plata y la Magnolia de Oro, los premios más importantes que otorga el Gobierno de Shanghái; la Encomienda de Número de la Orden del Mérito Civil de España; y la Creu de Sant Jordi de la Generalitat de Catalunya; pero valora mucho el Award de la International Academy of Management y el de la Harvard Business School en su 75º aniversario.

**FAX SUSCRIPCIÓN
A LA ATENCIÓN DE
IESE PUBLISHING**

IESEinsight

La revista **IESE Insight** es un servicio *premium* del portal de conocimiento del IESE. Los suscriptores de **IESE Insight** disfrutan del acceso a todas las secciones de la revista, incluidos los artículos de pago. (Gracias a su condición, los Miembros de la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE gozan de los mismos privilegios que los suscriptores de la revista).

**¡Suscríbete
AHORA y recibe
gratis
el próximo
número!**

- SÍ, deseo suscribirme a la revista por 1 año,
4 + 1 NÚMEROS POR 30€**
- SÍ, deseo suscribirme a la revista por 3 años,
12+ 1 NÚMEROS POR 70 € (MÁS 20% DE DESCUENTO)**

NOMBRE: _____

APELLIDOS: _____

CORREO ELECTRÓNICO: _____

COMPañÍA / INSTITUCIÓN ACADÉMICA: _____

TELÉFONO: _____

SELECCIONE SU PERFIL:

PROFESOR

PARTICULAR

SELECCIONE IDIOMA:

INGLÉS

ESPAÑOL

FORMAS DE PAGO:

- **TARJETA DE CRÉDITO** (Nos podremos en contacto con usted)
- **POR TRANSFERENCIA BANCARIA A LA CUENTA:** 0182-7305-57-0010285803
IBAN: ES40 0182 7305 5700 1028 5803
SWIFT: BBVAESMMXXX



SUSCRÍBASE ONLINE EN:

www.ieseinsight.com/suscripcion

IESEinsight

Avenida Pearson 21, 08034, Barcelona
Telf. (+34) 93 253 42 00 | Fax (+34) 253 43 43
www.ieseinsight.com/review

En cumplimiento de la LOPD 15/1999 se informa que los datos que se faciliten se incorporarán a un fichero automatizado, cuya titularidad y responsabilidad viene ostentada por el IESE, y por ESTUDIOS Y EDICIONES IESE, S.L., y serán tratados con absoluta confidencialidad. Puede ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición enviando un correo electrónico a: feedback@ieseinsight.com, indicando "cancelar mis datos" en el apartado asunto/subject.

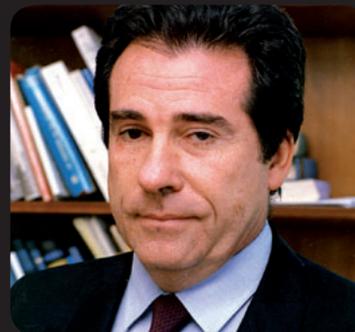
Premio a la investigación

Los profesores Cosimo Chiesa y Steven Poelmans premiados por su labor docente y de investigación.

• Cosimo Chiesa, profesor de marketing del IESE, ha recibido, de la mano del Presidente de Italia, el título de Caballero de la Orden al Mérito de la Republica en reconocimiento a su contribución al mundo económico y académico.

• Asimismo, el paper del profesor del IESE, Steven Poelmans, titulado "Cross-national differences in

relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work-family conflict," ha sido reconocido por la competición anual 'Rosabeth Moss Kanter Award for Excellence in Work-Family Research' por ser uno de los mejores artículos del año. Este paper está co-autorizado por Paul E. Spector, Tammy Allen, Cary Cooper, Laurent M. Lapierre, Juan Sánchez y Michael O'Driscoll.



ÁFRICA ARIÑO

• Ha sido nombrada directora del Programa Doctoral. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona y doctorada en Management por la University of California, Los Angeles (UCLA), sus áreas de investigación se centran en las alianzas estratégicas, particularmente en su diseño estructural, los procesos y los aspectos evolutivos de las relaciones entre socios.

LUIS CABRAL

• Se ha incorporado al IESE como Profesor Ordinario del Departamento de Economía y como director académico del nuevo centro del IESE en Nueva York. Graduado en Economía por la Stanford University, ha sido profesor en la London Business School, en Haas-Berkeley y en la NYU Stern School of Business.

MIGUEL ÁNGEL CANELA

• Se ha incorporado al IESE como Profesor Visitante en el Departamento de Managerial Decision

El profesor Melé, editor invitado del Journal of Business Ethics

El profesor de Ética de la Empresa del IESE, Domènec Melé, es el editor invitado en el tercer número del volumen 88 del *Journal of Business Ethics*, un número especial que recoge una colección de artículos del 15º Simposio Internacional de Ética, Empresa y Sociedad del IESE, celebrado los días 16 y 17 de mayo de 2008 en el campus de Barcelona de la escuela.



Sciences. Doctorado en Matemáticas por la Universitat de Barcelona, fue durante 30 años profesor de la misma, así como consultor senior y director del Máster en Quality Management del Institut Català de Tecnologia. Su experiencia investigadora cubre un amplio abanico de aplicaciones de la estadística y el modelamiento matemático en diversos campos como la botánica, la nutrición o la medicina.

EDUARD CALVO

• Ha sido nombrado Profesor Adjunto del Departamento de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones. Doctorado y máster en Ingeniería Eléctrica por la Universitat Politècnica de Catalunya, ha ocupado varios cargos de investigación en el Massachusetts Institute of Technology y en el año 2005 recibió el premio "Salvà i Campillo" al mejor ingeniero joven por parte del Gremio de Ingenieros Eléctricos de Cataluña.

HAKAN ENER

• Se ha incorporado como Profesor Adjunto del Departamento de Iniciativa Emprendedora. Doctorado en Management por la INSEAD Business

School, una de sus principales áreas de investigación es la “management experience pitfall”, por la que ha recibido un premio de investigación doctoral a nivel mundial del Center for Creative Leadership en Estados Unidos.

JOSÉ LUIS ILLUECA

- Se ha incorporado como colaborador científico del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. José Luis Illueca ha trabajado para Philip Morris en Suiza, con responsabilidades en la gestión de recursos humanos, en procesos de gestión de cambios, fusiones y adquisiciones. Sus áreas de interés incluyen la gestión del cambio, las habilidades para tomar decisiones, la ética en los negocios, la compensación y los beneficios.

ALEJANDRO LAGO

- Ha sido nombrado Profesor Agregado del Departamento de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones. Doctorado en Ingeniería por la University of California en Berkeley y licenciado en Ingeniería Civil por la Universitat Politècnica de Catalunya, sus investigaciones se centran en la gestión y mejora de los sistemas de operaciones y, de manera particular, en los grandes sistemas logísticos y los sistemas de servicios centrados en el cliente.

SANDRA SIEBER

- Ha sido nombrada directora académica del programa Global Executive MBA. Licenciada por la Universitat Pompeu Fabra (UPF) y doctorada por la Universidad de Navarra en Ciencias Económicas y Empresariales, la profesora **Sieber** se incorporó al IESE en el año 2000, tras pasar por el claustro de la UPF. Sus áreas de investigación se centran en las relaciones entre la dirección estratégica y los sistemas de información, así como en el papel de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el aprendizaje y la innovación.

MARCO TORTORIELLO

- Ha sido nombrado Profesor Adjunto del Departamento de Dirección Estratégica. Doctorado en Administración Industrial por la Carnegie Mellon University, forma parte de la junta

editorial de la Academy of Management Review and Organization Science. Anteriormente formó parte del claustro de la École des Hautes Études Commerciales (HEC) en París.

PEDRO VIDELA

- Ha sido nombrado director del programa MBA. Licenciado en Economía por la Universidad Católica de Chile, máster y doctorado en Economía por la University of Chicago, sus áreas de especialización incluyen la macroeconomía, las economías internacionales y las economías emergentes.

AMALIA SANTOS

- Se ha incorporado al IESE como adjunta a la dirección en la División de Personas. Amalia Santos es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Zaragoza, MBA por la Universidad de San Ignacio, Amberes (Bélgica) y máster en Gestión de Recursos Humanos por la Leeds University School of Business. Ha trabajado en la división de Gestión de Cambios de Accenture, en Madrid; ha colaborado como técnico de Relaciones Humanas en Merck Sharp & Dhome España y ha sido gerente de Formación y Desarrollo en The Royal Botanic Gardens-Kew en Londres.

HELÈNE C. SOSTARICH BARSAMIAN

- Se ha incorporado al IESE como directora de Desarrollo Corporativo en Estados Unidos. Helène es doctora en Filología Francesa por la University of New York, máster en Filología Románica por la Université Catholique de Louvain y licenciada por la Rice University de Houston. Su dilatada trayectoria profesional está centrada en la recaudación de fondos a nivel global. Entre los numerosos eventos que ha organizado están la campaña para la renovación del “Henry Ford Building” o “The Kofi Annan Fellowship in Global Governance”. Helène trabaja en estrecha colaboración con la División de Desarrollo Corporativo y con la dirección de la oficina de Nueva York.

DAVID ZORN

- Se ha incorporado al IESE como director asociado de Executive Education - Custom Programs. David Zorn es MBA '09 e ingeniero industrial y de sistemas por el Georgia Institute of Technology (2004). Ha trabajado en producción para Siemens en distintos puestos operacionales en Estados Unidos, México y Alemania, así como en desarrollo de negocio para ChoicePoint en Atlanta.

Los 500 del PLGP

LIDERAZGO Y EFICACIA EN LA RES PÚBLICA

➤ **Más de 500 políticos han pasado por las aulas del IESE para mejorar sus competencias como directivos y gestores públicos. El programa para el Liderazgo Público (PLGP) celebrará este año su sexta edición, gracias al apoyo de la Fundación Rafael del Pino.**

Organismos como el Banco de España, Puertos del Estado, o Gobiernos autonómicos como la Comunidad de Madrid o la Generalitat de Catalunya, entre otros, han encomendado la formación de sus

primeros espadas al IESE. El PLGP cuenta con casi 500 altos cargos públicos entre sus Alumnos.

El PLGP ofrece al gestor público formación específica para desarrollar eficaz y eficientemente su tarea de directivo al servicio de los ciudadanos. A través de la metodología del caso, el PLGP ofrece un marco de referencia sobre la función pública que afianza conocimientos y potencia competencias directivas específicas para gestionar los recursos públicos.

I PROMOCIÓN
DEL EMBA
BARCELONA

UN BUEN LÍDER

siempre
piensa en
nuevos
objetivos



Josep Oliu, presidente del Banco Sabadell, pronunció la lección magistral en el acto de graduación de la I promoción del Executive MBA. Oliu plasmó en el auditorio del IESE los pilares en que debe sustentarse el liderazgo de una organización.

El presidente del Banco Sabadell, Josep Oliu, fue el encargado de impartir la lección magistral en el acto de graduación de la I promoción del Executive MBA. Oliu escogió como tema principal el liderazgo en las organizaciones en tiempos de crisis, al tiempo que repasó los resultados obtenidos por el Banco Sabadell durante los últimos años.

“El liderazgo consiste en no sentirse nunca satisfecho, es decir, en el momento en que uno alcanza los objetivos se tiene que plantear otros, porque si no deja de ser un buen líder”, subrayó Oliu. Además, el presidente ejecutivo del Banco Sabadell aseguró que en esta etapa coyuntural ha aprendido a ser flexible en la gestión y a buscar mejoras en el servicio al cliente.

El 10 de julio se celebró en la sede del IESE de Barcelona el acto de graduación de la I promoción del Executive MBA. La escuela imparte este programa en Madrid desde 1982, sin embargo, durante el curso 2007-2009 Barcelona ha acogido la primera edición, debido a la creciente demanda de alumnos de otras regiones.

El profesor del IESE **Eduardo Martínez Abascal** transmitió a los participantes de este programa un mensaje de ánimo y perspectiva de futuro, en el que les recordaba que



deben saber estar atentos para que los lógicos afanes de progreso y prestigio profesional no ahoguen su proyecto de vida personal y familiar.

Además, el profesor del IESE aconsejó a los participantes del EMBA poner cariño y pasión en todo su trabajo, “ya que sólo así -les dijo- saldrán las cosas bien hechas”. Acto seguido, se hizo entrega de los diplomas a los graduandos de esta primera promoción Executive MBA.

COMPAÑERISMO

● El presidente de la promoción, **Jordi Carrillo**, dedicó unas sentidas palabras de agradecimiento a todas



aquellas personas que han hecho posible alcanzar esta meta, y aprovechó la coyuntura para realizar un breve repaso de las anécdotas y momentos vividos en la escuela de dirección durante estos dos últimos años.

Jordi Carrillo animó a todos sus compañeros a mantener aquellos valores que han aprendido en el IESE: “El espíritu de compañerismo, la constancia y el trabajo bien hecho -vividos desde un punto de vista de humildad-, son los principales activos que deberéis ir desarrollando a lo largo del tiempo”, manifestó **Carrillo**.

EMPRENDEDORES

● Por último, el director general del IESE, **Jordi Canals**, felicitó a los participantes del Executive MBA, al

tiempo que les sugirió que tengan esperanza porque, a pesar de vivir en la actualidad una etapa de incertidumbre, este valor crecerá de manera incalculable en el momento que depositen todo su amor en aquello que realicen.

Finalmente, el profesor **Canals** añadió que aunque cada época es distinta, de las graves crisis económicas de los años setenta, ochenta o noventa extraemos una lección: la mayoría de países consiguieron superar esas dificultades, se crearon nuevas empresas y se retomó la senda del crecimiento. No obstante, para que esto ocurra, “son necesarios la tenacidad y el esfuerzo de muchos emprendedores”, concluyó **Jordi Canals**.





El financiero
y filántropo
participa
en la sexta edición
de los desayunos
de *The Wall
Street Journal*

GEORGE SOROS

“NECESITAMOS
UN CAMBIO RADICAL”



El presidente del Soros Fund Management y del Open Society Institute, George Soros, valoró positivamente el trabajo realizado por la administración estadounidense, con respecto a la recapitalización de los bancos y la reordenación de los mercados hipotecarios. Asimismo, Soros subrayó que es necesario un “cambio radical” que distancie la política económica de Obama del “camino erróneo” que tomó la administración de Bush.

El directivo, que apoyó a Obama durante la campaña electoral, fue el invitado a la sexta edición de los Wall Street Journal’s Viewpoints Executive Breakfast Series, que se celebró en Nueva York el 30 de junio. El IESE y The Boston Consulting Group colaboran en la organización de esta serie de entrevistas con líderes económicos mundiales.

La gestión de la crisis por parte del Gobierno de Barack Obama está lejos de la perfección, a pesar de haber realizado un trabajo increíble

A lo largo de la sesión, Soros afirmó que la gestión de la crisis financiera por parte del Gobierno de Barack Obama “está lejos de la perfección”, a pesar de que hasta ahora se ha realizado “un trabajo increíble”, aseguró en la entrevista con el editor de *The Wall Street Journal*, Alan Murray.

El financiero también planteó una recapitalización obligatoria de

los bancos en la que la tesorería de Estados Unidos actuase de asegurador. Asimismo, Soros propuso la creación de un nuevo banco donde se inyecte el capital, de manera que los activos tóxicos de las instituciones financieras permaneciesen en las antiguas entidades. De esta forma, la confianza en unas nuevas instituciones sería mucho mayor.

Sobre los mercados hipotecarios, Soros propuso adoptar el sistema danés. En el país nórdico, las entidades de crédito hipotecario se enfrentan a regulaciones muy estrictas sobre la adecuación de los activos (préstamos hipotecarios) y los pasivos (bonos hipotecarios), basadas en el “principio del equilibrio”.

Por último, Soros aseguró que, actualmente, “la Administración no está lista para un cambio radical”, sin embargo, podría ser que sus propuestas “tampoco hubiesen funcionando”, concluyó.



BS Nómina

Oferta para:

Alumni
del IESE

“Quiero
cero comisiones
y todas las ventajas”

Con mi nómina, **sí**

Sí a **cero comisiones** de administración y mantenimiento, **sí** a **tarjetas** de crédito y débito **gratis**, **sí** a **reintegros gratis** con tarjeta de débito en más de 32.000 cajeros ServiRed* (en disposiciones por un importe igual o superior a 60 euros) y **sí** a la **devolución del 3%** de mis recibos de gas, luz, teléfono, móvil e Internet.**

Y además, **sólo por pertenecer a mi colectivo profesional**, disfrutaré de una selección de productos y servicios en condiciones preferentes porque podré:

- Anticipar un mes mi sueldo, con **BS Anticipo Nómina**, al 0% de interés, a pagar en hasta 6 meses y sin comisiones de apertura, estudio ni cancelación.
- Equilibrar mi economía durante todo el año, con **BS Póliza de Crédito Profesional**, un crédito por el que sólo pagaré intereses por la cantidad utilizada y durante el tiempo dispuesto. Sin gastos de formalización ni de renovación.

Nosotros nos encargaremos gratis de realizar todas las gestiones. Infórmese en nuestras oficinas o llamando al 902 383 666.

* Para un importe inferior, se aplicará un 1% sobre el importe de la operación (mínimo 0,60 euros).

** Oferta válida para nóminas domiciliadas por primera vez en las entidades de grupo Banco Sabadell a partir del 20 de abril de 2009.

Requisitos: importe de la nómina superior a 700 euros y domiciliación de un mínimo de tres recibos, de los que dos deben ser de luz, gas, teléfono, móvil o Internet.

SabadellAtlántico
El valor de la confianza



BS

EL GRAN DÍA DEL ANTIGUO ALUMNO

MÁS DE 550 ALUMNI
HOMENAJEAN
A LOS MIEMBROS
SÉNIOR

El 2 de julio, los Alumni que viven en Madrid celebraron el tradicional Día del Antiguo Alumno, una jornada festiva para clausurar el curso y homenajear a los Miembros Sénior de la Agrupación. En la convocatoria de este año participaron más de 550 Antiguos Alumnos.

El director general del IESE, **Jordi Canals**, felicitó a los Alumni por sus 25 años de vinculación con la escuela y les transmitió el mensaje de que ellos son el “pilar central de la historia, del presente y del futuro”. Por su parte, **José María Sáez García** (PADE-II-84), en representación de los homenajeados, realizó un breve repaso de los orígenes del IESE y recordó algunas de las anécdotas vividas.

Sáez dedicó unas palabras de agradecimiento al claustro del IESE y, en especial, al profesor Félix Huerta, con quien guarda una estrecha amistad. A su vez, el presidente de la Agrupación Territorial de Madrid, **Jorge Sendagorta** (PADE-II-90), agradeció a los asistentes su presencia y apoyo incondicional.

Este año la sesión académica fue impartida por el profesor **Juan José Toribio**, quien realizó una exposición sobre la actual situación económica y las perspectivas de futuro, analizando la evolución que han sufrido los tipos de interés en los últimos años y las previsiones de crecimiento a medio y largo plazo.

EMPRESAS EN 2020

- Por otra parte, en la tradicional
- mesa redonda de empresarios



Los Antiguos Alumnos son “el pilar central de la historia, del presente y del futuro” del IESE

JORDI CANALS
PROFESOR Y DIRECTOR GENERAL
DEL IESE

participaron Rosa García, vicepresidenta de Microsoft para Europa, y Juan Miguel Villar-Mir, presidente del Grupo Villar-Mir. Ambos analizaron el tema “Creando la empresa en 2020” desde sus respectivos puntos de vista.

Rosa García, por su parte, aseguró que ha aparecido un nuevo cliente que está cambiando sus hábitos y que va a vivir un estilo de vida digi-



tal. Además, valoró el hecho de crear conexiones emocionales con los clientes, así, “vamos a dejar la venta de productos y vamos a empezar a vender experiencias”, afirmó.

Por otro lado, Juan Miguel Villar-Mir destacó que “para el año 2020 estaremos sumergidos en una globalización creciente, al tiempo que habrá un avance tecnológico muy fuerte en materias de innovación e

infraestructuras”. Además, Villar-Mir dejó entrever que, para esa fecha, los países potenciales serán Brasil, México, China, la India y EE.UU., dejando en segundo plano a naciones como Francia, Alemania o Japón.

1. Celebrando el día del Antiguo Alumno en el jardín del Campus del IESE en Madrid.

2. José María Sáez García.

3. Juan Miguel Villar-Mir.

4. Rosa García.

5. Prof. Juan José Toribio.



DE CALVIÀ HASTA A CORUÑA CRUZANDO EL RÍO EBRO

Más de 430 Antiguos Alumnos de Baleares, Galicia y Aragón se reunieron en diferentes fechas del mes de junio para celebrar su tradicional encuentro anual. El atractivo de dichos actos, presididos por la directora de la Agrupación de Miembros del IESE, Mireia Rius, fue ocasión para los Alumni de reforzar sus relaciones profesionales y de amistad.

BALEARES

El primero de los encuentros, celebrado el 4 de junio en el Hotel Club de Golf Santa Ponsa de Calvià, contó con la presencia de más de 80 Antiguos Alumnos, a quienes el presidente de la Agrupación Territorial de Alumni de Baleares, **Raúl González** (MBA '86), agradeció su asistencia. Además, la profesora **Nuria Chinchilla** profundizó sobre cómo lograr el equilibrio entre la vida profesional, familiar y personal, y el profesor **Frederic Sabrià** ofreció una conferencia titulada "Las enseñanzas del mariscal Rommel y el general Patton: aprendi-

zajes para gestionar la cadena de suministros".

GALICIA

El 10 de junio la celebración se trasladó hasta A Coruña. **Luis Fernando Quiroga** (PADE-IV-83), presidente de la Agrupación Territorial de Galicia, recibió a los más de 150 Alumni que se dieron cita en el Museo de Arte Contemporáneo de Unión Fenosa. La presentación de este II Encuentro corrió a cargo de Rafael Villaseca, consejero delegado de Unión Fenosa. Asimismo, los Antiguos Alumnos escucharon al profesor **Alberto Fernández** analizar las claves de la gestión en el momento



actual. A continuación, un amplio panel de ponentes trataron el tema principal de la velada, "cómo Galicia afrontará sus nuevos retos". En este caso, el panel lo formaban Jesús Alonso, consejero delegado de Jealsa; Arturo Dopico, consejero delegado de R; José Ramón García, presidente de Blusens; y el profesor **Antonio Subirá**, quien concluyó su ponencia valorando los aspectos económicos y financieros de la situación actual. El encuentro fue patrocinado por la Cámara de Comercio de A Coruña, Begasa, Isowat, Made y Unión Fenosa.

ARAGÓN

La Agrupación Territorial de Aragón, con una representación de cerca de 200 Antiguos Alumnos, se concentró en el Salón de Actos de Caja Inmaculada de Zaragoza para celebrar el tradicional encuentro anual, presidido por **Juan Antonio García Toledo** (PDG-II-95). Durante la jornada, el profesor **Sandalio Gómez** expuso cuáles son las perspectivas de futuro del mercado de trabajo en España. El acto contó también con la presencia de Jesús Morte, presidente de CREA y vicepresidente de la CEOE.



A todos los
patrocinadores,
¡muchas gracias por
vuestra colaboración!

Patrocinadores:



AMERICAN EXPRESS BARCELÓ VIAJES

Viajes de Empresa | Grupos y Eventos | Congreso Receptivo



Banco Sabadell



Ermenegildo Zegna



**Govern
de les Illes Balears**
Conselleria de Turisme





NOTICIAS DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

NUEVA YORK

10 de junio

La Agrupación Territorial de Estados Unidos reunió a los Antiguos Alumnos americanos en el Neil D. Levin Graduate Institute para ofrecerles las ponencias de Irving Wladawsky-Berger, Garrick Utley y Lynne Rosansky, profesor, presidente y vicepresidenta de asuntos académicos del Levin Institute of the State University of New York, respectivamente. En el acto, moderado por la profesora del IESE **Sandra Sieber**, Wladawsky-Berger repasó, en el contexto de la innovación, la actual situación económica. A continuación, Garrick Utley y Lynne Rosansky describieron las herramientas utilizadas por la ciudad de Nueva York para estimular la innovación en la urbe, y analizaron cómo el Levin

Institute ha estado trabajando en dos nuevas iniciativas para desarrollar y retener el talento en Nueva York.

SÃO PAULO

23 de junio

Los Alumni de Brasil se reunieron el 23 de junio para asistir a la exposición de la profesora **Beatriz Muñoz-Seca**, que trató el caso “Resolviendo problemas de manera eficiente”. La profesora **Muñoz-Seca** relató la experiencia del Teatro Real en su esfuerzo por ofrecer un servicio con una categoría de cinco estrellas, prestando más atención a los elementos más importantes y que pueden ser aplicados al mundo empresarial para obtener un servicio productivo y competitivo. El encuentro tuvo lugar en las instalaciones del Instituto Superior da Empresa (ISE) en São Paulo.

6 de agosto

El 6 de agosto tuvo lugar, en la misma ciudad, la sesión dirigida por el profesor del IESE **Paulo Rocha**. Éste abordó el último estudio publicado por el profesor en el IESE Insight titulado “Não gerencie filas e espera, gerencie experiências”. Esta nueva estructura conceptual pretende ayudar a los directivos a adoptar mejores decisiones sobre la gestión de los períodos de espera de sus clientes.

TURÍN

4 de julio

El 4 de julio se reunieron los Alumni italianos en la sede central de Lavazza, en Turín. Escucharon al profesor del IESE **Julián Villanueva**, que trató el caso de “El Bulli: The taste of innovation”, y a

Gaetano Mele, consejero delegado de Lavazza, que realizó un repaso de la estrategia de expansión internacional de la compañía. La Agrupación desea agradecer a **Gaetano Mele** y a **Marco Valle** (Global EMBA '10), la cesión de las instalaciones de Lavazza.

CIUDAD DE PANAMÁ

14 de julio

Los Alumni de Panamá se recontraron el 14 de julio para asistir a la conferencia del profesor del IESE **Josep Tàpies**, titulada “Directorios eficaces: Di. P. M. A. (Directorio Profesional en su Modo de Actuar)”.

Basándose en la idea de que el directorio debe ser un motor de cambio, y no un lastre, el profesor de Dirección Estratégica del IESE describió los mecanismos necesarios para lograr la viabilidad y el éxito de la empresa a largo plazo. A continuación, tomó la palabra el profesor y director del área de Empresa Familiar del INALDE, Gonzalo Gómez Betancourt, cuya ponencia se titulaba “El modelo de dinastía en las empresas familiares”. El profesor Betancourt destacó la unión y el compromiso de la familia como ejes fundamentales para el buen desarrollo de la empresa. Finalmente, **Carlos P. Hornstein**, de Executive Education del IESE, presentó dos iniciativas en materia de programas de alta dirección, dirigidas específicamente a ejecutivos de la región latinoamericana: Senior Executive Program y Global CEO Latin America.

BOGOTÁ

16 de julio

El 16 de julio se reunieron en Bogotá más de 80 Alumni colombianos para presenciar las ponencias de **Josep Tàpies**, profesor de Dirección Estratégica del IESE, y Gonzalo Gómez Betancourt, profesor y director del área de Empresa Familiar del INALDE. Ambos ofrecieron a los Antiguos Alumnos de Colombia las conferencias ya pronunciadas en Ciudad de Panamá.



1



2



3

1. Antiguos Alumnos en el encuentro de São Paulo, el 23 de junio de 2009.

2. El Profesor Josep Tàpies en Bogotá, el 16 de julio de 2009.

3. La Profesora Beatriz Muñoz-Seca en São Paulo, el 23 de junio de 2009.

BUENOS AIRES

30 de julio

El pasado 30 de julio, la Agrupación Territorial de Argentina-Uruguay reunió a los Antiguos Alumnos en Buenos Aires para escuchar al profesor **Javier Estrada**. La ponencia, titulada “¡Hasta nunca 2008! ¿Qué podemos esperar ahora?”, giró en torno al panorama económico que ha dejado el año pasado y a las perspectivas de futuro para las grandes bolsas internacionales.

Desde la Asociación de Antiguos Alumnos del IESE, agradecemos a **Ramiro Castillo Marín** (MBA '98) y a Havas Media su apoyo en la organización del encuentro.

SUCCEED: MEJORAR COMO LÍDER, MEJORAR COMO PERSONA

La nueva plataforma *online* SUCCEED ha sido muy bien acogida por parte de los Alumni de todo el mundo por su calidad y usabilidad.

Como ya explicamos en el número anterior de la revista, el objetivo de la plataforma es facilitar a los Miembros herramientas de formación y *coaching* que les permitan seguir desarrollándose como líderes, desde una perspectiva más personalizada. La plataforma estructura el proceso de aprendizaje en siete fases diferentes:

Self-assessment

(Autoconocimiento)

Understanding the market

(Entender el mercado)

Choosing your options

(Escoger entre las diferentes opciones)

Creating your brand

(Crear la marca)

Executing your action plan

(Ejecutar el plan de acción)

Evaluating your opportunities

(Evaluar las oportunidades)

Developing your future

career plan (Desarrollo del futuro plan de trayectoria).

En cada una de estas etapas, los Alumni pueden acceder a diferentes contenidos teóricos para consultar y descargar. Además, pueden mostrar sus conocimientos adquiridos mediante la resolución de ejercicios prácticos. Asimismo, SUCCEED cuenta con un servicio de *life coaching*, que permite realizar consultas sobre retos personales más concretos a un equipo de expertos y profesores del IESE. Gracias a este servicio, podrán recibir un asesoramiento personalizado que les permitirá optimizar su desarrollo personal.

LA INFORMACIÓN ES PODER: CONSULTA LA BIBLIOTECA ON-LINE

Como miembro de la Agrupación puedes disfrutar de información de gran calidad en la Biblioteca del IESE. Este trimestre destacamos tres bases de datos comerciales a las que se puede acceder incluso desde fuera del campus (Factiva, Business Source, y Ebrary). Factiva te permite consultar más de 25.000 fuentes de 159 países en 22 idiomas, incluyendo, *The Financial Times*, *The Wall Street Journal*, *The Economist*..., además de bajarte perfiles de empresas (Reuters, Datamonitor, D&B...). Business Source Complete te permite consultar artículos procedentes de journals académicos o revistas profesionales especializadas como Harvard Business Review. Con Ebrary podrás acceder a libros electrónicos del área de management en formato digital de los principales editores.

WWW.IESE.EDU/BIBLIOTECA/ALUMNI

BLOG DE LA BIBLIOTECA

Además, el equipo de la Biblioteca del IESE publica un blog para los que deseen mantenerse puntualmente informados sobre los nuevos contenidos, informes y estudios que se publican en cualquier fuente y pueden ser de interés para la comunidad empresarial y que van llegando a sus bases de datos.

WWW.IESE.EDU/BIZKNOWLEDGEWATCH

Presentación del libro del 50 aniversario del IESE

POR E-CONFERENCE

Si te perdiste la presentación del libro del 50 aniversario del IESE *Sabiduría práctica*, puedes asistir ahora por e-conference. "Éste es un libro escrito con motivo de los 50 años del IESE, pero no es una historia del IESE, advirtió Carles M. Canals, periodista y autor del libro. Se trata de un relato interpretativo, "una aproximación desde fuera y desde lejos", que analiza cómo y por qué el IESE ha conseguido convertirse en una de las escuelas de referencia internacional.



OTRAS E.CONFERENCES:

- "Employability in times of crisis: the importance of networking and self-direction". De Profs. Chinchilla y Heras.
- "Cómo sobrevivir y ser competitivos a corto plazo". De Prof. Llopis.
- "Understanding the Economic Crisis: The Role of Financial Instruments". De Prof. Peñalva.
- "'Soft' Power: A Question of Personal Magnetism and Persuasive Communication Skills". De Prof. Legget.

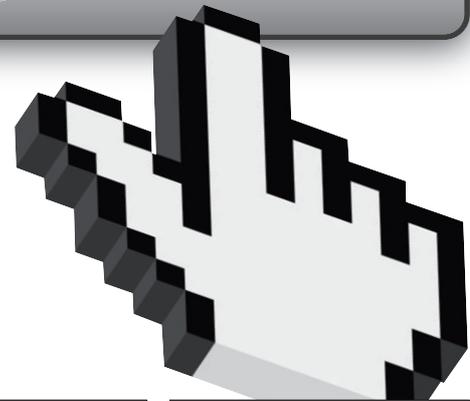
LOS BENEFICIOS DE LA TARJETA

La tarjeta del IESE te identifica como Miembro de la Agrupación del IESE y te facilita el uso de los servicios de la Agrupación.

Además te permite acceder a ventajas económicas con interesantes descuentos en diferentes ámbitos:
www.iese.edu/tarjeta

Todos los Miembros de la Agrupación pertenecéis también a la Agrupación de Graduados de la Universidad de Navarra y podéis, por tanto, beneficiaros de sus ventajas:
www.unav.es/alumni/servicios

ACTUALIZA TUS DATOS EN:
www.iese.edu/alumni



DESTACAMOS

DKV

Nuevo acuerdo exclusivo y muy ventajoso para todos los Miembros de IESE Alumni Association y sus familias (cónyuge o descendientes.) Se trata del seguro médico de asistencia sanitaria con dos opciones de contratación "DKV INTEGRAL" y "DKV MUNDISALUD".

NH HOTELES

La cadena hotelera NH Hoteles te ofrece tarifas especiales en España y Portugal. Encontrarás descuentos de un 8% sobre la mejor tarifa disponible en cada hotel y también promociones puntuales. Para más información: www.nh-hotels.com

ZURICH CONNECT

Zurich Connect es la marca del Grupo Zurich que te ofrece productos aseguradores de forma directa, a través de Internet y teléfono. Zurich Connect está diseñado para cubrir tus necesidades aseguradoras con las mejores garantías, excelentes precios y una amplia gama de servicios.

MÁS VENTAJAS

Adquisición de vehículos

- Audi
- Automóviles Fernández
- BMW-MINI
- Cooltra
- Peugeot-Autotractor
- SAAB
- Volkswagen
- Volvo - Auto Sáenz

Alquiler de vehículos

- Cooltra
- Europcar
- Hertz
- National-Atesa

Enseñanza

- Alancity
- Fomento de Centros de Enseñanza
- O'Sullivan's
- Wesco

Hoteles

- AC-Hoteles
- Ahotels
- EXPO Hoteles & Resort
- Hotel Princesa Sofía Barcelona
- Hotel Torre Catalunya Barcelona
- GHT Hotels
- Gran Hotel Balneario Blancafort
- Habitat Hoteles
- Fuerte Hoteles
- Hotel Fontanals Golf
- Hoteles Hesperia
- Iberostar Hotels & Resorts
- Gran Hotel La Florida
- Hotel Montecarlo
- Hotel RA Beach
- Thalasso-spa
- Hotel Rex
- Hotel Ritz
- La Torrecilla
- MAS Residence
- Masia Sureda,
- NH-Hoteles
- Ontime Hotel
- Prestige Hotels
- Roc Blanc Hotels
- S'Agaró Mar Hotel
- Sol Meliá Hoteles & Resorts
- The Roger Smith Hotel
- Torremirona (Girona) Golf and Spa Resort

Instalaciones

- Forum Business Center
- Hecop Centros de negocios
- International Business Centre
- Offiten
- Melior Centros de Negocios
- S.F. Centro de Negocios
- Windsor & Tuset Business Center
- Vallnord
- Club de Golf Perelada
- Raventós i Blanc
- Bluespace Barcelona
- Reserva Self-Storage

Mantenimiento de automóviles

- My Car OK

Publicaciones

- Unidad Editorial

Salud

- Agrupación Clínica
- Atención Sanitaria Domiciliaria
- Clínica Universitaria de Navarra

Seguridad

- Prosegur

Seguros

- Acunsa
- DKV
- Winterthur

Seguro de automóvil

- Zurich Connect

Servicios profesionales

- Delex
- (B) b Serveis

Tecnología y servicios tecnológicos

- Acuista.com
- Dimension Data
- Flamagas-Casio
- Grupo Caudwell
- Hewlett-Packard
- Penteo ICT Analyst
- OpenRenting
- PGN
- Sertec
- Smart Telecomms
- Sony
- TechnoTrends
- Trendmicro
- Working Oxygen

Una dirección más humanista



DOMÈNEC MELÉ

Profesor de la Cátedra de Ética Empresarial

Publicada en el contexto de la actual crisis económica, la nueva Encíclica de Benedicto XVI, *Caritas in Veritate* (Amor en la verdad), es un documento centrado en la necesidad de un desarrollo humano integral. Habla de la crisis económica, pero también de muchas otras cuestiones actuales. Benedicto XVI anima a afrontar las dificultades del presente de manera confiada más que resignada, asumiendo con realismo, confianza y esperanza las nuevas responsabilidades de una situación que es grave y compleja. Pero no se queda en eso, sino que presenta una propuesta de futuro que es a la vez profunda y valiente. Sugiere “una profunda renovación cultural y el redescubrimiento de valores de fondo sobre los cuales construir un futuro mejor” (n.º 21). El Papa ve la crisis como una oportunidad para replantearse enfoques que a menudo se dan por supuestos. “La crisis -afirma el Pontífice- nos obliga a revisar nuestro camino, a darnos nuevas reglas y a encontrar nuevas formas de compromiso, a apoyarnos en las experiencias positivas y a rechazar las negativas. De este modo, la crisis se convierte en ocasión de discernir y proyectar de un modo nuevo” (n.º 21).

¿Un modo nuevo? ¿En qué sentido? ¿De qué modo? Me atrevería a afirmar que este “modo nuevo” tiene mucho que ver con un fenómeno que algunos estudiosos de la ética empresarial venimos detectando desde hace tiempo. Me refiero a la frecuente desvinculación mental

entre ética y actividad económica. A menudo, la ética se introduce al final del discurso económico como mera restricción a la acción empresarial que, en esencia, se considera estrictamente económica. La ética se ve como un añadido: evitar sobornos, extorsiones, fraudes, evasión de impuestos, etc., o se utiliza como herramienta para resolver dilemas, pero no como una orientación fundamental que lleva a considerar el bien o el mal ocasionado a personas y grupos en la toma de decisiones.

Entiendo que este “modo nuevo” pasa por la recuperación de algo que es de sentido común pero que fácilmente se olvida: que la acción empresarial no es mera producción, distribución o financiación; ante todo es una acción humana, con una intrínseca dimensión ética. Producir, distribuir o financiar con ganancias son actividades con metodología propia, pero inseparablemente son acciones humanas en las que está comprometido quien toma decisiones.

Esta última consideración enlaza con una petición del Papa que, a mi juicio, tiene gran calado: “se requieren nuevos esfuerzos de comprensión unitaria y una nueva síntesis humanista” (n.º 21). Esta “comprensión unitaria” de los diversos aspectos que integran el *management* y, sobre todo, esta “nueva síntesis humanista” presupone una racionalidad más amplia, que incluya el aspecto moral implícito en toda decisión, y el replanteo de muchas teorías y enfoques de la actividad empresarial. Todo un reto.

Soluciones Convergentes para Grandes Empresas.

Nuestro trabajo
es hacer más fácil
el trabajo de otros.

Localizar a alguien en segundos aunque no esté en su sitio, compartir datos e imágenes con una sucursal en el otro hemisferio, acceder a Internet desde un teléfono IP, convertir el móvil en un ordenador portátil... Éstos son sólo algunos ejemplos de cómo ayudamos a nuestros clientes a aprovechar las ventajas de la convergencia y a hacer sus infraestructuras de comunicación e informática más eficientes, a sus empleados más productivos y los procesos de relación más fáciles. En eso consiste nuestro trabajo.

FIJO + MÓVIL + TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.



Si quiere ser el primero en acceder a las últimas novedades, capture el código bidi.

Telefonica

www.telefonica.es/grandeseempresas

¿De qué serviría un coche así
sin un mundo para recorrerlo?



**Nuevo Audi Q7 3.0 TDI clean diesel quattro.
Reduce hasta en un 90% las emisiones de óxido de nitrógeno.**

El mundo necesita ideas avanzadas. Por eso el nuevo Audi Q7 ha sido creado con un diseño imponente y funcional, ofrece tres niveles de acabado y, además, en su versión 3.0 TDI clean diesel quattro, reduce hasta un 90% las emisiones de óxido de nitrógeno. Nuevo Audi Q7. Pensado para el mundo de hoy. Y para el de mañana. Información Audi: 902 45 45 75. www.audi.es

Nuevo Audi Q7 de 240 a 500 CV. Emisión CO₂ (g/km): de 234 a 304. Consumo medio (l/100 km): de 8,9 a 12,7.

