

Rafael Andreu

Decimos "valor" pero, a menudo, queremos decir "dinero", y así nos va

Miguel Ángel Ariño

¿Corren las empresas riesgos innecesarios?

Entrevista

Alfonso Sánchez-Tabernero, rector de la Universidad de Navarra

Alumni Association

Jorge Sendagorta, reelegido presidente

DESDE EL CONSEJO

¿Qué papel ha de jugar el Consejo de Administración hoy?
¿Cómo debe ser un buen consejero?
¿Qué relación han de tener el Consejo y el CEO?

**NUESTROS ALUMNI
RESPONDEN**



EXPANDING IMPACT

THE POWER OF EXCELLENCE IN BUSINESS

IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

EXPERTOS, EMPRESARIOS, DIRIGENTES Y LÍDERES DE OPINIÓN,
JUNTOS EN UNO DE LOS CENTROS NEURÁLGICOS DE LA ECONOMÍA EUROPEA:
MUNICH
PARA CONSEGUIR UN IMPACTO QUE SERÁ FUNDAMENTAL
Y DEFINIR LAS CLAVES DEL FUTURO.
ESPERAMOS PODER COMPARTIR CONTIGO ESTE MOMENTO ÚNICO.

16-18 OCTUBRE 2015
MUNICH



This summer let's do business

MBA Summer School - Barcelona, July 6-10, 2015

Pass the Baton!

If you know any university students aged 18-23 years who would like to get a firsthand view of the MBA experience, why not tell them about IESE's Summer School program. Led by acclaimed faculty, this 1-week program combines interactive academic sessions and fun social activities around Barcelona.

www.iese.edu/summerschool
summerschool@iese.edu

**APPLICATION
DEADLINE**

June 19, 2015

 **IESE**
Business School
University of Navarra

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



EN PORTADA

DESDE EL CONSEJO

¿QUÉ PAPEL HA DE JUGAR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN HOY? LOS ALUMNI RESPONDEN

12

IDEAS



VALOR, LA PROFESIÓN DE DIRIGIR, ÉTICA Y RSC

Decimos “valor” pero, a menudo, queremos decir “dinero”, y así nos va

Rafael Andreu

22

TOMA DE DECISIONES

¿Corren las empresas riesgos innecesarios?

Miguel Ángel Ariño

26

EL MBA,
EN LA PIEL

EL LEGADO
DEL PROGRAMA



32

CROSSROADS



REUNIÓN ANUAL DEL U.S. ADVISORY COUNCIL DEL IESE

Buscando el equilibrio entre riesgo y recompensa

38

“DOING GOOD AND DOING WELL”

Forjar vínculos sociales en la cadena de valor

42

LOS EXPERTOS DEBATEN EN LONDRES Y EN MADRID

La banca se asoma a una nueva era

44

12 ENCUENTRO DEL SECTOR ENERGÉTICO

Reconfiguración en el orden mundial de la energía

48

PRIMER ENCUENTRO IESE-IPA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

México evalúa a su industria alimentaria

50

ÍNDICE

EL IESE Y CEIBS LANZAN EL PROGRAMA THE WORLD EXECUTIVE MBA
 Cuando tu oficina es el mundo entero **52**

N.º 1 EN EXPERIENCIA INTERNACIONAL, SEGÚN EL FINANCIAL TIMES
 El MBA del IESE, séptimo del mundo **53**

AGENDA **54**

PEOPLE



JORGE SENDAGORTA (PADE '90)
 Reelegido presidente de la Agrupación **62**

PREMIOS A LA EXCELENCIA INVESTIGADORA
 Reconocimiento a tres brillantes ideas **64**

FAMILIA GOMÀ-CAMPS: LA EXPERIENCIA IESE, DE HIJOS A PADRES
 “La edad no importa para volver a aprender” **65**

BREVES **66**

AUTORES **70**

SOIS NOTICIA **72**

LIFE

LOS ALUMNI DEL PADE SE REENCUENTRAN EN MADRID
 De nuevo, reunidos **78**

MÁS DE 300 ANTIGUOS ALUMNOS DEL PDD ACUDEN AL ENCUENTRO
 El reencuentro de los PDD **79**

CHAPTER NEWS **80**

CLAUSURA DE PROGRAMAS **84**

FINAL

PEDRO VIDELA
 Economía colaborativa: un océano de cooperación inconsciente **88**

PEOPLE

56

ALFONSO SÁNCHEZ-TABERNERO (PDG '97), RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA

“¿DÓNDE HAS ESTUDIADO? ESO ES LO QUE TE MARCA”



IESE & YOU

86

JUNTA DE GOBIERNO DE LA AGRUPACIÓN
 MEJORA CONTINUA PARA LA ALUMNI ASSOCIATION



CaixaBank, mejor entidad de Banca Privada en España 2015



Una banca metódica, precisa y clara, al servicio de nuestros clientes

La prestigiosa publicación británica *Euromoney* ha reconocido a CaixaBank como la mejor entidad de Banca Privada en España.

Un equipo sólido y cualificado, la confianza de más de 45.000 clientes y el servicio prestado por 5.600 oficinas han hecho posible este premio a la Banca Privada de la entidad financiera líder del país.

Porque en CaixaBank nos dedicamos, con método y precisión, a hacer una Banca Privada eficiente y clara para usted. Así de sencillo y así de importante. Ni más, ni menos.

"la Caixa" Banca Privada
La Banca Privada en esencia

 **"la Caixa"**
Banca Privada

Índice de Alumni

Aguilera, Isabel (PDG '98)..... 12	Díaz-Laviada, Javier (EMBA '04)..... 72	González, Rosa (PDD '13) 72	Pedrajas, Ricardo (PADE '14)..... 72
Alcover, Jaume (PDD '11)..... 72	Durán, Alberto (MBA '96)..... 72	González-Adalid, Antonio (MBA '75)..... 12	Pedreros, Joan (PDD '01)..... 72
Alegre, Hugo (MBA '91)..... 80	Farmer, Matthew (MBA '03)..... 42	Goyoaga, Pedro (PDG '12)..... 72	Permanyer, Marc (PDD '13)..... 72
Allende, Víctor (MBA '99)..... 72	Faura, Kim (MBA '78)..... 72	Hehenberger, Lisa (PhD '10)..... 40	Perrier-Châtelain (EMBA '93 / AMP '10)..... 80
Álvarez Torner, Luis (PDG '12)..... 72	Feito, Fernando (EMBA '13)..... 72	Hernández, Luis (PDD '05)..... 72	Pino Velázquez, María del (MBA '91)..... 32
Álvarez, José (MBA '97)..... 72	Fernández-Ochoa, Paula (PDD '12)..... 72	Iglesias, Juan Carlos (PDG '10)..... 72	Polli, Aadu (GEMBA '13)..... 52
Amago, Ferran (PDD '00)..... 72	Flores, Antonio Luis (EMBA '13)..... 72	Irujo, Pedro (PDG '10)..... 72	Pont, Xavier (MBA '02)..... 42
Amich, María José (MBA '90)..... 72	Fontinoy, Laurence (MBA '02)..... 32	Jaraíz, Jaime de (PDG '11)..... 72	Rius, Mercè (PDD '13)..... 72
Andras, Bence (AMP Munich '07)..... 80	Francia Enrique (PDD '98 / PADE '07)..... 68	Kestens, Ariel (GEMBA '09)..... 40	Romero, Manel (PDD '99)..... 72
Aragón, Jorge (PDD '00)..... 72	Fullana, Elías (PDD '08)..... 72	Krantz, Randall (MBA '02)..... 42	Ruiz, Toni (MBA '96)..... 72
Arcas, Gema (MBA '91)..... 72	Galán, Charo (PDD '07)..... 72	Láriz, Juan (MBA '08)..... 72	Saborido, Juan (EMBA '97)..... 72
Avello, Alfredo (PDD '97)..... 72	Galindo, Carlos (MBA '08)..... 72	López, Honorato (PDG '80)..... 72	Sánchez Matienzo, David (PDD '14)..... 72
Barrio, José Ignacio del (PDD '96)..... 72	Gallart, Antonio (MBA '88 / GCP '14)..... 72	Martín, Chony (PDD '08)..... 72	Sánchez-Taberner, Alfonso (PDG '97)..... 56
Battaille, Laurence (MBA '95 / AMP '14)..... 32	Gallego, Luis (PDD '05)..... 69	Martín, Félix (PDD '03)..... 72	Santamaría, Enrique (PDD '08)..... 72
Becerril, Carmen (PADE '00)..... 12	García Madrid, Tomás (MBA '88)..... 12	Martín, Francisco (PADE '97)..... 72	Santos, Roberto (PDD '14)..... 72
Belenguer, Noemí (PDD '13)..... 72	García Varela, Fernando (PDG '10)..... 72	Martínez García-Loygorri (EMBA '11)..... 72	Sauca, Manuel (PDG '07)..... 72
Beltrán, Alejandro (MBA '98)..... 32	Garrido, Manuel (PDD '05)..... 72	Martínez, Pablo (PDD '10)..... 72	Seghatoleslami, Nina (MBA '12)..... 72
Benito, José Luis (PDD '06)..... 72	Garvía Benavente, José Antonio (MBA '81)..... 72	Mata, Luis (PDD '00)..... 72	Seguel, Viviana (PDD '14)..... 72
Bermejo, Alejandra (EMBA '11)..... 72	Gasset, Francisco (MBA '75)..... 12	Mercader, Jordi (MBA '69)..... 12	Sendagorta, Jorge (PADE '90)..... 62, 86
Berna, Antonio (PDD '98)..... 72	Gasset, Rafael (PDD '99)..... 72	Merchiers, Jeroen (EMBA '09)..... 67	Soroa, Iñaki (PDG '03)..... 72
Biosca, Ignasi (MBA '98)..... 72	Gívelet, Benjamin (MBA '14)..... 32	Moraleda, Amparo (PDG '95)..... 12	Tixis, Patrici (PDD '05)..... 72
Briz, Jaime (MBA '04)..... 42	Gomà-Camps, Laia (MBA '08)..... 65	Moreno, Carlos (PADE '09)..... 72	Ulmer, Christoph (AMP Munich '13)..... 72
Bubb, Vernon (MBA '03)..... 80	Gomà-Camps, Maties (PADE '13)..... 65	Negro, Juan Manuel (PDG '14)..... 72	Vallejo, José Luis (PDG '05)..... 72
Callaghan, Daniel (MBA '09)..... 40	Gómez Gantes, José María (PADE '13)..... 72	Oñoro, Alejandro (PDD '99)..... 72	Vaqué, Ivan (PDG '14)..... 72
Castellví, Miquel (PDD '97)..... 72	Gómez, José Luis (PDG '09)..... 72	Ortega, Marta (MBA '97)..... 32	Vega, Maribel de la (PADE '14)..... 72
Catà, Aurora (MBA '89 / PADE '03)..... 12	Gomis, Cristina (PDD '06)..... 72	Ortín, Francesc (PDD '09)..... 72	Venturini, Paolo (MBA '02)..... 32
Conde, Agustín (EMBA '00)..... 72		Otero, María Antonia (PADE '01)..... 12	Vidal, Antonio (PADE '07)..... 72
Cuevas, José (EMBA '11)..... 72		Pagés, Jordi (PDG '12)..... 72	Yarur, Luis Enrique (MBA '75)..... 12
Di Santo, Michael A. (MBA '88)..... 32		Palacio, Jeremy (PDD '14)..... 72	Zamora, José M ^a (PDG '13)..... 72
		Palacios, Miguel (PADE '13)..... 72	Zárraga, Borja (PADE '13)..... 72
		Palobart, David (PDD '10)..... 72	
		Pardo, Luis (PDG '04)..... 72	
		Patsí, Marta (PDD '13)..... 72	

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

SOLUCIONES DE TELEPRESENCIA, VIDEO Y COLABORACIÓN



TRANSFORME Y MEJORE LA PRODUCTIVIDAD DE SU ORGANIZACIÓN

Descubra todo lo que una empresa necesita para mejorar su comunicación interna y externa, reducir sus costes, mejorar su productividad y acelerar los procesos de decisión.

902 906 555

 **Techno
Trends**
Telepresencia y Colaboración Visual

www.ttrends.es

www.salasdetelepresencia.com



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

Desde 1994 somos especialistas en Telepresencia y Colaboración Visual



Índice de empresas

+MoreThanLaw.....	72	Harvard Kennedy School of Government...	66
Abantia.....	12	Hertz.....	72
Abertis.....	12	Hong Kong University	
Academyhills.....	80	of Science and Technology.....	52
Acciona.....	12	Hunter Douglas.....	72
Acierito.com.....	72	Hystra.....	42
Ackermann Beaumont Group.....	72	Iberia.....	69
ACS.....	72	IBM.....	42
Adam Foods.....	72	iCapital.....	72
Afables.....	42	Inci Holding.....	12
Airbnb.....	67	Indra.....	12, 53
Alstom.....	12	INSEAD.....	12, 52
Altamira Asset Management.....	72	IPAC.....	32
Allianz.....	72	IPADE.....	50
Amazon.....	32	ISE.....	80
Andbank.....	72	Ista.....	72
Antena3-Grupo Atresmedia.....	12	iWopi.....	42
Apple.....	30	Jazztel.....	12
Atrevia.....	12	JPMorgan Chase.....	38
Axia Real Estate.....	72	Kern Pharma.....	72
Banca March.....	72	KPMG.....	72, 80
Bancaja.....	72	Kumho Tyre.....	72
Banco de Crédito e Inversiones.....	12	Laboratorio Reig Jofre.....	72
Banco Mare Nostrum.....	12	LG.....	72
Banco Popular.....	44	LinkedIn.....	80
Banco Sabadell.....	12, 44, 69	London Business School.....	44, 52
Banco Santander.....	44	London School of Economics.....	12, 30
Baxi.....	72	Mango.....	72
BBVA.....	44	MBA&Co.....	40
Becton Dickinson.....	72	McKinsey.....	32
Benchmark Group.....	12	Mecalux.....	12
Bill Gates Global Fund.....	42	Medianet Software.....	72
Bird & Bird.....	80	Meliá Hotels International.....	12
BMC.....	72	Merck.....	72
BMW.....	42	Metro Cash & Carry.....	72
Boston Consulting Group.....	80	MIC Healthcare.....	72
BP.....	48	Microsoft.....	72
Bradesco Asset Management.....	80	Miquel y Costas & Miquel.....	12
Bultaco.....	72	MIT Sloan School of Management.....	52
CaixaBank.....	12, 44, 72	Mothercare.....	12
Cartera Industrial REA.....	12	Neolabels.....	72
Catalana Occidente.....	68	Neoris.....	72
CEIBS.....	52	Noatum.....	12
CEPSA.....	48	OHL.....	12
Cetarsa.....	72	Oxford Martin School,	
Coca-Cola.....	50	University of Oxford.....	44
Coface.....	72	PAD.....	80
Comsa Emte.....	72	Pandora.....	30
Condis.....	72	Patagonia.....	42
CORES.....	48	Pullmantur.....	72
Corporación Alimentaria Peñasanta.....	12	PwC.....	38
Corum Group.....	72	Repsol.....	48
Channel Thirteen.....	38	Roland Berger.....	52
Checkpoint Systems.....	72	Roquette Laísa.....	72
Chicago Booth School of Business.....	52	Ross School of Business.....	52
Deerns.....	72	Royal Bank of Canada.....	32
Deloitte.....	50	Rusell Reynolds.....	12
DeutscheAsset & Wealth Management.....	32	Saeta.....	72
Di Rienzo Consulting.....	38	Sage.....	72
DOC6.....	72	Seeliger & Conde.....	12
DSM.....	32	SENER.....	62, 72
Ecovidrio.....	72	Sheraton.....	72
Ejji Press.....	80	Siemens.....	66
El Corte Inglés.....	72	Solvay.....	12
Emerging World.....	42	Spa.....	12
Ence.....	72	Spencer Stuart Consejeros de Dirección.....	12
Europac.....	12	Spotify.....	30
ExxonMobil.....	42	Stanford Graduate School of Business.....	12
EY.....	44	Stelac Advisory Services.....	38
Faurecia.....	12	Strategy&.....	38
Fermax Electrónica.....	72	Telefónica.....	72
Fertial.....	12	Texas University.....	48
Fertiberia.....	12	Time Warner Cable.....	38
Forcadell.....	72	True Value FI.....	72
Ganzi FerroAtlántica Silicon Industry.....	12	tthegap.....	72
Gas Natural Fenosa.....	72	Tubacex.....	12
GE.....	38	Tuck School of Business.....	52
Gomà-Camps.....	65	Unilever.....	80
Goodyear Dunlop.....	72	Unisono.....	32
Google.....	30, 32	UNIT4.....	72
Gradus Proximus Corporate Advisors.....	72	Universidad de Navarra.....	56
Grupo Ferroatlántica.....	12	Universitat Rovira i Virgili.....	72
Grupo Giró.....	72	VIPS.....	68
Grupo Villar Mir.....	12	VM Energía.....	12
Grupo Zeta.....	72	Volkswagen.....	72
Grupo Zurich.....	72	Walnuters.....	72
Harvard Business School.....	12, 44	Zardoya Otis.....	69



Control de difusión

37.055

Tirada

31.706 (Edición castellana)
5.350 (Edición inglesa)

Director

Antonio Argandoña

Editora

Aida Rueda

Redactora jefe

María Subarroca

Edición en inglés

Sally Davis

Colaboraciones

Cristina Aced
Stephen Burgen
Mercedes Castelló
Edu Ferrer Alcover
Ana Galán
Alejandro Lavara
Javier Pampliega
Itziar Solla
Steve Tallantyre
Steven Tolliver
Miquel Utset

Fotografía

Javier Arias
Jordi Estruch
Edu Ferrer Alcover
Quim Roser

Ilustraciones

Luciano Lozano
(www.ilustracionesposibles.blogspot.com)
Carme Baltà
iStockphoto

Diseño y maquetación-Arte en portada

Enric J. Gisbert

Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales
(www.cajaalta.es)

Publicidad

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

Impresión

QP Print

Edita

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

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



IESE/Universidad de Navarra

Revista de Antiguos Alumnos

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

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



VILAPLANA
CATERING



COMPASS
GROUP

una experiencia integral para los cinco sentidos

Eventos corporativos, comidas institucionales o almuerzos de trabajo con una comida saludable, elaborada con materia prima cuidadosamente seleccionada y cocinada *in situ* para disfrutar de todo el sabor, *cocktails* o cenas de gala con todo lujo de detalles, la mejor gastronomía y un menaje seleccionado para cada ocasión y estilo de fiesta.



Vilaplana, la marca comercial de fine dining del Grupo Compass en España

www.vilaplana.com

UN PROYECTO COMPARTIDO



ANTONIO ARGANDOÑA

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

Las empresas son comunidades de personas, cada una con sus propias motivaciones e intereses, que tienen que sacar adelante un proyecto común. Esta no es la definición que suelen dar los libros de *management*, pero describe mucho mejor lo que es una organización. Para dirigir las, elegimos a unas mujeres y unos hombres que tienen que lograr lo que alguien ha llamado “el milagro” de aunar intereses y crear una cultura propia y unas ventajas competitivas sostenibles, que aseguren que la empresa proporcione un servicio valioso a sus clientes y sea capaz, no ya de sobrevivir, sino de prosperar a lo largo del tiempo.

Esa es la tarea de la alta dirección. Pero a menudo hace falta un equipo de personas con cualidades muy especiales, que sea capaz de definir la misión, controlar y motivar a los directivos, supervisar la estrategia y mantener la cultura de la organización. Estamos hablando, claro está, del Consejo de Administración, a quien dedicamos la sección “En Portada” de este número de la *Revista de Antiguos Alumnos*, recogiendo las opiniones autorizadas de personas con experiencias y responsabilidades en esa tarea.

El IESE tiene también su misión, que aúna el trabajo de los que trabajamos en la escuela, de sus alumnos y de los que habéis participado y seguís participando de ese propósito común que, como un milagro, se hace realidad cada día. La misión y el propósito del IESE son los de la Universidad de Navarra; por eso en la sección “People” entrevistamos a su rector, el profesor **Sánchez-Taberner**, con ocasión de la inauguración del Museo Universidad de Navarra, que tuvo lugar en el campus de Pamplona hace algunas semanas.

En este número encontraréis también interesantes artículos de los profesores **Rafael Andreu** y **Miguel Ángel Ariño**, artículos que apuntan aspectos importantes de la tarea de dirigir. Dentro de la celebración del 50 aniversario del MBA, recogemos las opiniones de ocho antiguos alumnos que reflexionan sobre el legado que el programa dejó en sus vidas –“las huellas”, como dice el profesor **Andreu** en su artículo–. Y, como siempre, incluimos también noticias de las actividades en el IESE, de los programas y de los proyectos y, lo más importante, de las personas, de todos vosotros. Gracias una vez más por todo lo que hacéis por el IESE. Y no dejéis de pedirnos cada día más.

¿CUÁNTAS CLASES DE CHILES EXISTEN EN MÉXICO?



Si tu problema exige una respuesta local, enhorabuena: acabas de encontrar una firma de abogados en México y en 11 países más.

Ontier. El primer despacho global con alma local.

Respuesta: 40



ONTIER

WWW.ONTIER.ES

BOLIVIA BRASIL COLOMBIA CHINA EEUU ESPAÑA MÉXICO PARAGUAY PERÚ PORTUGAL REINO UNIDO VENEZUELA

DESDE EL CONSEJO



Nos adentramos en la cúspide de la alta dirección: el Consejo de Administración de la empresa. Esta mirada desde dentro es posible gracias a 11 antiguos alumnos que son consejeros, presidentes y expertos en Consejos. El relato de su experiencia



y las aportaciones del claustro del IESE muestran el Consejo como el artífice de la estrategia de la empresa. Cualquier compañía necesita ver más allá del día a día: el Consejo actúa como el catalejo que enfoca el camino a seguir.

“**H**oy en día, las responsabilidades de un consejero son muy distintas de las que tenía hace una década. Se espera que su participación impacte en la gestión

de la compañía”, asegura **Aurora Catà** (MBA ‘89 y PADE ‘03), consejera de Antena 3-Grupo Atresmedia y del Banco Sabadell. Lo explica desde la perspectiva que le dan 15 años participando en Consejos de Administración de empresas muy diversas.

Según **Catà**, las funciones del Consejo han evolucionado hacia una dimensión más estratégica. “Este rol estratégico había estado algo desdibujado en el pasado y ahora vuelve a ganar peso”, apunta. “Ha aumentado el tiempo que se dedica en los Consejos a temas de estrategia y al análisis del mapa de riesgos”, explica **Francisco Gasset** (MBA ‘75), socio director de Spencer Stuart Consejeros de Dirección, que destaca “una mayor dedicación de tiempo al debate y menor a la pura información”.

Pero todavía queda camino por recorrer. “Deberíamos mejorar el contenido estratégico de la agenda del Consejo”, recomienda el profesor **Josep Tàpies**. Anima a que, desde este órgano de gobierno, se marquen las grandes líneas estratégicas, para luego debatir y refrendar la propuesta elaborada por el equipo directivo, con su CEO como portavoz.

Con el cambio que se está produciendo, el Consejo se acerca a su posición natural en el seno de la empresa, pues-

to que “el Consejo de Administración es el principal responsable del buen gobierno”, apunta **Luis Enrique Yarur** (MBA ‘75), presidente del Banco de Crédito e Inversiones (BCI) de Chile.

Sin embargo, el buen gobierno no depende únicamente del Consejo de Administración y de la alta dirección de la empresa, sino también de otros factores: de todas las personas que trabajan en la empresa, del compromiso y la profesionalidad con los que estas personas asumen el proyecto profesional, y de la confianza, explica el profesor **Jordi Canals**, director general del IESE. “No hay ningún mecanismo de gobierno corporativo que pueda sustituir el valor de la confianza y de los principios éticos para que las relaciones entre los profesionales sean eficaces para la proyección de la empresa a largo plazo”, afirma.

Por eso, propone una visión holística del gobierno corporativo. Esta perspectiva integradora entiende el Consejo de Administración como el custodio de la misión y de los valores de la empresa, y considera que el papel de este órgano de gobierno es decisivo para la pervivencia de las empresas, pero también para el bienestar de la sociedad.

El Consejo debe definir y comunicar “con la máxima claridad posible” la misión y los valores de la empresa, explica **Tomás García Madrid** (MBA ‘88), consejero delegado del Grupo Villar Mir y miembro del Consejo de Administración de varias empresas no cotizadas. “Y no solo establecerlos, sino ser el primero en cumplirlos: ha de ser un modelo y un ejemplo para toda la organización”, añade. Por eso, “es imprescindible que los consejeros actúen de forma coherente con los valores de la empresa”, coincide



EL ROL ESTRATÉGICO DEL CONSEJO HA ESTADO ALGO DESDIBUJADO EN EL PASADO Y AHORA VUELVE A GANAR FUERZA”

Aurora Catà
(MBA ‘89 y PADE ‘03), consejera de Antena 3-Grupo Atresmedia y del Banco Sabadell

ANTONIO GONZÁLEZ-ADALID
(MBA ‘75)
CEO de Cartera Industrial REA
Miembro del Consejo de Abantia,
Europac, Mecalux, Noatum y Tubacex



AMPARO MORALEDA
(PDG ‘95)
Miembro del Consejo de Alstom,
CaixaBank, Faurecia, Melià Hotels
International y Solvay



Yarur. Además, los valores deberían guiar también la actividad del Consejo. “Las decisiones que se toman deberían apoyarse en esos valores”, asegura **Catà**.

No obstante, algunos consejeros consideran que “es muy difícil” que se refuercen los valores desde este órgano de gobierno. Para **Antonio González-Adalid** (MBA ‘75), CEO de Cartera Industrial REA y consejero en distintas compañías, “el que de verdad marca los valores de la empresa es el CEO”, a través de sus decisiones y de su estilo de liderazgo. Y es que el cometido del Consejo no es intervenir en el día a día. Este “debe liderar la empresa al máximo nivel, pero su función no es gestionarla”, aclara **Catà**.

De hecho, este órgano de gobierno corporativo es el responsable de decidir sobre el futuro de la compañía, afirma **Nese Gök**, quien ha participado en la última edición del Programa Enfocado “Value Creation Through Effective Boards”, organizado por el IESE y la Harvard Business School, y pertenece al Consejo de Administración del grupo turco Inci Holding. Considera que “el Consejo añade valor porque tiene una visión amplia de la situación, conoce la empresa y su contexto”.

Sin embargo, los integrantes del Consejo deben disponer de la información adecuada, ya que forma parte de su cometido “velar por la correcta gestión de la empresa, así como administrar sus oportunidades y riesgos”, puntualiza **Yarur**.

“Es esencial asumir riesgos con conocimiento pleno”, señala **Jordi Mercader Miró** (MBA ‘69), presidente de Miquel y Costas & Miquel, y quien fuera presidente de, entre otras, INI y Agbar. Actualmente, es consejero en

diversas empresas. Él considera que el Consejo puede actuar como *advisor*, asesorando, y como *supervisor*, supervisando y controlando, aunque lo idóneo es “calibrar y equilibrar estas dos funciones”. **González-Adalid** coincide con **Mercader** en la necesidad de “supervisar y controlar la dirección ejecutiva”. Para ejercer con éxito estas funciones, “es importante que en el Consejo haya diversidad de género, de experiencia, de conocimiento y de culturas”, explica **María Antonia Otero** (PADE ‘01), consejera de Jazztel.

Además, este órgano de gobierno es “el encargado de tomar las grandes decisiones relacionadas con inversiones, desinversiones y alianzas; de defender a la empresa ante actuaciones hostiles; y de seleccionar y evaluar al primer ejecutivo (y sustituirlo, si fuera necesario)”, según **Gasset**. “Y todo ello, cumpliendo y haciendo cumplir la legislación vigente y respondiendo ante accionistas y terceros”, puntualiza.

De hecho, la ley y las propias funciones establecen un nivel de responsabilidad que el consejero debe estar dispuesto a asumir. “Los miembros del Consejo son responsables ante la ley, ante los accionistas y ante todos los *stakeholders* de la actuación de la empresa, en lo bueno y en lo malo”, explica **García Madrid**. “Cada día, la labor del consejero es más exigente”, añade.

“Actualmente, todos somos muy conscientes del aumento de la responsabilidad de los consejeros, decidido por la ley de sociedades de capital”, reconoce **González-Adalid**. Cuando participó por primera vez en un Consejo de Administración, hace más de 30 años, fue para presentar

SE BUSCA CONSEJERO (CON INTEGRIDAD, CAPACIDAD Y VISIÓN)

Para que el Consejo pueda desarrollar correctamente sus funciones, es esencial que los consejeros que lo integran cumplan una serie de requisitos. “Honestidad, lealtad, integridad máxima, dedicación, ausencia de conflictos de intereses y, por supuesto, que tengan conocimientos del sector y de la compañía, así como sobre dirección de empresas”, apunta **Tomás García Madrid** (MBA ‘88), consejero delegado del Grupo Villar Mir. También es fundamental “saber escuchar y saber interpretar”, añade **Carmen Becerril** (PADE ‘00), consejera de Acciona.

Más allá de la experiencia y de las competencias profesionales, los consejeros deben aportar “visión para anticipar las necesidades de futuro de la empresa”, según **Nese Gök**, miembro del Consejo de Administración del grupo Inci Holding, y participante en el Programa Enfocado “Value Creation Through Effective Boards”. Para ella, la clave es trabajar “juntos de manera sincronizada para aportar valor a la organización”, añade.

A la hora de elegir a los consejeros, **Luis Enrique Yarur** (MBA ‘75), presidente del Banco de Crédito e Inversiones (BCI) de Chile, tiene en cuenta el compromiso con los valores corporativos y “la disposición a trabajar con generosidad y a aportar distintos puntos de vista”.

Jordi Mercader Miró (MBA ‘69), presidente de Miquel y Costas & Miquel, valora “su capacidad crítica de análisis y los conocimientos especializados” que puedan aportar. Con él coincide **Isabel Aguilera** (PDG ‘98), consejera de Indra, quien recomienda que los consejeros aporten alguna especialización, ya sea tecnológica, legal, financiera, comercial..., y que tengan la disponibilidad necesaria para prepararse las reuniones. Es importante, también, que se formen continuamente para poder aportar valor añadido, según **Francisco Gasset** (MBA ‘75), socio director de Spencer Stuart Consejeros de Dirección. **Gasset** también destaca la “independencia de criterio y objetividad en el juicio” como dos características básicas de un buen consejero.



SER CONSEJERO EN MÁS DE UNA EMPRESA APORTA VALOR A LA COMPAÑÍA Y TE DA PERSPECTIVA”

Antonio González-Adalid
(MBA '75), CEO de Cartera Industrial REA

CARMEN BECERRIL
(PADE '00)
Miembro del Consejo de Acciona



JORDI MERCADER MIRÓ
(MBA '69)
Presidente de Miquel y Costas & Miquel
Miembro del Consejo de Miquel y Costas & Miquel, VidaCaixa Grupo y Corporación Alimentaria Peñasanta



resultados como director financiero. Recuerda que le impresionó “la responsabilidad” que se respiraba y también la profesionalidad de los consejeros, con una dilatada trayectoria profesional a sus espaldas.

UN CONSEJERO, MÚLTIPLES CONSEJOS

● Algunas recomendaciones que suelen hacerse para ● mejorar el gobierno corporativo pasan por limitar la edad de los consejeros, el número de mandatos o el número de Consejos a los que se puede pertenecer. Sin embargo, formar parte de varios Consejos a la vez puede resultar muy positivo para la empresa, según la experiencia de los consejeros entrevistados. **González-Adalid** cree que el hecho de ser consejero en más de una empresa “aporta valor a la compañía”, pues le permite tener un conocimiento más amplio de diferentes sectores. Considera que cada Consejo es una fuente de aprendizaje. “Te da perspectiva”, asegura.

El principal reto de participar en varios Consejos es la dedicación, según **García Madrid**: “ser capaz de dedicarle a cada uno de ellos el tiempo necesario”. La inversión de tiempo necesaria dependerá de la situación de la empresa, puntualiza **Mercader**, porque si la compañía pasa por momentos difíciles, requerirá más dedicación. Para él, la clave para aportar valor es “el grado de conocimiento que tienes de la empresa y cuánto hace que estás en el Consejo”. Por esta razón, se muestra crítico con la rotación de los consejeros. “Formar a un consejero requiere tiempo”, asegura. “Al menos, 12 meses”, según **Amparo Moraleda** (PDG '95), consejera de CaixaBank, entre otras empresas. Y siempre que la persona haga “un esfuerzo personal de aprendizaje, visitas y entrevistas con todos los agentes de la empresa, tanto internos como externos”, puntualiza.

EL PESO DE LOS INDEPENDIENTES

● Suele decirse que el aumento de consejeros indepen- ● dientes mejora el gobierno de la empresa. “La función de un independiente es ampliar la visión del Consejo”, señala **Catà**, socia de Seeliger & Conde. Además, los independientes aportan “distancia, imparcialidad y objetividad”, añade.

A veces, la participación de independientes en el Consejo puede resultar “incómoda”, pero es un buen contrapunto, asegura **Mercader**. **García Madrid** defiende la participación de este tipo de consejeros, tanto en las compañías cotizadas, “donde hay accionistas que no están representados en el Consejo y ellos velan por sus intereses”, como en las no cotizadas, en las que, habitualmente, todos los accionistas están representados.

Sin embargo, no es fácil consensuar la definición de “independiente”, advierte **Gasset**, y añade que “la independencia depende más de la personalidad que de un título”. **González-Adalid** coincide en que ser independiente “no es un título administrativo” y considera que las condiciones de independencia que fija la legislación “no son suficientes” para garantizarla.

No obstante, hay medidas que pueden reforzar esta condición de independencia: la selección de consejeros con la

ayuda de un asesor externo, un menor plazo de mandato, la reducción del tiempo para mantener la consideración de independiente y la limitación de la retribución de los consejeros. **Yarur** subraya la importancia de que estos consejeros tengan también independencia económica.

En la empresa familiar, los consejeros independientes también deberían ganar peso, según el profesor **Josep Tàpies**, titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE. “El equilibrio entre tradición, innovación y conocimiento global, multisectorial y multifuncional se alcanza mejor con una presencia relevante de consejeros independientes que complementen a los consejeros dominicales (consejeros externos no ejecutivos) que aporta la familia propietaria”, afirma. **Yarur** coincide en que, en las empresas familiares, los independientes aportan una visión distinta que es muy útil para la familia propietaria.

CONSEJO Y CEO: UNA RELACIÓN DE MUTUA CONFIANZA

● El Consejo de Administración y el comité de alta dirección son los dos pulmones de la empresa; por eso, la organización no puede funcionar bien a largo plazo si uno de los dos no trabaja a pleno rendimiento, explica el profesor **Canals** en su libro *En busca del equilibrio*. Pero ¿qué relación debería existir entre el Consejo y el CEO?

Según **González-Adalid**, se trata, por una parte, de una relación de apoyo, ya que los consejeros aportan su experiencia y otros puntos de vista que pueden ser muy útiles para el director general. Pero, al mismo tiempo, el Consejo tiene una función de control y “ha de garantizar que las cosas se hacen como le estamos diciendo a los accionistas que se llevan a cabo”. **Gasset** asegura que “el Consejo debe ser un apoyo constante, pero exigente, del CEO y este debe tener una relación de confianza con el Consejo”.

Los consejeros pueden asesorar al máximo directivo de la empresa en temas específicos en los que son expertos, puntualiza **Mercader**, presidente de Miquel y Costas & Miquel. Pero, para que eso sea posible, “es indispensable una sintonía perfecta entre el CEO y su Consejo”, asegura el consejero delegado del grupo Villar Mir. **García Madrid** puntualiza que el término “consejero delegado” define “muy bien” su papel dentro de la empresa: se ocupa del día a día de la sociedad, pero “debe actuar siempre como delegado del Consejo, tal y como indica su nombre”. Como miembro del mismo, “su actuación está sujeta a las decisiones del propio órgano de gobierno”, añade.

LA REMUNERACIÓN, A DEBATE

● La retribución de los máximos directivos de la compañía es otro de los temas que mayor controversia generan en el ámbito del gobierno corporativo, especialmente tras publicarse en los medios las cifras astronómicas que cobraban los CEO de algunas empresas. “Hoy la sociedad pide más transparencia y responsabilidad en todo lo que rodea a los Consejos y a los CEO, y los accionistas no son una excepción”, explica la profesora **Mireia Giné**.

La profesora añade que el activismo de los accionistas es una tendencia global que los directivos no pueden ignorar.



TOMÁS GARCÍA MADRID

(MBA '88)

Consejero Delegado del grupo Villar Mir

Miembro del Consejo del Grupo Villar Mir, Obrascón Huarte Lain (OHL), OHL México, Abertis Infraestructuras, Fertiberia, Fertil, Grupo FerroAtlántica, Benchmark Group, VM Energía, Mothercare Ibérica y Ganzi FerroAtlántica Silicon Industry



FRANCISCO GASSET

(MBA '75)

Socio director de Spencer Stuart
Consejeros de Dirección



MARÍA ANTONIA OTERO

(PADE '01)

Miembro del Consejo de Jazztel



EL CONSEJO DEBE SER
UN APOYO CONSTANTE,
PERO EXIGENTE, DEL
CEO”

Francisco Gasset

(MBA '75), socio director de Spencer Stuart
Consejeros de Dirección

MEDIDAS PARA MEJORAR EL GOBIERNO CORPORATIVO

1 DEFINIR LA MISIÓN. Toda discusión sobre el gobierno de la empresa debe ir precedida de una reflexión sobre la misión de la compañía.

2 EJECUTAR LA MISIÓN. Para hacer realidad la misión de la compañía, son indispensables la profesionalidad y el compromiso del Consejo de Administración, los accionistas y el primer ejecutivo.

3 DISPONER DE UN MARCO LEGAL ADECUADO. Las medidas legales en materia de buen gobierno deben centrarse en las funciones de los administradores de la empresa y de los órganos de gobierno.

4 ESTABLECER LA FUNCIÓN DEL CONSEJO. Es necesario definir con claridad los objetivos y responsabilidades del consejo de administración.

5 CONTAR CON EL INVERSOR INSTITUCIONAL. El gobierno de la empresa debe asegurarse el compromiso de los inversores institucionales: fondos de inversión, fondos de pensiones, etc.

6 CONVERTIRSE EN REFERENCIA. La empresa debe ser una institución de referencia en la sociedad no sólo a nivel económico sino también social.

7 ACOTAR EL TRABAJO DEL PRIMER EJECUTIVO para separar claramente sus funciones de las del Consejo de Administración.

8 REFORZAR LA FUNCIÓN DE LOS CONSEJEROS INDEPENDIENTES. La independencia de los consejeros no puede ser el principal criterio para integrar un consejo de administración, lo esencial es que aporten valor.

9 FOMENTAR LA TRANSPARENCIA. Los administradores deben poner a disposición de los inversores toda la información relevante sobre la situación de la empresa.

10 DELIMITAR LA FUNCIÓN DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN. Tan básico es delimitar las funciones y responsabilidades del Consejo de Administración como las del comité de dirección.

Fuente: *En busca del equilibrio* (Pearson Educación, 2008), Jordi Canals

“Los accionistas no solo se están involucrando más, también se están volviendo más cuidadosos con las empresas en las que invierten”, aclara el profesor **Fabrizio Ferraro**.

En esta línea, en los últimos años, muchos Gobiernos occidentales han aprobado leyes sobre consulta salarial, conocidas con el nombre de “say-on-pay”, apunta el profesor **Gaizka Ormazabal**. El Reino Unido fue el primero en conceder a los accionistas el derecho a votar el programa de retribuciones de los ejecutivos de una empresa, en el 2003. Desde entonces, países como Holanda, Australia, Suecia y Noruega han aprobado legislaciones similares. En Estados Unidos, el voto consultivo y no vinculante de los accionistas es obligatorio en las juntas de las empresas cotizadas desde el 2011, cuando se aprobó la Ley Dodd-Frank.

¿Son recomendables este tipo de medidas? ¿Cómo influyen en el funcionamiento y en los resultados de la empresa? Algunos analistas sostienen que dichas normas constituyen una intromisión excesiva de los Gobiernos en los asuntos internos de las empresas, además de socavar el poder de los Consejos de Administración. En cambio, la profesora **Giné** se muestra favorable a este tipo de regulación. Considera que el activismo accionarial desempeña un papel importante en la mejora del gobierno corporativo y en la creación de valor.

De hecho, según el estudio “Say Pays! Shareholder Voice and Firm Performance” que la profesora **Giné** llevó a cabo con **Vicente Cuñat**, de la London School of Economics, y **María Guadalupe**, de INSEAD, el voto consultivo conlleva un incremento del valor de mercado de alrededor del 4%. La investigación se centra en las empresas de Estados Unidos que pusieron en marcha el voto consultivo antes de que lo exigiera la Ley Dodd-Frank. Estas compañías tuvieron un retorno por acción adicional de 3,5 dólares, un aumento del retorno en activos del 5% y un retorno operativo más sólido. Además, creció su productividad y se redujeron los gastos de estructura y capital.

Sin embargo, los efectos del voto consultivo sobre la remuneración son mínimos. Aunque suele pensarse que el voto de los accionistas reduce la cuantía de los sueldos de los ejecutivos, el profesor **Ormazabal** y otros autores lo desmienten en el artículo “Ten Myths of Say-on-Pay”, publicado por la Stanford Graduate School of Business. Según esta investigación, de las 2.700 compañías estadounidenses que sometieron a votación sus planes de retribución en el 2011, solo 41 (el 1,5%) no obtuvieron un respaldo mayoritario de los accionistas. Pese a esto, este voto es más trascendental de lo que parece, sostiene la profesora **Giné**. “No solo se juzgan los sueldos, sino si están justificados desde el punto de vista del valor generado por el consejero delegado, así que viene a ser una especie de moción de confianza”, explica.

El profesor **Pascual Berrone** advierte de que la definición de una política salarial equilibrada es un proceso tan necesario como complejo, en el que intervienen otros factores, además del voto de los accionistas. Por ejemplo, la retribución de los ejecutivos está pensada precisamente para incentivarles a contribuir al éxito de la empresa y ese éxito también depende del gobierno corporativo. “La clave

es diseñar mecanismos que minimicen la divergencia de intereses entre directivos y accionistas”, señala.

ABRIR PASO A LAS CONSEJERAS

● El voto consultivo se engloba en una tendencia más amplia que consiste en endurecer la legislación para proteger a los accionistas. Además de la ley de consulta de sueldos, se han aprobado otras normativas legales para las empresas en materias como la contabilidad, la transparencia financiera o las auditorías. Algunos ejemplos son la ley Sarboxy y el Sarbanes-Oxley Act de Estados Unidos, el Comité Cadbury del Reino Unido y los Códigos de buen gobierno de Italia y Alemania. En España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) publicó en febrero una versión actualizada del “Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas”.

Entre las novedades de esta edición, destaca la que anima a las empresas a tener un 30% de mujeres en el Consejo de Administración en el 2020. La profesora **Nuria Chinchilla** celebra esta medida porque, más allá de una cuota, “tiene en cuenta argumentos de negocio”.

Esta recomendación promueve que las empresas “hagan un esfuerzo por tener en el 2020 una masa crítica de mujeres suficiente para enriquecer el debate y aumentar la productividad en los Consejos, para que sean realmente equipos de alto rendimiento”, explica la directora del Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE. Si para entonces el número de consejeras no alcanza esta cifra, la empresa deberá explicar por qué no se ha cumplido, pero “no habrá sanciones”, aclara.

La profesora **Chinchilla** se declara “en contra de las cuotas”, porque no aprueba “el café para todos” y considera que obligar a todas las empresas a tener el mismo número de mujeres consejeras “no es realista”. Añade que “lo razonable” sería que cada empresa estableciera sus propios objetivos según su situación, y no solo para los Consejos de Administración, sino, “sobre todo”, para los comités directivos o ejecutivos. “El problema está en por qué la mujer no llega a esos comités ejecutivos”, asegura.

“La representación de la mujer en los Consejos de Administración avanza muy lentamente, al igual que en los comités de dirección”, coincide **Isabel Aguilera** (PDG '98), consejera de Banco Mare Nostrum y de Indra. Aclara también que “la presencia de la mujer no garantiza que la empresa vaya a obtener mejores resultados”, pero cree que “las compañías que cuentan con el liderazgo adecuado en todos los aspectos consiguen ser más competitivas”. Para equilibrar una situación “artificialmente desigual”, **Aguilera** considera necesario que se establezcan cuotas de participación de la mujer. Su opinión respecto a las cuotas ha ido evolucionando a lo largo de los años y ahora se muestra favorable a establecerlas, pues se ha comprobado que el periodo de adaptación voluntario “no es suficiente ni suficientemente rápido”.

Carmen Becerril (PADE '00), consejera de Acciona, era “bastante contraria al sistema de cuotas



LUIS ENRIQUE YARUR
(MBA '75)
Presidente del Banco de Crédito e Inversiones (Chile)
Miembro del consejo del Banco de Crédito e Inversiones y Empresas Juan Yarur



AURORA CATÀ
(MBA '89 y PADE '03)
Socia de Seeliger & Conde
Miembro del consejo de Antena3-Grupo Atresmedia y Banco Sabadell



inicialmente”, pero reconoce que, con el tiempo, se ha ido replanteando su posición inicial. “Creo que se necesita un modelo de impulso” y pone como ejemplo el Código de la CNMV aprobado recientemente. Destaca que este código recomienda unas cuotas, a la vez que obliga, en el caso de que no se cumplan, a explicar el porqué, aunque considera que, con un horizonte temporal razonable, “se podría haber hecho una recomendación un poco más fuerte en cuanto a eso que llamamos ‘cuota’, un término que ha adquirido un tono peyorativo y que no es la mejor manera de definir lo que debería ser un *business target*”, añade.

“Los Consejos deberían ser un reflejo de lo que es la sociedad y la presencia de mujeres en ellos no se corresponde con su rol social y económico”, advierte **María Antonia Otero** (PADE '01), consejera de Jazztel. Aunque, hace años, también era contraria a las cuotas, hoy cree que “ayudan a que las cosas avancen más deprisa, como demuestran los países donde se han implantado”. Considera que las principales dificultades de las mujeres para acceder a un Consejo “son las mismas que encuentran para ascender en la carrera profesional”, el denominado “techo de cristal”. Y reivindica que “lo ideal sería que las mujeres no tuvieran que hacer un esfuerzo mayor para llegar al mismo puesto que los hombres”.

Tanto en lo referente al equilibrio entre la presencia de hombres y mujeres como a aspectos como la retribución, la regulación y los mecanismos externos de control son necesarios para la mejora del gobierno corporativo, pero insuficientes, según el profesor **Canals**. Son un buen punto de partida, “pero nunca deberían ser una meta” porque, del mismo modo que un tren sin locomotora difícilmente

puede avanzar, “el gobierno corporativo tampoco puede mejorar solo con una mejor regulación”, aclara. Por su parte, **García Madrid** considera que es “necesario” poner normas, aunque advierte de que “existe cierto riesgo de sobreregulación” que puede hacer que la actuación del Consejo se burocratice “demasiado”.

González-Adalid celebra los resultados que está dando la regulación en dos ámbitos concretos: la responsabilidad de los consejeros y la transparencia de las empresas. “Vamos por buen camino. Creo, francamente, que son avances importantes”, añade.

CAMINANDO HACIA UN FUTURO MEJOR

● Los consejeros entrevistados coinciden en que los avances en gobierno corporativo en los últimos años son positivos, aunque “todavía queda lugar para la mejora”, señala **Gasset**. Considera que “la presión del mercado será un factor que contribuirá a la evolución del papel y funcionamiento del gobierno corporativo en general”. Y anticipa varias tendencias a corto y medio plazo: “habrá más consejeros independientes, más mujeres consejeras, más perfiles internacionales, menos reuniones del Consejo (pero más largas), y una mayor sensibilidad hacia los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa”.

Solo el tiempo dirá si se cumplen estas previsiones, pero está claro que el buen gobierno corporativo seguirá ganando peso en la dirección de empresas, pues solo de esta forma las organizaciones podrán ser agentes de cambio e impulsoras de la innovación y del desarrollo de las personas, tal como demanda la sociedad actual.

NESE GÖK

Participante en el Programa Enfocado “Value Creation Through Effective Boards” (VCEB '14)
Miembro del Consejo de Inci Holding



ISABEL AGUILERA

(PDG '98)
Miembro del Consejo de Banco Mare Nostrum y de Indra



PARA SABER MÁS:

PROGRAMAS:

- “Value Creation Through Effective Boards”. Programa Enfocado del IESE y la Harvard Business School. Próxima edición: Junio 2015
- “Mujeres en Consejos de Administración”. Programa Enfocado del IESE. Próxima edición: Febrero 2016

INVESTIGACIÓN:

- Informe “Prácticas de Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar en Europa” realizado por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE en colaboración con Russell Reynolds.
- “Tercer informe de las mujeres en los Consejos del IBEX 35”, elaborado por el ICWF (Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE) y Atravia.

PUBLICACIONES:

- Canals, Jordi. *En busca del equilibrio*. Barcelona, Pearson Educación, 2008.
- Tàpies, Josep y Navarro-Rubio, José María. *Génesis del Consejo*. Lid Editorial, 2012.
- IESE Insight/ Gobierno corporativo (Núm. 21)

the PROFIT[®]

BOOSTER LAB

For Intelligent Organizations

BECAUSE **PROFITS** ARE ESSENTIAL

Profit Booster Lab es una **Herramienta Estratégica para la Alta Dirección** que, a través de la estrategia, suministra los mecanismos para incrementar los beneficios de manera espectacular y, a la vez, **transforma las organizaciones** en excepcionales, felices y constantes buscadoras de beneficios.

www.profitboosterlab.com



VALOR, LA PROFESIÓN DE DIRIGIR, ÉTICA Y RSC DECIMOS “VALOR” PERO, A MENUDO, QUEREMOS DECIR “DINERO”, Y ASÍ NOS VA



RAFAEL ANDREU

Profesor de Dirección
Estratégica y Sistemas
de Información, IESE

¿Por qué al hablar del valor de una empresa, a menudo, solo nos referimos a sus resultados económicos? Aunque nos olvidemos, toda empresa deja huellas en muchas de las personas que intervienen en su funcionamiento. Los directivos deben tenerlas en cuenta, porque muchas emanan de sus propias decisiones. Las acciones de RSC son poco eficaces para “tapar” huellas negativas: es más efectivo evitar dejarlas y que nos las dejen.

ÉTICA EMPRESARIAL • VALOR •
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Hablamos del valor que crea o destruye una empresa y lo medimos automáticamente en términos económicos, por ejemplo, refiriéndonos a su capitalización bursátil, como si no hubiera otra manera de contrastar la bondad de su desempeño.

Pero las empresas, quieran o no, crean o destruyen mucho más que valor económico, por la sencilla razón de que su funcionamiento requiere interacciones entre personas, ya sea en el seno de la compañía o con sus clientes, con otras empresas o con la sociedad en general.

APRENDIZAJES QUE DEJAN HUELLA

- Cualquier interacción, por
- ejemplo, entre un vendedor y un cliente, entre un director financiero y un banquero, entre el responsable de compras y los proveedores, o entre un directivo y su equipo, produce mucho más que una venta, una póliza de crédito, una compra o un plan. Quienes participan aprenden algo, se lo propongan o no, y se lo llevan puesto, con lo que sus interacciones futuras no serán lo mismo.

Por ejemplo, tras conocer al vendedor, el cliente irá de compras

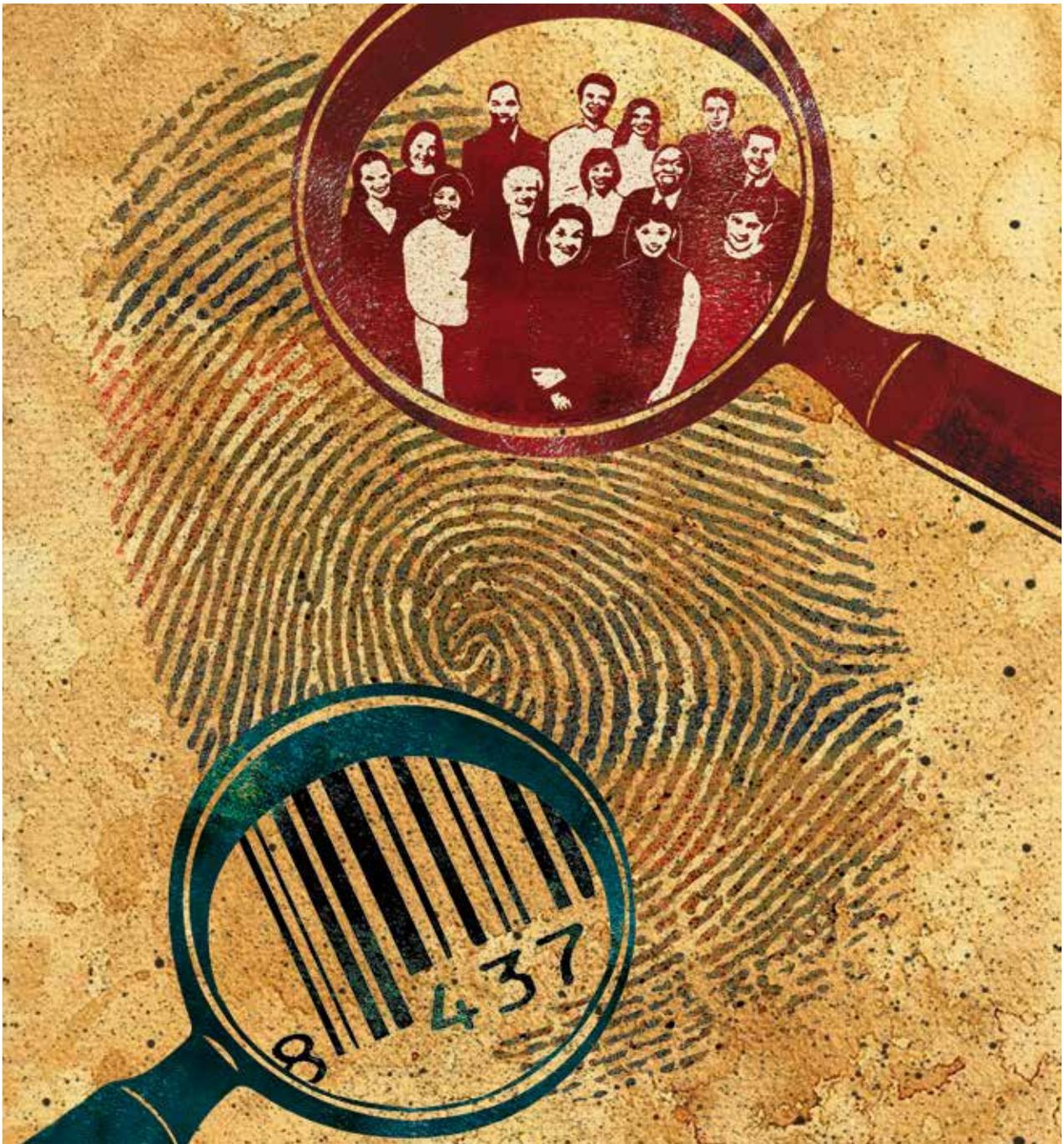
con más o menos confianza. Y estos aprendizajes, que llamamos “huellas”, condicionan los resultados futuros a través de otras interacciones, que, a su vez, producirán nuevas huellas en esas u otras personas.

Valga el siguiente botón de muestra: estando con el director de Compras de una empresa automovilística, apareció en el *parking* un coche de gama muy alta del que se apeó una persona. Tras reconocerla, el director de Compras reaccionó impulsivamente: “Es un proveedor... ¡menudo coche trae! Habrá que apretarle más en la próxima negociación...”. Lo dijo medio en broma, pero lo dijo, describiendo así una huella que acababa de notar sin siquiera interactuar y, probablemente, medio en broma, medio en serio, la mencionó en su siguiente encuentro.

Las huellas pueden ser así de superficiales o mucho más profundas: podéis constatarlo preguntando a quienes compraron participaciones preferentes de determinadas entidades, a quienes se las vendieron o a quienes diseñaron la “oferta”.

CON ESAS HUELLAS, LAS EMPRESAS AFRONTAN EL FUTURO

- Esas huellas, positivas o negati-
- vas, se acumulan en las personas y en las organizaciones, que afrontan el futuro “con ellas puestas”. Así, pa-



rece lógico “contabilizarlas” como “parte del resultado del ejercicio” y asumir que influirán en los resultados de los siguientes. Es decir, la empresa crea valor económico y, además, ineludiblemente, deja huellas en varias personas.

Pero ¿las consideramos como genuinos resultados? Puede, pero más bien de forma marginal y pres-tándoles menos atención de la que merecen.

Pensar en términos de huellas ayuda a dirigir desde una perspectiva más amplia y realista. Resulta útil plantearse qué huellas producirá, y en quién, la puesta en escena de la misión de una empresa, su plan de negocio o las decisiones y acciones de sus directivos. Y, sobre todo, ¿cómo se pueden encauzar las huellas en positivo? Para hacerlo, es conveniente percatarse de algunas de sus características principales.

UN BUEN DIRECTIVO DEBE EVITAR, POR TODOS LOS MEDIOS, LA APARICIÓN DE HUELLAS NEGATIVAS. NO HACERLO SIGNIFICA NO EJERCER DE DIRECTIVO Y, EN EL EXTREMO, DEJAR DE SERLO

LAS HUELLAS SON...

- Por naturaleza, estas huellas
- tienen una serie de particularidades. En general, son:
 - ① Inevitables, porque las personas aprenden en las interacciones, quieran o no.
 - ② Ubicuas, porque aparecen en la empresa y fuera de ella a través de interacciones con sus grupos de interés (clientes, proveedores), y, a través de estos, en la sociedad en general. Se producen tanto en quien inicia una interacción como en quienes la siguen, en particular, tanto en el jefe que “manda” como en quien “sigue el mandato”.
 - ③ Personales e intransferibles, porque son el resultado del proceso de aprendizaje de cada cual.
 - ④ Difíciles de borrar, porque hacerlo exige desaprender, y eso nunca es fácil.
 - ⑤ Y “su calado” depende de dónde, cuándo y cómo se produzcan, y también de “en quién”: no es lo mismo un anciano engañado con la colocación de una preferente (¡una perpetuidad!), que un transeúnte timado en una timba callejera.

¿POSITIVAS O NEGATIVAS?

- Las huellas pueden resultar positivas o negativas para quien las recibe. Convendremos en que las dos huellas del ejemplo anterior son negativas. Tanto el anciano como el transeúnte están “peor” con su huella que sin ella. Afortunadamente, existen también huellas positivas. Por ejemplo, un cliente se siente satisfecho con una buena experiencia de compra, y un buen vendedor se enorgullece de un proceso de venta si considera que, genuinamente, ha solucionado un problema del cliente; después de la interacción, ambos están “mejor” con estas huellas que sin ellas.

¿Podemos distinguir entre huellas positivas y negativas sin basarnos solo en la intuición, utilizando un criterio claro? Una posibilidad consiste en analizar si una huella deja a quien la experimenta mejor o peor preparado para afrontar sus futuras interacciones con otras personas en

términos de 1) lo que se pretende obtener de ellas y 2) del nivel de respeto hacia la dignidad de las personas que se desea preservar “a toda costa”.

Este análisis impone una restricción de mínimos en la segunda dimensión, es decir, se trata de asegurar el nivel mínimo de respeto a la dignidad de las personas que se quiera exigir y, sin violarlo, procurar que las huellas contribuyan el máximo posible al objetivo de la interacción. Por ejemplo, contribuir el máximo posible a un resultado económico determinado, respetando absolutamente la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

La segunda dimensión es pertinente porque el factor determinante de huellas negativas es que aparecen cuando se degrada a alguien tratándole como un ser inferior a base de conculcar alguna(s) de las cualidades esenciales de una persona. Por ejemplo, engañándola; privándola de su libertad o de su desarrollo personal o profesional; defraudándola o negándole su capacidad de evaluar y decidir, etc. (Probad a constatar este extremo con unas cuantas huellas que, según vuestro juicio e intuición, os parezcan negativas).

Proponemos, pues, clasificar una huella como negativa si es el resultado de un trato degradante para quien la experimenta. Análogamente, diremos que una huella es positiva si se produce sin conculcar ni uno de los rasgos fundamentales de la persona y, además, fortalece alguno, respetándola de verdad y consiguiendo así que crezca como ser humano.

Con todo, una empresa puede adoptar un criterio más o menos exigente en la clasificación de huellas, con el que algunas que con el anterior criterio resultarían positivas podrían no serlo con el nuevo, y lo mismo con algunas negativas. En este caso, sin embargo, las personas de la organización deberían ser puestas sobre aviso explícitamente para que sepan a qué atenerse.

Es importante subrayar que uno puede dejar huellas positivas o negativas en sí mismo como consecuencia de una interacción con otra persona.

El buen vendedor que se enorgullece es un ejemplo; otro sería quien coloca una preferente: el primero, probablemente será mejor vendedor en el futuro; el segundo quizá habrá aprendido a engatusar en vez de a vender.

Además, como puede intuirse en los ejemplos citados, es probable que la calidad en las interacciones en términos de huellas vaya asociada a resultados económicos, en el futuro, también de mayor calidad.

Y, dado que las huellas se propagan por la sociedad, es esperable que las contribuciones positivas en huellas desde las empresas acaben creando una sociedad más rica en estos términos; es decir, con más personas creciendo como tales.

HUELLAS EN LA MISIÓN Y EN EL MODELO DE NEGOCIO

● Es interesante examinar la calidad de las huellas que las misiones (externa e interna) de una empresa implican para quienes intervienen en su funcionamiento: sus empleados y los demás grupos de interés. Probad a analizar las de vuestra empresa y reflexionad al respecto: es frecuente encontrar un mayor énfasis en la calidad de las huellas externas (en clientes, accionistas) que en la de las internas (en empleados, directivos). A menudo, estas últimas se descuidan y acaban siendo negativas, generándose un desequilibrio que, a la larga, es disfuncional. Con menor frecuencia, el desequilibrio resulta en sentido contrario.

Más detalladamente, un examen parecido puede plantearse en torno al modelo de negocio de la empresa. Es revelador verificar qué tipo de huellas van a generar los ciclos virtuosos correspondientes. Eso requerirá contemplar los procesos de aprendizaje de las personas involucradas con más detenimiento del habitual, con la posible detección de ciclos supuestamente virtuosos que, sin embargo, generan huellas negativas. Se trata de otro desequilibrio que aparece en la fase de implantación y que este análisis permite identificar y procurar evitar, seguramente a través de soluciones de carácter organizativo.

HUELLAS EN LOS ACTOS DE LOS DIRECTIVOS

● A un nivel aún más minucioso e interesante, el análisis de huellas puede centrarse en las decisiones de las personas con más responsabilidad en la empresa. Indefectiblemente, eso pone encima de la mesa consideraciones acerca de cómo y en quién pueden producirse huellas negativas, lo cual implica reconocer que la responsabilidad ética de los directivos va íntimamente ligada, de manera natural y sin añadidos, a la profesión de dirigir. Un buen directivo debe evitar, por todos los medios, la aparición de huellas negativas, tanto en sus colaboradores como en sí mismo. No hacerlo significa no ejercer de directivo y, en el extremo, dejar de serlo.

Una responsabilidad genuina de todo directivo es cortar de raíz, en origen, la aparición de huellas negativas como resultado de su actuación profesional. Entendida así, la profesión de dirigir no necesita de acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) al uso, que, a menudo, pretenden “tapar” huellas negativas dejadas en ciertas personas y grupos de interés durante el funcionamiento de la empresa, con otras positivas, *a posteriori* y dirigidas a terceras personas! Además de postizo, eso es poco efectivo, porque, por lo que sabemos de las huellas, aquellas negativas anteriores probablemente permanecerán de todos modos.

UNA RESPONSABILIDAD DE TODOS: ¿A QUÉ ESPERAMOS PARA ACTUAR?

● Además de constituir una responsabilidad directiva, lo anterior nos atañe a todos. Casi todos pasamos varias horas cada día interaccionando con empresas e instituciones de varios tipos, cuando no trabajando en ellas o participando en su dirección. En todas esas interacciones, generamos huellas en nosotros mismos y en los demás, o, simplemente, permitimos que nos las dejen. Y no deberíamos, simplemente para evitar conculcar o que alguien conculque nuestra propia dignidad o la de los demás... ¿A qué esperamos para pasar a la acción?

EN BREVE:

- * Las empresas crean o destruyen mucho más que valor económico, a través de los aprendizajes de las personas que participan en su funcionamiento.
- * Estos aprendizajes, llamados “huellas”, se incorporan a la empresa como un activo más.
- * Las huellas son inevitables, ubicuas, personales e intrasferibles, difíciles de borrar, de impacto variable, y pueden ser positivas o negativas.
- * Es esperable que las contribuciones positivas en huellas desde las empresas acaben creando una sociedad más rica en estos términos.
- * La responsabilidad ética de los directivos va íntimamente ligada, de manera natural y sin añadidos, a la profesión de dirigir.
- * La profesión de dirigir no necesita de acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) al uso, que, a menudo, pretenden “tapar” unas huellas negativas con otras... ¡en otras personas!

PARA SABER MÁS:
Andreu, Rafael, *Huellas. Construyendo valor desde la empresa*. Dau, 2014.

TOMA DE DECISIONES

¿CORREN LAS EMPRESAS RIESGOS INNECESARIOS?



MIGUEL ANGEL ARIÑO
Profesor de Análisis
de Decisiones, IESE

En este artículo muestra cómo identificar los riesgos que asumimos, cómo neutralizarlos en la medida de lo posible, cómo mitigar sus consecuencias, en caso de no poder evitarlos, y, en definitiva, cómo convertir los riesgos en oportunidades y salir más fortalecidos de las situaciones críticas a las que podemos vernos sometidos.

El 50% de las 500 empresas que, hace 25 años, eran las más grandes del mundo y componían la lista Fortune 500 han desaparecido. Esto demuestra que toda empresa, por importante que sea, está expuesta a riesgos. Algunos de ellos son provocados activamente como consecuencia –directa o indirecta– de las decisiones que tomamos; otros pueden presentarse sin haber sido provocado por nosotros. En cualquier caso, es inevitable estar expuestos a ellos. Ahora bien, ¿estamos preparados para afrontarlos?

Hay tres tipos de riesgos: los evitables, los estratégicos y los externos.

RIESGOS EVITABLES

● Los riesgos evitables son aquellos que se corren o a los que nos exponemos por hacer mal las cosas. Y las cosas se hacen mal por falta de seriedad profesional o simplemente por despiste. Así, cuando British Petroleum vertió más de cuatro millones de barriles de crudo en el golfo de México en el 2010, la petrolera había asumido un riesgo que se podría haber evitado. Existían multitud de indicadores que debían haber encendido las alarmas en la plataforma petrolífera, pero la perforación de los pozos llevaba acumulados 43 días de retraso y había prisa por hacer avanzar el asunto, tomándose unos atajos que condujeron al desastre. Desastre que se podría haber evitado si, ante los primeros indicios de

problemas, se hubiera actuado en lugar de hacer la vista gorda.

En otras ocasiones, los riesgos podrían evitarse si estuviéramos prevenidos de una serie de condicionantes. Es sabido que solemos depositar un exceso de confianza en nuestra capacidad de controlar lo que tenemos entre manos, que ante situaciones de pérdidas tomamos decisiones que son más arriesgadas de lo que pensamos y que prestamos excesiva atención a las consecuencias a corto plazo de las decisiones que tomamos, en detrimento del largo plazo. Si se tuvieran en cuenta este tipo de condicionantes en la toma de decisiones, se evitaría correr riesgos innecesarios.

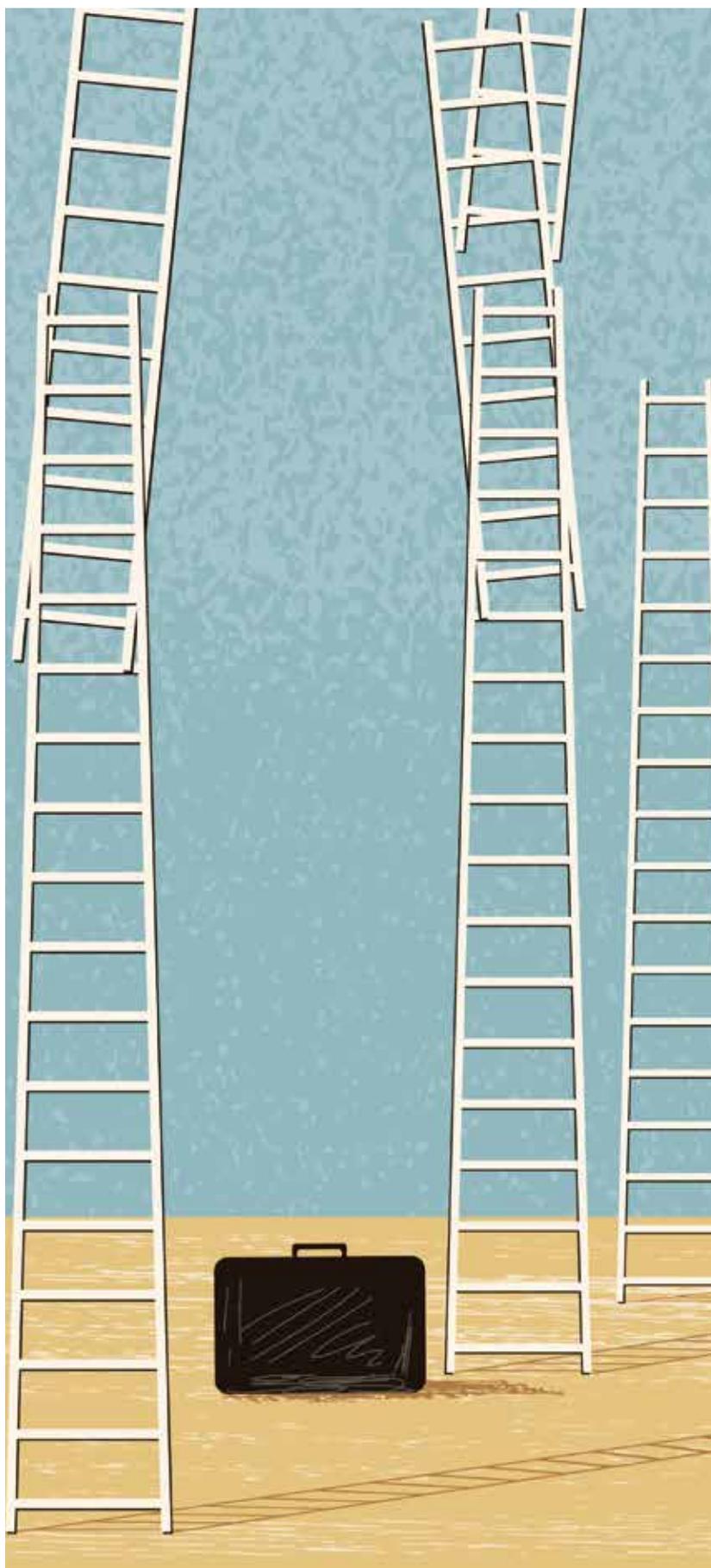
RIESGOS ESTRATÉGICOS

● Otro tipo de riesgos a los que se enfrentan las empresas son los llamados riesgos estratégicos, que se dan cuando se persigue una oportunidad con la esperanza de obtener unos beneficios, pero esa oportunidad no está exenta de incertidumbres que pueden hacer fracasar el intento. En esos casos, la esperanza de obtener beneficios compensa el riesgo de fracaso. Estos riesgos son, por ejemplo, los que asume una compañía farmacéutica cuando desarrolla un nuevo fármaco, una productora de cine al producir una película, una compañía petrolífera al realizar prospecciones o una empresa que opera en un mercado nacional, cuando toma la decisión de expandirse a nuevos mercados emergentes. Muchas son las incertidumbres a las que se enfrentan estas compañías, pero deta-

llados análisis las llevan a la conclusión de que les compensa asumir los riesgos teniendo en cuenta los posibles beneficios que se pueden obtener.

La gestión de los riesgos estratégicos consiste en tomar las precauciones pertinentes para disminuir las probabilidades de fracaso, mitigar su impacto en caso de que el riesgo llegue a materializarse y, a su vez, salir fortalecido tras haber aprendido de la experiencia. La planificación de escenarios (*scenario planning*), el papel de abogado del diablo, el análisis pre mórtem, los mapas de riesgos y la elaboración de indicadores críticos de riesgos son procedimientos que posibilitan abordar las situaciones de riesgo del modo más satisfactorio posible. Veámoslos uno a uno.

● La **planificación de escenarios** es una técnica empleada por las compañías más sensibilizadas con la gestión de riesgos estratégicos y que les ha servido para abordarlos de un modo más satisfactorio que sus competidores. Expondremos brevemente en qué consiste esta técnica con un ejemplo. Supongamos que la compañía X fabrica y vende material deportivo en Europa y Norteamérica. Estos mercados son ya maduros, por lo que el crecimiento de ventas de esta compañía es bastante limitado. Además, la competencia hace que los márgenes sean cada vez menores. Por ello, la compañía contempla la posibilidad de empezar a vender en un mercado emergente, en concreto, en China. Lo primero que debe hacer entonces es encontrar las principales variables de las que depende el éxito o el fracaso de esta decisión. Se ordenan según importancia y se escogen las dos más críticas. Supongamos que estas dos variables son la posibilidad de contar con una buena distribución, en primer lugar y, segundo, la aceptación de los productos de esa compañía por parte de los consumidores chinos. Estas dos variables permiten describir cuatro escenarios posibles: buena o mala distribución de nuestros productos combinada con buena o mala aceptación de nuestros productos por parte del mercado. Sabemos que la realidad se corresponderá con uno de estos cuatro escenarios. No se trata de asignar



GESTIONAR LOS RIESGOS NO CONSISTE ÚNICAMENTE EN QUE ESTOS TENGAN EL MENOR IMPACTO POSIBLE SOBRE NOSOTROS, SINO EN SABER CONVERTIRLOS EN UNA OPORTUNIDAD Y EN SALIR FORTALECIDOS DE ELLOS

probabilidades a cada escenario, sino de estudiar cómo se va a comportar nuestra estrategia en cada uno de ellos. De esta manera, estaremos prevenidos de los posibles riesgos que puede acarrear nuestra estrategia, tomaremos medidas para actuar en función de los posibles escenarios futuros, refinaremos nuestra estrategia a la luz de los escenarios contemplados e, incluso, la descartaremos si observamos demasiadas situaciones problemáticas. El ejercicio puede continuarse contemplando una tercera variable crítica de éxito.

El principal beneficio de este ejercicio es que permite refinar nuestra estrategia, mejorarla y robustecerla ante posibles situaciones futuras. Permite, también, estar preparados para actuar conforme a como se desenvuelvan los acontecimientos. Una de las principales ventajas de la planificación de escenarios frente a la planificación estratégica es que esta última concibe un plan y pone todos los medios y recursos para el éxito de ese plan, lo cual supone jugárselo todo a una carta: al éxito de ese plan. Además, en ocasiones el plan puede estar mal concebido y el fracaso es la consecuencia más probable, salvo que la suerte actúe como intermediaria. Sin embargo, la planificación de escenarios contempla la flexibilidad del plan escogido y deja las puertas abiertas a posteriores rectificaciones planificadas de antemano.

● Otro de los procedimientos para controlar mejor los riesgos estratégicos es la adopción de **la figura del abogado del diablo**. Cuando se está analizando una estrategia a seguir, asignar a un grupo de personas el papel de cuestionar todas las suposiciones y todos los logros que se supone que se van a conseguir ayuda a perfilar mejor la estrategia, a prepararse mejor frente a los riesgos que se van asumir o, eventualmente, a descartar el curso de acción elegido cuando se detecta que no compensa asumir los riesgos detectados.

Para que la metodología del abogado del diablo sea efectiva, es imprescindible creer en ella y llevarla a cabo de una manera profesionalizada. De lo contrario, los participantes la considerarán

una engorrosa moda o experimento más de la empresa. Dejarse aconsejar por un buen profesional las primeras veces que se lleva a cabo favorece el éxito de la metodología.

● El **análisis pre mórtem** de una estrategia consiste en considerar el peor escenario posible en el que puede encontrarse una compañía al cabo de unos años como consecuencia de haber escogido una estrategia determinada, y en analizar tanto las causas por las que se ha fracasado, como el camino que ha conducido a ese eventual fracaso. El objetivo de este ejercicio no es descartar el plan escogido, sino sacar a la superficie los posibles problemas que puedan surgir y prepararse para abordarlos modificando los aspectos que sean necesarios para ajustar mejor la estrategia.

● Finalmente, la elaboración de **mapas de riesgos** consiste en confeccionar una lista de los principales riesgos a los que se enfrenta la estrategia de una compañía y en valorar cada uno de ellos en una escala del uno al cinco con arreglo a dos criterios: el impacto que ese riesgo puede llegar a tener en la compañía y la probabilidad de que ocurra. Es decir, un mapa de riesgo facilita tener evaluados cualitativamente los principales riesgos a los que se expone una empresa.

RIESGOS EXTERNOS

● Los riesgos externos comprenden todas aquellas variables que pueden afectar negativamente a una empresa y sobre las que no se tiene ningún control ni posibilidad de influir. Una subida en el precio de la energía, una huelga general de transportistas en el país que paraliza el suministro de abastecimientos, una variación significativa en el precio de las materias primas básicas para la compañía y, en especial, una crisis económica global constituyen posibles factores de riesgo externo.

El primer paso para gestionar los riesgos externos es identificarlos. Conocer qué variables externas son críticas para la buena marcha de la compañía. No importa que, hasta ese momento, estas variables nunca hayan jugado en nuestra contra. Basta con que puedan llegar a afectarnos seria-

mente en el futuro. Identificadas estas variables, se trata de contar con planes de actuación para el caso de que los riesgos lleguen a materializarse.

Por ejemplo, en el caso de una aerolínea, el precio del carburante es crítico para su cuenta de resultados; ¿sabe la compañía cómo afrontar una posible subida del 50% en el precio del carburante? Considerar que, como esta subida afectará a todas las empresas del sector, todas las compañías tendrán que subir sus precios y, al final, todo quedará igual no es suficiente. Lo conveniente es valorar qué hacer, de modo que la subida del precio del carburante impacte menos a nuestra aerolínea que a las demás y así podamos salir beneficiados de ese posible riesgo. Es decir, gestionar los riesgos no consiste únicamente en que estos tengan el menor impacto posible sobre nosotros, sino en saber convertirlos en una oportunidad y en salir fortalecidos de ellos.

Se puede argumentar que los factores externos que pueden afectar a una empresa son múltiples e impredecibles: un desastre natural, un ataque terrorista, un conflicto bélico o cibernético... Una empresa no puede prever todo lo que le puede pasar, cierto, pero esos riesgos impredecibles pueden llevar a una interrupción de, por ejemplo, diez días en las operaciones de la empresa o a una disminución del 40% en su facturación anual y, sea cual sea la causa, ¿está preparada la empresa para esas posibles consecuencias?

Los procedimientos expuestos para gestionar los riesgos estratégicos son también útiles para abordar los riesgos externos a los que se enfrenta una compañía. Imaginar los diferentes escenarios a los que puede verse abocada nuestra empresa en función de los factores externos y prepararse para abordarlos en caso de materializarse es un buen modo de gestionar los riesgos externos. Identificarlos, neutralizarlos en la medida de lo posible, mitigar su impacto en caso de no poder neutralizarlos y, finalmente, convertirlos en una oportunidad debe ser la actitud con la que las empresas se enfrenten a los riesgos.

Un riesgo universal al que están expuestas todas las empresas y todas las

familias es el riesgo de una crisis económica. A lo largo de estos años, hemos aprendido mucho a nivel práctico sobre el impacto del ciclo económico en las empresas. Una compañía debe conocer cuál es su exposición al ciclo económico, así como la intensidad de la misma.

Las estrategias de las empresas deben contemplar el modo de reducir su exposición al ciclo económico o, al menos, la intensidad de esta exposición, siempre que no sea posible considerar ambas cosas a la vez. Y no solo eso, sino que la gestión activa del riesgo del ciclo económico debe llevar a las empresas a sacar partido de ese riesgo. Esta cuestión es tan importante que excede los límites de este artículo, por lo que dedicaremos a ello un futuro análisis. En todo caso, una cosa es segura: volverá a producirse dentro de un tiempo una nueva crisis económica. Entonces, las empresas sensibilizadas con la gestión de riesgos estarán preparadas para afrontarla y las que no, sucumbirán.

ÚLTIMAS CONSIDERACIONES

- Las empresas persiguen objetivos y, para alcanzarlos, definen estrategias. Para lograr el éxito de sus estrategias ponen todos los recursos a su alcance, por lo tanto, ¿para qué distraer recursos intentando evitar cosas que posiblemente no sucederán? Si una empresa no se defiende de las cosas que realmente pueden poner en peligro su viabilidad, por muy bien que le vaya durante un tiempo, acabará sucumbiendo. Si uno no se preocupa por gestionar sus riesgos, la probabilidad de exponerse a un problema serio en los próximos tres meses es muy pequeña, pero la probabilidad de tener un problema serio en los siguientes diez años puede ser muy elevada. Además, el dinero no perdido es dinero ganado, por lo que compensa prestar atención a aquello que puede salir mal.

Evitar que las cosas salgan mal es algo que no suele figurar en la agenda de los directivos, donde solo aparecen los logros a conseguir. La realidad es que nadie suele obtener reconocimientos por evitar que algo negativo llegue a producirse, sino solo por alcanzar objetivos.

SI UNO NO SE PREOCUPA POR GESTIONAR SUS RIESGOS, LA PROBABILIDAD DE EXPONERSE A UN PROBLEMA SERIO EN LOS PRÓXIMOS TRES MESES ES MUY PEQUEÑA, PERO LA PROBABILIDAD DE TENER UN PROBLEMA SERIO EN LOS SIGUIENTES DIEZ AÑOS PUEDE SER MUY ELEVADA

SIGUE EL BLOG DEL PROFESOR:
<http://miguelarino.com/>



IESE Insight África: un continente de oportunidades

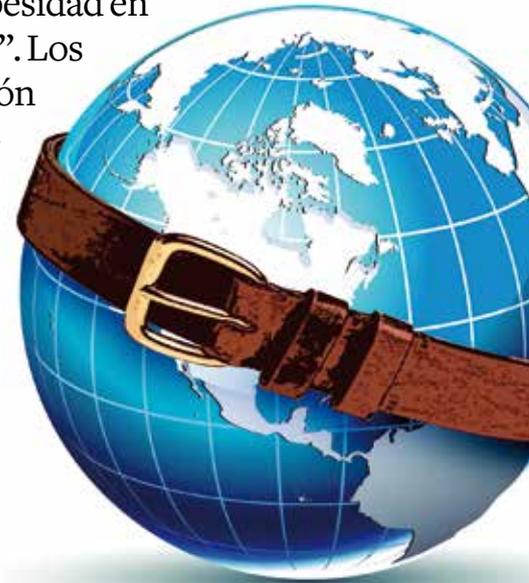
Cada vez es más fácil hacer negocios en África. Así lo pone de manifiesto el informe *Doing Business 2015* del Banco Mundial. Por lo tanto, no es de extrañar que un creciente número de empresas se planteen apostar por este continente y, en consecuencia, necesiten una hoja de ruta para adentrarse en él. En el dossier del nuevo número de la revista *IESE Insight*, **Robert Mudida** y **Alejandro Lago** presentan los cinco pilares para hacer negocios allí; **África Ariño** ofrece estrategias de largo recorrido para crecer en el continente, y **Franca Ovadje** se pregunta qué tipo de liderazgo es necesario. **Pankaj Ghemawat** advierte de que la globalización no ha avanzado tanto como podríamos pensar. **Evgeny Káganer** expone la necesidad de crear una nueva figura en la empresa capaz de diseñar experiencias a partir del *big data*. Por último, dos expertos comparten su experiencia en la gestión del brote de ébola.

SUSCRIBIRSE A LA REVISTA
www.ieseinsight.com/review

¿Nos está engordando la globalización?

NÚRIA MAS Y JOAN COSTA-FONT

Hoy en día, hay más personas con sobrepeso que con malnutrición. Se estima que, en todo el planeta, unos 1.500 millones de personas padecen sobrepeso y 500 millones son obesos. En su artículo “‘Globesity’? The Effects of Globalization on Obesity and Caloric Intake”, la profesora del IESE **Núria Mas** y **Joan Costa-Font**, de la London School of Economics, examinan la correlación entre globalización y obesidad en lo que denominan “globesidad”. Los autores toman en consideración variables como el PIB de los diferentes países, los precios de los alimentos y los niveles de urbanización en los mismos, con el objetivo de entender mejor el impacto que tiene el lado social de la globalización sobre las tasas de obesidad.



PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Economía
Video: www.iese.edu/Globesity2015

LOS LÍDERES HUMANISTAS DEBEN REDEFINIR SUS VALORES Y CENTRARSE EN LAS PERSONAS

CARLOS RODRÍGUEZ-LLUESMA, ANABELLA DÁVILA Y MARTA ELVIRA

● El humanismo reconoce la esencia común y el valor de los seres humanos. La gestión humanista está centrada en las personas y trabaja por la protección de la dignidad de todas ellas.

Los líderes humanistas de hoy en día deben convertirse en ciudadanos globales y comprometerse con los asuntos locales e internacionales. Los autores colaboran en el libro *Humanistic Perspectives on International Business and Management* (“Perspectivas humanistas sobre los negocios y la gestión internaciona-

les”) con un capítulo sobre liderazgo humanista. En él, analizan cómo los líderes empresariales y sus *stakeholders* pueden fortalecerse aprendiendo los unos de los valores de los otros. También mantienen que la “generalización del valor” –esto es, el proceso de redefinir los valores a un nivel más elevado de abstracción– es una herramienta muy útil para los líderes globales que se relacionan con grupos de interés locales.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Liderazgo y Dirección de Personas

CÓMO PREDECIR EL ÉXITO INTERNACIONAL DE UN PRODUCTO

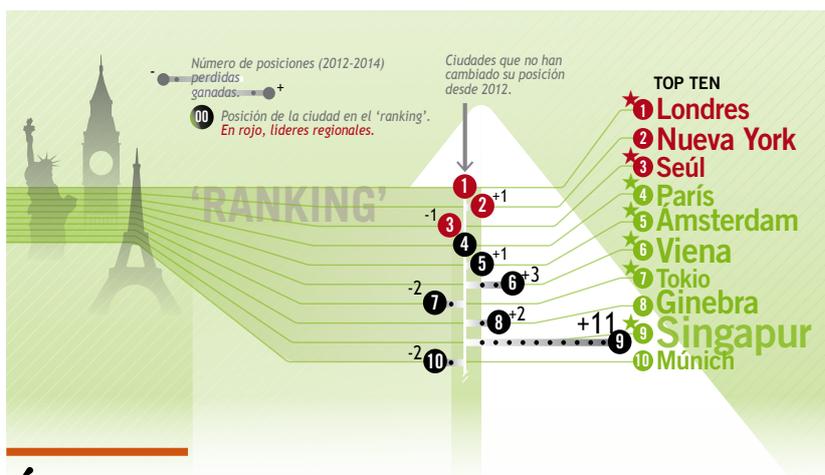
SARAH GELPER Y STEFAN STREMERSCH

¿Tendrá éxito un nuevo ordenador o un nuevo teléfono móvil en Japón? ¿Y en Argentina, la India, Marruecos o Rusia? Cómo predecir el crecimiento internacional de un nuevo producto es el tema de moda en el mundo del marketing. El profesor del IESE Stefan Stremersch y Sarah Gelper han encontrado la forma de analizar una serie de características en 55 países, para examinar su relevancia en la predicción de las tasas de crecimiento de seis productos tecnológicos. Y han identificado los dos indicadores más importantes en el caso de crecimiento generalizado.

El indicador más determinante de todos, según el estudio, es la riqueza económica. En los países más ricos, los nuevos productos se venden más. El segundo indicador es la educación. Los autores presentan estos resultados, así como el modo de selección de las variables, en un modelo que también puede utilizarse para estudiar otros tipos de lanzamiento de productos.

Estudiando las tasas de penetración de seis productos de alta tecnología –teléfono móvil, reproductor de CD, cámara de vídeo, ordenador, Internet y RDSI–, los autores explican las variables que mejor pueden predecir sus tasas de penetración.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Marketing



Índice Cities in Motion

JOAN ENRIC RICART Y PASCUAL BERRONE

Londres continúa como líder indiscutible entre las ciudades más inteligentes del mundo, seguida por Nueva York y Seúl, de acuerdo con el segundo Índice Cities in Motion (ICIM) del IESE que elabora el Centro de Globalización y Estrategia de la escuela bajo la dirección de los profesores Pascual Berrone y Joan Enric Ricart. El ICIM evalúa el nivel de desarrollo de 148 ciudades y utiliza 66 indicadores que cubren 10 dimensiones: capital humano, cohesión social, economía, gestión pública, Gobierno, medioambiente, movilidad y transporte, planificación urbana, difusión internacional y tecnología.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Dirección estratégica



CASO

Spotify: ¿un modelo de negocio desafinado?

GOVERT VROOM E ISAAC SASTRE

Este caso describe el modelo de negocio de Spotify en el contexto de la situación actual de la industria musical, que ha padecido bruscas caídas en sus ingresos debido a la llegada de los formatos digitales a finales de los años 90 y al notable aumento del intercambio ilegal de archivos. El caso también aborda la competencia que le ha surgido a Spotify

(principalmente, Pandora, Google y Apple) y plantea una pregunta: ¿tiene Spotify un modelo de negocio viable a largo plazo, más allá del crecimiento exponencial en número de usuarios –y en ingresos– que está viviendo desde el 2014?

MÁS INFORMACIÓN EN EL FORO DEL CASO:
www.ieseinsight.com/review

EL MBA, EN LA PIEL

EL LEGADO DEL PROGRAMA

En el 50 aniversario del MBA, ocho antiguos alumnos desvelan la huella que les ha dejado el programa.

“**L**os debates sobre los casos con los compañeros en el jardín”, “las increíbles vistas sobre Barcelona”, “los profesores animándonos a participar en las clases”, “grandes retos que afrontamos en dos años muy intensos”, “el sol que cada día nos regalaba una dosis de vitamina D”. Estos son algunas de las imágenes que asocian a su MBA en el IESE ocho antiguos alumnos. Al describir su experiencia en un programa que ahora cumple medio siglo, cada uno aporta una visión muy personal. Sin embargo, haber cursado el MBA a tiempo completo durante dos años es, para todos ellos, algo que les ha marcado. “Eres lo que eres por lo que has hecho, y yo creo que el IESE ha tenido un papel importante en mi experiencia”, afirma **Alejandro Beltrán** (MBA '98), Managing Director de McKinsey en España y Portugal.



MBA
95

Laurence Battaille
Fundadora y Managing Director en IPAC



Alejandro Beltrán
Managing Director de McKinsey en España y Portugal



MBA
98

Con él coincide **Michael Di Santo** (MBA '88), director general en España del Royal Bank of Canada. “El programa era muy intenso, académica y personalmente, y te retaba a nivel mental y emocional. Te sacaba de tu zona de confort, te hacía cuestionar todo y te fortalecía”, recuerda. “Se trata de dos años de experiencias muy fuertes de alto aprendizaje”, añade. Del MBA, se lleva consigo un lema vital: “Lucha por lo que quieres. Y nunca, nunca, tires la toalla”.

Laurence Fontinoy (MBA '02), directora de Marketing de Google España y Portugal, recuerda las primeras clases, en las que dudaba si intervenir o no, y cómo un tiempo después cambió de actitud: “Olvidate de tu timidez y simplemente hazlo”. Este fue uno de los legados del MBA para ella.

LA ÉTICA EN EL PUNTO DE MIRA

● De hecho, **Fontinoy** había valorado más opciones antes
● de elegir el IESE, pero conocerlo de primera mano resultó determinante. “En cuanto entré en el campus de Barcelona supe que quería estudiar allí. Me gustó el contacto con la gente, fueron acogedores y transparentes acerca del MBA”, recuerda. Ello confirmó sus impresiones sobre la manera de hacer en la escuela: “Previamente había trabajado con otros alumni del IESE y me gustaba lo unidos que estaban y cómo encaraban los problemas: el trabajo en equipo, la ética y la transparencia”.

Más de una década después, estos valores también fueron claves para **Benjamin Givelet** (MBA '14), In-house Strategy Consultant en DSM. “En el proceso de selección hubo una presentación del Doing Good and Doing Well, la conferencia sobre empresas responsables que organizan los alumnos del MBA del IESE, y pensé: ‘esta es la escuela en la que quiero invertir y de la que quiero formar parte’”. Su motivación se vio reforzada por el enfoque académico: “la gran mayoría de casos los encarábamos a partir de la ética y la sostenibilidad”, explica. **Givelet**, que recuerda con orgullo cuando él mismo formó parte de la organización de la Doing Good and Doing Well Conference



ERES LO QUE ERES POR LO QUE HAS HECHO, Y EL IESE HA TENIDO UN PAPEL IMPORTANTE EN MI EXPERIENCIA”.

Alejandro Beltrán (MBA '98)

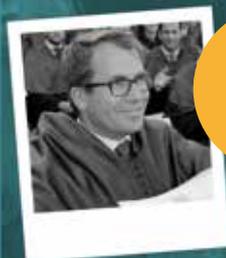
en el 2014, explica que los dos años del MBA le permitieron redefinir su objetivo: “Trabaja para una empresa o para unas personas en las que realmente creas, y para quienes consideres que merece la pena dedicar tu tiempo”.

María del Pino Velázquez (MBA '91), presidenta del grupo Unisano, explica que “uno de los aspectos del IESE de los que hoy me siento más orgullosa es el de los valores”.

El MBA funciona como un auténtico laboratorio de dirección de empresas, pero una vez graduados, los alumni afrontan el reto de incorporar lo aprendido a su vida profesional. De la experiencia de **Laurence Bataille** (MBA '95/AMP '14), fundadora y Managing Director en IPAC, se puede extraer un ejemplo de este enfoque basado en las personas. En una



Benjamin Givelet
In-house Strategy Consultant
en DSM



MBA
14





LOS VALORES SON UNO DE LOS ASPECTOS DEL IESE DE LOS QUE HOY ME SIENTO MÁS ORGULLOSA”.

María del Pino Velázquez (MBA '91)

ocasión tomó parte en una decisión colectiva sobre el futuro de un alto directivo, que no pasaba por un buen momento personal. “Pedí que esperaríamos un par de meses para ver si la situación mejoraba, ya que hasta entonces había tenido una gran actuación profesional. Creo que acertamos”, relata. “El IESE te enseña a tomar mejores decisiones, y a tener siempre en cuenta el factor humano”, afirma.

“Este toque humano es inolvidable, y cuando te encuentras con otros antiguos alumnos, aunque no los conozcas, conectas directamente con ellos. Creo que es el resultado de una cultura que el IESE supo crear y que aún mantiene”, añade.

Paolo Venturini (MBA '02), director de los centros de distribución de Amazon en el Reino Unido, identifica un “denominador común” entre los antiguos alumnos del IESE, que ahora también valora como *recruiter*. “Uno de los rasgos más destacados de la formación en el IESE es el enfoque colaborativo y la mentalidad de trabajo en equi-

po de los graduados”, explica. “Son diferentes de lo de otras escuelas porque colaboran más, son menos competitivos con los demás –aunque se prueban a sí mismos para mejorar–, suelen tener los pies en el suelo y se esfuerzan en disfrutar de lo que hacen”, concluye. De hecho, los valores son la esencia del éxito del programa, según **Marta Ortega** (MBA '97), Key Clients Iberia en Deutsche Asset & Wealth Management (grupo Deutsche Bank). “El MBA no se basa solo en el éxito profesional. Esto llega porque el MBA del IESE se fundamenta en cosas mucho más profundas. Hay muchos profesionales que consiguen que el MBA sea algo sólido y duradero, y basan su quehacer diario en unos valores y principios que están por encima de lo meramente técnico y académico”, afirma.

COMO EN FAMILIA

● Entre las actitudes que impactan más en los alumnos, ● están las de los profesores. “Me sentí como en familia. Tienes una gran proximidad con los otros alumnos, los profesionales del MBA Office y los profesores. Durante mi última semana, fui a visitar a seis profesores, incluido el director de los programas MBA, **Franz Heukamp**, y todos me abrieron las puertas. Me dieron un *feedback* muy valioso, que aún me sigue inspirando”, explica **Givelet**.

¿Qué profesores les impactaron más? La lista de nombres y de motivos es enorme, e incluye una docencia excepcional, el apoyo personal y un altamente valorado sentido del humor. “Aprendimos mucho, pero también nos divertimos, porque los profesores imparten los cursos, que preparan de forma excelente, de un modo dinámico y entusiasta y con un gran sentido del humor, lo que te facilita enormemente el aprendizaje”, dice **Battaille**.

“Tengo ideas perfectamente grabadas de clases en las que salíamos a aplaudir”, recuerda **Velázquez**. “Recientemente me encontré con el profesor **Fernando Pereira** y me reconoció. ¡Qué emoción me causó!”, exclama. No es un caso aislado. “Coincidí con el profesor **Paco Iniesta** en el avión, él venía de dar clase en Kenia y cuando me reconoció pensé... 14 años después y aún se acuerda de mí!”, afirma



MBA
91

María del Pino Velázquez
Presidente
del grupo Unísono



Paolo Venturini
Director de los centros de distribución
de Amazon en el Reino Unido.



MBA
02

Fontinoy. Y es que el trato que se crea con los profesores llega a dar paso a una estrecha confianza y amistad. Así le sucede a **Beltrán:** “Tengo muchos amigos del programa, incluso profesores o personas que están trabajando en la escuela actualmente”, explica.

GRANDES LECCIONES:

LIDERAR Y ENFOCAR PROBLEMAS

- El modo en que los profesores se relacionan con los
- alumnos contribuye a impregnar en ellos un determinado modelo de liderazgo. “Te enseñan la relevancia de las personas en todas las cuestiones de la empresa. Más allá de las clases, comprendes que movilizas a gente gracias a esa preocupación genuina por las personas que tienes alrededor”, afirma **Beltrán.**

Desde su destacada experiencia en consultoría, ha confirmado esta opinión: “Cuando analizas las capacidades de liderazgo de una persona, ves que no provienen tanto de su capacidad de resolver problemas como del componente humano o relacional. Debes saber dedicar tiempo a los demás, escucharles... y eso lo vives en el IESE a través de los profesores y de tu propia experiencia. Sobre todo a las personas jóvenes, les inspira una persona cercana, que se preocupa por ellos y les dice cómo mejorar”, afirma.

Este conocimiento sobre el liderazgo y la interacción personal, que **Beltrán** considera como el mejor fruto que obtuvo del MBA, cada vez tiene más importancia para **Velázquez:** “Un aspecto que a lo largo de la vida me ha ido pareciendo más relevante es el de la gestión de las personas, el liderazgo, incluso desde el punto de vista de la gestión administrativa de estas cuestiones. A veces repaso los casos y reflexiono: ¿Cómo actuaría el profesor **Sandalio Gómez** en esta situación?”.

La capacidad de liderar está muy relacionada, para **Ortega**, con otro beneficio clave del MBA: aprender a enfocar adecuadamente los problemas. “El método del caso que aplica el

IESE te crea la disciplina de analizar las situaciones valorando todas sus vertientes y consecuencias. Esto me ha ayudado a tener más claro cómo enfocar cada circunstancia, a tener una opinión propia. Creo que el liderazgo, en parte, consiste en esto”. Ella considera que “puedes tener en cuenta las otras opiniones y ser flexible, pero debes saber conformar tu opinión y tener la disciplina de aplicar lo que tú crees que está bien, basándote en unos valores”. En ese sentido, “el método del caso a mí me ha ayudado siempre”, concluye.

Venturini también destaca, entre los beneficios del MBA, que el método del caso enseña de un modo inmejorable a adoptar “un enfoque holístico a la hora de analizar problemas de las empresas”. Esta habilidad le aporta “la confianza de encarar cualquier problema empresarial con la conciencia de tener una visión de 360°”, explica.

Este modo de abordar los problemas “de una manera completa, entendiendo e incorporando todas las perspectivas”, en palabras de **Beltrán**, tuvo un impacto relevante para **Velázquez.** “Para mí, que soy matemática, ver que no hay una respuesta única a los problemas de las empresas, quizá es la mejor lección que he aprendido en el MBA”, afirma.

Pero a la fundadora de la empresa de soluciones tecnológicas Unísono, cursar el MBA también la llevó a nuevos caminos profesionales: “Gracias a haber recibido esa formación he tenido la inquietud de formar mi propia empresa. Se me despertó ese gusanillo y lo conseguí, ya hace 15 años que dirijo la empresa que creé. Cumplí mi sueño”, afirma.

UN SELLO DE CALIDAD

- Cuando **Givelet** aconseja a un candidato del MBA, les
- dice: “Es una oportunidad fantástica de acceder a un nuevo nivel profesional que solo tienes una vez en la vida. El MBA es un viaje transformador por lo que creo que el formato de dos años es mejor para quienes quieren modificar su trayectoria profesional. Teniendo en cuenta la sig-



EL IESE ME HA PERMITIDO
TENER UNA TRAYECTORIA
PROFESIONAL
INTERNACIONAL”.

Paolo Venturini (MBA '02)



nificativa inversión en tiempo y dinero que realizas, vale la pena apostar por un MBA reconocido mundialmente como uno de los diez mejores, y en el que destaquen los valores”.

“Recomendaría el MBA sin dudarlo, al igual que el AMP que cursé en el 2014”, afirma **Battaille**. “Los programas del IESE tienen una calidad tan alta que me hacen sentir muy orgullosa de mi escuela”, afirma. Este discurso ya ha llegado a oídos de las hijas de **Velázquez**: “Ya las estoy machacando para que lo valoren”, confiesa entre risas. “En la vida necesitas adquirir formación, pero también necesitas ponerla en valor. El IESE es una escuela de dirección que, desde hace muchos años, sigue apareciendo entre las diez más importantes del mundo. Otras suben y bajan, pero el IESE permanece”, explica. Por ello, no tiene dudas al recomendarlo: “Yo quiero que las personas que me piden consejo pongan en su CV algo que sabemos que a lo largo



DEBES SABER CONFORMAR TU OPINIÓN Y TENER LA DISCIPLINA DE APLICAR LO QUE TÚ CREES QUE ESTÁ BIEN, BASÁNDOSE EN UNOS VALORES”.

Marta Ortega (MBA '97)



Marta Ortega

Key Clients Iberia de Deutsche Asset & Wealth Management (Grupo Deutsche Bank)

MBA
97



del tiempo va a seguir con el mismo enfoque, y que va a estar bien valorado”.

“Tener un MBA del IESE es un sello de aprobación”, afirma **Di Santo**. “Implica que has estudiado duramente, se sabe que has conseguido algo que no es fácil, como el título, y eso te ayudará a partir de ese momento. Además, está reconocido a nivel mundial”, añade.

EL MUNDO, EN UNA CLASE

● “El IESE me ha permitido tener una trayectoria profesional internacional”. Así de rotundo se muestra **Venturini**, de nacionalidad italiana, quien actualmente trabaja en una multinacional como Amazon y reside en el Reino Unido. La presencia de alumnos de múltiples nacionalidades es uno de los elementos fundacionales del programa, que además se ha potenciado hasta contar con alumnos de 56 países en el curso actual. “Te abre la mente. Fue ventajoso porque me formó para adaptarme a la comunicación intercultural y para trabajar de manera satisfactoria en un entorno internacional”, afirma **Venturini**.

El programa inicialmente se cursaba en castellano, hasta que en 1980 se optó por el bilingüismo, y actualmente es íntegramente en inglés. **Ortega** quería una experiencia internacional, y cuando descubrió que podía estudiar en el IESE en inglés, ya no tuvo dudas: “La internacionalización fue uno de los motivos por los que vine a la escuela”, explica. “Fue el primer sitio en el que viví que tu lugar de origen era indiferente, porque estábamos intentando conseguir unos objetivos que nos eran comunes”, afirma. “Esto me ha ayudado mucho en mi trayectoria profesional, en la que he recorrido medio mundo”, señala.

Pero la diversidad en el aula no tan solo es útil para trabajar en otros países. “Parte del beneficio del MBA es estar con personas distintas, con trayectorias y maneras diversas de ver la vida. Esa experiencia te ayuda a no ver las cosas únicamente desde tu prisma, y a entender que las personas que tienes alrededor pueden tener puntos de vista diferentes”, afirma **Beltrán**.



Con él coincide **Givelet**: “Siendo francés, con 7 años de experiencia en el área de operaciones y ya con 3 hijos, casi no pude encontrar a nadie con un perfil como el mío. Creo que el IESE está acertando en el esfuerzo de incrementar la diversidad, no únicamente geográfica, sino también de trayectorias, experiencias personales y género. Me ha impresionado encontrarme con esa variedad de personas brillantes”, afirma.

COMPAÑEROS EFÍMEROS, AMIGOS PERMANENTES

● Cuando los graduados del MBA abandonan el campus con el título en la mano, no lo hacen solos. Tras dos años en la escuela han forjado unas relaciones personales con las que contarán a partir de entonces, además de acceder a una serie de contactos profesionales. “Haber cursado el MBA me ha abierto muchas puertas. Además, a tu salida te encuentras con un tejido de empresarios y de profesionales del IESE, tanto de tu promoción como de otras”, asegura **Di Santo**. Así lo ha experimentado también **Fontinoy**: “He coincidido con muchos antiguos alumnos del IESE, en posiciones relevantes, tanto en mi anterior empresa como en la actual, por lo que me ha proporcionado buenos contactos profesionales”.

Además, las intensas experiencias vividas durante dos años son la base de amistades profundas, a prueba del tiempo y la distancia. “Mis amigos están en todas partes del mundo. Cuando vas a una boda, te das cuenta de la multitud de nacionalidades que hay”, relata **Fontinoy**.

Venturini considera que una de las principales ventajas del programa es disponer “de una increíble red de amistades por todo el mundo. Se han convertido en el grupo de amigos más numeroso en mi red personal, y veo regularmente a algunos compañeros de clase, incluso semanalmente”, dice.

Los amigos están entre los frutos más preciados que citan los antiguos alumnos de su paso por el MBA. Y además de destacar la variedad de nacionalidades, también se refieren a lo extensa que es esa valiosa red personal y a la



“LUCHA POR LO QUE QUIERES. Y NUNCA, NUNCA, TIRES LA TOALLA”.

Michael Di Santo (MBA '88)

solidez de esta amistad. **Di Santo** se graduó hace 27 años, y relata que “entre unos 50 compañeros aún mantenemos el contacto por *email*. Nos comunicamos acontecimientos importantes e intentamos vernos en bodas o encuentros de alumni. Al cumplir 25 años de la graduación, inos reunimos 85 personas! Y es extraordinario, porque vienen de todo el mundo: de California, del norte de Europa, de Japón, de Zimbabue, de Venezuela...”.

Esta suma de vivencias, lecciones y valores convierten al MBA del IESE en una experiencia que los graduados llevan impregnada en la piel. Así lo resume **Battaille**: “Pasar dos años con compañeros de 23 países es algo extraordinario. Ha sido increíble por la calidad de las clases, la mejor experiencia de aprendizaje que he tenido en mi vida. El MBA ha sido un viaje memorable”.

Entrevistamos a estos alumni en la Global Alumni Reunion, a la cual acudieron para reencontrarse con sus compañeros.

PARA SABER MÁS:
<http://mba.iese.edu/50>



Laurence Fontinoy
Directora de Marketing
Google España y Portugal



Michael A. Di Santo
Director general en España
del Royal Bank of Canada

MBA
88



REUNIÓN ANUAL DEL U.S. ADVISORY COUNCIL DEL IESE

BUSCANDO EL EQUILIBRIO ENTRE RIESGO Y RECOMPENSA

El U.S. Advisory Council debatió con alumnos del MBA sobre las oportunidades en África y Latinoamérica, la economía de EE. UU. y las tendencias en los *mass media*

Siete de las economías con mayor crecimiento en todo el mundo están en el África subsahariana, pero las oportunidades que se crean no están exentas de retos. Lo mismo sucede en Latinoamérica, donde surge con fuerza una nueva generación de líderes acostumbrados a hacer negocios en entornos hostiles y preparados para el mercado global. Estas fueron algunas de las ideas que expusieron **Jay Ireland**, presidente y CEO de GE Africa, y **Juan Pujadas**, vicepresidente y líder global de asesoría en PwC. A ellos se unieron el 13 de marzo, en Barcelona, **Tom Castro**, miembro del Consejo de Time Warner Cable, y **Carlos Padula**, socio gerente de Stelac Advisory Services.



1. J. Ireland, T. Castro, Prof. A. Lago, C. Padula y J. Pujadas
2. E. Reilly, C. Huang, K. O'Sullivan, J. Schmitz y Prof. E. Weber
3. W. Baker, C. Di Rienzo, C. Vollmer y A. Glazen

Todos coincidieron en que la inestabilidad, la violencia y los cambios políticos siguen frenando el progreso. Según **Padula**, las empresas globales van a apostar por “la inversión en talento local e infraestructuras y por la creación de modelos de negocio sostenibles”. Por ello, las oportunidades de crecimiento en ambas regiones son “fabulosas”. “Trabajad en vuestros países –aconsejó **Castro** a los estudiantes latinoamericanos presentes en el auditorio– porque allí encontraréis empresas cuyo objetivo es el mundo”.

ESTADOS UNIDOS: ¿UNA HISTORIA DE TRES CIUDADES?

● El segundo debate abordó el crecimiento de la economía norteamericana. “No es momento para triunfalismos; más bien, es un tiempo para la reflexión”, aseguró **John Schmitz**, socio de Bingham McCutchen. “El crecimiento es bueno, pero la situación económica es complicada. Un análisis profundo del mercado laboral y del estancamiento salarial saca a relucir cuestiones preocupantes”.

La Reserva Federal ha empezado a fijarse en la tasa de participación laboral, que compara la cifra de personas que trabajan o buscan trabajo con la población total de la misma edad. Esta tasa revela que “entre 12 y 15 millones de personas han abandonado el mercado laboral en los últimos cinco años. Sencillamente, han dejado de buscar trabajo”, señaló **Edward T. Reilly**, presidente y CEO de

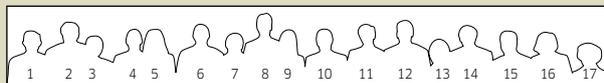
la American Management Association. **Claire Huang**, ex directora de Marketing de JPMorgan Chase, explicó que estas personas con ingresos muy bajos pertenecen a una de las que ella denomina las tres “ciudades” de la sociedad estadounidense. “El tamaño de la primera ‘ciudad’ –explicó– está aumentando un 9% al año y apenas tiene poder adquisitivo. La segunda ‘ciudad’, formada por norteamericanos con ingresos medios, se encuentra ‘aturdida’ y no empezará a gastar hasta que sus ingresos aumenten. Solo la tercera ‘ciudad’ –el 1% que forman los superricos– está gastando dinero”, señaló **Huang**.

LA NEUTRALIDAD DE LA RED SACUDE LOS MEDIOS

● El consumo de contenidos “libres” y la “neutralidad de la red” serán las fuerzas que dominen el sector de los medios de comunicación en los próximos años. El presidente emérito de Channel Thirteen, **William F. Baker**, advirtió de que esto podría dañar a las empresas. “Con la tecnología digital, la industria musical ha quedado devastada. El mundo audiovisual podría acabar igual”. **A Baker** le acompañaron el director global de Servicios Digitales de Strategy&, **Christopher Vollmer**; el fundador de Glazen Creative Studios, **Alan Glazen**, y la presidenta de DiRienzo Consulting, **Carmen Di Rienzo**, quienes insistieron en que, con las disrupciones, también llegan oportunidades.



1. Prof. Eric Weber	7. John Schmitz	13. Claire Huang
2. Edward T. Reilly	8. Prof. Franz Heukamp	14. Tom Castro
3. William F. Baker	9. Kate O'Sullivan	15. Luis Casas
4. Carlos Padula	10. Alan Glazen	16. Teresa Gener
5. Mireia Rius	11. Prof. Jordi Canals	17. Carmen Di Rienzo
6. Jay Ireland	12. Christopher Vollmer	



U.S. ADVISORY COUNCIL

El U.S. Advisory Council apoya al IESE en el desarrollo a largo plazo de actividades en Estados Unidos, especialmente en el campus de Nueva York, y en la forma en la que el IESE puede aprovechar estas actividades en otras partes del mundo.

William F. BAKER
Channel Thirteen

Gerry BYRNE
PMC (Penske Media Corporation)

Jordi CANALS
IESE

Tom CASTRO
El Dorado Capital y Time Warner Cable

Carmen DI RIENZO
Di Rienzo Consulting

Alan GLAZEN
Glazen Creative

Frank J. HAGER
Opp CAP

Claire HUANG
JPMorgan Chase & Co.

Jay IRELAND
GE Africa

Tom KANE
CBS

Kate O'SULLIVAN
Microsoft Corporation

Carlos PADULA
Stelac Advisory Services

Juan PUJADAS
PriceWaterhouseCoopers

Edward T. REILLY
American Management Assoc.

Tom ROGERS
TiVo

John SCHMITZ
Bingham McCutchen

John STURM
University of Notre Dame

Christopher VOLLMER
Strategy&

Eric WEBER
IESE

Kathryn WYLDE
Partnership for New York City

ARIEL KESTENS (GEMBA '09), EN EL CURSO DEL MBA SOBRE INICIATIVA EMPRENDEDORA SOCIAL

“Al final, se trata de dirigir personas”

Los voluntarios de la Cruz Roja se enfrentan cada día a un enorme desafío: 85 millones de personas necesitan una respuesta inmediata y otros 97 millones requieren apoyo a largo plazo. Si además se cuenta con un presupuesto ajustado y se deben superar barreras lingüísticas, culturales y políticas, formar a los voluntarios para las tareas que han de realizar supone un reto profundamente complejo.

Esta es, precisamente, la labor de **Ariel Kestens** (GEMBA '09), director de Formación e Investigación de la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. **Kestens** explicó a los alumnos del MBA las claves de los retos a los que se enfrenta al dirigir una división tan compleja, en una sesión del curso Social Innovation and Social Entrepreneurship Project dirigido por el profesor **Antonino Vaccaro**. A partir del estudio de casos y gracias a la visita de reconocidos ponentes, este curso del MBA se convierte en



Ariel Kestens (GEMBA '09) es el responsable de la formación de los voluntarios de la Cruz Roja

un fructífero laboratorio de ideas con el objetivo de diseñar empresas que combinen el impacto social con el éxito económico.

Durante la sesión, **Kestens** señaló por qué acudió al IESE para completar su formación: “Necesitaba mejorar mis competencias en gestión y lideraz-

go. En ese momento, dependían de mí 1.000 trabajadores y 10.000 voluntarios. Al fin y al cabo, se trata de dirigir personas y, en ese terreno, me quedaba mucho por aprender”.

PARA SABER MÁS:
<http://socialinitiative.iese.edu>

PROGRAMA DE CONTINUIDAD CON LISA HEHENBERGER (PHD '10)

En busca del impacto social rentable



Lisa Hehenberger (PhD '10)

“Las empresas sociales buscan soluciones creativas a problemas que, hoy, aún no la tienen. Es un entorno fascinante, innovador, envolvente y lleno de talento”. Así lo afirmó **Lisa Hehenberger** (PhD '10), Research and Policy Director de la European Venture Philanthropy Association, en la sesión del Programa de Continuidad “¿Pueden ser las inversiones con impacto social rentables?”. Esta sesión, moderada por el profesor **Alberto Fernández**, director de Finaves, tuvo lugar el 26 de febrero en el campus del IESE en Barcelona.

Un paso adelante para MBA&CO

La empresa **MBA&CO**, participada por el fondo de capital semilla del IESE **Finaves III**, ha recibido recientemente una ampliación de capital por valor de 2,2 millones de libras. Esta financiación proviene de los fondos británicos **MMC Funds** y **Piton Capital Venture Fund**.

Creada por el alumni del IESE **Daniel Callaghan** (MBA '09), la empresa ofrece servicios de intermediación *online* en la selección de graduados MBA y doctorados para proyectos de consultoría y gestión. **MBA&CO** destinará estos nuevos recursos al desarrollo y a la escalabilidad del producto.

Jori Armengol & Asociados Correduría de Seguros

“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

Jori Armengol & Asociados Correduría de Seguros S.A.

Barcelona

C. Roger de Llúria 124, 3º 2ª

(08037 Barcelona)

Tel. 0034 934 763 350

Fax. 0034 934 579 480

joribcn@joriarmengol.com

Madrid

C. Ayala 6, 6º dcha.

(28001 Madrid)

Tel. 0034 917 814 650

Fax. 0034 915 751 511

jorimad@joriarmengol.com

www.joriarmengol.com

Wells Fargo Global Broker Network
Global Vision. Local Focus.

FORJAR VÍNCULOS SOCIALES EN LA CADENA DE VALOR

Los participantes en la conferencia “Doing Good and Doing Well” debatieron sobre las empresas responsables y el emprendimiento social



En febrero, tuvo lugar en el campus de Barcelona la 14 edición de la conferencia “Doing Good and Doing Well”. Este encuentro, organizado por los alumnos del segundo año del MBA, gira en torno a la responsabilidad de las empresas y el emprendimiento social, y es la mayor conferencia de estas características en Europa. El lema de este año era “¿Qué es una empresa responsable?”, una pregunta a la que en buena parte dio respuesta la ponencia de **Jill Dumain**, directora de Estrategia Ambiental del fabricante de ropa deportiva de alta gama Patagonia.

Dumain, que ha dedicado toda su trayectoria a esta empresa familiar, resumió la misión de Patagonia en tres puntos: fabricar el mejor producto, no causar daños innecesarios e incentivar e implementar soluciones para los problemas medioambientales. Patagonia asegura que sus productos están garantizados de por vida, un aspecto sobre el que **Dumain** añadió que “observar el ciclo de vida del producto y hacer que estos sean duraderos es, de hecho, bueno para el medioambiente”, aunque vaya en contra de la lógica empresarial, cuyo objetivo siempre es vender más.

De hecho, Patagonia se ha involucrado muy activamente en una serie de campañas en contra del consumismo, como, por ejemplo, la famosa “Don’t Buy This Jacket”

(“No compre esta chaqueta”), lanzada por el *New York Times* durante el último Black Friday, el día con más compras del año en Estados Unidos. “Lo que estamos haciendo es intentar que se tenga en cuenta toda la cadena de suministro que existe detrás de un producto –indicó **Dumain**– y podemos obtener el mayor impacto en los países que fabrican nuestros productos”.

Esta mentalidad ha inspirado “Common Threads” (“Hilos en común”), una iniciativa en la que Patagonia invita a sus clientes a colaborar para reducir el impacto medioambiental. Se invita a los clientes a comprar menos, a devolver los productos usados a Patagonia para su arreglo, a reusarlos y, sobre todo, a volver a imaginar un mundo sostenible.

Más recientemente, Patagonia ha lanzado una iniciativa inversora, “\$20 Million and Change”, que proporciona fondos a *start-ups*. “El criterio principal es que las *start-ups* estén intentando llevar a cabo algo disruptivo”, indicó **Dumain**. “Por ejemplo, existe un proyecto en Chile para fabricar monopatinos con redes de pesca desechadas”.

“Pero el principal problema de ser una empresa responsable es el crecimiento”, concluyó, añadiendo que “la responsabilidad no suele ser la opción más barata a corto plazo”.

TRABAJAR EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

● **Olivier Kayser**, fundador de la consultora Hystra, describió ante los 500 participantes de la conferencia



1. Matthew Farmer, fundador y CEO de Emerging World; Jaime Briz, especialista en finanzas del Bill Gates Global Fund; y Randall Krantz, consultor en sostenibilidad.
2. Más de 500 personas asistieron a la conferencia.
3. Jill Dumain, directora de Estrategia Ambiental de la empresa Patagonia.



qué supone trabajar “en la base de la pirámide” y señaló que las empresas que deseen realizarlo tienen que repensar su modelo de negocio. “Has de hacer una aproximación holística a las necesidades de tus clientes”, aconsejó. “Estamos hablando de personas que no tienen propiedades ni acceso a créditos ni cuentas bancarias, ni ahorros”. **Kaysner** añadió que, antes de trabajar con estas personas, debes preguntarte: ¿quieres reinventar tu modelo de negocio? ¿Estás dispuesto a aprender de los demás o quizá tu ego es demasiado grande? ¿Estás preparado para transformarte con la colaboración de los demás y para destinar a ello a tus mejores empleados?

Otras ponencias de la conferencia, que los organizadores calificaron de “gran éxito”, fueron las de **Alfred Escala**, de IBM, sobre ciudades y empresas inteligentes; **Diego Martínez Normand**, de BMW, sobre coches eléctricos; y **Todd W. Onderdonk**, de ExxonMobil, sobre las perspectivas energéticas para 2015.

LOS NEGOCIOS RESPONSABLES SON UNA FORMA DE VIDA

● La víspera de la conferencia, tres alumni MBA del IESE ● mantuvieron un encuentro con alumnos actuales sobre cómo utilizar sus habilidades para tener un impacto positivo en la sociedad. El consultor sobre sostenibilidad **Randall Krantz** (MBA ‘02), junto con los emprendedores sociales **Matthew Farmer** (MBA ‘03) y **Jaime Briz** (MBA

‘04), indicaron a los alumnos que “si queréis que vuestra vida tenga un propósito, tenéis que dedicaros a algo que sea más importante que vosotros mismos”.

Farmer, fundador de Emerging World, consideró en su día dedicarse a la banca o a la consultoría, pero decidió que trabajar para mejorar la vida de los demás era lo que mejor se alineaba con sus valores personales. “Quería aprovechar los conocimientos que había adquirido para hacer algo que verdaderamente mereciera la pena. El MBA me aportó la seguridad necesaria para transformar esas ideas en una iniciativa empresarial de éxito”, concluyó.

La conferencia “Doing Good and Doing Well” también supone una oportunidad para que los emprendedores sociales puedan contactar con potenciales inversores. El fondo de inversiones Finaves, del IESE, respalda proyectos como la Fundación Ship2B, una plataforma lanzada por, entre otros, **Xavier Pont** (MBA ‘02), que fomenta el emprendimiento social. Esta fundación presentó tres *start-ups* sociales a los inversores de Finaves, la Red de Inversores Privados y Family Offices del IESE, y a la comunidad de Ship2B. Las tres *start-ups* fueron Teterum, una marca solidaria de té que ofrece un producto personalizado, ganadora del premio Social Business 2014; iWopi, una plataforma que conecta a personas, empresas y proyectos sociales mediante el deporte y la actividad física; y Afables, que busca cuidadores y asistencia domiciliaria con recomendaciones personales.



LOS EXPERTOS DEBATEN EN LONDRES Y EN MADRID

LA BANCA SE ASOMA A UNA NUEVA ERA

En los últimos meses, el IESE ha organizado dos importantes encuentros sobre el futuro de la banca. Uno en Londres, en el que se debatió sobre el futuro de la banca en términos globales; el otro en Madrid, donde también se habló sobre la recuperación de la banca europea. El encuentro londinense, titulado “Challenges for the Future of Banking”, tuvo lugar en Somerset House bajo la regla de Chatham House, que establece que los participantes son libres de utilizar la información que reciben, pero no de desvelar la identidad de los ponentes. En la sesión, organizada por los profesores **Juan José Toribio** y **Miguel Antón**, surgieron múltiples debates: si los crecientes niveles de regulación ahogarán la innovación en el sector bancario; cómo afectarán los incrementos obligatorios de capital y los cambios en la proporción deuda/capital al riesgo sistémico; si la teoría del “demasiado grande para caer” es una idea viable; y qué podría hacerse para recuperar el nivel de confianza en el sector, que tanto ha descendido.

UNA REGULACIÓN MÍNIMA

- Las cuestiones regulatorias estuvieron muy presentes en la conferencia. El sector financiero ha vivido

un incremento dramático de la regulación desde la crisis del 2007, y las instituciones se han vuelto cada vez más conservadoras, algo que podría considerarse una respuesta natural a los riesgos excesivos que se asumieron en la era precrisis.

El mensaje del evento fue claro y consistente: a partir de ahora, el camino debe construirse sobre una regulación mínima que ofrezca transparencia tanto en el marco como en las sanciones. Aun así, un ponente aseguró que afrontar el riesgo sistémico en este sistema complejo e interdependiente exige un nuevo nivel de entendimiento, no solo de las causas y de las consecuencias, sino también del riesgo en sí. En lugar de centrarse en las estrategias del “demasiado grande para caer” que acostumbran a respaldar los Gobiernos, el ponente apostó por un enfoque que permita que las instituciones que quiebran puedan ir abandonando el mercado poco a poco y sin problemas.

La sensación generalizada era que una caída futura del sistema bancario, o de alguna de sus instituciones, era inevitable. Por ello, surgía el reto de afrontar el riesgo sistémico en la medida en la que fuera posible. Los directivos del sector bancario, los académicos y los reguladores coincidieron en la necesidad que tienen las



2



3



4



5

RETOS PARA EL FUTURO DE LA BANCA

1. **Andrea Enria**, presidente de la Autoridad Bancaria Europea
2. **David Vegara**, director adjunto de banca del Mecanismo Europeo de Estabilidad (MEDE); **Julian Franks**, profesor de Finanzas de la London Business School; **Ian Goldin**, profesor de Globalización y Desarrollo y director de la Oxford Martin School en la University of Oxford; y **Prof. José Manuel Campa**
3. **Jeremy Stein**, profesor de Economía en la Harvard Business School y exmiembro de la Junta de Gobernadores de la Reserva Federal de Estados Unidos (2012-2014)
4. **David Miles**, profesor del Imperial College y miembro del Comité de Política Monetaria del Banco de Inglaterra
5. **Herman Daems**, presidente del Consejo de BNP Paribas Fortis
6. **Miguel Antón**, profesor del IESE
7. **Xavier Vives**, profesor del IESE
8. **Jordi Canals**, director general del IESE



6



7

instituciones de mantener una proporción adecuada de deuda y capital, aunque se discutió intensamente sobre los niveles de capital y el coste de una cuota de apalancamiento elevada. A pesar de que los reguladores veían los indudables costes para los bancos que supone mantener altos niveles de capital, un ponente señaló que la historia reciente demuestra que, si no se hace así, se paga un precio muy alto. Y, en su opinión, son los bancos los que deberían asumir estos costes.

Sobre la recuperación de la confianza, los ponentes coincidieron en la necesidad de que los bancos empiecen a “sincerarse”. Los panelistas señalaron que los continuos –y difundidos– escándalos solo sirven para encender a la opinión pública, ya muy desencantada. Los bancos siguen teniendo retos ligados a su herencia que deberían, en primer lugar, admitirse y, a continuación, resolverse.



8

10 ENCUENTRO DEL SECTOR BANCARIO

1. Prof. Juan José Toribio, director académico
2. Juan Rodríguez Inciarte, consejero ejecutivo y director general del Banco Santander
3. Ángel Cano, consejero delegado del BBVA
4. Gonzalo Gortázar, consejero delegado de Caixabank
5. Jaime Guardiola, consejero delegado del Banco Sabadell
6. Luis María Linde, gobernador del Banco de España
7. Francisco Gómez, consejero delegado del Banco Popular



ENCUENTRO EN MADRID

● Por otra parte, a lo largo del 10 Encuentro del Sector Bancario que organizó el Centro Internacional de Finanzas (CIF) del IESE, en colaboración con EY, los participantes analizaron el contexto financiero europeo, que se caracteriza por un crecimiento económico débil, unas tasas de interés muy reducidas y unos requisitos de capital elevados. El profesor **Juan José Toribio**, director académico del Encuentro, analizó las nuevas oportunidades: “Con unas tasas de interés tan bajas, los bancos tienen la posibilidad de crear nuevos modelos de negocio”, afirmó.

Con todo, siguen existiendo riesgos. El gobernador del Banco de España, **Luis María Linde**, señaló que “los riesgos no han desaparecido, y una rentabilidad tan baja ofrece dudas sobre el mantenimiento del negocio bancario a futuro”. El gobernador enumeró los riesgos a corto plazo a los que se enfrenta el sector; entre ellos, los cambios en la regulación y en la supervisión; las dudas sobre la rentabilidad del sistema en Europa; y la debilidad

macroeconómica de la eurozona. Sobre la situación regulatoria, habló el consejero y director general del Banco Santander, **Juan Rodríguez Inciarte**, quien lamentó lo que calificó como “traje de fuerza”, esto es, la aprobación de unas nuevas medidas que limitan el crecimiento del sistema bancario europeo. Entre estas nuevas regulaciones, citó los requisitos de aumento de calidad y capital requerido, así como los nuevos estándares de liquidez. No obstante, **Rodríguez Inciarte** expresó su apoyo a la unión bancaria.

Por último, **José Manuel González-Páramo**, profesor del IESE y asesor del BBVA, destacó que los bancos deberán asumir “una factura onerosa” por la puesta en marcha de toda la estructura de la unión bancaria en lo que respecta a las tasas y los costes operativos de los mecanismos únicos de supervisión y resolución (el MUS y el MUR) y de las diversas agencias reguladoras.

PARA SABER MÁS:
(Londres) <http://goo.gl/zCgjsd> • (Madrid) <http://goo.gl/7S03JY>



Alfa consulting

CORDENCE WORLDWIDE



Nos mojamos contigo

Hacemos mejores a las empresas implicándonos al 100% en todo.

Alfa consulting es la consultora que se implica al 100% con sus clientes para diseñar e implantar conjuntamente soluciones de cambio que garantizan la mejora de las operaciones y los resultados de las empresas.

Barcelona, Madrid, Lisboa, São Paulo, México D.F., y más de 56 oficinas en todo el mundo.
www.alfaconsulting.com

12 ENCUENTRO DEL SECTOR ENERGÉTICO

Reconfiguración en el orden mundial de la energía

El orden energético se está reajustando, debido a la oscilación del precio del crudo y al avance hacia la descabornización, además de otros factores analizados en el 12 Encuentro del Sector Energético.

● En el 12 Encuentro del Sector Energético, organizado por el IESE en colaboración con Deloitte, se dibujó un sector en transformación. Las nuevas técnicas extractivas, el bajo precio del crudo, los acuerdos internacionales para limitar las emisiones y el papel del consumidor-generador se perfilaron como detonantes del cambio.

El debate destacó la caída del precio del crudo, que repercute en muchos proyectos de inversión. Se analizó la revolución que afecta al gas y el petróleo, motivada por la apuesta de EE. UU. por las técnicas de extracción por fractura hidráulica y la perforación horizontal. Como consecuencia, el país se ha convertido en exportador neto de combustibles. Ello ha alterado el equilibrio geopolítico mundial y, en consecuencia, Arabia Saudí y la OPEP influyen en la oscilación actual del precio del crudo. El director del Center for International Energy and Environmental Policy de la Texas University, **Jorge Piñón**, auguró que el precio del barril de petróleo se situará este año entre los 38 y los 52 dólares y, de cara a los próximos cinco años, el precio medio rondará los 77 dólares.

No solo varían los precios, sino también el mapa global de la energía.



Mamen Gómez de Barreda (EMBA '97), directora general de CORES, Luis Aires, presidente de BP España y Portugal, Luis Cabra, director general de Explotación y Producción (E&P) de Repsol, Luis Travesedo, director general E&P de CEPSA y Jorge Piñón, director del Centro de Política de Energía y Medio Ambiente de la Universidad de Texas

Mientras EE. UU. y China adquieren un rol protagonista, Europa afronta el reto de la unión energética, un proyecto que la Comisión Europea quiere abordar en esta legislatura. **Gonzalo Escribano**, profesor del Real Instituto Elcano, apuntó que los países europeos deben avanzar hacia niveles de interconexión energética muy superiores al 15% para el 2030 si quieren crear un verdadero mercado único de la energía.

LA CUMBRE DEL CLIMA, CITA CLAVE

● Otro tema clave en el Encuentro fue la Cumbre del Clima de París, en la que se espera un compromiso para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. **Teresa Ribera**, directora del Instituto de Desarrollo Sostenible y Relaciones Internacionales, recordó que Europa ha liderado casi unilateralmente la lucha contra el cambio climático, pero afirmó que la situación ha variado en los últimos años por la mayor implicación de China y EE. UU.

En este contexto, las energías renovables adquieren más relevancia,

ya que incrementarán su presencia en el *mix* de generación eléctrica, hasta suponer un 31% en el 2035, según estimaciones citadas en el Encuentro.

El cliente eléctrico constituye otro motor del cambio, al asumir simultáneamente un rol de generador y consumidor de energía, tal como apuntó **David Robinson**, investigador del Oxford Institute for Energy Studies. Con él coincidió el profesor **Juan Luis López Cardenete**, director académico del Encuentro, al afirmar que “el cliente-generador, que consume y produce, está cambiando el centro de gravedad del sistema eléctrico”.

El Encuentro del 11 de febrero reunió a los máximos representantes del sector energético en España y contó con **José María Marín Quemada**, presidente de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, en la sesión de apertura, y con **José Manuel Soria**, ministro de Industria, Energía y Turismo del Gobierno de España, para clausurar la jornada.

PARA SABER MÁS:
<http://goo.gl/FIJNI8>



Todo lo que necesita y necesitará tu empresa en un solo acuerdo. Y por escrito.



Compromiso Empresas.
O cómo estar cerca de las empresas según Banco Sabadell.

Para ser un gran banco de empresas no es suficiente con comprender sus necesidades y anticiparse a ellas. En Banco Sabadell creemos que, además, hay que adquirir compromisos. Después de muchos años trabajando para algunas de las mejores empresas, esta es en nuestra opinión, la mejor forma de hacer que una relación funcione a largo plazo. Por eso, te garantizamos que mantendremos las condiciones económicas en productos de financiación durante el año en curso. Y este es solo uno de una serie de compromisos. También podrás contar siempre con el mismo gestor de empresas (salvo que tú quieras cambiarlo), llevaremos a cabo una vez al año una visita de planificación en la que se definirán las necesidades

presentes y futuras de tu empresa, y realizaremos una previsión de su evolución. Además, nos comprometemos a que puedas operar estés donde estés a través del servicio de banca a distancia de Banco Sabadell y de las más de 2.000 oficinas de todo el país, y a responder a cualquier solicitud de crédito en 7 días laborables, ni uno más. Además, nuestros directores de Comercio Exterior te acompañarán en el proceso de internacionalización de tu empresa. Y todo a través de un solo acuerdo por escrito que, no por casualidad, hemos llamado Compromiso Empresas. **Puedes ampliar esta información acercándote a tu oficina más próxima o entrando en bancosabadell.com/compromisoempresas.**

B Sabadell

El banco de las mejores empresas. Y el tuyo.

Alimentación y bebidas

¿Qué comeremos en el 2025?

¿Cómo serán los supermercados y los alimentos del futuro? ¿Cómo afectará la digitalización al sector alimentario? Estas preguntas tendrán respuesta en la 19 edición del Encuentro de Alimentación y Bebidas. Presidido por el profesor **Jaume Llopis**, y organizado en colaboración con Deloitte, el Encuentro tendrá lugar el 26 de mayo en el campus de Barcelona.

Junto a los líderes del sector, se analizarán los cambios tecnológicos que están incidiendo en los hábitos de compra, los canales de distribución y hasta en las propiedades de los alimentos. Además, se presentará la nueva edición del *Vademecum on Food and Beverage Markets*. Esta guía, que se entrega solo a los asistentes, incluye el nuevo Índice de Atractividad de Países para Alimentación y Bebidas, con datos clave de los principales mercados. El consejo asesor del Encuentro, compuesto por representantes de las principales empresas y asociaciones del sector de la alimentación en España, se reunió el 19 de febrero en Madrid, donde ultimaron el programa de la edición de este año.



Representantes de las principales empresas y entidades del sector alimentario integran el consejo asesor del Encuentro de Alimentación y Bebidas.



El encuentro, celebrado en México D. F., reunió a los líderes del sector de la industria alimentaria.

PRIMER ENCUENTRO IESE-IPADE DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

México evalúa a su industria alimentaria

En México, la industria de la alimentación es la segunda más potente del país, solo por detrás de la industria manufacturera. Sin embargo, el sector se enfrenta a numerosos retos relacionados con la internacionalización de sus empresas y las características sociales del país. Estos fueron los principales temas de debate del primer Encuentro IESE-IPADE de Alimentación y Bebidas, celebrado el 5 de febrero en México D. F.

Internacionalizarse es ahora una necesidad para las empresas mexicanas que busquen crecer en el 2015 y revertir así el estancamiento de los últimos tres años. “La internacionalización es una cuestión de marca, de prestigio, de servicio, de coste y de calidad”, afirmó **Javier González**, director general adjunto del Grupo Bimbo. También participaron en el Encuentro el presidente de Coca-Cola México, **Francisco Crespo**, y el director general del Grupo Herdez, **Héctor Hernández-Pons**, entre otros destacados ponentes.

Una de las cuestiones más debatidas fue la selección de mercados extranjeros, para lo que se recomienda seguir ciertas “reglas de oro”: no fijarse en el tamaño del mercado; tener en cuenta las diferencias culturales; adaptar el modelo de negocio a cada mercado; mantener una visión a largo plazo; y apoyarse en la fuerza de una marca. Además, los asistentes contaron con el *Vademecum on Food and Beverage Markets*, una guía elaborada por el IESE y Deloitte que puntúa los mercados más atractivos para el sector de alimentación y bebidas, y que se amplió con nuevos datos de países del continente americano.

El encuentro celebrado en México sigue los pasos del que el IESE celebra en Barcelona desde hace casi dos décadas. Se adapta a las necesidades del país, pero ambos comparten el carácter selectivo: “Pretendemos que este evento sea exclusivo para los líderes de la industria mexicana”, apuntó el profesor del IESE **Jaume Llopis**.



Pack Platinum IESE Alumni



[Tú] eres la Estrella

Único, como cada miembro de IESE Alumni

Porque como usted no hay dos iguales, hemos creado un *pack* único solo para alumnos de IESE, con el que marcará la diferencia en su día a día, gracias a las nuevas **Visa Platinum IESE** y **American Express® Platinum IESE**.

Dos tarjetas complementarias que le permiten acceder a múltiples **ventajas y servicios** como seguros con coberturas exclusivas, ofertas preferentes en tiempo libre, Puntos Estrella, tecnología *contactless...*, además de **identificarlo como miembro de IESE Alumni Association**.

Solicite su *pack* exclusivo en **www.iese.edu**

American Express® es una marca registrada de American Express. La Tarjeta American Express® está emitida y administrada por CaixaCard bajo una licencia concedida por American Express. CaixaBank, S.A., entidad agente de la emisora de la tarjeta, CaixaCard 1 EFC, S.A.U., con NIF A-58513318, e inscrita en el Registro Oficial de Entidades del Banco de España con el código 8788. NRI: 1002-2014/09706. Seguro de accidentes y seguro de asistencia en viajes, de SegurCaixa Adeslas, S.A. de Seguros y Reaseguros. CaixaBank, S.A., operador de banca-seguros exclusivo de VidaCaixa, S.A., y autorizado de SegurCaixa Adeslas, S.A., inscrito en el Registro de Mediadores de la DGSFP con el código C0611A08663619.



Patrocinador del equipo olímpico español



Mejor Banco en Innovación Tecnológica 2013 y 2014

**IESE - ROLAND BERGER
INTERNATIONAL MBA CASE
COMPETITION**

Bosques en África: un caso a resolver

● Cómo lograr inversores y rentabilizar un negocio forestal en África de forma sostenible. Este es el objetivo del caso sobre la empresa Green Resources que analizaron equipos de alumnos MBA en la vigésima edición de la Roland Berger International MBA Case Competition. Este evento llevó al campus del IESE en Barcelona a los representantes de diez prestigiosas escuelas de dirección, del 26 al 28 de febrero. Los alumnos conocieron de primera mano esta empresa gracias a la presencia de su director industrial, **Aadu Polli** (GEMBA '13). **Polli** integró el jurado junto a tres socios de Roland Berger, y destacó la profunda comprensión del problema planteado y la calidad de las aportaciones de todos los equipos en tan poco tiempo.

Además del equipo del IESE, participaron la China Europe International Business School, la Chicago Booth School of Business, INSEAD, la Hong Kong University of Science and Technology, la Kellogg School of Management, la MIT Sloan School of Management, la Ross School of Business, la Tuck School of Business y la London Business School, cuyos alumnos resultaron ganadores.



Alumnos MBA de escuelas de todo el mundo participan en la competición.



El programa se dirige a líderes sénior con responsabilidades en distintas partes del mundo.

EL IESE Y CEIBS LANZAN EL PROGRAMA THE WORLD EXECUTIVE MBA

Cuando tu oficina es el mundo entero

● Los directivos sénior con responsabilidades en diversas zonas del mundo tendrán, en enero del 2016, la oportunidad de acceder a un nuevo programa diseñado especialmente para cubrir sus necesidades de desarrollo profesional. The World Executive MBA, ideado por el IESE y la China Europe International Business School (CEIBS), nace para ayudar a estos directivos a potenciar su capacidad de liderazgo y sus conocimientos sobre los aspectos que influyen en la dirección de empresas en todo el mundo.

El programa se impartirá en las sedes que el CEIBS y el IESE tienen en los distintos continentes. De esta manera, los participantes compartirán su experiencia con otros directivos de las procedencias más diversas.

Para facilitar el acceso de profesionales de cualquier parte del mundo, el formato de The World Executive MBA será semipresencial y combinará módulos residenciales en los diferentes campus con otros *online*. Además, en todas las sedes,

el programa contará con profesores de ambas escuelas.

UNA EXPERIENCIA FORMATIVA PLENAMENTE INTERNACIONAL

● **Franz Heukamp**, vocal del Consejo de Dirección del IESE para programas MBA, explica que “juntos hemos creado un auténtico MBA global, diseñado para directivos con responsabilidades transfronterizas”.

Para el profesor **Nikos Tsikriktsis**, responsable de los programas GEMBA de CEIBS, The World Executive MBA “es un programa de gran intensidad, auténticamente internacional y que proporcionará a los altos directivos una experiencia formativa totalmente nueva”.

Esta novedosa iniciativa se suma a los proyectos que, durante los últimos veinte años, han llevado a cabo el IESE y CEIBS, con programas como el Global CEO Program, el Global CEO Program for China o el programa doctoral.

PARA SABER MÁS:
<http://theworldexecutivevmba.com>

N.º1 EN EXPERIENCIA INTERNACIONAL, SEGÚN EL *FINANCIAL TIMES*

El MBA del IESE, séptimo del mundo

● El MBA del IESE se afianza en el ranking del *Financial Times* (FT) entre los diez mejores del mundo, por quinto año consecutivo. El diario británico sitúa al IESE como la séptima escuela de dirección del mundo y la tercera de Europa. El ranking del FT analiza el progreso profesional, el aumento salarial de los graduados, la internacionalidad y la satisfacción de los alumnos en el cumplimiento de expectativas al cursar el máster.

En relación con el aumento salarial, el ranking destaca que los alumnos graduados hace tres años en el IESE han conseguido un incremento salarial medio del 121% respecto a su salario previo, el incremento más alto en el top 10 de la lista. Además, el IESE es el primero en la categoría International Course Experience, que mide las experiencias educativas de los alumnos fuera del campus. En este caso, se evalúan los módulos



El MBA del IESE lleva cinco años consecutivos en el top 10.

en Nairobi, Nueva York, São Paulo y Shanghái, así como las visitas a empresas de Silicon Valley y los programas de intercambio con 30 escuelas de Europa, Asia, Estados Unidos, Latinoamérica y Oriente Medio.

El MBA del IESE, que este año celebra su 50 aniversario, fue el primer

programa MBA de dos años que se impartió en Europa. Desde el inicio, ha contado con un enfoque internacional y con el asesoramiento del Comité Harvard-IESE. Actualmente, el 84% de los alumnos viene de fuera de España y suman un total de 60 nacionalidades.



Javier de Andrés, CEO de Indra.

NUEVA CÁTEDRA INDRA DE ESTRATEGIA DIGITAL

El gran *tsunami* digital

● La Cátedra Indra de Estrategia Digital responde a la necesidad de lograr que las tecnologías de la información dejen de ser un área funcional de la empresa para convertirse en una dimensión transversal de la organización.

Durante la presentación de esta nueva cátedra, **Josep Valor**, profesor de Sistemas de Información en el IESE y titular de la cátedra, dejó claro que la revolución digital “es un tsunami que acabará por llegar a todos los sectores de la economía, incluso a los más alejados del entorno tecnológico”. En su opinión, la era digital es ca-

paz de producir “nuevos modelos de negocio con costes de entrada cercanos a cero”. Toda una revolución que cambia de manera radical las reglas del juego en los negocios.

Pero la revolución no ha hecho más que comenzar, ya que “el proceso de digitalización se va a duplicar en los próximos años”, apuntó el CEO de Indra, **Javier de Andrés**.

En una primera fase, la cátedra se centrará en dos ámbitos: el impacto de las infraestructuras inteligentes en los modelos de negocio de las empresas y el uso de las redes sociales como fuente de datos (*big data*).

XXVIII Reunión Anual de Empresas Patrono del IESE

BARCELONA, 5 DE MAYO

Sería imposible desarrollar la labor del IESE sin el apoyo de las organizaciones que colaboran con la escuela. Por ello, este es un acto de reconocimiento hacia todas las empresas que brindan su ayuda. Durante el evento, que consistirá en un panel con empresarios y la intervención de varios profesores, se presentarán las nuevas empresas patrono.



OPEN DAYS

EMBA BARCELONA

- 14 de mayo del 2015
- 11 de junio del 2015
- 2 de julio del 2015

EMBA MADRID

- 19 de mayo del 2015
- 13 de junio del 2015
- 8 de julio del 2015

PROGRAMAS DE PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO

- 28 de abril del 2015, en Zaragoza
- 4 de mayo del 2015, en Barcelona
- 11 de mayo del 2015, en Valencia
- 2 de junio del 2015, en Pamplona
- 30 de junio del 2015, en Valencia
- 30 de junio del 2015, en Zaragoza

ENCUENTROS SECTORIALES

8 ENCUENTRO DE DIRECCIÓN COMERCIAL

Madrid, 12 de mayo del 2015

19 ENCUENTRO DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS

Barcelona, 26 de mayo del 2015

6 ENCUENTRO DEL SECTOR QUÍMICO

Barcelona, 9 de junio del 2015

21 ENCUENTRO DE ICT & DIGITAL MEDIA

Barcelona, 16 de junio del 2015

1 ENCUENTRO DE DIRECCIÓN FINANCIERA

Madrid, 9 de julio del 2015



PROGRAMAS ENFOCADOS

Claves del marketing estratégico en tiempos de incertidumbre

Madrid, 5-7 de mayo del 2015

Coaching: competencia esencial del directivo

Barcelona, 5-7 de mayo y 9-10 de junio del 2015

Contabilidad y finanzas para directivos no financieros

Barcelona, 11, 18 y 25 de mayo, y 2, 8, 15 de junio del 2015

El cliente conectado transforma mi negocio

Barcelona, 19-21 de mayo del 2015

Dirección estratégica de RR. HH.: personas, crecimiento y resultados

Madrid, 19-21 de mayo del 2015

Liderando proyectos estratégicos

Barcelona, 25-29 de mayo del 2015

Claves de mejora en la toma de decisiones

Barcelona, 2-4 de junio del 2015

Desarrolla tu capacidad relacional

Barcelona, 16-18 de junio del 2015

Implantación de la estrategia: cómo ejecutar eficazmente el plan definido

Madrid, 16-18 de junio del 2015

Private equity: inversión alternativa

Madrid, 22-23 de junio del 2015

Marketing digital

Madrid, 30 de junio-2 de julio del 2015

FOCUSED PROGRAMS

Getting Things Done

Barcelona, 11-14 de mayo del 2015

Managing Across Cultures: Achieving Outstanding Results in a Multicultural World

Nueva York, 19-21 de mayo del 2015

Managing Corporate Growth: Alliances & Acquisitions

Barcelona, 30 de junio-3 de julio del 2015

Developing Leadership Competencies

Barcelona, 26-29 de mayo del 2015

Excel in Leading Your Sales Team

Barcelona, 8-10 de junio del 2015

The Fashion and Luxury Goods Industry: Gaining a Competitive Edge

Barcelona, 16-18 de junio del 2015

Value Creation through Effective Boards

Barcelona, 29 de junio-2 de julio del 2015

High Performance & Creative Negotiator

Barcelona, 7-9 de julio del 2015

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



50 ANIVERSARIO DEL MBA

MADRID, 29 DE ABRIL

Encuentro de antiguos alumnos del MBA.

LONDRES, 18 DE MAYO

Ponentes: **Martin Sorrell**, CEO del Grupo WPP, y **Jordi Canals**, director general del IESE.

BARCELONA, 23 DE MAYO

Quinquenio MBA (MBA, EMBA y GEMBA).

MIAMI, 28-29 DE MAYO

Driving Sustained Growth: Opportunities and Challenges in the Americas. Ponentes: **Valentin Fuster**, director de Cardiología en el Mount Sinai Hospital; **Saúl Kattan**, presidente de ETB; **Stanley Motta**, presidente de Inversiones Bahía; **Lionel Olavarría**, vicepresidente de BCI; **Alvaro Morales**, CEO de Santander Private Banking International; **Susan Amat**, fundadora de Venture Hive; **Pablo Slough**, director de Mobile Ad

- Solutions en Google; y **Mary Spio**, presidenta y co-fundadora de Vidaroo.

LISBOA, 28 DE MAYO

Ponente: profesor **Francisco Iniesta**.

COPENHAGUE, 4 DE JUNIO

Ponentes: **Søren Skou**, CEO de Maersk Line, y el profesor **Eric Weber**.

SANTIAGO DE CHILE, 18 DE JUNIO

Ponentes: **Lionel Olavarría**, gerente general del Bci y **Jordi Canals**, director general del IESE.

SÃO PAULO, 19 DE JUNIO

Ponente: **Jordi Canals**, director general del IESE.

MÚNICH, 29 DE JUNIO

Ponentes: **Franz Haniel**, presidente del Grupo Haniel, y **Jordi Canals**, director general del IESE.



Reuniones de antiguos alumnos

MADRID, 29 DE ABRIL

Encuentro de antiguos alumnos del MBA

MADRID, 4 DE MAYO

Encuentro de antiguos alumnos del PDG

BARCELONA, 23 DE MAYO

Quinquenio MBA (MBA, EMBA y GEMBA)

VALENCIA, 27 DE MAYO

Encuentro Agrupación Territorial de Levante

A CORUÑA, 4 DE JUNIO

Encuentro Agrupación Territorial de Galicia

CALVIÁ, 9 DE JUNIO

Encuentro Agrupación Territorial de Baleares

Alfonso Sánchez-Tabernerero (PDG '97)

“¿Dónde has estudiado? Eso es lo que te marca”

Nació en Salamanca, en 1961, en una familia tan vinculada al campo como a la universidad. Se decantó por la vía académica, donde ha desarrollado una carrera brillante, y en 2012 se convirtió en el primer rector de la Universidad de Navarra antiguo alumno de la institución. Tres años después, en el marco del recién inaugurado Museo de la Universidad de Navarra, analiza los retos de la universidad en un mundo que evoluciona rápidamente.

Alfonso Sánchez-Tabernerero es doctor en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra. Ha sido profesor de Empresa Informativa y de Estructura de la Información Periodística. Ha dirigido el Máster en Gestión de Empresas de Comunicación y ha sido vicedecano de la Facultad de Ciencias Sociales de la Información en la Universidad del País Vasco. Entre 1996 y el 2005, fue decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra y, en el 2007, obtuvo la habilitación de catedrático. Además, es PDG por el IESE y ha colaborado con instituciones y universidades como el European Institute for the Media (Düsseldorf, Alemania), la University of Manchester, la Northwestern University of Chicago, el Institute for Media & Entertainment del IESE en Nueva York y la European Media Mana-



gement Education Association, que presidió entre 1998 y el 2004.

¿Qué papel tiene que jugar la Universidad de Navarra en este mundo complejo?

La Universidad de Navarra tiene que aspirar a ser una buena universidad. Una buena universidad, básicamente, hace tres cosas: forma a sus alumnos, produce investigación y sirve a la sociedad. Nosotros tenemos que intentar hacer todo esto bien, lo mejor posible, de acuerdo con nuestro proyecto educativo.

¿Cómo codearse con Harvard, Stanford, Cambridge, Oxford...?

Llevamos tiempo caminando en esta dirección. En algunos *rankings* ya hemos ido subiendo, en estos últimos años,

aunque pienso que los *rankings* no deben ser el objetivo de quien dirige una universidad. Tienen que ser la consecuencia del trabajo bien hecho.

De las grandes universidades del mundo hay que ver qué hacen bien e intentar adaptarlo. Aunque lo realmente difícil de copiar son los siglos de experiencia. Nosotros somos jóvenes y tenemos que ser nosotros mismos, no una mala copia de alguien. Tenemos una forma de ser, unos principios y un modo de educar. Planteamos como eje de nuestra esencia las grandes propuestas del pensamiento cristiano, y creo que esto es un rasgo distintivo que nos da coherencia y que nos permite ser reconocibles en el mercado. Por lo tanto, si imitamos las cosas buenas de esas grandes universidades y potenciamos lo que nos hace únicos, podremos competir de tú a tú con las mejores universidades del mundo.



1



2

MUSEO UNIVERSIDAD DE NAVARRA

- * 11.000 metros cuadrados en 3 plantas.
- * 22 millones de euros de inversión.
- * 12 salas de exposición y auditorio para 700 espectadores.
- * 47 obras del legado de María Josefa Huarte Beaumont.
- * 10.000 fotografías y 100.000 negativos del fondo fotográfico de la universidad.
- * 200 miembros amigos del museo.



3



4

1. Don Felipe y doña Letizia, reyes de España; Yolanda Barcina, presidenta de la Comunidad Foral de Navarra; José Ignacio Wert, ministro de Educación y Cultura; y Alfonso Sánchez-Taberner, rector de la Universidad de Navarra.
2. Los reyes de España recorrieron el museo tras presidir su inauguración, el 22 de enero.
3. El Rey Felipe VI visita la colección del legado de José Ortiz-Echagüe, junto a Jaime García del Barrio, director del Museo, y Valentín Vallhonrat, comisario.
- 4 y 5. El museo, obra del arquitecto Rafael Moneo, alberga obras de Pablo Picasso, Vasili Kandinsky, Mark Rothko, Eduardo Chillida y Antoni Tàpies, entre otros.



5

¿Cómo le gustaría que fuera la Universidad de Navarra en el 2050?

Me gustaría que estuviera tan preocupada por cada alumno como ahora; que fuera una universidad con tantos sueños como ahora. Pero también me gustaría que tuviera más centros de investigación, más alumnos internacionales, más reputación y más notoriedad; que siguiera haciendo lo que hace, fiel a sus raíces, pero verla madurar y crecer en su capacidad de servir a la sociedad.

¿Cómo educan a los jóvenes para que sean conscientes de la responsabilidad que tienen?

Educamos con todo, ya que casi lo más importante de la universidad es lo que pasa fuera del aula. Educamos con lo que sucede en una clase, con el asesoramiento, con la disponibilidad del profesor, con la actividad de voluntariado, con las iniciativas de los colegios mayores, con los seminarios, con el club de emprendedores, con el museo de arte contemporáneo, con el cuidado de los edificios... La gente aprende a respetar las cosas y a las personas porque se forma en un entorno de respeto.

¿Cómo es la generación que se está graduando hoy?

Son hijos de su tiempo. Por tanto, son personas que han viajado mucho más que los de la generación anterior, a los que la política les interesa mucho menos y que tienen una mayor sintonía con la cultura visual. Sin embargo, quizá sean menos tolerantes ante la frustración, porque han tenido que enfrentarse a la adversidad menos veces, o una adversidad menos contundente. Pero, precisamente, la universidad, lo que tiene que hacer es plantearse, partiendo de la base de cómo es el alumno que llega, qué debe hacer para que el valor añadido sea el máximo. Entonces, si vivimos en una sociedad un poco individualista, tendremos que potenciar las actividades de voluntariado. Si la sociedad busca seguridad, tendremos que introducir cierto amor al riesgo o afán por emprender.

¿Son optimistas sobre los cambios que imprimirán?

Los alumnos de la Universidad de Navarra son mucho más optimistas que la media. No porque desconozcan las dificultades de la vida, sino porque saben que, con esfuerzo y con la ayuda de otras personas, las cosas pueden mejorar.

¿Cómo consiguen que se mantenga la esencia de la universidad en grados que van desde las humanidades hasta las ingenierías?

Tenemos un conjunto de materias que se imparten en toda la universidad sobre antropología, ética y claves de la cultura

contemporánea. Además, tenemos una cultura corporativa que está continuamente repitiendo los mensajes fundamentales de la universidad, como, por ejemplo, que hay que anteponer a las personas frente a las cosas.

¿Y esto hace que un antiguo alumno de la Universidad de Navarra sea diferente? ¿En qué sentido?

Yo creo que de la Universidad de Navarra, en general, sale gente culta, flexible, con capacidad de trabajar, emprendedora, con espíritu de servicio y con cariño al lugar donde ha estudiado. Algunas de estas cosas, además, afortunadamente, se pueden medir. Por ejemplo, en nuestro caso, el 16% de los antiguos alumnos forman parte de la agrupación de graduados y pagan una cuota anual. Se trata de un porcentaje increíblemente superior al de cualquier otra universidad de su entorno.

¿Por qué un museo en la Universidad de Navarra?

Siempre nos planteamos qué tenemos que hacer para que la Universidad de Navarra sea uno de los mejores lugares del mundo para estudiar. Este es el gran desafío que tiene la universidad. Hemos hecho mucho ya para conseguirlo y el museo es un paso más. Es el eje de la vida cultural del campus. En primer lugar, queremos formar a gente culta, que lee y que está interesada en las manifestaciones culturales de su tiempo. El segundo motivo es que va a ser una plataforma estupenda para potenciar la investigación interdisciplinar; por ejemplo, creatividad y emprendimiento, o neurociencia y creatividad. El tercer motivo es servir a la sociedad. Proporcionar un lugar de aprendizaje, un lugar para disfrutar.

¿Lanzar un proyecto como este en una época de incertidumbre es no tener miedo al riesgo?

Por supuesto que tenemos miedo al riesgo, pero es mayor aún la ilusión que nos hace poner en marcha proyectos. Porque, además, sabemos que lo más arriesgado es no hacer nada, quedarse de brazos cruzados. La Universidad tiene que ser valiente, innovadora y debe estar en el origen de los cambios.

¿Qué sintió el día de la inauguración?

Sentí alegría y orgullo por trabajar en una institución con tan gran espíritu de aventura. **San Josemaría** decía: "Soñad y os quedaréis cortos". Y aquí soñamos y, efectivamente, lo que vemos en el Museo es mucho más interesante de lo que nunca imaginamos. Nunca pensamos que íbamos a tener los visitantes, la repercusión en medios de comunicación o el apoyo que hemos tenido.

 **LA GENTE APRENDE A RESPETAR LAS COSAS
Y A LAS PERSONAS, PORQUE SE FORMA EN UN
ENTORNO DE RESPETO.**



LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA

- * Presente en **Pamplona, Barcelona, Madrid, San Sebastián, Múnich, Nueva York y São Paulo.**
- * **17 facultades y escuelas**, 16 institutos, 10 centros y 9 entidades colaboradoras, y **50 títulos propios.**
- * **11.252 alumnos** de grados (7,4% internacionales), másteres (43,69% internacionales) y doctorados (33,6% internacionales).
- * **300 becas** Alumni.
- * **358 convenios** con otras universidades extranjeras.
- * **2.627 ofertas** de empleo.
- * **60 millones de euros** destinados a proyectos de investigación.
- * **155.712 antiguos alumnos** en 151 países.

CLÍNICA UNIVERSIDAD DE NAVARRA

- * Sedes en **Pamplona y Madrid.**
- * **63.932 personas atendidas** en el curso 2013-14.
- * **8.974 intervenciones quirúrgicas** en 2013-14.
- * **50 departamentos** médicos y **10 áreas** especializadas.
- * **318 médicos** y un total de **2.015 profesionales.**
- * **38 proyectos de investigación** con un importe de más de **1,5 millones de euros.**

¿Qué sentido tiene que la universidad tenga una escuela de dirección?

El IESE es uno de nuestros grandes buques insignia. Nos proporciona una gran reputación y nos está ayudando mucho en este proceso de internacionalización, donde la escuela fue pionera. Además, con el IESE trabajamos en muchos proyectos docentes y de investigación. Para mí, es una joya de la universidad, que aporta excelencia docente, líneas de investigación muy interesantes, un perfil internacional y notoriedad.

¿Cómo se adapta la Universidad de Navarra a las necesidades de las empresas?

Nuestros alumnos buscan dos cosas: buena formación y buenas oportunidades de empleo. La buena formación tiene que ver con cómo es la docencia, pero el empleo tiene que ver, en gran parte, con la relación con las empresas. Por eso, pedimos mucho consejo a las compañías sobre modos de enfocar la docencia, hacemos jornadas de empleo, tenemos muchas reuniones y mucha gente de empresas participa en programas de posgrado. La relación es muy intensa, muy habitual y muy cordial, y esto se refleja en nuestros datos de empleo, que son muy buenos también.

¿Cómo contribuyen desde la investigación a las empresas?

Los profesores de la universidad dedican la mitad de su tiempo a la docencia y la otra mitad, a la investigación. Y, por tanto, siempre hemos sido fuertes en este campo. Hace unos cuantos años, decidimos dar otro paso más, que fue la puesta en marcha de centros de investigación, donde hubiese un grupo numeroso de personas dedicadas casi exclusivamente a proyectos financiados, o por la industria, o por donaciones de personas e instituciones, para abordar en equipo problemas y desafíos relevantes para la sociedad.

¿Qué aconsejaría a un padre que ha de asesorar a su hijo sobre qué y dónde estudiar?

Lo primero que le diría es que acertar es importante y que hay que dedicar tiempo y esfuerzo. No puede ser una decisión frívola o poco sopesada. Después, creo que el alumno debe plantearse: "Yo, ¿en qué voy a destacar? Porque si estudio algo con muchas salidas, pero que a mí no me gusta, ni voy a disfrutar, ni me va a ir muy bien". Y luego, también hay que pensar que es muy difícil saber a los 18 años a qué se deberá dedicar uno en la vida. Finalmente, los padres pueden dar consejos, pero no pueden empeñarse en que su hijo estudie lo que a ellos les hubiera gustado estudiar. Yo diría que es tan importante qué estudiar como dónde hacerlo. Y creo que nosotros vamos a evolucionar desde la pregunta típica española "¿Qué has estudiado?", porque eso es lo que te diferencia, hacia la pregunta típica en el mundo anglosajón, Estados Unidos o Inglaterra, que más bien es "¿Dónde has estudiado?", porque eso es lo que te marca.

ENTREVISTA COMPLETA EN VÍDEO:
www.iese.edu/rectorunav

Ya disponible en **IESE**insight

www.ieseinsight.com/review/es

África

Un continente de oportunidades

- Cinco pilares para hacer negocios en África
- Estrategias de largo recorrido para crecer
- ¿Qué tipo de liderazgo triunfa en África?



Y además...

- Spotify: ¿un modelo desafinado?
- Cómo utilizar el *big data* para diseñar experiencias
- Radiografía de la globalización
- Ébola: cuando una buena gestión salva vidas

Paul Fribourg,
CEO de Continental
Grain Company

“El riesgo no es malo, siempre que puedas atenuar los ciclos”

SUSCRÍBASE ONLINE EN:

www.ieseinsight.com/suscripcion

JORGE SENDAGORTA (PADE '90)

REELEGIDO PRESIDENTE DE LA AGRUPACIÓN



Jorge Sendagorta ha sido reelegido presidente de la IESE Alumni Association.

● La Agrupación de Antiguos Alumnos y Miembros del IESE ha reelegido como presidente a **Jorge Sendagorta** (PADE '90), quien ocupa el cargo desde el 2012. Con esta renovación, **Sendagorta** prolonga su cargo tres años más. La reelección se produjo el 9 de febrero en la Junta de Gobierno anual de la Agrupación. El acto reunió a los presidentes y secretarios de promoción de todo el mundo, así como a los representantes de las agrupaciones territoriales.

Sendagorta es presidente y consejero delegado de la empresa de tecnología e ingeniería SENER, una de las empresas familiares líderes de la ingeniería española. **Sendagorta**, que cursó el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE) del IESE en 1990, se incorporó a la compañía en 1986, creando uno de los grupos empresariales más importantes del País Vasco. Cursó sus estudios en Ingeniería Naval y es doctor en Hidrodinámica.

Uno de los mayores proyectos que **Sendagorta** ha impulsado como presidente de la Alumni Association ha sido el lanzamiento de la plataforma de fomento de la iniciativa emprendedora, “nacida para facilitar el acceso de nuestros antiguos alumnos a los contenidos y herramientas que brinda el IESE en relación con las iniciativas emprendedoras”, apunta. Cabe destacar, además, la renovación de la web de Alumni, que “facilita el acceso al conocimiento y a los diversos contenidos, así como a todos los servicios de la Agrupación de Miembros”, explica. A ello se une el impulso internacional de la Alumni Association. Así, en el 2012, “por primera vez, la Global Alumni Reunion tuvo lugar en Latinoamérica y contó con más de mil alumni”, destaca. En el 2015, la reunión tendrá lugar en Múnich.

LA AYUDA DE LOS ALUMNI

● **Sendagorta** reconoce que “estos proyectos que nacen, al igual que los que se consolidan, no serían posibles sin el aliento, la contribución y la ayuda de todos y cada uno de los alumni que formamos parte de esta gran comunidad”.

PROgresar: Financiamos hasta el 100% de tus proyectos profesionales.

¿Quieres progresar? Nosotros te ayudamos. Financiamos hasta el 100% de tus proyectos profesionales con condiciones exclusivas, un tipo de interés preferente y comisiones reducidas.

Si eres miembro de **IESE Alumni Association** y buscas promover tu trabajo, proteger tus intereses o tus valores profesionales, con **Banco Sabadell** puedes. Te beneficiarás de las soluciones financieras de un banco que trabaja en PRO de los profesionales.

Al fin y al cabo, somos el banco de las mejores empresas.
O lo que es lo mismo, **el banco de los mejores profesionales: el tuyo.**

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

bancosabadell.com





Los profesores Víctor Martínez de Albéniz, Gaizka Ormazabal, Heinrich Liechtenstein y Rob Johnson.

PREMIOS A LA EXCELENCIA INVESTIGADORA

RECONOCIMIENTO A TRES BRILLANTES IDEAS

Los profesores **Víctor Martínez de Albéniz**, **Gaizka Ormazabal**, **Heinrich Liechtenstein** y **Rob Johnson** han sido galardonados con los Premios a la Excelencia Investigadora 2014, que concede la Agrupación de Antiguos Alumnos y Miembros del IESE. El jurado ha premiado dos publicaciones en *journals* y un curso de finanzas para emprendedores realizados durante el curso 2013-2014:

- El profesor **Martínez de Albéniz**, por su artículo “Split-Award Auctions for Supplier Retention”, publicado en la revista *Management Science*. En él, propone un modelo de subastas repartidas en las que, a diferencia de las que tienen un único adjudicatario, el precio ofertado determina qué parte del negocio corresponde a cada uno de los proveedores.

- El profesor **Ormazabal**, por su artículo “Proxy Advisory Firms and Stock Option Repricing”, publicado en el *Journal of Accounting & Economics*. En el artículo, se cuestiona la

conveniencia de seguir los consejos de las asesorías de voto.

- Los profesores **Liechtenstein** y **Johnson**, por el curso “ENFI Financing Entrepreneurial opportunities” del MBA, que analiza el proceso emprendedor dentro del ámbito financiero.

En nombre de los premiados, el profesor **Ormazabal** agradeció el galardón y subrayó que la investigación debe ser prioritaria en toda institución “que aspire a ayudar al progreso de nuestra sociedad”. Para él, la transmisión de conocimiento propia del profesorado no sería posible sin aprender del entorno. “Debemos tratar de mejorar el mundo conociéndolo mejor, entendiendo cuáles son los principios que lo rigen para ser capaces de tomar las decisio-

nes adecuadas, siempre en coherencia con nuestros principios morales”, señaló. Del mismo modo, para transmitir conocimiento, es indispensable generarlo previamente. “El hecho de que la Agrupación de Antiguos Alumnos decidiera crear estos premios va precisamente en la línea de alentar no solo la transmisión sino también la generación de conocimiento en nuestra escuela”, añadió.

El jurado, formado por profesores y una representación del Comité de la Alumni Association, basa su evaluación académica en el prestigio internacional de las publicaciones, su impacto social y la utilización de material genuino, entre otros criterios. Estos premios están dotados con 10.000 euros cada uno y se conceden anualmente.

“Debemos conocer mejor el mundo para tratar de mejorarlo”



Maties Gomà-Camps se animó a cursar el PADE después de que su hija Laia realizara el MBA en el IESE.

FAMILIA GOMÀ-CAMPS: LA EXPERIENCIA IESE, DE HIJOS A PADRES

“LA EDAD NO IMPORTA PARA VOLVER A APRENDER”

● La carretera que llega a la localidad de La Riba, en Tarragona, nos transporta a otra época. Sus estrechas calles nos hacen olvidar la acelerada vida de la gran ciudad y nos invitan a imaginar cómo los primeros fabricantes de papel de esta zona trabajaban en sus molinos. Incluso la imponente presencia de la moderna fábrica Gomà-Camps se integra en el paisaje, mostrando un ritmo aparentemente pausado, fruto de una tradición milenaria. La historia de la familia Gomà-Camps se remonta a hace más de 250 años y ha sido siempre uno de los referentes de este entorno industrial. Pero ¿cómo consigue una empresa familiar mantenerse e impulsar su crecimiento durante tanto tiempo?

Hace siglos, la tradición hereditaria era la respuesta, pero hoy, según explica **Maties Gomà-Camps** (PADE '13), director general de la compañía, “son claves la transparencia y las relaciones humanas. Habrá etapas mejores y peores, pero lo fundamental es conservar fuerte el núcleo familiar en base a unos valores firmes”.

Transmitir esta filosofía es una de las señas de identidad de la familia, que se refleja perfectamente en **Laia Gomà-Camps** (MBA '08), hija de Maties y directora de Desarrollo de Negocio de la firma: “En una familia empresaria tan arraigada, creces pensando que, algún día, te gustaría contribuir a reforzar un legado tan importante. Esa fue mi idea durante toda mi

formación y, en ese proceso, el IESE supuso un paso decisivo, ya que me aportó una perspectiva más amplia y me permitió crecer a nivel humano”.

Desde el 2010, padre e hija trabajan codo con codo para seguir fortaleciendo y transmitiendo el legado de Gomà-Camps. Tras cursar **Laia** el MBA, fue **Maties** quien se dispuso a vivir la experiencia IESE. “Al principio me daba pereza –reconoce– pero me decidí porque necesitaba revisar aspectos importantes. Gracias al PADE, descubrí otra manera de trabajar, aprendí a tomar perspectiva e hice muy buenos contactos y amigos. No importa la edad que tengas para volver a aprender, es solo cuestión de voluntad”.

**HELMUTH LUDWIG
COMPARTE LECCIONES DE
SU CARRERA EN SIEMENS**

Ocho consejos para impulsar tu carrera

• **Helmuth Ludwig**, vicepresidente ejecutivo de Digital Enterprise Realization en Siemens, impartió una sesión cuyo telón de fondo fue el (buen) liderazgo. Ludwig ofreció ocho claves para gestionar con éxito una carrera profesional: reacciona bien ante las críticas, sal de la oficina para ampliar tu visión, no olvides que tu empresa puede ser tu cliente, mantén la calma, busca oportunidades más allá del negocio central, sé firme en tus decisiones, cuida las relaciones y ten siempre un objetivo en el horizonte. La sesión se llevó a cabo el 7 de noviembre en el campus del IESE en Madrid.

ÓLAFUR RAGNAR GRÍMSSON, PRESIDENTE DE ISLANDIA

“El éxito de la economía se basa en las personas”



Ólafur Ragnar Grímsson, presidente de Islandia.

“En una economía moderna lo importante son los ciudadanos, no las relaciones entre empresas e instituciones financieras”, apuntó **Ólafur Ragnar Grímsson** el 18 de febrero en el IESE de Barcelona. El presidente de Islandia afirmó que restaurar la confianza de los ciudadanos ha sido

clave para salir adelante. “La democracia es una fuerza económica poderosa. Y el éxito de la economía se basa en las personas”. **Grímsson** aseguró que, tras hacer frente a la crisis financiera, la situación económica de Islandia “ha dado un giro de 180 grados”.

STEVE JARDING, PROFESOR DE LA HARVARD KENNEDY SCHOOL

“SOBRAN POLÍTICOS CORTOPLACISTAS”

• “Faltan líderes capaces de dedicarse al servicio público pensando en las próximas generaciones. Y sobran políticos instalados en el cortoplacismo y que solo piensan en ganar elecciones”. La afirmación es de **Steve Jarding**, profesor de Campaign Management en la Harvard Kennedy School of Government, y una de las voces más autorizadas en estrategia política internacional.

Desde su experiencia de tres décadas en primera línea de la política estadounidense, **Jarding** declaró que los políticos deben centrarse en servir a la ciudadanía, con especial atención en quienes pasan más inad-

vertidos. “Ello –explica– será lo que devuelva la legitimidad a la política”. “Los grandes líderes suelen compartir la idea de que juntos podemos cambiar el mundo y pese a la fragilidad de nuestro sistema democrático, yo creo firmemente en él”, apuntó.

Jarding ha participado en la quinta edición del Programa de Comunicación, Liderazgo y Campañas Electorales del IESE, en el que se analiza cómo comunicar el mensaje político y realizar una campaña electoral de éxito.

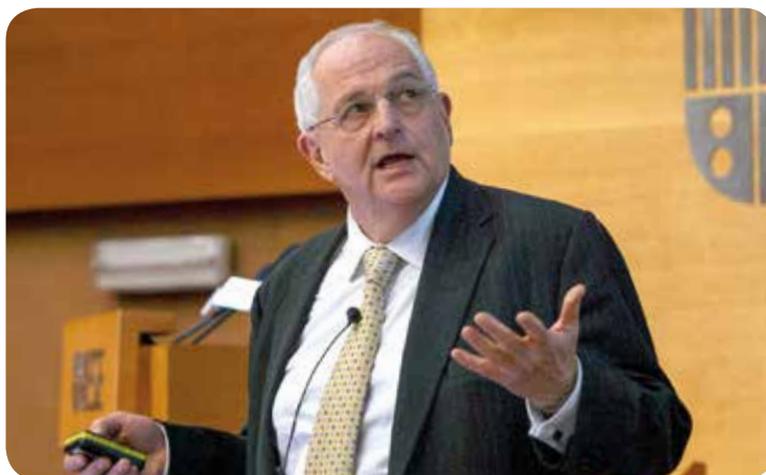
PARA SABER MÁS:
<http://www.iese.edu/campanaselectorales>



Steve Jarding, de la Harvard Kennedy School.

MARTIN WOLF ANALIZA EL SISTEMA ECONÓMICO MUNDIAL

“Los bancos todavía son demasiado grandes para caer”



Martin Wolf, jefe de análisis económico del *Financial Times*.

Martin Wolf, jefe de análisis financiero del *Financial Times*, acudió al IESE el 27 de enero para impartir una sesión sobre las causas que condujeron a la recesión, entre las que, asegura, la globalización fue el factor clave.

Según **Wolf**, considerado uno de los periodistas económicos más influyentes del mundo, “es demencial dirigir el sistema económico mundial sobre la base de que es aconsejable que los países pobres con buenas oportunidades de inversión exporten capitales a países ricos con

oportunidades de inversión mediocres. Debería ser exactamente al revés”, dijo. En cuanto a la situación en Europa, **Wolf** prevé que en los próximos cuatro años habrá una serie de condonaciones de deudas. El caso de Grecia sería, por tanto, una especie de prueba piloto.

El periodista también advirtió de los riesgos de la concentración bancaria. “Los bancos todavía son demasiado grandes para caer, pero es que es difícil hacer que dejen de asumir riesgos si saben que los acabarán rescatando”, concluyó.

JEROEN MERCHERS (EMBA '09), CEO EN AIRBNB

“Cambiamos la filosofía de la propiedad”

Con el propósito de ofrecer algunas pistas sobre el éxito de Airbnb, **Jeroen Merchers (EMBA '09)**, CEO de la compañía en el norte, sur y este de Europa y Rusia, participó el 23 de enero en una sesión en el campus de Barcelona. Allí explicó cómo el consumo colaborativo define el modelo de negocio de Airbnb. “Nosotros cambiamos la filosofía de

la propiedad por el ‘no me hace falta ni tener coche propio’. Queremos ser actores activos de este tipo de consumo”, dijo. Para él, la popularidad de la compañía radica, por un lado, en el aspecto humano, ya que los usuarios del portal buscan una experiencia personalizada y, por otro lado, en una plataforma tecnológica sólida y segura.



Jeroen Merchers, CEO de Airbnb.

LA EXPERIENCIA DE ENRIQUE FRANCIA, CEO DE VIPS

“Hay que confiar en uno mismo y reinventarse”

• Enrique Francia (PADE '07 y PDD '98) llegó al Grupo VIPS en 2008. En ese momento, desde el cargo de vicepresidente financiero de la compañía, vivió en primera persona la remodelación del grupo. Había que adaptar VIPS a las nuevas condiciones del mercado. A lo largo de su carrera, Francia siempre ha trabajado en proyectos innovadores y de transformación. “Hay que confiar en uno mismo y ser capaz de reinventarse”, señaló. Para Francia, CEO de VIPS desde 2010, un buen líder debe pensar las cosas antes de actuar, tomar las decisiones oportunas y no tener miedo a equivocarse. “El trabajo de un líder es visualizar con claridad la meta y luego, con generosidad y vocación de servicio, hacer que el equipo llegue a ella”, indicó. Esta Global Leadership Series del EMBA tuvo lugar el 28 de noviembre en Madrid.



Enrique Francia, CEO de VIPS.



José María Serra, presidente de Catalana Occidente.

JOSÉ MARÍA SERRA Y EL 150 ANIVERSARIO DEL GRUPO CATALANA OCCIDENTE

“Las empresas no pueden envejecer”

• Los inicios de Catalana Occidente datan de 1864, año en el que se fundó una sociedad de seguros conocida como La Catalana. 150 años después, el actual presidente del grupo, José María Serra, hace balance de la trayectoria de su empresa familiar.

Para Serra, uno de los rasgos distintivos de Catalana Occidente a lo largo del tiempo ha sido su clara visión a largo plazo. “Las personas podemos envejecer, pero las empresas no”, aseguró el presidente del grupo citando una frase de su padre.

La capacidad de superación de Catalana Occidente les ha impulsado a seguir creciendo como grupo, y su política de adquisiciones es buena prueba de ello. “Nosotros creemos que es bueno ser cada vez mayores, por una razón muy simple: si eres mayor, puedes ser más competitivo”, afirmó Serra. Sin embargo, también señaló que no cualquier tipo de adquisición vale y que prefieren procesos de integración lentos, en los que

se corren menos riesgos de perder el equipo, la red de distribución, los agentes y los clientes. Hasta ahora, las compras de Catalana Occidente han reportando rentabilidades superiores al 10%.

EL PORQUÉ DEL ÉXITO

• Según Serra, ser un grupo independiente les reporta importantes ventajas. “Nos diferenciamos de nuestros competidores en dos cosas muy importantes: la agilidad y la autonomía en las decisiones”. En su opinión, los buenos resultados de Catalana Occidente también se deben a la capacidad de crear equipo que ha demostrado la empresa, a su espíritu autocrítico y a su clara estrategia centrada en los seguros.

Esta sesión especial del Programa de Continuidad del IESE tuvo lugar el 2 de febrero en el campus de Barcelona. Contó con la presencia de Jordi Canals, director general del IESE, y del profesor Josep Tàpies.



**JAIME GUARDIOLA, CONSEJERO DELEGADO
DEL BANCO SABADELL**

La estrategia de remodelación de la entidad

En una sesión de la Global Leadership Series del EMBA, el CEO del Banco Sabadell, **Jaime Guardiola**, resumía la estrategia que ha seguido el banco en los últimos años. En primer lugar, la entidad ha puesto en marcha una política de gestión activa del capital que le ha permitido doblar su ratio de *core capital*. Además, **Guardiola** destacó el lanzamiento de Solvia como proveedor de servicios inmobiliarios, que gestiona tanto los activos del Sabadell como otras carteras proceden-



Jaime Guardiola, CEO del Banco Sabadell.

tes de entidades reestructuradas. Otra medida clave ha sido la creación de planes estratégicos centrados en mejorar la eficiencia de la compañía y en aumentar su base de clientes. Por último, **Guardiola** hizo alusión a la adquisición e integración de otras entidades, operaciones que han supuesto una importante ventaja competitiva para el Sabadell.

**LUIS GALLEGO,
PRESIDENTE DE IBERIA**

El trabajo como fórmula del éxito

❖ Hace dos años, Iberia perdía un millón de euros diarios. Poco después, en 2014, la compañía dejó atrás los números rojos gracias a una reconversión integral. Al mando de esa transformación ha estado **Luis Gallego** (PDD '05), presidente de Iberia. “Es muy difícil cambiar la cultura de una empresa, y eso solo puede conseguirse si las personas que la integran se sienten partícipes del proyecto”, afirmó **Gallego**.



Luis Gallego, presidente de Iberia

Por otro lado, para él, uno de los ingredientes imprescindibles del éxito profesional es “el trabajo”. “Parece una obviedad, pero es así. Hay que trabajar mucho y estar en el lugar adecuado cuando surgen las oportunidades”, concluyó. La sesión tuvo lugar el 6 de febrero en el campus de Madrid.

**LA ÉTICA COMO
FUNDAMENTO EMPRESARIAL**

“LAS EMPRESAS NECESITAN PRINCIPIOS PARA SUBSISTIR”

● En opinión de **Bernardo Calleja**, CEO de Zardoya Otis, la ética es condición *sine qua non* para que cualquier organización funcione. “Las empresas deben tener una serie de principios si quieren subsistir en el tiempo”, dijo **Calleja** durante una sesión impartida en Madrid el 30 de enero.



Bernardo Calleja, CEO de Zardoya Otis.

Suma de filosofías para dirigir bien

Los autores combinan la “frónesis” o “sabiduría práctica” de **Aristóteles** y la “conciencia” del filósofo japonés **Toshihiko Izutsu** para analizar las habilidades de dirección que están basadas en juicios de valor en lugar de en la toma de decisiones. Proponen incluir la filosofía, e incluso la meditación, en las teorías y en la formación directiva, para que los líderes sean más conscientes de las cuestiones esenciales de la vida y suficientemente flexibles para tomar decisiones excelentes desde un punto de vista social.



Tecnología en la gestión sanitaria

Las pulseras inteligentes que recuerdan a los pacientes cuándo han de tomar la medicación son un ejemplo del impacto tecnológico en la gestión sanitaria. Las autoras analizan esta transformación y cómo explotar el potencial de la tecnología en este ámbito. El libro es el resultado de una serie de estudios realizados en el Center for Research in Healthcare Innovation Management del IESE en el marco de un proyecto europeo de investigación.



LECCIONES DE UNA VIDA

Reflexiones desde la adversidad



En esta obra autobiográfica, la profesora del IESE **Maruja Moragas**, fallecida tras una admirable lucha contra el cáncer, relata su conmovedora travesía por la vida entre crisis de fe, de pareja y, también, de salud. Retrata la vida de una mujer fuerte, luchadora, que no se dejó amilanar por lo que ella llama “la madre de todas las crisis”: la separación de su marido y padre de sus tres hijos.

El libro refleja una vida vivida con determinación, aplomo, señorío y, sobre todo, guiada por el amor y vida con amor. Ya en el prólogo, firmado por la profesora **Núria Chinchilla**, se subraya la fuerza de dicho sentimiento: “El lector encontrará en estas páginas una vida semejante a la suya, con las mismas ilusiones, retos, alegrías y dificultades, cinceladas por el amor. Un amor vivido hasta sus últimas consecuencias y desde lo más profundo de uno mismo.”

La autobiografía también describe cómo **Maruja Moragas** toma las riendas de su vida, un proceso en el que se debe elegir el camino correcto. Así lo relata la autora: “No hay caminos únicos para andar por la vida; todos tenemos el nues-



Prof. Maruja Moragas

tro. Sin embargo, la experiencia me ha demostrado que no todos valen lo mismo, ni se obtienen los mismos resultados si escogemos uno u otro”.

Ella describe cómo optó por un camino alternativo a las costumbres sociales en boga y lo comparte para que “este libro pueda ayudar a que padres y madres sean conscientes de los tipos de recursos que sus hijos necesitarán para llevar vidas estables”. En este testimonio vital, que ha alcanzado la tercera edición y está disponible también en *ebook*, la profesora **Moragas** insiste en la necesidad de mantener la esperanza y de convertirnos en dueños de nuestros destinos.

“No hay caminos únicos para andar por la vida, pero no todos valen lo mismo”

CÓMO LIDERAR EQUIPOS

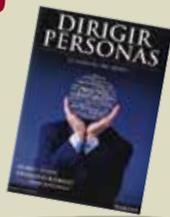
El arte de dirigir el talento con talento

**GUIDO STEIN
Y EDUARDO
RÁBAGO**



**Dirigir
personas:
la madurez
del talento**

Editorial Pearson,
2014



● El talento es el principal activo de una empresa. Por ello, la gestión de equipos es una tarea que cualquier directivo, pertenezca o no al área de recursos humanos, debe tratar con dedicación. Dirigir es dirigir personas; y eso exige tiempo y esfuerzo. Las demás tareas de un directivo vienen después. Como si de una “caja de herramientas prácticas” se tratase, el libro *Dirigir personas: la madurez del talento* aborda aspectos fundamentales en la gestión del talento, como la dirección por competencias, la búsqueda de directivos en la web 2.0, la contratación, la retribución, el despido y la importancia del liderazgo.

CONSTRUIR UN EQUIPO COMPETENTE

● Definir las competencias necesarias sobre las que asentar un equipo no es tarea fácil. Y, sin embargo, es el primer paso que debería dar cualquier directivo: establecer una serie de comportamientos medibles que favorezcan la consecución de los objetivos. Se trata de elaborar un “diccionario de competencias” que recoja las aptitudes que se esperan de los empleados. El segundo paso es elegir un sistema de evaluación de competencias que permita valorar tanto el desempeño



Guido Stein, profesor asociado de Dirección de Personas en las Organizaciones

como el potencial de desarrollo. Sea cual sea el método de evaluación elegido, hay dos situaciones que deben evitarse:

- 1 Optar por diseños demasiado complejos, que pueden aportar información enriquecedora, pero demasiado difícil de gestionar, con el consiguiente peligro de que los evaluadores acaben cumplimentando cuestionarios como si fueran quinielas.
- 2 Caer en algunos sesgos de información comunes, como el “efecto halo”, cuando un rasgo en una persona eclipsa la valoración de otras características; el “efecto espejo”, es decir, la tendencia a evaluar positivamente a quienes comparten rasgos con el evaluador; o el “efecto inflación”, muy común cuando los evaluadores saben que su valoración influye sobre la retribución o la promoción.

El libro también abarca otros momentos de la relación laboral, como el proceso de búsqueda y selección de directivos, con especial énfasis en el rol de las redes sociales y los *headhunters*. Asimismo, los autores abordan el asunto de la retribución, que debe basarse en criterios de transparencia y equidad, y donde pueden entrar en juego las negociaciones colectivas.

El propósito último de este libro, en definitiva, es ayudar a los directivos con personas a su cargo a desarrollar lo que los autores definen como un “liderazgo cabal”. Guido Stein y Eduardo Rábago abordan con detalle este concepto, diferenciando entre lo que significa el liderazgo en un plano teórico y lo que identifica en la vida real a un buen líder: influencia, orientación, conexión, priorización y entrega.

Dirigir es dirigir personas; y eso exige tiempo y esfuerzo. Las demás tareas de un directivo vienen después.

SOIS NOTICIA

¿ERES NOTICIA?

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

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



AMP-Múnich-13. Los alumni de la promoción viajaron desde Alemania, Austria y Suiza para asistir a un evento organizado en Viena por **Christoph Ulmer**, socio de Gradus Proximus Corporate Advisors. Esta reunión anual de la promoción, celebrada el 26 de febrero, contó con la ponencia "Management by Objectives in Public Services", a cargo del doctor **Clemens Martin**, director general del Ministerio de Salud austríaco.

EMBA '13



Antonio Luis Flores ha sido nombrado manager de la línea de Cloud y Automatización de BMC para el segmento Enterprise en España y Portugal.

EMBA-A-13



Fernando Feito ha sido nombrado asesor patrimonial del grupo iCapital en Alicante.

EMBA '11

José Cuevas ha sido nombrado director de Grandes Empresas de Banca March.

EMBA-S-A-11

Carlos Martínez García-Loygorri es el nuevo *senior manager / associate director* de Deal Advisory, Corporate Finance en KPMG.

.....
 El 18 de diciembre la promoción se reunió, con su presidenta **Alejandra Bermejo** al frente, para celebrar la Navidad en Madrid. Les acompañó el que fue su director de programa, **Juan Ignacio Cantarero**, director asociado del EMBA.

EMBA '97



Juan Saborido ha sido nombrado director de Coface para Norteamérica.

EMBA '00



Agustín Conde ha sido nombrado director general de Cetarsa.

EMBA '04



Javier Díaz-Laviada ha sido nombrado director general de Hertz España.

GCP '14 / MBA '88

El consejo de administración de la Compañía General de Electricidad (CGE) de Chile acordó nombrar como gerente general a **Antonio Gallart**, actual director general de Recursos de Gas Natural Fenosa.

MBA '78



Kim Faura, director general de Telefónica en Cataluña desde el 2005, ampliará su área de responsabilidad a la Comunidad Valenciana, Baleares y Murcia.

MBA '81

José Antonio Garvía Benavente es el director general comercial y de marketing de la empresa Bultaco.

MBA '90

Maria José Amich fue una de las nominadas al prêmio Mulher de Negócios 2014 por la revista portuguesa *Máxima*.

MBA '91



La comisión ejecutiva de Grupo Zeta ha nombrado a **Gema Arcas** nueva directora comercial de la Unidad de Revistas de la compañía.



PADE-B-14. La promoción, presidida por **Maribel de la Vega**, celebró el final de su programa con un viaje a Nueva York, donde visitaron el campus de la escuela, entre otras actividades.

MBA '96

Alberto Durán, también PADE '08, ha sido nombrado presidente del Consejo de Administración de la Fundación ILUNION y consejero adjunto al presidente para la Cooperación y Relaciones Institucionales en el Consejo General de la ONCE.

.....

Mango ha fichado a **Toni Ruíz** como nuevo director general financiero de la empresa.

MBA '97

José Álvarez Albors ha sido nombrado director general de Roquette Laisa.

MBA '98



Ignasi Biosca ha sido ratificado como CEO de Laboratorio Reig Jofre tras la fusión con Natraceutical.

MBA '99



Víctor Allende ha asumido la dirección corporativa de Banca Privada y Personal de CaixaBank.

MBA '08

Carlos Galindo es el nuevo director de Publicidad de Volkswagen España.

.....



Acierto.com acaba de nombrar a **Juan Láriz** nuevo director.

MBA '12

Nina Seghatoleslami se ha incorporado como

associate a la empresa de servicios de fusiones y adquisiciones Corum Group.

PADE-1-07



Antonio Vidal ha sido nombrado gerente de la Fundación Bancaja.

PADE-II-97

Francisco Martín es el nuevo director general del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial.

PADE-A-09



Carlos Moreno es el director general de Negocio en España de Andbank.



PDD-4-13. Un grupo de compañeros de la promoción organizaron una reunión el 12 de febrero, durante la cual atendieron a una ponencia del profesor **José A. Segarra**.



PDD-1-2014. Antiguos alumnos de la promoción se reunieron el 26 de febrero en el Campus de Barcelona, convocados por **Viviana Seguel** y **Roberto Santos**. En este encuentro académico, el profesor **Miquel Lladó** impartió la sesión “Pensando estratégicamente”.

PADE-A-13



José María Gómez Gantes se ha incorporado como director general para

España en la empresa Hunter Douglas.

PADE-A-2014

Ricardo Pedrajas se ha incorporado a Altamira Asset Management como director territorial norte.

PADE-B-13

Miguel Palacios ha sido nombrado nuevo presidente de la Asociación de Industrias Químicas, Básicas y Energéticas de

Huelva (AIQBE). La asamblea general de la entidad le eligió por unanimidad.

PADE-Bilbao-13

Borja Zárraga ha sido nombrado director general de la Unidad de Negocio de Energía y Procesos de la empresa SENER.

PDD-1-01

Joan Pedrerol ha sido nombrado presidente del Consell Social de la Uni-

versitat Rovira i Virgili, en Tarragona.

PDD-1-10

David Palobart se ha incorporado a CaixaBank como director de Banca Privada en Barcelona.

PDD-1-13

Los miembros de la promoción, cuya presidenta es **Rosa González** y la secretaria es **Noemí Belenguier**, celebraron su reunión anual el 26 de noviembre y asistieron a la conferencia “Deporte y Emprendeduría: los valores del deporte aplicados a proyectos empresariales”, a cargo del deportista paralímpico **Eric Villalón**.

PDD-2-00

Ferran Amago ha sido nombrado director de Negocio, Marketing y Comunicación de la firma de gestión y tratamiento de documentación DOC6.

PDD-2-12

Paula Fernández-Ochoa es una de las socias del nuevo restaurante barcelonés Tap de Suro, responsabilidad que compaginará con su labor de docente y de consultora en +MoreThanLaw.

PDD-2-13



Mercè Rius es la nueva directora del Instituto Catalán de la Energía (ICAEN).

PDD-3-02

Algunos antiguos alumnos de la promoción se

reunieron el 5 de marzo para compartir un curso de cócteles del mundo y una cena en Barcelona.

PDD-3-05



Patrici Tixis, director de Comunicación del Grupo Planeta, es el nuevo presidente del Gremi d'Editors de Catalunya.

PDD-3-06

Cristina Gomis ha sido nombrada directora de Comunicación Corporativa de Grupo Zurich en España.

PDD-3-13



Marc Permanyer ha sido nombrado *area manager* para China de Adam Foods.

PDD-4-00

Jorge Aragón es el nuevo director general de Checkpoint Systems para España y Portugal.

PDD-4-03

Félix Martín ha sido nombrado director de Rodalies RENFE Cataluña.

PDD-4-09

Francesc Ortín ha sido promocionado a director Comercial Iberia del Grupo Giró.

PDD-4-11



Jaume Alcover ha sido nombrado director de Marketing de Baxi para Iberia.

PDD-4-13

Marta Patsí se ha incorporado como socia a MIC Healthcare.

PDD-II-96

José Ignacio del Barrio se ha incorporado como socio a Ackermann Beaumont Group.

PDD-II-97



Ence ha nombrado a **Alfredo Avello** nuevo director general de Finanzas y miembro del comité de dirección de la empresa.

PDD-IV-99



Rafael Gasset ha sido nombrado *regional*

operating officer de Metro Cash & Carry para Europa del Este.

PDD-V-97

Miquel Castellvi es el nuevo director gerente de la consultoría Deerns para España.

PDD-V-98



Antonio Bernal ha sido nombrado CEO de la agencia de publicidad y estrategias *online* tthegap.

PDD-V-99

Manel Romero es el nuevo director general de la cadena de supermercados Condis.

PDD-VIII-99

Alejandro Oñoro ha sido nombrado CEO de la Fundación ILUNION.

PDD-A-03

Juan Soler es el nuevo director del Sheraton Mallorca Arabella Golf Hotel.

PDD-A-10



Pablo Martínez ha sido nombrado director de la División Comercial de Goodyear Dunlop Iberia.

¿ERES NOTICIA?

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

www.facebook.com/alumni.IESE

www.twitter.com/IESEalumni

PDD-C-00



Luis Mata se ha incorporado a Viajes El Corte Inglés como director general comercial del Club de Vacaciones.

PDD-C-05



Manuel Garrido ha sido nombrado director general del laboratorio farmacéutico Kern Pharma.



Luis Hernández ha sido nombrado director de Marketing de Kumho Tyre para la Península Ibérica.

PDD-C-07

Ista España ha incorporado a **Charo Galán** como directora de RR. HH.

PDD-C-14

Merck ha nombrado a **David Sánchez Matienzo** nuevo director de la Unidad de Neurología de la empresa en España.

PDD-E-05

La promoción celebró una cena de Navidad el 17 de diciembre en Pozuelo de Alarcón.

PDD-E-08



Chony Martín es la nueva *chief financial officer* de Axia Real Estate.

Enrique Santamaría ha sido nombrado director de Marketing de Telefonía Móvil de LG España.

PDD-F-08



Elías Fullana es el nuevo director general de Marketing de LG España.

PDD-PNA-06



José Luis Benito se ha

incorporado como asesor al fondo de inversión True Value FI.

PDD-Valencia-14



Jeremy Palacio ha sido nombrado nuevo director general de Fermax Electrónica.

PDG-1-12

Luis Álvarez Torner ha asumido la dirección de la Unidad de Negocio, Mantenimiento y Servicios de Comsa Emte.



Jordi Pagés ha sido nombrado director de la nueva Área de Cliente, Marketing y Distribución del Grupo Zurich en España.

PDG-2-04



Luis Pardo ha sido nombrado CEO de Sage España, compañía de soluciones para gestión empresarial.

PDG-2-10



Juan Carlos Iglesias ha sido nombrado nuevo vicepresidente sénior comercial de la compañía Pullmantur.

PDG-2-14



Ivan Vaqué ha sido nombrado director general de la consultora inmobiliaria Forcadell.

PDG-A-10

Fernando García Varela es el nuevo director general de Agresso en la empresa UNIT4 Ibérica.

Un grupo de alumni de esta promoción se reunió el 30 de enero en una cena en Madrid.

PDG-A-12



La agencia de comunicación Neolabels incorpora a **Pedro Goyoaga** como

director de Desarrollo de Negocio.

PDG-B-05



José Luis Vallejo, CEO de la consultora Medianet Software, se incorpora como miembro del consejo asesor de la consultora de estrategia digital Walnuters.

PDG-B-07



El grupo de ingeniería y tecnología SENER ha nombrado a **Manuel Saucá** director de Aeropuertos.

PDG-B-09



El patronato de la Fundación Tecnología y Salud ha elegido por unanimidad como presidente a **José Luis Gómez**, actual director general de Becton Dickinson, quien hasta ahora ocupaba el cargo de vicepresidente.

¿ERES NOTICIA?

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

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

PDG-B-10



Pedro Irujo ha sido nombrado vicepresidente comercial de la consultora tecnológica Neoris para el área de Europa, Oriente Medio y África (EMEA).

PDG-B-13

José M.^a Zamora es el nuevo director de Marketing de Microsoft Ibérica.

PDG-C-11

Jaime de Jaraíz es el nuevo presidente de LG España. Es el único directivo no coreano que preside una subsidiaria de LG.

PDG-C-14



Juan Manuel Negro es el nuevo director general de Allianz Global Corporate & Specialty en España.

PDG-II-80



Honorato López ha sido nombrado consejero independiente coordinador del Consejo de Administración de Saeta, filial del grupo ACS, dedicada a las energías renovables.

PDG-PNA-03

Iñaki Soroa ha sido nombrado presidente de Ecovidrio.

más que campus,
barcelona
más que alumnos,
personas
más que grados,
proyectos vitales

UIC
barcelona
#másqueuniversidad

Sesión informativa:
21 de mayo
Pruebas de admisión:
22 de mayo*

* Excepto Grado en Medicina.

uic.es



Universitat Internacional
de Catalunya

#másqueuniversidad

ADE / ADE - English Programme / ADE + Ingeniería en Organización Industrial / Derecho / Arquitectura / Architecture - English Programme / Humanidades y Estudios Culturales / Educación Infantil / Educación Primaria / Educación Infantil (with additional English) / Educación Primaria (with additional English) / Publicidad y RRPP / Comunicación Audiovisual / Periodismo Odontología / Dentistry - English Programme / Fisioterapia / Enfermería / Medicina / Consulta nuestra oferta de **Dobles Grados**



DE NUEVO, REUNIDOS

LOS ALUMNI DEL PADE SE REENCUENTRAN EN MADRID

El 5 de febrero se celebró, un año más, la reunión de antiguos alumnos del programa PADE en el campus del IESE en Madrid. El profesor **Francisco Iniesta** fue el encargado de recibir y dar la bienvenida a los más de 150 alumni que acudieron a la reunión.

Al evento asistió también el director general del IESE, **Jordi Canals**. En su intervención, el profesor Canals analizó algunas de las tendencias estructurales de la economía global. A continuación, el profesor **Javier Zamora** impartió una sesión sobre la transformación digital y su impacto en las empresas.



1. Varios alumni del PADE '10: Eva Holgado, Arturo Rodríguez, Carlos García de Lucas y Jaime García-Murillo con Luis Arias (PDG '03) 2. Marina Camón (EMBA '02) y los alumni del PADE '14 Ignacio Sestafe, Jesús Luis Yu, Emilio Ybarra, Ignacio Peironcelly y José Ignacio Solaheche 3. Prof. Javier Zamora, Jorge Sendagorta (PADE '90 y presidente IESE Alumni Association) y Luis Jorquera (PADE '00) 4. Los alumni del PADE '00: Felipe del Pozo, Manuel Flecha, Pedro Palomo, Javier Galindo, Raúl Ortiz, Luis Jorquera, Rafael Suso, M.ª Luisa Arias, Rafael Fernández, Jesús María Cadenato, Ignacio García de Sola, Miguel Ángel Sancho con el prof. Vito Vila 5. Los alumni del PADE '14: Manuel Muro, Diego Maus, Marta Matute, Manuel Garayo, Gerardo García-Lago, Juan Manuel Rueda, Bill Derrenger, Maribel de la Vega, María Coello de Portugal (PDG '06 y directora división Alumni Madrid), Fernando Azcárate, John Iglesias, Gerardo Gómez y José Manuel Martínez 6. Alejandro Pociña (PADE '03), Javier Muñoz (MBA '03 y director de la IESE Alumni Association) y Francisco Iniesta (MBA '90 y director del campus del IESE en Madrid) 7. Los alumni del PADE '12: Óscar Landeta, Francisco Chiclana, José M.ª Corominas y María Lafita



1



2



3

EL REENCUENTRO DE LOS PDD

MÁS DE 300 ANTIGUOS ALUMNOS DEL PDD ACUDEN AL ENCUENTRO



4

Los PDD han vuelto al IESE con motivo de la reunión anual de antiguos alumnos, celebrada el 21 de enero en Madrid.

Juan Antonio Galán, director asociado del IESE en Madrid, recibió a los asistentes y compartió con ellos las últimas novedades de la escuela.

Después tomó la palabra la directora de Alumni en Madrid, **María Coello de Portugal**, quien habló sobre las ventajas de la formación continua que ofrece la Agrupación.

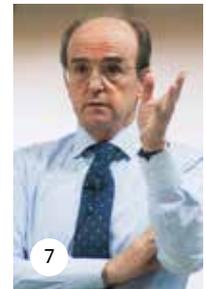
La jornada prosiguió con una sesión del profesor **Santiago Álvarez de Mon** titulada “Aprendiendo a vivir en la incertidumbre”.



5



6



7



8

1. Los alumni del PDD '14: Adela Ruiz, Santiago Luesma, José Ramón Huerga y Mónica Morales 2. Agustín Pérez (PDD '85), Manuel Royo (PDD '85), Fernando López (PDD '89) y Fernando Domínguez (PDD '87) 3. Mario Burrull (PDD '11) y Joel Páez (PDD '13) 4. Los alumni del PDD '09 Francisco Javier Escobar y Javier López 5. Los alumni del PDD '14: Elena Olmos, Laura Rivero, Félix Sanz, Felipe Sánchez, Alberto Matellán y Pedro Golmayo 6. Juan Antonio Galán, director asociado del campus del IESE en Madrid 7. Prof. Santiago Álvarez de Mon 8. Los alumni del PDD '13: Eduardo Sobreviela, Rafael Fernández, Francisco Javier Rubio, Hugo Rodríguez, Patricia González, Emilio Fernández, Gabriela Pieschacón y Juan Ignacio García



NOTICIAS DE LAS
AGRUPACIONES
TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

Roma

1 DE DICIEMBRE

● La economía europea perdió cierto impulso en la segunda mitad del 2014, lo que llevó a algunos a proclamar el declive del proyecto europeo, por lo menos en el sentido en el que lo ha dirigido Alemania durante los últimos años. Las expectativas para Estados Unidos son buenas, aunque hay preocupación sobre una recuperación sin empleo ni sostenibilidad de una economía que sigue creciendo gracias al capital extranjero y a unas políticas de expansión cuya fase final sigue sin estar muy clara. Los países emergentes

han experimentado pequeñas fluctuaciones y, en algunos casos, no tan pequeñas. En esta sesión, organizada en las instalaciones del Boston Consulting Group, el profesor **Antonio Argandoña** analizó este contexto y los retos que plantea a las distintas economías mundiales.

Buenos Aires

2 DE DICIEMBRE

● Los efectos de las nuevas tecnologías han impactado enormemente dentro de las organizaciones. Durante esta conferencia, el profesor del IAE **Eduardo Fracchia** identificó algunos de estos cambios, proponiendo diferentes alternativas para poder aprovecharlos

positivamente y potenciar así los resultados de la organización. El encuentro se desarrolló en la sede del IAE en la capital argentina.

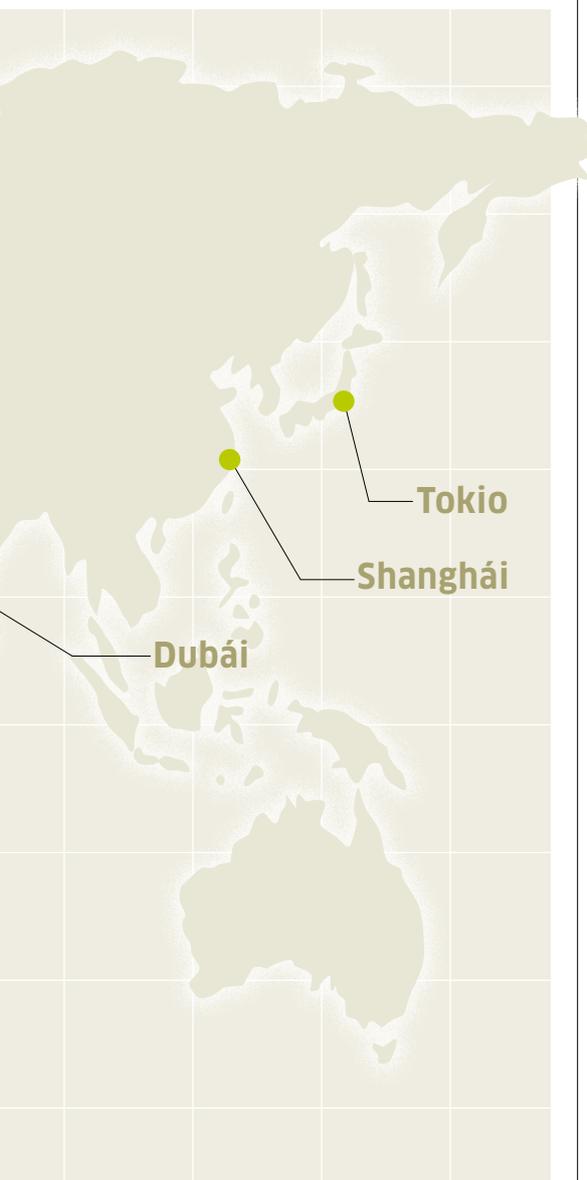
Lima

4 DE DICIEMBRE

● Los alumni no quisieron perderse la cena de Navidad organizada por la Agrupación Territorial de Perú, que preside **Hugo Alegre** (MBA '91).

11 DE DICIEMBRE

● La sede del PAD en Lima acogió la discusión del caso "Ignacio Valente", a cargo del profesor del PAD **Manuel Alcázar**. En un entorno de fuerte crisis y caída de ventas, los directivos



se plantearon qué decisiones tomar para lograr un mayor compromiso y lealtad por parte de los trabajadores.

Londres

4 DE DICIEMBRE

● El profesor **Pedro Videla** impartió la sesión "Top macroeconomic worries" a los alumni reunidos en el Instituto Cervantes de Londres.

26 DE FEBRERO

● Los alumni disfrutaron de una sesión en las instalaciones de LinkedIn London a cargo de **Vernon Bubb** (MBA '03), *head* de LinkedIn Enterprise Sales Solutions para EMEA; **James Courtney**, *senior talent acqui-*

La Haya

1 DE DICIEMBRE

● En un evento muy especial, en el marco de la celebración del 50 aniversario del programa MBA, los alumni recibieron en La Haya al presidente de Unilever en Europa, **Jan Zijderveld**. En la sesión, se expuso la situación de Europa, que se enfrenta a retos macroeconómicos cuya consecuencia es una economía con un crecimiento muy bajo o, incluso, inexistente. Sin embargo, quedó de manifiesto que, gracias a su potencial financiero y su capital humano, Europa seguirá siendo un mercado importante. A través de su experiencia directa, y desde una perspectiva privilegiada, **Zijderveld** explicó cómo afronta su empresa este nuevo panorama, en una conferencia moderada por el profesor **Franz Heukamp** y que contó con la participación del embajador de España en los Países Bajos, **Fernando Arias**.



São Paulo

11 DE DICIEMBRE

● Tras su paso por Santiago de Chile, el profesor **Javier Zamora** impartió la ponencia "Atando cabos con Big Data: buscando una aguja en un pajar digital", en Brasil.



5 DE FEBRERO

● El análisis de la macroeconomía mundial, con el foco puesto en Latinoamérica, centró la conferencia que impartieron **Fernando Honorato**, *chief economist* de Bradesco Asset Management, y el profesor **Pedro Videla** en la sede del ISE en São Paulo. Ante un auditorio de más de 100 alumni e invitados, hablaron de la situación en Grecia, de los efectos de la compra de títulos por parte del BCE o del impacto del aumento de los intereses por parte de Estados Unidos a los países emergentes, especialmente en Brasil, entre otras cuestiones.

sition partner de LinkedIn; **Christian Dougoud**, *sales product consultant* para EMEA de LinkedIn, y el profesor **Mike Rosenberg**, centrada en las nuevas tendencias en la gestión del desarrollo profesional y en cómo las redes sociales han revolucionado la forma de contratar. Los ponentes analizaron cómo LinkedIn tiene planeado

crear el primer mapa económico global, cómo optimizar y mejorar el perfil para destacar entre la multitud y qué herramientas y técnicas utilizan los mejores seleccionadores y responsables de contrataciones para identificar el talento. Se agradece la colaboración de **Vernon Bubb** y de LinkedIn en la organización de este evento.

París

4 DE DICIEMBRE

- Gloria Perrier-Châtelain (EMBA '93 y AMP '10), presidenta de la Agrupación Territorial de Francia, convocó a los alumni en París para celebrar el "Dîner du Mois". El encuentro se volvió a celebrar el 12 de enero.

Dubái

7 DE DICIEMBRE

- Los alumni residentes en Dubái se reunieron para asistir a la conferencia "Bridging the East and the West", a cargo del profesor **Alfredo Pastor**.

Santiago de Chile

9 DE DICIEMBRE

- Cada día nos enfrentamos a una in- gente cantidad de información procedente de las redes sociales, a la que accedemos a través de dispositivos, como el móvil, capaces de transmitir un gran volumen de datos. Sin embargo, esta información debe cribarse del mismo modo que se criba el oro, ya que si no se filtra y traduce en datos que tengan sentido y permitan tomar buenas decisiones, carecerá de todo valor. El profesor **Javier Zamora** analizó esta cuestión en el auditorio del BCI, en la capital chilena, con la sesión "Atando cabos con *Big Data*: buscando una aguja en un pajar digital".

Zúrich

10 DE DICIEMBRE

- Los alumni se reunieron para celebrar una nueva edición del "Bar of the Month" en Zúrich.

22 DE ENERO

- ¿Cómo afectan a la economía las organizaciones criminales? ¿Son locales o globales? ¿Cuáles son los sectores más atractivos para estas redes? ¿Y cuáles son sus ingresos totales? Con la sesión "Global criminal networks. How organized crime affects our business", el profesor **Antonino Vaccaro** respondió a estas y otras preguntas con datos y ejemplos extraídos de proyectos de investigación recientes dirigidos por el Center for Business in Society del IESE.



México D. F.

21 DE ENERO

- Estamos a punto de presenciar una segunda revolución industrial que transformará el sector completamente. Así se apuntó en la sesión "El futuro del *manufacturing*", a cargo del profesor **Marc Sachon**. En ella tuvo un papel destacado el *additive manufacturing* –también conocido como "Impresión 3D"– un fenómeno digital de vanguardia que ya está llegando al mercado. Se trata de otra importante innovación estratégica sobre los procesos de producción basada en los avances tecnológicos.

25 DE FEBRERO

- La capital mexicana acogió una sesión especial con el embajador de España en México, **Luis Fernández-Cid**, quien desgranó las perspectivas de negocio entre el país centroamericano y España. Este análisis generó mucho interés entre los antiguos alumnos, que respondieron muy favorablemente a la convocatoria, que contó con más de 70 asistentes.



Múnich

11 DE DICIEMBRE

- ¿Cómo son capaces de gestionar sus perfiles de riesgo empresas cada vez más descentralizadas, globales y complejas? Con la ponencia "Corporate risk management. A general manager's perspective", el profesor **Markus Maedler** invitó a los alumni a abrazar una perspectiva más estratégica sobre la gestión de riesgos y a adoptarla como una herramienta para crear valor superior y sostenible.

12 DE FEBRERO

- El profesor **Yih-Teen Lee** impartió en Múnich la sesión "Leadership in

a globalized world: Leverage differences for business results", mediante la cual analizó las competencias adicionales que deben desarrollar los líderes en la actualidad para abarcar un creciente nivel de diversidad y complejidad en la toma de decisiones.

Düsseldorf

14 DE ENERO

- El profesor **Christoph Zott** impartió su primera sesión sobre iniciativa emprendedora social en Düsseldorf, bajo el título "The power of new models". A través del caso "GK. Building businesses in India", invitó a los asistentes a detectar el mejor de los tres modelos de negocio, a través de los



1



2



3



4

1. Reunión promovida por la Agrupación Territorial de Perú
2. Sesión sobre iniciativa emprendedora social del Prof. Zott en Düsseldorf
3. Conferencia del Prof. Vaccaro en Ginebra
4. La sede de LinkedIn en Londres acogió una sesión sobre el uso de esta red social para el desarrollo profesional, el 26 de febrero

cuales **Gopala Krishnan**, un emprendedor indio, pretendía solucionar algunos de los problemas sociales más graves de su país. De hecho, en marzo del año pasado consiguió poner en marcha Inmunizelndia, una iniciativa que, en el 2014, ya consiguió salvar la vida a millares de niños en la India. El tema despertó un gran interés entre los alumni, quienes viajaron desde Essen, Róterdam e incluso desde Múnich para asistir a la sesión, organizada gracias a la colaboración de Bird & Bird.

Shanghái

15 DE ENERO

- Los alumni, convocados por la
- Agrupación Territorial de China, se reunieron en Shanghái para asistir a la conferencia "China and the rest of the world: Decision-making and leadership", a cargo del profesor **Carlos Sánchez-Runde**.

Bruselas

19 DE ENERO

- La Agrupación Territorial de
- Bélgica convocó a sus integrantes para celebrar la llegada del 2015 con una cena.

Miami

21 DE ENERO

- El profesor **Pedro Videla** ofreció
- un análisis del contexto económico global a los alumni reunidos en Miami.

San Francisco

21 DE ENERO

- Los alumni respondieron con
- entusiasmo a la convocatoria de la Agrupación Territorial de EE. UU. y se reunieron en las instalaciones del Computer Science Museum en Silicon Valley, donde el profesor **Javier Zamora** dirigió la conferencia "Building successful companies in the digital age: A Silicon Valley perspective".

Ginebra

23 DE ENERO

- Tras su visita a los alumni de Zú-
- rich, el profesor **Antonino Vaccaro** también impartió la conferencia "Global criminal networks. How organized crime affects our business", en Ginebra.

Andorra la Vella

28 DE ENERO

- El profesor **Pedro Videla** analizó
- las claves económicas que explican la situación económica internacional y la europea en la actualidad, y también las perspectivas de futuro. Esta actividad se organizó en colaboración con la Cátedra "Crédit Andorrà" de Mercados, Organizaciones y Humanismo.

Toronto

4 DE FEBRERO

- En las instalaciones de KPMG se
- reunieron los alumni residentes en

Canadá, que participaron en la sesión "For all the noise, do shareholder activists create shareholder value?", a cargo del profesor **Jan Simon**.

Basilea

4 DE FEBRERO

- Basilea acogió el primer "Bar of the
- Month" del año de la Agrupación Territorial de Suiza, dirigida por **Bence Andras** (AMP-Múnich-07).

Varsovia

5 DE FEBRERO

- El profesor **Sebastian Reiche** habló
- sobre las necesidades de un líder global ante los alumni reunidos en la capital polaca.

Ámsterdam

12 DE FEBRERO

- La profesora **Núria Mas** expuso las
- principales tendencias económicas del año 2015 y debatió con los alumni sobre este tema.

Tokio

26 DE FEBRERO

- En una sesión basada en su último
- libro, *Innovation as Usual*, el profesor **Paddy Miller** explicó a los alumni cómo incorporar la innovación a los procesos habituales de la empresa. Esta sesión se organizó en colaboración con Academy Hills y Eiji Press.

BIENVENIDOS A LA AGRUPACIÓN CLAUSURA DE PROGRAMAS DE EXECUTIVE EDUCATION





1. AMP-Brasil-14
P: Lucío Reiner Portela Vaz de Oliveira •
V: Isabella de Oliveira Vianna C. Wanderley

2. PLD-Barcelona -15-Fall Edition
P: Alejandro Calderón • **V:** Tuba Senoglu

3. PDG-C-14
P: Tomás Manso Mayoral •
V: Ramón Calabia del Campo

4. PMD-2-Brasil-14
P: Ronaldo Lorenzo •
V: César García Gimenez

5. PDD-Galicia-14
P: María Sáez López •
V: Ramón López Carnota

6. PDD-E-14
P: Jordi Lario Femenia •
V: Carlos Fernández Calvo

7. PDD-4-14
P: Ángel López Díez • **V:** Jordi Soriano Segura

P: Presidente/a • **V:** Vicepresidente/a



Javier Muñoz, director de la Agrupación; Jordi Canals, director general del IESE; y el presidente y el vicepresidente de la Agrupación, Jorge Sendagorta y Joan Molins.

JUNTA DE GOBIERNO DE LA AGRUPACIÓN

MEJORA CONTINUA

PARA LA ALUMNI ASSOCIATION

El afán de superación está muy presente en la Agrupación de Antiguos Alumnos y Miembros del IESE. Así se constató en la reunión de su Junta de Gobierno, que tuvo lugar el 9 de febrero. Los presidentes y secretarios de promociones y los presidentes de las agrupaciones territoriales tomaron parte en un encuentro simultáneo desde las sedes de Barcelona y Madrid, junto al presidente de la Agrupación, **Jorge Sendagorta**; su nuevo director, **Javier Muñoz**; y el director general del IESE, **Jordi Canals**.

En la sesión se desvelaron las nuevas iniciativas previstas. El esfuerzo de la Agrupación por ofrecer una amplia oferta de formación continua se mantendrá y, además, se impulsará la innovación incorporando nuevos formatos, tanto a nivel presencial como *online*. También se seguirá apostando por servicios de valor añadido, como

el asesoramiento personalizado, a la hora de apoyar el desarrollo profesional de sus asociados. En el 2015, la Alumni Association también promoverá una comunicación cada vez más digitalizada y personalizada.

Otro punto destacado del orden del día fue la reelección de **Jorge Sendagorta** (PADE '90) como presidente de la Agrupación. De este modo, **Sendagorta**, que ocupaba el cargo desde el 2012, alargará su mandato tres años más. Durante estos últimos años, el presidente y consejero delegado de SENER ha impulsado proyectos como la internacionalización de las actividades de la Agrupación o la plataforma de fomento a la iniciativa emprendedora. Precisamente, este fue uno de los temas que despertó más interés entre los participantes de la reunión anual, quienes formularon consultas y aportaron sugerencias sobre cuestiones como el programa de becas o el

servicio de *mentoring*. A su vez, la gran cita para todos los antiguos alumnos, la Global Alumni Reunion, que se celebrará en Múnich los días 16 y 17 de octubre del 2015, también centró la atención de los asistentes.

El director general del IESE, **Jordi Canals**, presentó los proyectos de la escuela y recordó a los alumni la importancia de colaborar con las actividades de la Agrupación. “De esta manera, apoyamos al IESE y contribuimos a que se produzca el impacto positivo en la sociedad que promueve la institución”, afirmó.

La sesión, en la que se repasaron los principales hitos de la Agrupación y se presentó la memoria anual de la Alumni Association, concluyó con la entrega de los Premios a la Excelencia Investigadora a los profesores del IESE **Víctor Martínez de Albéniz**, **Gaizka Ormazabal**, **Heinrich Liechtenstein** y **Rob Johnson**.

LA IESE ALUMNI ASSOCIATION EN CIFRAS

41.257

IESE ALUMNI

25.202

N.º TOTAL DE ASISTENTES AL PROGRAMA DE CONTINUIDAD

16

TALLERES ESPECIALIZADOS DE TRAYECTORIA PROFESIONAL

+3.000

EMPRESAS REGISTRADAS EN LA PLATAFORMA DE EMPLEO



+2.000

USUARIOS REGULARES DEL SERVICIO DE OPORTUNIDADES DE CARRERA



+1.200

OFERTAS PROFESIONALES PUBLICADAS

REDES SOCIALES

+15.000

MIEMBROS LINKEDIN

+6.500

TWITTER FOLLOWERS

+4.500

FACEBOOK LIKES



*CHAPTERS EN ESPAÑA

ARAGÓN
ANDALUCÍA
BALEARES
CATALUÑA
GALICIA
LEVANTE
MADRID
NAVARRA-PAÍS VASCO-LA RIOJA

Chapters

Sesiones del Programa de Continuidad



334

E-CONFERENCES



14

CICLOS DEL PROGRAMA DE CONTINUIDAD



13

SESIONES EN DIRECTO, VÍA WEBEX

Descarga el IESE Alumni Association Annual Report desde Google Play o Itunes

Economía colaborativa: un océano de cooperación inconsciente



PEDRO VIDE LA

Profesor Ordinario y director del Departamento de Economía del IESE

La economía colaborativa se hace, cada día, más difícil de ignorar. Pensemos en Uber, la empresa tecnológica de San Francisco que ofrece servicios de transporte compartido. En todo el mundo, los taxistas se unen en su contra, presentan demandas, buscan su prohibición y organizan marchas de protesta... que le generan más publicidad. Con una capitalización bursátil prácticamente igual a la de la suma de Hertz y Avis, Uber es un caso de éxito del consumo colaborativo. También lo es Airbnb, que permite alquilar habitaciones libres a desconocidos y cuenta con una capitalización de miles de millones. Ejemplos como el de LeftoverSwap (para compartir comida sobrante) o DogVacay (para buscar cuidadores de perros) demuestran que una miríada de nuevas formas de negocio están germinando por todo el planeta.

Los críticos del consumo colaborativo sostienen que el bombo creado no tiene mérito, ya que su modelo de negocio se basa, sobre todo, en incumplir las leyes. Afirman que estos servicios suponen una competencia desleal para las empresas convencionales, que están sujetas a regulaciones más estrictas. Pero estas críticas yerran, ya que no tienen en cuenta que la economía colaborativa existe porque utiliza una tecnología novedosa que reduce los costes de transacción. Uber y Airbnb son meros facilitadores de información, que tan solo hacen más sencilla una actividad muy común. Pero, al tener unos costes transaccionales más bajos, pueden ofrecer bienes y servicios tradicionales a un mayor mercado con una mayor eficiencia.

Esta idea se retrotrae al año 1932, cuando la expuso por primera vez un profesor de 21 años llamado **Ronald Coase**. En su artículo "The Nature of the Firm", respondía a algunas de las cuestiones claves de la economía: si el mercado es una herramienta realmente efectiva para comerciar y establecer precios, ¿por qué no domina todas las actividades de la economía? ¿Por qué algunas operaciones se internalizan en grandes empresas? O, de hecho, ¿por qué existen las empresas? La respuesta, argumentaba **Coase**, se halla en la importancia de minimizar los costes de transacción.

Citando a **D. H. Robertson, Coase** sugería que este es el motivo por el que nos encontramos con "islas de poder consciente (las empresas) en el océano de la cooperación inconsciente (los mercados)". En la etapa final de su vida, **Coase** observó cómo Internet alteraba de forma drástica el equilibrio entre ambos y reducía los costes transaccionales en el mercado más rápido que en las empresas.

UN CAMBIO EN LA FORMA DE COOPERAR

La tecnología ha hecho que cada vez más actividades se confíen al mercado y que algunos sectores hayan optado por la subcontratación. Además, ha rentabilizado el uso de recursos infrautilizados, ampliando la competencia y los mercados, y ha amenazado a algunas estructuras sectoriales.

La tecnología también ha permitido valoraciones colectivas a costes muy marginales. Quizá, antes del auge tecnológico, los taxistas podían argumentar que las regulaciones garantizaban la seguridad. Pero, hoy en día, ¿con quién se siente usted más seguro, con un conductor que tiene un impecable historial de buenas críticas o con uno que dispone de una licencia expedida por un burócrata?

En realidad, la economía colaborativa no ha hecho nacer muchos servicios realmente novedosos, pero ha sacado partido de la tecnología para acercar a compradores y vendedores que, de otra forma, no habrían podido ponerse en contacto.

No es el final del capitalismo tal y como lo conocemos: la economía colaborativa es, sencillamente, un cambio fundamental en la forma en la que los individuos cooperan. Pero no deberíamos subestimar su impacto y los retos que supone. Uno de ellos es que la regulación actual no está adaptada al mundo que está por venir. Otro, que estos cambios generan ganadores y perdedores. Siga atento, porque la saga del consumo colaborativo no ha hecho más que empezar.

Sigue el blog del Departamento de Economía del IESE:
<http://blog.iese.edu/economics/>

Banca Partnet

Tu patrimonio puede viajar al lugar más exclusivo.

Accede a un servicio de primera mientras descubres un mundo de posibilidades para tu dinero.

Desde **sólo 15.000 euros**, disfruta de nuestro **Servicio de Inversión Delegada para carteras de fondos de inversión, valores, planes de pensiones o EPSVs**.

Nuestros expertos serán quienes gestionen **eficaz y profesionalmente** tu patrimonio para que **aumente la rentabilidad de tu dinero**.

Seras tu, siempre dentro de tu perfil inversor, el que elija entre nuestros dos estilos de gestión:

Gestión del riesgo.

En la modalidad de gestión del riesgo, el objetivo principal será **controlar el riesgo** de tu cartera, **conservando el capital en fases bajistas** de mercado y tratando de conseguir la mejor rentabilidad para tus inversiones **aprovechando oportunidades en fases alcistas**.

Gestión fundamental.

Bajo la modalidad de gestión fundamental, nuestros profesionales intentarán conseguir la **mayor rentabilidad posible utilizando criterios de análisis fundamental**. Esta modalidad solo está disponible para carteras de valores y fondos de inversión.

Para ampliar esta información llama a la Oficina Virtual de Banca Partnet en el IESE en el **901 116 206** o envía un email a: oficinavirtual@bankinter.es

bankinter.

2 DIC 2014
Inversión
Delegada
€ € €

PASSPORT CONTROL
ARRIVAL
2013 OCT 09
LONDON

ARRIVE
VISIT PASS
13 OCT 2007

ARRIVED
12 JUN 1998
AIRPORT

PASSPORT CONTROL
ARRIVAL

ARRIVED
21 APR 2014
CHICAGO

ARRIVAL
30 SEP 2007
HONG KONG
AIRPORT

ARRIVED
21 APR 2014
CHICAGO

THIRTY DAYS



Solo hay una
manera de
tener clientes
satisfechos: que
nuestro equipo
de profesionales
también lo esté

En Gas Natural Fenosa
más de 22.000 personas
nos esforzamos cada día
por atender mejor a nuestros
clientes. Y para ello, cada día
damos lo mejor de nosotros
mismos. Por eso, recibimos con
gran ilusión el reconocimiento
Top Employers 2015, que
nos acredita como una de
las mejores empresas para
trabajar en España.

Seguimos avanzando. Porque nuestra
gente marca la diferencia.

www.gasnaturalfenosa.es

gasNatural
fenosa



la energía que piensa

top
EMPLOYER

ESPAÑA
2015

CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS