

Philip Moscoso y Alejandro Lago

Cinco estrategias para
innovar en operaciones

Joan E. Ricart y Pascual Berrone

Ciudades competitivas
y sostenibles

Entrevista

Jordi Canals,
director general del IESE



GRADUACIONES 2016

50 años después de la graduación
de la primera promoción del MBA,
el programa ha madurado y crecido,
aunque sigue siendo tan especial
como al principio.
¿Por qué?



BE THE CHANGE

LEADERSHIP FOR A
POSITIVE NEW ERA

¡NO TE LO PUEDES PERDER!
TE ESPERAMOS

IESE GLOBAL ALUMNI REUNION

VISITAS A EMPRESAS

SESIONES ACADÉMICAS

ACTIVIDADES DE NETWORKING

RUNNING SOLIDARIO

DEL 10 AL 12 DE NOVIEMBRE DE 2016
EN BARCELONA



SABOREA LA EXPERIENCIA

MADISON[®]
experience marketing

MARKET RESEARCH · AGENCY
BPO CONTACT CENTER
SPORT MARKETING

www.madisonmk.com



PORTADA

GRADUACIONES 2016

50 AÑOS DESPUÉS DE LA GRADUACIÓN
DE LA PRIMERA PROMOCIÓN DEL MBA

12

IDEAS



GESTIÓN DE OPERACIONES PARA DIRECTIVOS

Cinco estrategias para
innovar en operaciones
Philip Moscoso y
Alejandro Lago

26

INNOVACIÓN Y GOBERNANZA INTELIGENTE

Ciudades competitivas y
sostenibles
Joan E. Ricart y
Pascual Berrone

30

CRECER GLOBALMENTE, ¿CÓMO?

REUNIÓN ANUAL
DEL INTERNATIONAL
ADVISORY BOARD
DEL IESE



40

CROSSROADS

BE THE CHANGE

LEADERSHIP FOR A
POSITIVE NEW ERA

GLOBAL ALUMNI REUNION 2016

Preparaos para ser el cambio 36



INICIO DEL PROGRAMA WEGROW

Mentores de élite, un fuelle
para los emprendedores

38

TEDXIESEBARCELONA

Cuéntame una historia

44

CONFERENCIA WOMEN IN LEADERSHIP EN EL CAMPUS DEL IESE EN NUEVA YORK

¿En qué piensan las mujeres?

45

ÍNDICE



CÁTEDRA FUEL FREEDOM DE ENERGÍA Y DESARROLLO SOCIAL

Freno a la pobreza energética **46**

AGENDA **47**

PEOPLE



EMPRENDEDORES: HOLALUZ, PERSONAS CON LUZ PROPIA

“Un equipo está motivado cuando cree en un proyecto y crece con él”

54

SOIS NOTICIA **58**

LIFE



EL IESE, MUY CERCA DE ASIA

El horizonte asiático **70**

ANTIGUOS ALUMNOS DEL EMBA SE REÚNEN EN EL CAMPUS DE MADRID

Jornada entre amigos **72**

EL EVENTO REUNIÓ A MÁS DE 150 ANTIGUOS ALUMNOS DEL PROGRAMA

Los MBA, juntos en Madrid **73**

CHAPTER NEWS **74**

CLAUSURA DE PROGRAMAS **78**

FINAL

ANTONINO VACCARO

Anatomía del emprendedor social

80

PEOPLE

JORDI CANALS, DIRECTOR GENERAL DEL IESE

“LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS ES UN ASUNTO DE PERSONAS”

48



LIFE

XXIX REUNIÓN ANUAL DE EMPRESAS PATRONO

66

EMPRESAS MEJORES, UNA SOCIEDAD MEJOR



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

Cuenta Expansión Plus

0

comisiones de
administración y
mantenimiento.

+ 3%

de devolución (mínimo 5 euros y hasta
50 euros al mes) en los principales
recibos domiciliados y sobre las
compras con tarjeta de crédito en
comercios de alimentación.⁽¹⁾

+

3% TAE

de remuneración

en cuenta sobre los 10.000 primeros
euros, en caso de tener saldos en
ahorro-inversión superiores a
30.000 euros.⁽²⁾

Llámanos al **902 383 666**, identifícate como miembro de tu colectivo, organicemos una
reunión y empecemos a trabajar.

bancosabadell.com

La Cuenta Expansión Plus es exclusiva para determinados colectivos profesionales. Pregunta a tu gestor cuál es la solución financiera concreta para tu colectivo.

1. Recibos domiciliados que correspondan, como emisor, a organizaciones no gubernamentales (ONG) registradas en la Agencia Española de Cooperación y los recibos de colegios, jardines de infancia y universidades cargados durante el mes. Tienen que ser centros docentes españoles (públicos, privados y concertados) y se excluyen los gastos de academias particulares, colegios profesionales o gastos distintos de los de escolarización. Tampoco se incluyen los gastos en concepto de posgrados, másteres y doctorados.

Operaciones de compra realizadas a crédito incluidas en la liquidación del mes, con las tarjetas modalidad Classic, Oro, Premium, Platinum y Shopping Oro cuyo contrato esté asociado a esta cuenta, en los establecimientos comerciales de alimentación incluidos, que se pueden consultar en la página www.bancosabadell.com/cuentaexpansionplus.

2. Para tener acceso a esta retribución, los titulares deben tener un saldo medio mensual en el banco superior a 30.000 euros en recursos, calculado como la suma de saldos del mes anterior de: cuentas a la vista, depósitos, renta fija a vencimiento, seguros de vida-ahorro, fondos de inversión, valores cotizables y no cotizables, planes de pensiones, planes de previsión de EPSV y BS Fondo Gran Selección. No se tendrá en cuenta para el cómputo del saldo medio el saldo existente en esta Cuenta Expansión Plus ni en ninguna otra de las mismas características en las que los titulares sean intervinientes. Sí que se tendrá en consideración el número de cotitulares, por lo que el saldo mínimo existente en la entidad como requisito será el tomado proporcionalmente para cada cotitular. No se remunerarán los saldos durante el primer mes de vida de la Cuenta Expansión Plus.

Si por parte de los titulares no se alcanza el saldo mínimo que da derecho a la retribución de la Cuenta Expansión Plus, la liquidación se realizará al 0% por este concepto.

Rentabilidad: para el tramo de saldo diario que exceda de los 10.000 euros: 0% TIN. Para el tramo de saldo diario desde 0 hasta un máximo de 10.000 euros: 2,919% TIN, 1,9910% TAE (calculada teniendo en cuenta los dos tipos de interés para el supuesto de permanencia del saldo medio diario durante un año completo). Ejemplo de liquidación en un año: saldo en cuenta de 15.000 euros diarios, saldo diario sobre el que se remunera: 10.000 euros; frecuencia 12 (mensual); intereses liquidados en el año: 291,90 euros.

Oferta válida, a partir del mes de octubre de 2015, por la domiciliación en la Cuenta Expansión Plus de una nueva nómina, pensión o ingreso regular mensual por un importe mínimo de 3.000 euros (se excluyen los ingresos procedentes de cuentas abiertas en el grupo Banco Sabadell a nombre del mismo titular). También hay que haber domiciliado dos recibos domésticos en los dos últimos meses.

Captura el código QR y
conoce nuestra news
'Professional Informa'



Índice de Alumni

Afonso, Melissa (MBA '08).....12	Espot, Xavier (MBA '16).....44	Molpeceres, Fernando (PDG '14).....58
Aguirrezabal, Íñigo (MBA '97).....58	Esteve, Antoni (PDD '87 y GCP '13).....38	Moreno de Tejada, Carlos (PADE '09).....58
Altimiras, Daniel (PDD '07).....58	Falcones, Baldomero (MBA '72).....12	Moubarak, Ziad (MBA '16).....44
Antón, José Manuel (PDD Zaragoza '16).....78	Falgueras, Joaquín (PADE '16).....78	Nair, Rajesh (MBA '03).....58
Awosika, Ibukun (GEMBA '04 y GCP '13).....40	Faura, Kim (MBA '78).....38	Nogué, Ferran (EMBA '09).....54
Barqueros, Bernat (PDD '13).....58	Fernández, Salvador (PDG '01).....58	Olaso, José (PADE Bilbao '13).....58
Beltrán, Alejandro (MBA '98).....12	Ferrero, José Luis (PDD '02).....58	Parra, Remedios (PDG '13).....58
Blanc, Sergi (PDD '11).....58	Font, Tomás (PDG '13).....58	Pascual, Roberto (EMBA '00).....58
Blanco, Enrique (EMBA '13).....58	Frey, Jan (MBA '83).....57	Pérez, M. ^a Carmen (PDD '10).....58
Bondolowski, Cristina (PDD '03).....58	Gallego, Óscar (SEP '16).....58	Pi, Carlota (EMBA '09).....54
Bonet, Rubén (MBA '94).....38	García Madrid, Tomás (MBA '88).....12	Pons, María Rosa (PADE '16).....78
Borwankar, Anjaney (MBA '03).....12	García, Santiago (MBA '92).....58	Porta, Sean (MBA '16).....12
Botet, Pere (PADE '84).....38	Garrido, Leilani (Media AMP '16).....45	Powell, Evan (GEMBA '08).....45
Cabezas, Isaac (EMBA '16).....12	Gibert, Enric (PDD '15).....58	Presa, Diego (PDD '16).....78
Cabuti, Núria (MBA '92).....12	Gibert, Lluís (PDD '00).....58	Prior, Albert (EMBA '16).....12
Cardona, Margarita (PDG '15).....58	Gil, Ramón (PDG '16).....78	Riau, Sergi (PDD '05).....58
Carreño, Daniel (PDD '98).....66	Gómez-Pastrana, Javier (PDD Zaragoza '16).....78	Rodríguez, Almudena (PDG '03).....58
Casado, Javier (PDD '06).....58	Gonsálvez, Alfredo (PDD '00).....58	Rovira, Joan Carles (PADE '10).....58
Cascant, David (PDG '11).....58	González-Adalid, Antonio (MBA '75).....12	Rubio, Carlos (PDD '12).....58
Castillo, Raúl Francisco (PDD Zaragoza '16).....58	González, Alfonso (PDD '05).....58	Ryan, Patrick (GEMBA '02).....58
Catà, Aurora (MBA '89 y PADE '03).....38	Guinot, Pablo (PDD '15).....58	Saco, Jorge (PDD '03).....58
Christenson, Andrea (MBA '83 y AMP Munich '14).....40	Hassan, Alishah (MBA '16).....44	Sagie, Itay (MBA '11).....58
Clavero, Estefanía (PDG '16).....78	Hayem, Andrea (MBA '16).....44	Sagnier, Pablo (MBA '90).....12
Collery, Arnaud (AMP Media '12).....58	Holgado, Francesc (PDG '16).....78	Sancha, Elena (PDG '11).....58
Crous, Enric (MBA '73).....38	Horcasitas, Enrique (MBA '12).....58	Sánchez Lamelas, Javier (MBA '88).....58
Cuevas, Carlos (PDD '16).....78	Iribas, Paloma (PDD '16).....78	Santomá, Eduardo (PDD '10).....58
d'Ornellas, Fernando (MBA '83).....58	Jayadev, Arun (MBA '08).....44	Serrano, Laura (PDD '16).....78
da Pena, Óscar (PDD '14).....58	Jiménez-Laiglesia, Juan (MBA '91).....58	Shen, Wendy (AMP '14).....58
Daniels, Christopher (MBA '00).....12	Jiménez, Jaime (PDD '07).....58	Smith, Jessica (MBA '08).....12
de Roquemaurel, Xavier (MBA '01).....58	Kagaya, Junichi (MBA '11).....12	Tonijuan, Chelo (PADE '10).....38
de Ros, Itziar (MBA '06).....12	Kelly, Patrick (MBA '01).....58	Torrente, Mariano (MBA '16).....44
de Swaan, Sun-Sun (MBA '08).....74	Kerzel, Timo (EMBA '12).....58	Trullàs, Maria (MBA '15).....58
de Torres, Pilar (PDG '02).....38	Lacombe, Adriana (PMD '15).....74	Turletti, Pablo (GEMBA '06).....58
Delgado, Francisco (PDD '10).....58	Landwehrkamp, Adriana (PMD '09).....74	Ubide, David (PDD '11).....58
Derouin, Eric (GEMBA '11).....58	Latre, José Antonio (MBA '92).....58	Val, Fernando (PMD '11).....58
Derrenger, Bill (PADE '14).....38	Losantos, Enrique (PDG '04).....58	Vastert, Jelle (MBA '09).....80
Detry, Nathalie (PDG '08).....58	Maize, William (MBA '16).....44	Velázquez, María del Pino (MBA '91).....12
Díaz-Faes, M. ^a Teresa (PDD Galicia '12).....58	Manzano, Ignacio (PDD '94).....58	Vila, Oriol (EMBA '09).....54
Donner, Nilli Alon (MBA '11).....58	Martín, Gonzalo (MBA '95).....58	Vilajosana, Ignasi (SEP '16).....58
Escudero, Felipe (PDG '03).....58	Martín, José Gabriel (PDG '89).....38	Villamor, Isabel (MBA '16).....44
	Martínez, Marta (PADE '05).....66	Yu, Myra (MBA '99).....12
	Masfurroll, Gabriel (GCP '12).....38	Zárraga, Borja (PADE Bilbao '13).....58
	Mercader, Jordi (MBA '69).....12	Zorita, Demetrio (PDG '16).....78

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



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

www.joriarmengol.com

Ferran Jori — Director General

BARCELONA

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

MADRID

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

Members of:
Global Broker Network
Astreos Credit

**Jori Armengol &
Asociados**

Correduría de Seguros S.A.

Índice de empresas

7-Eleven.....26	Ermenegildo Zegna.....40	Moebius Consulting.....58
Abbott Laboratories.....66	Establiments Viena.....66	Moritz.....58
Accenture.....34	Esteve.....38	Motta Internacional.....40
Acceso.....58	Everis.....58	Movianto.....58
Addiopizzo.....80	Exea.....66	Munich Re.....40
Adidas.....26	EY.....58, 74	Nafarco.....58
Advance Medical.....12	F. C. Barcelona.....58	Nespresso.....26
Aegon.....40	Farina and Sons.....58	Netflix.....26
Aena.....66	Ferrovial.....40	Nexenta.....45
Air Arabia.....58	First Bank of Nigeria.....40	Nike.....26
Airbnb.....26	Fomento y Expansión	Notebloc.....58
AkzoNobel.....58	Empresarial.....12	Novartis Pharmaceuticals...66
Albéa.....58	Fractus.....38	Nygala Corp.-Flomo.....58
Aldi.....26	Fuel Freedom	Omega Capital.....40
Alibaba.....26	Foundation.....46, 66	Panasef.....58
Alliance Healthcare.....58	Fundación Bertrán.....66	Parclick.....38
Alsa.....58	Gaes.....66	Penguin Random House.....12
AM Technology.....44	GE.....66	PepsiCo.....58
Amazon.....26	Gedeth Network.....58	Pescanova.....58
Ambar.....58	Glitzzie.com.....58	Pharmacelera.....58
Amdocs.....74	Glocap Search.....74	Philips Lighting.....58
American School	Goldman Sachs.....74	Playfulbet.....38
of Barcelona.....58	Google.....70	Prosegur.....40, 58
Andbank.....58	Grupo Agora Invest.....58	Puentis.....38
Apple.....74	Grupo Calidad Pascual.....66	Puig.....66
Áreas.....38	Grupo Tragaluz.....58	PwC.....45
Arketipo Real Estate.....58	Grupo Villar Mir.....12	R. C. D. Espanyol.....58
Asset Management.....40	Grupo Zegna.....40	Radiotelevisión de
B4Motion.....58	Hamilton Insurance	las Islas Baleares.....58
Banco Popular.....74	Group.....40	Ryanair.....26
Banco Sabadell.....38	Henkel.....57	S. T. Dupont.....58
Banque de France.....40	Hewlett-Packard.....56	Sanofi.....66
Bayer.....40	Holaluz.....54	SAP.....66
Bcnonwovens.....66	Hybrid Air Vehicles.....12	Schindler.....12
Bertelsmann.....40	IAG.....40	Ship2Shop.....38
Bimbo.....40	IBM.....40	Siemens.....40
Bloomberg.....74	iContainers.....58	Sievert Partners.....66
Blue Tree.....58	Ikea.....26	Solutia Global
Bombardier.....66	Ilunion.....58	Health Solutions.....58
Bonnier AB.....40	Indra.....56	Southwest.....26
Booking.....26	Industrial Growth	SQF Group.....74
Boolino.....38	Platform.....70	StackStorm.....45
Boston Pizza.....58	Infosys Technologies.....40	Stand Up for Passion.....58
Bridges Ventures.....80	Interhabs Investments.....38	Stratesys.....58
Bridgewater Associates.....74	iOpener Institute.....58	Strathmore Business
Brocade.....45	iPlatea.....58	School.....44
Caixa Capital.....74	JLL España.....58	Swiss Re.....40
Caparabo.....38	Käthe Kruse Puppen.....40	Telanto.....58
Cartera Industrial Rea.....12	Keen Venture Partners.....74	Telefónica.....38
Cellnex.....66	Kerry Logistics.....40	Tesla.....80
Ciment Català.....58	KPMG.....58	The Boston Consulting
Cisco Systems.....45	KYCnet Services BV.....58	Group.....74
Citi Holdings.....40	Lego.....26	The Chair Center Group.....40
Clear Channel.....38	Li & Fung.....40, 70	The Haniel Group.....40
Coca-Cola.....58	Liferay.....66	Toyota.....26
Codorniu.....40	M-Art-Keting Global	Tradisa.....58
Cofares.....66	Consulting.....58	Trip Advisor.....26
Compania General	M-KOPA.....80	Tuv.....66
Càrnia.....38	Madison Inteligencia.....74	Uber.....26
ComparaGuru.com.....58	Mageba.....66	Unilever.....40
Compass Group.....66	Mango.....40	Unisono.....12
Compras y Construcción.....58	Manpower.....38	United Cereal.....74
COMSA Corporación.....66	MAPFRE.....12	Universidad de Navarra.....12
Cube Ventures.....58	March JLT.....58	Universidad Europea
Czapek.....58	MásMóvil.....58	de Madrid.....58
Daimier.....40	MAT Holding.....66	University of Oslo.....40
Damm.....38	McKinsey & Company.....12	Univision.....45
Danone.....38	MeadWestvaco (MWV).....58	VCforU.....58
Disano.....66	Mercadona.....26	Vueling.....58
DiverInvest.....34	Merchbanc.....38	Werfen Life.....66
Downside School.....58	Merrill Lynch.....45	Wide Eyes Technologies.....38
Editorial Vicens Vives.....38	Miquel y Costas.....12	Working Mother Media.....45
Egon Zehnder	ML Search Partners.....74	WPP Group.....40
International.....12	MMM (Manufactura	Xerox.....66
Equiniti.....58	Moderna de Metales).....58	Zara.....26

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



Control de difusión

40.869

Edición castellana: 33.194

Edición inglesa: 7.675

Director Emérito

Antonio Argandoña

Editora

Aida Rueda

Redactora jefe

Maria Subarroca

Redactora

Ana Galán

Edición en inglés

Sally Davis

Colaboraciones

Cristina Aced

Tima Batstone

Edu Ferrer Alcover

Joan Antoni Guerrero

Alejandro Lavara

Marcella Moohan

Javier Pampliega

Larisa Tatge

Gemma Tonijuan

Miquel Utset

Fotografía

Javier Arias

Megumi Asaoka

Wallace Chan

Jordi Estruch

Edu Ferrer Alcover

Arjun Rajagopal

Quim Roser

Sergio Selman

Jordi Tarrés

Juan Ude

Ilustraciones

Luciano Lozano

Ana Yael

Diseño y maquetación

Enric J. Gisbert

Corrección de estilo

CAJA ALTA Servicios Editoriales

(www.cajaalta.es)

Publicidad

M&N Consulting - Antonio Moré

Tel.: 93 544 12 34

Impresión

QP Print

Edita

IESE Business School - Universidad de Navarra

Depósito legal: B.23.746-1963

ISSN: 1138/2333

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



IESE/Universidad de Navarra

Revista de Antiguos Alumnos

Avda. Pearson, 21. 08034 Barcelona

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

Cno. del Cerro del Águila, 3

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

Tel: 91 211 30 00 • Fax: 91 357 29 13

www.ee-iese.com

VIVIR EL SABER
LIVING KNOWLEDGE

—
unav.edu
miportal.unav.edu

KNOW
LIVE
SERVE



Universidad
de Navarra

#VIVIR EL
SABER

EL SENTIDO DE MISIÓN



ANTONIO ARGANDOÑA

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

¿Qué fue antes, el huevo o la gallina? Y, en el IESE, ¿qué fue antes, la misión o las personas? La pregunta está mal planteada, porque la misión la elaboran y la ejecutan las personas, pero sin una misión bien definida, capaz de ilusionar y motivar a las personas, estas acaban perdiendo el rumbo. **Jordi Canals**, director general del IESE, lo explica muy bien en la entrevista que aparece en este número de la *Revista de Antiguos Alumnos*, cuando responde a la pregunta acerca de cómo ha superado la escuela los años de profunda crisis económica, social y política: “El sentido de misión —afirma el profesor **Canals**— ha sido para nosotros como una estrella que nos ha marcado una referencia sobre cómo recordar valores y principios básicos en la dirección de empresas”; la misión ha orientado la estrategia, y esta se ha basado en “el compromiso, la dedicación y la profesionalidad de las personas del IESE y de los alumni”. Toda la entrevista es una excelente clase de dirección de empresas, que empieza en el IESE y continua en la actividad diaria de cada uno de vosotros.

Sobre todo esto debieron reflexionar los MBA y los EMBA en las ceremonias de graduación que han protagonizado en las últimas semanas; bueno, quizá estaban un poco nerviosos, pero seguro que lo recordarán al leer nuestra “Portada”. Fueron días de gran celebración para ellos y sus familias, porque alcanzaban una meta importante en sus vidas. También el IESE los despidió con una fiesta, pero, como suelen hacer los padres cuando sus hijos levantan el vuelo, quiso también recordarles las responsabilidades que asumen los recién graduados para con ellos mismos, para con sus empresas y para con la sociedad. El rector de la Universidad de Navarra decía a los MBA: “Me atrevo a pedirles que seáis buenos embajadores de los valores que habéis aprendido a lo largo de estos años”. ¿Podríamos pedirles que vuelvan dentro de una década o dos para que nos cuenten cómo lo han hecho?

Pero el IESE no deja de crear ideas nuevas, y aquí recogemos algunas sobre estrategias innovadoras en operaciones, con los profesores **Philip Moscoso** y **Alejandro Lago**; y sobre ciudades competitivas y sostenibles, con los profesores **Joan Enric Ricart** y **Pascual Berrone**. “¡Preparaos para el cambio!”, nos invitan las profesoras **África Ariño** y **Núria Mas**, directoras académicas de la Global Alumni Reunion 2016 (ya sabemos de qué vamos a hablar este año en Barcelona). Pero el IESE no trata solo con ideas, sino, sobre todo, con acción: no os perdáis, en la sección “Crossroads”, la actividad de los “mentores de élite” para emprendedores. Y, una vez más, gracias a todos los alumni por estar siempre a nuestro lado; las páginas de “People” recogen algunas noticias que nos habéis enviado, para que todos las conozcamos y nos alegremos de los éxitos de nuestros colegas.

Antes
TELVENT
Global Services

itconic
Innovate IT

**Con toda la experiencia
de los años. Con todo
el entusiasmo del
comienzo**



**Datacenter
services**



**Cloud
services**



**Managed
services**



**Security
services**

✓ Gestionamos la mayor
plataforma de Centros de Datos
Neutrales de España y Portugal

✓ Integramos las soluciones cloud
líderes en una única plataforma
híbrida

✓ Garantizamos el cumplimiento
de los más altos estándares de
calidad

✓ Aseguramos la continuidad de las
infraestructuras IT en 24/7 que
soportan los sistemas críticos de
negocio

✓ Prestamos servicios flexibles y
adecuados a las necesidades de
los clientes en pago por uso

✓ Protegemos su negocio
controlando la seguridad de sus
infraestructuras IT



CMMIDEV / 3SM
Exp. 2016-10-09 / Appraisal #21166

itconic.com
902 366 718



Graduaciones 2016: 50 años después de la graduación de la primera promoción del MBA **EL BROCHE FINAL**



Silvio Napoli, presidente electo de Schindler; **Jordi Mercader**, presidente de Miquel y Costas, y **Antonio Huertas**, presidente de MAPFRE, fueron los padrinos de las promociones del MBA y el EMBA 2016, cuyas graduaciones nos trasladan al 22 de junio de 1966, cuando la primera clase del MBA del IESE, formada por 27 jóvenes profesionales, se graduó. Las promociones de este año son más numerosas y diversas; también su experiencia profesional es mayor y más rica, pero les “une el mismo espíritu y la misma voluntad de mejora personal y de contribuir a la sociedad a través de la excelencia en la dirección de empresas”, afirmó el director general del IESE, **Jordi Canals**.



“**L**os verdaderos líderes, los que dejan un legado duradero, centran sus esfuerzos en la evaluación interna, y, basándose en ella, consiguen, también, resultados en la externa”. Este fue el mensaje compartido por el presidente electo del grupo Schindler, **Silvio Napoli**, durante la graduación del MBA 2016, que tuvo lugar el 13 de mayo en el campus del IESE en Barcelona.

Napoli destacó cinco lecciones del ámbito del deporte y de la empresa que identificó como impulsoras del éxito: la gratitud, el control del ego, la adaptabilidad, la gestión del fracaso y la valentía. “La gratitud es un buen punto de partida. Es la toma de conciencia de que, por muy fuertes y dotados que nos creamos, necesitamos de otras personas para lograr lo que nos proponemos”. Según **Napoli**, “la gratitud nos obliga a enfrentarnos a nuestro peor y más

tenaz enemigo: nosotros mismos, o, si lo preferís, nuestro ego”. Asimismo, según **Napoli**, debemos estar preparados para aceptar el fracaso como un elemento esencial en el camino hacia la excelencia. El presidente electo de Schindler añadió: “Para las personas de éxito, el fracaso es información. En el caso de los verdaderos líderes, la reacción que muestran es: ‘Esto no ha funcionado y soy un solucionador de problemas, por lo que pondré en práctica algo diferente’”. Como elemento transversal a estas lecciones, aseguró **Napoli**, “las cualidades que realmente marcan la diferencia son la valentía de aprovechar las oportunidades y la determinación para recuperarse tras sufrir un fracaso”.

50 AÑOS DE HISTORIA Y UN LEGADO PARA EL FUTURO

El director general del IESE, **Jordi Canals**, también felicitó a la clase del 2016 e instó a los graduandos a llevarse tres lecciones de su paso por la escuela: el sentido



LA GRATITUD NOS ENFRENTA A NUESTRO PEOR ENEMIGO: NUESTRO EGO”

Silvio Napoli
Presidente electo de Schindler



de misión y propósito, el compromiso con la excelencia y la capacidad de ser magnánimos con nuestras ambiciones y humildes para reconocer nuestros errores. Estos, aseguró, son “los pilares intrínsecos de todo proyecto profesional serio”. “El MBA del IESE es un medio para dar esperanza al mundo de la empresa de que un mejor *management* puede tener un impacto positivo”, añadió.

Por su parte, el profesor **Alfonso Sánchez-Tabernero**, rector de la Universidad de Navarra, afirmó: “Estoy convencido de la necesidad de que los líderes de hoy en día, además de tener una preparación técnica excelente, deben caracterizarse por fomentar un estilo de vida que promueva el bien común por encima del bien individual y egoísta”. “El prestigio de nuestra universidad y del IESE proviene, en gran medida, de nuestros antiguos alumnos, y, por eso, me atrevo a pedirles que seáis buenos embajadores de los valores que habéis aprendido a lo largo de estos dos años

de MBA”, añadió. Por su parte, el director del programa MBA, **Franz Heukamp**, destacó algunos logros de la clase del 2016. “Habéis superado retos como hacer negocios a nivel mundial, ampliar vuestra visión ética y humanista de la gestión empresarial, y potenciar vuestras aptitudes de liderazgo y vuestra capacidad para tomar decisiones”, aseguró. “Habéis batido récords en la organización de nuevas actividades, como la Women in Business Conference o a las TEDx Talks, aportaciones perdurables al programa MBA, que podrán aprovechar futuras generaciones de alumnos”.

Sean Porta, presidente de la clase del 2016 del MBA, se refirió al espíritu de servicio que han vivido en el IESE: “Ahora que vamos a dispersarnos por distintos rincones del mundo, mi mayor esperanza es que nunca perdamos de vista nuestra capacidad de elección, que sigamos escogiendo ser generosos, desinteresados y altruistas, una actitud de servicio hacia los demás”.



NUESTRO PAPEL SE BASA EN CREAR VALOR PARA LOS DEMÁS

Jordi Mercader
Presidente del Grupo Miquel y Costas

“**T**enéis la capacidad para intentar mejorar el mundo. Tenéis la fuerza de la juventud, la vitalidad nueva que da el conocimiento, las palancas tecnológicas necesarias y, sobre todo, tenéis tiempo. No creáis nunca aquello de que los trenes solo pasan una vez. Van pasando, y lo que hay que intentar evitar es coger el equivocado”. Estas fueron las palabras que **Jordi Mercader** (MBA ‘69), presidente del Grupo Miquel y Costas –una empresa familiar con dos siglos de historia–, dirigió a los alumnos del Executive MBA (EMBA) durante la ceremonia de graduación de la promoción 2016 celebrada el 6 de mayo en Barcelona.

“Nuestro papel se basa en crear valor para los demás, no a su costa. Somos creadores, no simplemente administradores de recursos. Pretendemos aportar valor nuevo y neto a la sociedad, no consumirlo”, apuntó **Mercader**.

En un mundo en transformación, “la regulación jugará un papel creciente”, afirmó el presidente de Miquel y Costas. Según **Mercader**, las regulaciones, entendidas como elementos de protección, “pueden enriquecer la gestión y ayudar a transmitir valores sin caer en la ingenuidad o en el buenismo”. Así, instó a los 116 recién graduados a usarlas. “Si aprovecháis el fondo, podéis mejorar las actuaciones, evitar riesgos, debates estériles y pérdidas de tiempo”. Eso sí, sin olvidar la transparencia, el gobierno corporativo, la fiscalidad o la sostenibilidad, que “pertenecen más al terreno de las convicciones que al de las normas”, afirmó.

A CABALLO ENTRE EMOCIÓN Y CONVICCIÓN

● **Mercader** también ensalzó la importancia de los valores. “La globalización nos obliga a recuperar valores como la solidaridad, el fortalecimiento de la profesionalidad y la formación, la igualdad de género y la valoración de



lo social, más allá de la preeminencia del poder económico o político. Y, sobre todo, la honestidad, el rigor y la bondad”, aseguró.

Los directivos tienen que transitar entre las emociones y las convicciones. “Las emociones, a veces, hay que sacrificarlas. Las convicciones no se pueden traicionar. Son la ‘clave de bóveda’ que sostendrá el arco vital que el tiempo va cargando. Hoy, vosotros iniciáis un nuevo periodo con un arco reforzado y dispuestos a cargarlo”, recordó a los recién graduados. “La dificultad reside en ‘cómo hacerlo’, y este ‘cómo’ es vuestro. Es vuestro reto personal y colectivo”, remarcó **Mercader**.

En el cambiante contexto actual, no cabe la complacencia. **Isaac Cabezas** (EMBA ‘16), copresidente de la clase de 2016, recordó: “Hemos trabajado duro, pero el camino no termina aquí. Como antiguos alumnos del IESE, tenemos la responsabilidad de contribuir a la sociedad, con diligen-

cia y comprensión, con rectitud y justicia, con excelencia y, sobre todo, con pasión y espíritu de servicio”, afirmó.

En este sentido, el director académico del segundo año del EMBA, **Javier Santomá**, les recordó: “Puesto que habéis recibido mucho, mucho se esperará de cada uno de vosotros”.

El director general del IESE, **Jordi Canals**, afirmó que la nueva promoción deberá tener presente “el sentido de misión en la empresa, que no solo refuerza nuestra reputación, sino que nos hace más humanos y capaces de servir a otros”.

La emoción estuvo muy presente en una ceremonia en la que los graduandos contaron con el apoyo de sus familias. “Creo que hablo en nombre de todos cuando afirmo que me siento orgulloso y afortunado de haber cursado el EMBA del IESE”, afirmó **Albert Prior** (EMBA ‘16), copresidente de la clase.

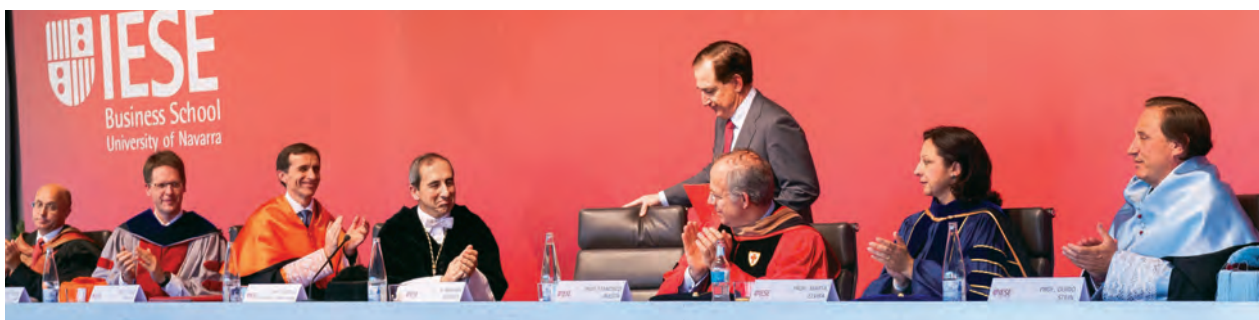


“**N**o se puede trabajar ni hacer negocios sin valores, sin actitudes ejemplares y sin ética. Solo así podremos contribuir a un mundo en el que haya más compromiso social, se respete más a las personas y crezcan las oportunidades reales entre todos. Porque es posible tener éxito en la empresa y conseguirlo desde el compromiso”. Esta fue una de las reflexiones pronunciadas por el presidente de MAPFRE, **Antonio Huertas**, el 20 de mayo durante la ceremonia de graduación de la promoción 2016 del Executive MBA en Madrid.

Ante los 124 graduandos, **Huertas** insistió en la importancia que tiene el talento en la buena marcha de las organizaciones. En su lección magistral, destacó que el desarrollo del talento de las personas debe ser un pilar estratégico en cualquier compañía, ya que es un elemento

diferenciador. “Si no se cultiva el talento, la empresa no podrá seguir avanzando de manera impecable, porque el talento es la esencia para conseguir la excelencia en un entorno cada vez más competitivo y exigente”, apuntó **Huertas**. En esta línea, también argumentó que el éxito de una compañía tiene mucho que ver con el de las personas que la integran.

Asimismo, el presidente de MAPFRE insistió en que elementos como el esfuerzo, el sacrificio, la disponibilidad y la flexibilidad ante el cambio son imprescindibles para progresar en la vida, tanto a nivel personal como profesional. En su opinión, todo esto adquiere una importancia aún mayor en un momento como el actual, caracterizado por la incertidumbre y los cambios. “Esta transformación global requiere de personas con capacidades y cualidades globales que estén dispuestas a asumir responsabilidades”, incidió **Huertas**.



ES POSIBLE TENER ÉXITO Y CONSEGUIRLO DESDE EL COMPROMISO”

Antonio Huertas
Presidente de MAPFRE



SENTIDO DE MISIÓN

El director general del IESE, **Jordi Canals**, recordó el sentido de misión y el propósito de la institución, uno de los ejes de la escuela desde su fundación. “Una buena dirección de empresas no solo mejora a las personas y a las propias empresas, sino que, también, mejora a la sociedad”, dijo.

En el mismo sentido se expresó el rector de la Universidad de Navarra, **Alfonso Sánchez-Tabernero**, quien instó a los recién graduados a convertirse en agentes activos de esta mejora y a promover el bien común: “En el IESE, os hemos educado en la cultura de la magnanimidad y la esperanza. Así es como debéis actuar vosotros: sois hombres y mujeres empeñados en cambiar la sociedad”, afirmó el profesor **Sánchez-Tabernero**.

Por su parte, el profesor **Guido Stein**, director académico del Executive MBA en Madrid, compartió con

los alumnos una de las claves del éxito del programa: el crecimiento personal. “El EMBA no es una meta, es un comienzo”, señaló. El profesor **Stein** recordó también que “el trabajo es un modo de contribuir al progreso de la humanidad”.

Por último, **Carlos Ponce** (EMBA ‘16) y **Juan Pérez** (EMBA ‘16), presidentes de la promoción, admitieron que el paso por el IESE ha dejado una profunda huella en ellos y en todos sus compañeros: “Hoy somos muy diferentes con respecto a hace dos años: seguramente, más sensatos, más responsables, más humildes por el hecho de conocernos mejor y, a la vez, más conscientes de nuestro deber de devolver a la sociedad”. Y es que las experiencias vividas durante el programa dejan una impronta en los alumnos que no desaparece con el tiempo: “Del IESE, os lleváis un modo de afrontar el futuro que os acompañará siempre,” afirmó el profesor **Canals**.

El MBA evoluciona, el ADN permanece

Hace 50 años, el 22 de junio de 1966, el campus del IESE acogió la primera graduación del programa MBA. Sus 27 alumnos se habían aventurado en un programa pionero y casi desconocido en Europa. Cinco décadas más tarde, el MBA *full-time* ha madurado y ha crecido en todos los sentidos, pero ha sabido fortalecer los pilares de su naturaleza, avanzando al ritmo del siglo XXI con la misma esencia. Alumni, profesores y personal del programa nos ayudan a analizar los cambios y los fundamentos de este joven brillante, que cumple 50 años.

El cuerpo humano se regenera por completo con células nuevas aproximadamente cada diez años. Aun así, nuestro ADN permanece inalterable toda la vida, lo que explica que, aunque envejecemos, nuestra fisonomía se mantenga con el paso del tiempo.

En el 2016, el MBA del IESE tiene –en muchos aspectos– muy poco que ver con aquella primera clase que se graduó en 1966. Sus células se han multiplicado exponencialmente, se han renovado año tras año, han evolucionado bajo el compás que ha marcado el viento de cada época y han ido adaptándose a las necesidades cada vez más sofisticadas de alumnos y empresas. Basta con exponer algunos datos, como los más de 280 alumnos repartidos en las cuatro secciones que lo componen, las 56 nacionalidades representadas en el aula o los 105 profesores a tiempo completo que forman el claustro, para ilustrar brevemente este cambio.

Sin embargo, no escapa a nadie que el MBA del IESE sigue siendo hoy tan reconocible y genuino como lo era 50 años atrás. ¿Por qué? Porque sus raíces –su sentido de misión, sus valores, su metodología y su foco en la persona– se han mantenido fuertes y se han expandido a lo largo de cinco décadas.

Tal y como explica el profesor y director del programa MBA del IESE, **Franz Heukamp**, uno de los principales retos de la escuela para los próximos años es mantener este ritmo: “Tenemos que seguir creciendo y cubrir las necesidades de las empresas y de los jóvenes directivos.

MBA Program

El campus del IESE en Barcelona acoge, cada año, a más de 280 alumnos de 56 nacionalidades.



TENEMOS QUE SEGUIR CRECIENDO, PERO NUESTRO MBA DEBE SEGUIR SIENDO ÚNICO EN EL MUNDO POR SU PERSONALIZACIÓN Y CERCANÍA A LOS ALUMNOS”

Franz Heukamp, director del programa MBA del IESE

Adaptarnos a su estilo y a sus demandas. Esto incluye la renovación de los contenidos, innovar en los métodos de aprendizaje o usar nuevas plataformas. Pero, por otro lado, nuestro MBA debe seguir siendo único en el mundo por su personalización y cercanía a los alumnos, por su composición internacional, y unas posibilidades de aprendizaje y de realización de proyectos muy singulares”.

UNA DIMENSIÓN SINGULAR

● Uno de los aspectos que ha definido de una forma más clara cómo se entiende hoy el MBA es el crecimiento progresivo del número de alumnos, que ha alcanzado, actualmente, cuatro secciones y más de 280 participantes. Este crecimiento ha traído consigo una incesante y rigurosa búsqueda del talento en todos los rincones del planeta, con el objetivo de garantizar unos grupos de trabajo tan diversos y excelentes como sea posible. Esta política se ha convertido en todo un círculo virtuoso, ya que el carácter internacional del MBA es uno de los activos más valorados por los nuevos candidatos en una enorme variedad de países.

Según el director general asociado del IESE, el profesor **Eric Weber**, el crecimiento del programa aporta importantes beneficios: “Más alumnos significa que hay más diversidad en las aulas y, por tanto, más enriquecimiento personal entre los compañeros. Por otro lado, también facilita que empresas de mayor tamaño se interesen por el IESE para venir a reclutar talento. Además, somos capaces de mantener una atención muy personalizada con los alumnos, ya

que los grupos de trabajo siempre son de ocho personas y la dimensión de cada sección tampoco ha crecido”.

“El programa ha crecido muchísimo en tamaño y en diversidad internacional desde que yo lo cursé”, recuerda **Itziar de Ros** (MBA ‘06), directora de Admisiones del MBA. “Esta diversidad es una de las claves que nos ayuda a captar alumnos con talento que buscan aprender de gente de todo el mundo. Para la escuela, la calidad del participante es primordial, pero no solo se trata de un GMAT; lo que nos acaba decantando es qué puede aportar el candidato a la clase, su lado humano”, afirma.

Los miembros del equipo de Admisiones del MBA que participan en la selección de candidatos desde distintas partes del mundo también destacan esta diversidad. Desde Tokio, **Junichi Kagaya** (MBA ‘11) expone: “La diversidad del aula atrae muchísimo a los candidatos asiáticos. En el IESE, no hay mayoría de ninguna nacionalidad, y muchos alumnos tienen el inglés como segunda lengua. Esto hace que el campus sea muy vivo tanto dentro como fuera de las clases y que resulte muy cómodo para los participantes asiáticos”.

“Los candidatos americanos se sienten atraídos por el IESE por ofrecer un MBA bilingüe, por el carácter internacional del aula y por las oportunidades de empleo globales a las que accederán”, explica **Jessica Smith** (MBA ‘08) desde Nueva York.

La globalidad es un beneficio innegable del programa y aporta valor tanto a los candidatos que desean trabajar en otros continentes como a quienes desean permanecer en



MBA Program

Un claustro, formado por 105 profesores a tiempo completo de 31 países distintos, imparte un amplio programa cuyo foco principal se centra en la toma de decisiones y en la dimensión ética y humana de los negocios.



Doing Good Doing Well

La 15 edición de esta conferencia sobre empresas socialmente responsables organizada por los alumnos del MBA contó con 40 ponentes y la asistencia de más de 600 personas.

Career Forum

A los tres meses de la graduación, el 91% de los alumnos del programa han aceptado una oferta de empleo. Previamente, los alumnos han participado en *workshops*, sesiones de *coaching*, así como en *career forums*. Actualmente, se celebran tres en el campus de Barcelona, uno en Singapur y otro en Nueva York.



sus países. Por ejemplo, **Melissa Afonso** (MBA '08), desde Brasil, explica que “cada vez hay más brasileños que desean vivir en el extranjero, primero estudiando y después trabajando, si es posible”.

Por su parte, **Anjaney Borwankar** (MBA '03), desde Singapur, destaca que los alumnos procedentes del Sudeste Asiático “se han dado cuenta de que sus países de origen son los lugares en los que las grandes multinacionales están creciendo más. Esto les proporciona muchas posibilidades de convertirse en directivos de éxito, pero, para conseguirlo, deben conocer no solo sus mercados locales, sino, también, cómo funciona la economía internacional. Y aquí es justo donde el IESE juega con ventaja frente a otras escuelas de dirección”.

“El MBA del IESE es una gran amalgama”, afirma el profesor **Carlos García Pont**. “Los alumnos cambian y acaban llamando ‘diferencia’ y ‘diversidad’ a lo que, a su llegada, llamaban ‘rareza’; aprenden no solo a apreciar esa diferencia, sino a querer entenderla y amarla”, añade.

Aprender de los compañeros es algo que han valorado los alumni de todas las generaciones tras su paso por el MBA. Como **Alejandro Beltrán** (MBA '98), *managing partner* en McKinsey & Company Iberia, quien opina que “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 percibir las cosas únicamente desde tu prisma y a entender que las personas de tu alrededor pueden tener puntos de vista diferentes”.

“El MBA me enseñó a ser humilde, a escuchar, a colaborar con los demás y a conocerme mejor. Me ayudó a crecer personalmente a través del trabajo en equipo”, comparte **Pablo Sagnier** (MBA '90), socio de Egon Zehnder International.

Por otro lado, además de la diversidad internacional, la presencia de las mujeres también ha crecido en los últimos años. “En muy poco tiempo, hemos pasado de ser 40 mujeres por clase a ser 80”, destaca **De Ros**.

Para contribuir a ello, el IESE ha lanzado diversas iniciativas, como un contacto cercano con empresas especial-

mente interesadas en contratar a mujeres, la creación de becas específicas, el impulso a la plataforma IESE Women in Leadership (I-WIL), la colaboración con la Forté Foundation, el desarrollo de investigaciones académicas o el diseño de clubs y conferencias para fomentar la relación entre mujeres directivas.

“Las empresas se dan cuenta de los beneficios que supone tener variedad de géneros en puestos directivos, y muchas compañías están haciendo un esfuerzo por contratar a más mujeres en todos los niveles de la organización. Esto hace que cada vez más mujeres se interesen por el mundo de los negocios y, en consecuencia, por programas como el MBA”, añade **Smith**. Por su parte, **Núria Cabutí** (MBA '92), CEO de Penguin Random House Grupo Editorial, lamenta que, a veces, a una mujer “se le exige más”, pero que, “no obstante, cada vez hay más mujeres en las escuelas de negocios, y los rasgos o el carácter que las empresas exigen a sus directivos están cambiando. Hay muchas mujeres que encajan bien con estos requisitos y, por lo tanto, son candidatas a ocupar puestos clave en las organizaciones”.



Overseas Module Nairobi

El programa ofrece módulos optativos en cuatro ciudades: Nairobi, Nueva York, São Paulo y Shanghai.

VISIÓN GLOBAL, EN EL SENTIDO MÁS AMPLIO

● El carácter internacional de un programa no solo lo determina la procedencia de sus alumnos, sino el enfoque del contenido y las oportunidades que ofrece. Para el profesor **Heukamp**, la apuesta del MBA es clara: “Es una oportunidad única para la gente joven de mejorar en sus capacidades para la dirección de empresas y obtener una visión más amplia del mundo y de los negocios”.

Además de profesores y casos internacionales, el MBA ofrece a sus alumnos de segundo curso la ocasión de participar en los *Exchange Programs*, con acuerdos de intercambio con 30 escuelas de dirección de todo el mundo, y, también, la posibilidad de apuntarse a los *Overseas Modules*. Se trata de cápsulas formativas de dos semanas de duración en las que un grupo de alumnos viaja a Nueva York, São Paulo, Shanghái o Nairobi para comprender el funcionamiento del entorno empresarial y económico de cada lugar e interactuar con directivos locales.

NUEVOS TIEMPOS, NUEVOS CONTENIDOS

● La irrupción de la generación *millennial* también está contribuyendo a dibujar el rostro más actual del MBA, un programa en constante adaptación. “Hace unos años, los alumnos estaban totalmente enfocados en la banca, la inversión, la consultoría..., para progresar a nivel de sueldo y de currículum. Hoy, en cambio, tenemos incluso candidatos que llegan ganando más dinero del que seguramente ganarán cuando se gradúen y que afirman que buscan algo que los llene, que dé un sentido a su trabajo. Son personas muy inquietas, muy digitales y muy enfocadas en los retos permanentes: han superado por completo la idea de mantenerse fieles a la misma empresa”, detalla **De Ros**.

Afonso coincide al identificar nuevas motivaciones en los candidatos: “Hoy, la mayoría quieren hacer el MBA para convertirse en emprendedores y buscan un significado a lo que hacen, además de flexibilidad, mucho más que un estatus, un sueldo o un trabajo de por vida. Hace diez años, todos querían ser CEO o CFO de grandes empresas, pero los *millennials* no encajan en este modelo”. Para permitir

a los alumnos descubrir su camino en este nuevo y apasionante entorno, el IESE ha dotado al MBA de múltiples posibilidades curriculares enfocadas a los sectores empresariales más demandados, la iniciativa emprendedora, la innovación y los proyectos sociales.

“El ámbito de la iniciativa emprendedora se ha fortalecido mucho en los últimos años y lo hemos potenciado en el MBA, pero siempre ha sido una de las señas de identidad del IESE, porque creemos que la capacidad de emprender es muy importante para cualquier directivo, aunque no inicie una empresa propia” apunta el profesor **Heukamp**. “Desde el año 1974, existía una asignatura optativa sobre iniciativa emprendedora en el MBA, que impartía el profesor **Pedro Nueno** con mucho éxito. Actualmente, hay un curso obligatorio y diez optativos”, explica la profesora **M.ª Julia Prats**.

Así, en las opciones de verano tras el primer curso, además de las tradicionales prácticas en empresas de multitud de sectores, se pueden realizar prácticas en instituciones sin ánimo de lucro o bien enrolarse en la *Summer Entrepreneurship Experience*, en la que los alumnos podrán dar forma a su propio proyecto empresarial bajo la tutela del IESE. “Los alumnos están imbricados en un ecosistema emprendedor, que incluso alcanza Nueva York o Múnich. Tienen acceso a los docentes, a la comunidad inversora y a la científico-técnica, a una red de mentores, a clubes de emprendedores y de *venture capital*... El IESE hace de catalizador del ecosistema emprendedor”, afirma **Prats**.

El currículum incorpora novedades, pero sigue gravitando sobre el método del caso, con la intensidad que caracteriza al programa. Según **Baldomero Falcones** (MBA '72), presidente de Fomento y Expansión Empresarial: “Resolver casos, situaciones concretas, era apasionante. Sin darte cuenta, desarrollas una magnífica formación, una gran capacidad de análisis que te ayuda a tomar decisiones”. “Esa forma de pensar, de descubrir cuál es el problema que tienes que resolver, me ha acompañado a lo largo de toda mi vida profesional”, explica **Antonio González-Adalid** (MBA '75), CEO de Cartera Industrial Rea.



IESE Meets the Valley

En marzo, los alumnos que participaron en la visita a Silicon Valley pudieron conocer empresas tecnológicas.



50th MBA Anniversary

La celebración del 50 aniversario del programa ha incluido numerosos encuentros entre alumni y alumnos, como el que tuvo lugar el 30 de noviembre del 2015 en el campus de Barcelona.

EL MBA ME ENSEÑÓ A SER HUMILDE Y A CRECER PERSONALMENTE A TRAVÉS DEL TRABAJO EN EQUIPO”

Pablo Sagnier (MBA ‘90),
socio de Egon Zehnder International

MI FORMACIÓN EN EL IESE ME HA PERMITIDO CONSIDERAR SIEMPRE A LAS PERSONAS COMO EL EJE PRINCIPAL DE TODAS LAS DECISIONES”

María del Pino Velázquez (MBA ‘91),
presidenta del grupo Unísono

CADA VEZ HAY MÁS MUJERES EN ESCUELAS DE NEGOCIOS QUE SON CANDIDATAS A OCUPAR PUESTOS CLAVE EN LAS ORGANIZACIONES”

Núria Cabutí (MBA ‘92),
CEO de Penguin Random House Grupo Editorial

El método del caso fue un reto para **Myra Yu** (MBA ‘99), *managing director* de Advance Medical en Asia Pacific, la primera y única alumna en su clase procedente de China, quien admite que tuvo que deshacerse de su esquema mental anterior, que implicaba participar poco en clase, y volver a empezar desde cero: “Fue un proceso doloroso porque me vi obligada a negar lo que me habían enseñado en los últimos veinte años, pero, a la vez, me descubrí disfrutando de las sesiones y aprendiendo más que nadie”.

El entrenamiento que supone resolver centenares de casos se complementa con proyectos docentes que sitúan a los participantes en el asiento del piloto para solucionar problemas del mundo real, en empresas reales. Un reto como el que propone el Proyecto Capstone, en el que los alumnos –organizados en grupos de trabajo–, a lo largo de un mes y compatibilizando con otras actividades, deben estudiar y plantear soluciones a retos de empresas muy diversas, como diseñar el lanzamiento de un producto, introducirse en un nuevo mercado o evaluar el plan de sucesión en una empresa familiar.

El profesor **Luis Palencia** recalca que no se trata tanto de poner en juego todas las habilidades y conocimientos de los alumnos, sino de cómo lo hacen: “Es un entorno de generación de ideas para que experimenten la frustración y la presión de trabajar contrarreloj y el orgullo de lograr un objetivo en equipo”.

Por último, en segundo curso, las más de 70 asignaturas optativas entre las que pueden escoger los alumnos del MBA les permiten personalizar al máximo su experiencia y alinear su formación con sus intereses y objetivos personales y profesionales. “En el segundo año, intentamos que sean los propios alumnos los que diseñen su currículum. Nosotros les abrimos un campo de posibilidades, tanto puramente académicas como experienciales o de desarrollo de proyectos personales, y ellos definen el contenido de su trabajo como parte del desarrollo de su capacidad directiva”, explica el profesor **García Pont**.

Estos avances no son ajenos a la llegada de las nuevas tecnologías, que también se están implementando para

Global Leadership Series

Los alumnos tienen la oportunidad de escuchar de primera mano la experiencia de altos directivos, como fue el caso de la sesión que impartió Jaime Caruana, director general del Banco de Pagos Internacionales, el 7 de marzo.



Young Talent Program

El programa es una puerta de entrada al MBA, ya que ofrece una preadmisión al programa a personas con un magnífico currículum. Actualmente, cerca de 200 candidatos están en el programa procedentes de 33 países.

garantizar una mejor experiencia para alumnos y profesores, y ampliar el abanico de posibilidades docentes, pero sin perder el foco en la calidad, la excelencia y el contacto humano: “La tecnología nos permite hacer cosas que antes eran impensables, aumenta la experiencia del método del caso, mejora la colaboración de todo el grupo, incrementa el sentido de comunidad y facilita el de continuidad cuando no estás en el aula”, afirma el profesor **Weber**.

MUCHO MÁS QUE UN MBA

- Más allá de un currículum variado, actualizado y diseñado con todos los detalles, el MBA incluye cada día más actividades paralelas destinadas a poner en práctica las habilidades de los alumnos en la toma de decisiones, la iniciativa emprendedora o el liderazgo.

Iniciativas como la Roland Berger Case Competition, donde se ponen a prueba sus habilidades con el método del caso; las Global Leadership Series, que les permite interactuar en directo con empresarios destacados, o las actividades organizadas por los clubes de alumnos son algunas muestras de un campus en permanente expansión.

Las actividades también les acercan a las empresas, como en el caso de los Career Forums y los Career Treks en distintos lugares del mundo y para sectores concretos. Muchas de estas iniciativas, como la emblemática conferencia sobre empresas responsables Doing Good Doing Well, están organizadas directamente por los alumnos. “Son actividades voluntarias, pero es su responsabilidad aprovechar al máximo cada minuto de estos 19 meses. Es una gran manera de practicar su iniciativa, su liderazgo y aquellos aspectos en los que tienen más dificultades”, comenta **De Ros**.

UN CAMBIO PARA TODA LA VIDA

- Con la ética como principio, el método del caso como sistema y las relaciones humanas como textura, el MBA del IESE se convierte en una experiencia transformadora única en el mundo que ha cambiado la vida de miles de directivos en los últimos 50 años, adaptándose a cada época y manteniendo unos fundamentos inalterables.

Uno de ellos es la estrecha relación entre los profesores y los alumnos, que, según el profesor **Palencia**, se construye a partir de la confianza. El claustro de profesores del MBA, reconocido por la calidad de la docencia, impulsa este aspecto al interesarse “por las preocupaciones de los alumnos y ofreciéndoles una guía sobre cómo actuar con profesionalidad que es más valiosa que cualquier consejo técnico”, afirma el profesor **Palencia**.

Esta proximidad y el enfoque ético resulta atractivo para las nuevas generaciones: “Los *millennials* quieren empresas de las que entiendan el sentido y saber cuál va a ser su papel en ellas. A raíz de la crisis, mucha gente ha empezado a reflexionar sobre sus causas y sobre la falta de ética en algunas compañías. Para evitar que se repita, hace falta responsabilidad personal, pero, también, disponer de un marco para tomar decisiones. En el IESE, se incorpora el aspecto ético junto al económico en todas las asignaturas. Este factor es cada vez más esencial para atraer a nuevos alumnos”, afirma el profesor **Weber**.

Además, este es uno de los aspectos que más impacta a los alumni: “Mi formación en el IESE me ha permitido considerar siempre a las personas como el eje principal de todas las decisiones”, explica **María del Pino Velázquez** (MBA ‘91), presidenta del grupo Unísono.

Así lo afirma también **Tomás García Madrid** (MBA ‘88), consejero delegado del Grupo Villar Mir: “En el IESE, aprendí que se puede contribuir al bien común gestionando empresas y siendo un directivo profesional. A veces, la gente tiene la imagen de que los directivos somos tiburones que solo pensamos en ganar dinero y que nos dan igual el bien común y el prójimo. Y, en el IESE, te das cuenta de que en absoluto es así”.

Y es que, tras cursar el MBA en el IESE, ya nada es igual. “¿Qué es el éxito?”, se pregunta **Christopher Daniels** (MBA ‘00), director de Alianzas y Comunicación de Hybrid Air Vehicles: “La mayoría de las escuelas de negocios lo equiparan a tener un buen sueldo y un cargo importante. El IESE te permite hacer un ejercicio de introspección y dar con tu propia definición del éxito”.



Roland Berger Case Competition

La 21 edición de la competición tuvo lugar del 25 al 27 de febrero y reunió a alumnos de *business schools* como la HKUST, la LBS o la Kellogg. El equipo del IESE ganó la competición.



Proyecto Capstone

El Proyecto Capstone sitúa a los alumnos del primer año del MBA directamente en el asiento del piloto para solucionar problemas globales del mundo real, en empresas reales.

GESTIÓN DE OPERACIONES PARA DIRECTIVOS

CINCO ESTRATEGIAS PARA INNOVAR EN OPERACIONES

**PHILIP MOSCOSO**

Profesor Ordinario de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, IESE

**ALEJANDRO LAGO**

Profesor Ordinario de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, IESE

En un contexto en el que la globalización y las nuevas tecnologías abren la puerta a otras formas de trabajar, la innovación de las operaciones se convierte en una fuente de ventaja competitiva muy relevante para las empresas.

INNOVACIÓN Y CAMBIO • SERVICIOS Y OPERACIONES • ANÁLISIS DE DECISIONES

¿Qué tienen en común empresas como Toyota, Zara, Amazon o Ikea? Además de ocupar una posición de liderazgo en sus correspondientes sectores, todas ellas han marcado un antes y un después en la forma de operar de sus respectivas industrias, llegando, incluso, a transformarlas por completo. Han hecho de la innovación en operaciones su principal fuente de ventaja competitiva. Por eso, las hemos elegido para ilustrar las ideas del capítulo dedicado, específicamente, a este tipo de innovación que hemos incluido en el libro *Gestión de operaciones para directivos. Destapa el pleno potencial de tu empresa* (McGraw-Hill).

Es muy importante resaltar que no estamos hablando, aquí, de la aplicación de programas de calidad y mejora continua de las operaciones existentes de una empresa, sino de idear maneras completamente innovadoras de operar en ella: formas nuevas de fabricar productos, de gestionar pedidos o de prestar el servicio al cliente. Y, para ello, por lo general, no basta con replantearse el *cómo* se hacen las cosas (las operaciones), sino también el *qué* se ofrece (la propuesta de valor) y el *a quién* (los clientes objetivo).

¿POR QUÉ INNOVAR EN OPERACIONES?

Podemos citar tres grandes beneficios de la innovación en operaciones –en comparación con otras fuentes de ventaja competitiva– que

la hacen especialmente interesante: en primer lugar, los resultados económicos pueden ser muy importantes; en segundo lugar, y contrariamente a lo que se presupone, la innovación en operaciones no necesariamente requiere de grandes inversiones; y, en tercer lugar, tiene la ventaja de que los competidores pueden tardar bastante en identificarla y, además, cuando lo hacen, les resulta difícil replicarla.

¿POR DÓNDE EMPEZAR?

No existe una regla general que nos indique qué procesos son susceptibles de una innovación en operaciones, pero sí podemos identificar unas áreas prioritarias sobre las que se puede incidir para cambiar, de forma radical, la manera de operar de una empresa:

1 Desarrollar propuestas enfocadas a nichos de clientes insatisfechos o no servidos

Muchas veces, las empresas dan prioridad a los clientes más exigentes –y rentables– en el desarrollo de sus productos y servicios, dejando a otros desatendidos y al margen del mercado porque las ofertas existentes resultan demasiado complicadas, incómodas o caras para ellos. Sin embargo, enfocarse en los clientes “infrservidos” permite, en ocasiones, simplificar la propuesta de valor y, a su vez, el sistema de operaciones, con los importantes ahorros en costes que eso conlleva.

Un ejemplo de esta estrategia lo encontramos en las compañías aéreas de bajo coste como Southwest o Ryanair;



se han centrado en un nicho de mercado muy concreto (el transporte de pasajeros a precios bajos), innovando en las operaciones de su industria (realizando vuelos punto a punto y utilizando un único tipo de avión) y simplificándolas para hacerlas más ágiles y eficientes (promoviendo, por ejemplo, la facturación *online* y el embarque sin asignación de asiento).

2 Incorporar servicios con mayor valor añadido o más personalizados

En sentido opuesto a la anterior, esta estrategia consiste en expandir la propuesta de valor más allá de la oferta tradicional del sector, ya sea incorporando la opción de adaptar el

producto a las necesidades del cliente (personalización) o sumándole servicios de valor añadido (servitización).

Para la personalización, se puede optar por ofrecer productos “customizables”, como hacen Nike o Adidas con sus zapatillas; experiencias asociadas al producto, como las que se ofrecen al cliente en las tiendas Nespresso; o formación, como hacen las empresas que ofrecen tutoriales para maximizar la experiencia de uso del producto. También es posible hacer que el cliente participe activamente en comunidades y procesos de diseño, como hace Lego con sus *fans*.

La diferenciación a través de añadir servicios permite jugar ciertas bazas

competitivas: estos suelen ofrecer mejores márgenes que el producto en sí, requieren una presencia local que un fabricante lejano no acostumbra a tener y ayudan a fidelizar al cliente, dado que su relación con él se intensifica.

Las empresas que se decantan por la servitización, por su parte, optan por ofrecer servicios asociados a la compra de equipos (financiación o *leasing*, mantenimiento y soporte, servicios logísticos, etc.), servicios que buscan mejorar los procesos y resultados del cliente a la hora de utilizar dichos productos (consultoría de procesos, formación de equipos o gestión de la información) o, directamente, prefieren replantearse

NO BASTA CON REPLANTEARSE EL CÓMO SE HACEN LAS COSAS, SINO TAMBIÉN EL QUÉ SE OFRECE Y EL A QUIÉN

por completo el modelo de negocio, llegando a reconsiderar, incluso, la propiedad y localización de los equipos (como hacen las compañías especializadas en ofrecer servicios de *cloud computing*).

3 Reconfigurar la cadena de valor cambiando los roles de quienes la integran

Típicamente, se trata de añadir o eliminar eslabones y actividades de la cadena, o de cambiar los roles o los integrantes que la configuran. Este tipo de acciones son las que más se relacionan con innovar en operaciones, ya que se centran, sobre todo, en cambios operativos que no necesariamente entrañan modificaciones en la propuesta de valor o en la gestión de los clientes.

Encontramos ejemplos de la aplicación de estas estrategias en las empresas que apuestan por la desintermediación (eliminación de los canales tradicionales de distribución), lo que da lugar a modelos de venta directa de proveedor a consumidor –como el del fabricante que vende directamente sus productos *online*–. También se hacen visibles en la aparición de grandes gigantes de la distribución *online*, como Amazon o Alibaba, que actúan como consolidadores de la oferta, reduciéndose, así, el número de empresas competidoras por eslabón.

Por otro lado, algunas empresas optan por un cambio de roles y funciones dentro de la cadena de distribución. Es el caso de los distribuidores que no solo juegan un rol a nivel logístico, sino también comercial o financiero –como ha ocurrido tradicionalmente en el sector de la distribución farmacéutica–, o que apuestan por un rediseño de la estructura de aprovisionamiento y fabricación, ya sea externalizando la producción a grandes conglomerados industriales en países de bajo coste especializados en el *contract manufacturing* –como hacen, por ejemplo, la mayoría de las marcas de moda o electrónica– o apalancándose en una estructura de proveedores exclusivos para desarrollar sus propias marcas, como han hecho Mercadona o Aldi en el sector de la distribución alimentaria.

4 Reconsiderar el rol del cliente como agente productivo: creación de valor y economías colaborativas

Otra forma de transformar radicalmente las operaciones de la empresa consiste en innovar en la relación con el cliente, involucrándolo como co-creador de valor en la prestación del servicio. Con esta estrategia, se pueden matar dos pájaros de un tiro: por un lado, mejorar la satisfacción del cliente, ya que se le hace partícipe del servicio; y, por otro, conseguir un

CLAVES: ESTRATEGIA A ESTRATEGIA

1 Desarrollar propuestas enfocadas a nichos de clientes insatisfechos o no servidos

- Identificar y analizar adecuadamente estos segmentos.
- Definir bien los aspectos claves de la propuesta de valor al cliente, pero, igualmente, aquellos que no se quieran ofrecer.
- Asegurar que esos aspectos claves elegidos permitan, operativamente, simplificar los procesos.
- Diseñar el sistema de prestación de forma que se puedan industrializar los procesos (y ganar eficiencia).

2 Incorporar servicios con mayor valor añadido o más personalizados

Cuando una empresa opta por la servitización de su oferta, lo primero que debe hacer es revisar su propuesta de valor al respecto. Para ello, deberá responder, en especial, a tres preguntas principales:

- ¿Cuál es realmente el trabajo o la experiencia que el cliente busca cumplir o satisfacer al adquirir nuestro producto?
- ¿Cómo pueden los servicios adicionales mejorar, para el cliente, los resultados alcanzados y los costes totales que tiene al utilizar el producto?
- ¿De qué manera se puede mejorar la experiencia de uso del producto?

ahorro importante en costes, pues es el propio cliente quien realiza ciertas actividades.

Los ejemplos de aplicación de esta estrategia de innovación en operaciones abarcan desde los modelos de autoservicio puros (fórmulas de *vending*, *auto check-in* en los aeropuertos, aplicaciones móviles bancarias, etc.) o híbridos (diseño y montaje de muebles trasladado, parcialmente, a los clientes, como hace Ikea) hasta los modelos de negocio sustentados en el “uso” de los propios clientes por parte de la empresa, ya sea para recomendar y evaluar la calidad de los servicios (como hacen Booking o TripAdvisor), para identificar tendencias de mercado o probar prototipos, o para desarrollar modelos de negocio inspirados en la economía colaborativa y basados en comunidades de usuarios que se prestan servicios mutuamente. De esto último, existen ejemplos diversos de empresas que han irrumpido con fuerza en sectores como el transporte urbano (Uber) o el alquiler de habitaciones (Airbnb).

5 Aprovechar las oportunidades que brindan las tecnologías para la innovación en operaciones

En este caso, la estrategia pasa por aprovechar las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para

innovar en operaciones y, así, poder reducir los costes de las diferentes actividades de la cadena de valor, aumentar el nivel de personalización de la oferta o mejorar la accesibilidad a los clientes.

La aplicación de tecnologías como el *big data* o el Internet de las cosas a los procesos industriales puede reducir drásticamente el coste de ejecución de ciertas actividades, como, por ejemplo, el seguimiento de la cadena logística (¿dónde y cuánta mercancía tengo?) o el control del funcionamiento y rendimiento de los equipos (análisis automatizado de procesos, predicciones de demanda...). Además, permite hacerlo en tiempo real, de forma fiable y económica.

Por otro lado, la digitalización agiliza la transmisión de la información y la coordinación entre actores en la cadena de valor, hace más eficientes todos los procesos, facilita la accesibilidad de clientes y proveedores a través de múltiples canales (omnicanalidad), reduce los costes de búsqueda para el cliente y contribuye, también, a reducir los costes de análisis de mercado y de desarrollo de nuevos productos y servicios; oportunidades que empresas como 7-Eleven en Japón, Amazon o Netflix han sabido aprovechar para convertir sus operaciones en una fuente de ventaja competitiva muy relevante.



PARA SABER MÁS:

Moscoso, P. y A. Lago, *Gestión de operaciones para directivos. Destapa el pleno potencial de tu empresa*, Madrid, McGraw-Hill, 2016.

3 Reconfigurar la cadena de valor cambiando los roles de los integrantes

- Tener claro, si se opta por la desintermediación, cuál es nuestro valor añadido, tanto de cara al cliente final como para los clientes intermedios.
- Reflexionar, cuando la innovación implica que se externalizan actividades, sobre el *qué* (actividades) y el *a quién* (proveedores), poniendo especial cuidado en que esa externalización no suponga la pérdida de un *know-how* clave para la empresa, del control de la relación con el cliente o de las palancas de costes.
- Mantener una visión integral de la cadena de valor y no centrar la atención solo en la parte en la que nuestra empresa está involucrada.

4 Reconsiderar el rol del cliente como agente productivo: creación de valor y economías colaborativas

- Poner un énfasis especial en la usabilidad y la conveniencia de los usuarios para asegurar que la experiencia los incite al uso repetido.
- Definir los mecanismos de gestión y control para garantizar que los clientes realicen adecuadamente las actividades que se les han traspasado y, en especial, para evitar que cometan errores que puedan tener un efecto negativo en el resto de usuarios.
- Crear mecanismos que refuercen el sentimiento de comunidad para afianzar la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

5 Aprovechar las oportunidades que brindan las tecnologías para la innovación en operaciones

- Entender que una nueva tecnología debe ser un facilitador (*enabler*) y no un fin en sí mismo.
- Tener en cuenta que toda ventaja competitiva basada en nuevas tecnologías es temporal, ya que los competidores también empezarán a utilizarlas.
- No subestimar el reto organizativo y de adaptación que supone implantar una innovación operativa sustentada en una innovación tecnológica (gestión del cambio).

INNOVACIÓN Y GOBERNANZA INTELIGENTE

CIUDADES
COMPETITIVAS Y
SOSTENIBLES**JOAN E. RICART**Profesor Ordinario
de Dirección Estratégica, IESE**PASCUAL BERRONE**Profesor Agregado
de Dirección Estratégica, IESE

La rapidez del crecimiento urbano y la digitalización son las dos grandes tendencias que están transformando las ciudades en todo el mundo. Estos cambios propician el avance de la gobernanza inteligente, que tiene la misión de asegurar la competitividad y la sostenibilidad de las ciudades.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA • INNOVACIÓN Y
CAMBIO • URBANIZACIÓN • SMART CITIES •
GOBERNANZA INTELIGENTE

Algunos expertos sostienen que “el siglo XXI es el siglo de las ciudades”. Seguramente, hay buenas razones para afirmar esto, sobre todo, por dos grandes tendencias que afectan a las ciudades.

Por un lado, el gran reto que supone la creciente urbanización y su rapidez. Algunas estadísticas indican que pasaremos de un 50% de población mundial urbanizada en el 2008 a cerca de un 70% en el 2050. Teniendo en cuenta el crecimiento de la población previsto, esto representa urbanizar a unos tres mil millones de personas en poco más de 40 años, casi el mismo número de personas urbanizadas en toda la historia de las ciudades hasta el momento. Esta tendencia afecta, de forma desigual, a ciudades del mundo desarrollado –más urbanizado– y de países emergentes, con un tremendo crecimiento urbano.

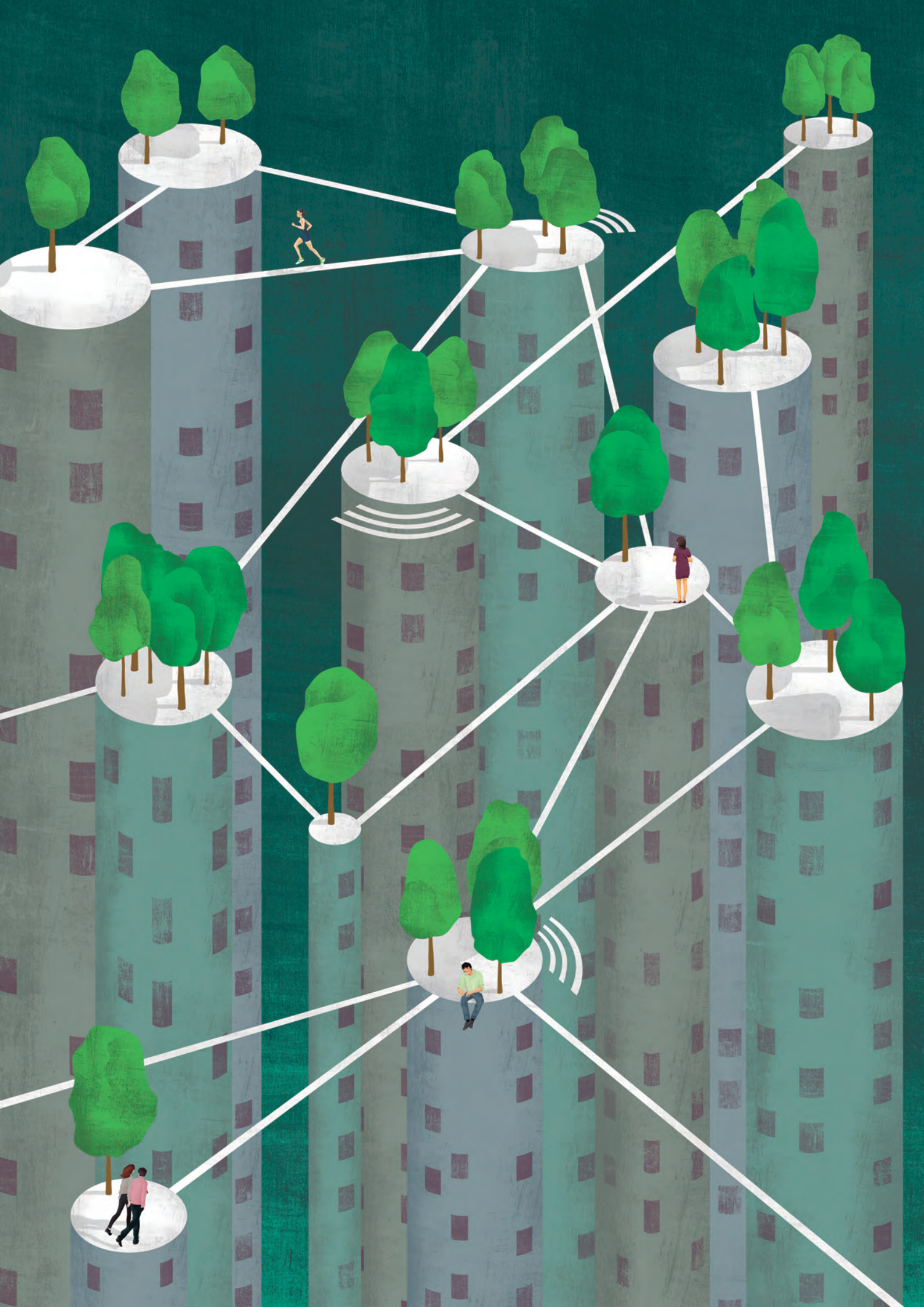
La otra gran tendencia es la digitalización, que está cambiando el mundo. El aumento de la conectividad conlleva un brutal incremento en la densidad digital y propicia la aparición de nuevos modelos de negocio en todos los ámbitos, incluidas las ciudades. La tecnología nos permite hacer las cosas mejor, de forma más eficiente, aplicando inteligencia a las ciudades y, sobre todo, al gobierno inteligente de estas. Así, las dos grandes tendencias convergen en un único reto: la gobernanza inteligente para las ciudades, es

decir, asegurar que las ciudades sean competitivas y sostenibles.

Las ciudades necesitan ser competitivas, ofreciendo a sus habitantes oportunidades educativas y laborales, prosperidad social y económica, y mejoras en su calidad de vida. En caso contrario, sus ciudadanos buscarán localizaciones alternativas. Además, con la urbanización en marcha, las ciudades también deben ser sostenibles, ya que no podemos permitirnos el crecimiento urbano previsto con la gestión tradicional de las ciudades. El uso indiscriminado de energía, el aumento de la contaminación y la desigualdad creciente, entre otros “males urbanos”, ponen de manifiesto que necesitamos un nuevo modelo de gestión de ciudades para que sean más inclusivas en lo social, más competitivas en lo económico y más sostenibles en lo medioambiental. Un reto tremendo; ¿cómo puede ayudar el *management*?

ESTRATEGIA PARA EL FUTURO

Las ciudades necesitan desarrollar una estrategia que debe nacer de un diagnóstico adecuado de la situación de partida. En las investigaciones que llevamos a cabo en la plataforma IESE Cities in Motion¹, hemos elaborado un índice sintético para poder medir la “bondad” de una ciudad en diez dimensiones fundamentales. Este año, publicamos la tercera edición anual con 181 ciudades y 77 indicadores que sirven de base para el cálculo del índice². El objetivo fundamental de este estudio es aportar a las ciudades un instrumento para



ES MUY IMPORTANTE QUE CADA CIUDAD ELABORE SU PROPIA VISIÓN O MODELO A PARTIR DEL DIÁLOGO CON LOS STAKEHOLDERS

diagnosticar su situación en cada una de estas dimensiones y en relación con otras ciudades, facilitando, así, el diagnóstico estratégico y la búsqueda de ciudades de referencia en las que encontrar mejoras que puedan incorporar a su estrategia³.

Uno de los aprendizajes que se obtiene del estudio comparativo de las ciudades es que no existe un único modelo dominante de éxito. Por tanto, es muy importante que cada ciudad elabore su propia visión o modelo a partir del diálogo con los *stakeholders* de la ciudad, lo que es fundamental para orientar la planificación estratégica. Aunque esta involucración no es fácil, ya que debe ser compatible con la elección periódica de los gobernantes y con la diversidad de intereses de los distintos *stakeholders*, resulta esencial para construir una ciudad inteligente y compartir una visión de ciudad sostenible, inclusiva y próspera.

Además, avanzar en la gobernanza inteligente de las ciudades requiere integración, conectar y aprovechar interdependencias, dentro y fuera de los ayuntamientos. Estos, muchas veces, tienen silos históricos que dificultan la integración, por lo que se necesita un esfuerzo consciente para eliminar las barreras a la colaboración metropolitana o regional. Las ciudades necesitan una estrategia como elemento integrador, más allá de los planes a largo plazo trazados, tradicionalmente, para tomar decisiones de inversión en infraestructuras. La esencia de la estrategia es idear una visión integral de la ciudad y desarrollar el camino para convertirla en realidad o, al menos, para avanzar, decididamente, en esa dirección.

Lo más difícil de la dirección estratégica de organizaciones –y también de ciudades– es hacer realidad dicha estrategia; la ejecución, en definitiva. La estrategia se hace realidad a través de las personas, los equipos, las estructuras organizativas y los sistemas de dirección. Son muchos los elementos del *management* que se requieren para lograr una buena ejecución, pero queremos destacar dos aspectos importantes en el contexto de las ciudades de hoy en día:

1 Colaborar para hacer realidad la estrategia

Un primer aspecto vital en la ejecución estratégica en las ciudades es la colaboración. Las ciudades experimentan con distintas fórmulas de partenariado público-privado (ppp) mediante las que las infraestructuras y los servicios públicos pueden beneficiarse de la financiación, eficiencia y competitividad de la empresa privada, sin perder su naturaleza, el control y la regulación pública. La colaboración debe incluir también a las personas (los ciudadanos), a los emprendedores y las nuevas fuentes de innovación, como la economía colaborativa, dado que el individuo es parte de la solución a los problemas comunitarios.

Si la involucración de los *stakeholders* ya es importante en la definición de la estrategia de la ciudad, se hace fundamental en su ejecución. La colaboración privada es necesaria a todos los niveles, pero, de forma muy destacada, en la resolución de problemas públicos. Por esa razón, en el IESE, apoyamos el lanzamiento del centro de excelencia de Naciones Unidas PPP for Cities⁴, que tiene como objetivo ayudar a ciudades de todo el mundo a utilizar esta forma de partenariado para hacer frente a sus enormes retos de futuro.

Además, cabe señalar que la colaboración no termina con las empresas ni con los ciudadanos, sino que también debe trasladarse a los propios ayuntamientos: entre sus distintas áreas (recuérdese la importancia de la integración), entre los ayuntamientos de una misma zona metropolitana, entre los de una región e, incluso, entre redes de ciudades alrededor del mundo, y –cómo no– entre los distintos niveles administrativos (locales, regionales, nacionales y supranacionales). En definitiva, la colaboración es fundamental para una buena ejecución.

2 Transformarse en una ciudad inteligente

El segundo aspecto importante en la ejecución es entender el impacto de la digitalización y la necesidad de implantar infraestructuras TIC esenciales, de sensorización y de in-

terconexión. Esto implica realizar inversiones y depender de las empresas tecnológicas que venden soluciones. Un mundo difícil, que se complica más al desarrollar nuevos modelos de negocio basados en esta tecnología que permitan hacer las cosas de forma distinta. Sin la idea de negocio, no entiendes qué tecnología necesitas; sin la tecnología, no entiendes qué nuevo modelo de negocio debes poner en marcha, y aun entendiéndolo, parece arriesgado hacerlo. Y, así, emerge una gran barrera al desarrollo de ciudades inteligentes.

Hace tiempo que las ciudades experimentan con iniciativas inteligentes, normalmente en campos donde tienen un problema que solucionar. Algunas, como la gestión inteligente del tráfico o la eficiencia en el iluminado público, son relativamente fáciles de poner en marcha, ya que –en la mayoría de las ciudades– su responsabilidad recae en unidades verticales bien organizadas. Así, una ciudad puede sustituir la iluminación incandescente por tecnología led y ahorrar por encima del 40% del consumo energético, porcentaje que será bastante superior si, a la vez, se instalan sensores que detecten vehículos o peatones para iluminar mejor el espacio temporalmente. Se puede pensar que se trata de una solución poco inteligente, pero representa un gran ahorro para los ayuntamientos, cuyos presupuestos tienen serias limitaciones. Muchos de ellos añaden fórmulas de financiación con un proveedor de servicios, que recupera su inversión con una parte del ahorro, con lo que los ayuntamientos pueden implementar este cambio sin aumentar su nivel de endeudamiento.

Otro campo importante en el que han emergido iniciativas con impacto es en el de los datos abiertos. Este movimiento “liberalizador de datos públicos” ha empujado a los ayuntamientos a hacer un uso más efectivo de la tecnología en la prestación de servicios y a realizar un claro movimiento hacia la administración electrónica⁵. Además, también ha permitido la emergencia de nuevos modelos de negocio y aplicaciones desarrolladas por emprendedores y

que se difunden, rápidamente, de ciudad en ciudad. Algunas nos buscan aparcamiento y otras identifican la seguridad de algunos barrios, clasifican los restaurantes por su nivel de higiene o identifican espacios vacíos con la mejor localización para establecer un negocio.

Otros nuevos modelos de negocio emergen sin datos abiertos, pero se benefician de este entorno. Modelos de *carsharing* o *carpooling* y aplicaciones como Uber o Airbnb revolucionan la forma en la que organizamos las actividades en las ciudades. Estos mecanismos de economía colaborativa muestran que las cosas pueden cambiar a medida que profundizamos en el potencial de la tecnología para apoyar un gobierno *smart*. Quizá, pronto podamos tener coches eléctricos con conducción autónoma y modelos de *sharing* que revolucionen la movilidad en las ciudades.

CONSTRUIR CIUDADES COMPETITIVAS Y SOSTENIBLES

● La combinación de una estrategia ambiciosa, una ejecución colaborativa y un soporte tecnológico adecuado facilita la innovación en las ciudades, lo que resulta esencial para desarrollar ciudades competitivas y sostenibles. Debemos hacer cosas distintas si deseamos alcanzar resultados diferentes, y esto es algo inevitable para avanzar hacia las ciudades que necesitamos y, sobre todo, las que necesitaremos en el futuro.

En síntesis, nuestra propuesta es desarrollar ciudades con una gobernanza inteligente⁶. Esta propuesta tiene un gran potencial, pero también tremendas barreras en la búsqueda de la visión compartida, en la ejecución de actividades que nos acerquen a esta visión con integración y colaboración, y en el despliegue de infraestructuras y nuevos modelos de negocio que hagan factible el cambio. ¿Estamos preparados para la gobernanza inteligente que precisamos? Quizá, como ciudadanos, deberíamos pensar en cómo elegir el liderazgo adecuado para este reto. Desde el IESE, seguiremos trabajando para formar y ayudar a este liderazgo positivo.

LA COMBINACIÓN DE UNA ESTRATEGIA AMBICIOSA, UNA EJECUCIÓN COLABORATIVA Y UN SOPORTE TECNOLÓGICO ADECUADO FACILITA LA INNOVACIÓN EN LAS CIUDADES

REFERENCIAS:

- 1) IESE Cities in Motion: <http://www.iese.edu/CIM>
- 2) Berrone, P. y J. E. Ricart, ST-396, “Índice IESE Cities in Motion 2016”, IESE (abril del 2016).
- 3) Barrionuevo, J. M., P. Berrone y J. E. Ricart, “Smart Cities, Sustainable Progress: Opportunities for Urban Development”, *IESE Insight Review*, 14, pp. 50-57 (tercer trimestre del 2012).
- 4) PPP for Cities: <http://www.pppcities.org>
- 5) Berrone, P., C. Carrasco y J. E. Ricart, “The Open Kimono: Towards a generic framework for open data initiatives in cities”, *California Management Review* (2016).
- 6) Berrone, P. y J. E. Ricart, “La gobernanza inteligente, clave para las smart cities”, *Harvard Deusto Business Review*, 254, pp. 14-21 (marzo del 2016).

EN FINANZAS, LA CULTURA NACIONAL IMPORTA, PERO NO DETERMINA

SEBASTIAN LAVEZZOLO, CARLOS
RODRÍGUEZ-LLUESMA Y MARTA ELVIRA

● ¿Influye la aversión al riesgo de un país en su sistema financiero? La literatura académica demuestra que los países cuyas culturas toleran bien la incertidumbre se decantan, generalmente, por un sistema financiero basado en el mercado (como Estados Unidos y el Reino Unido). En cambio, los que no llevan bien las sorpresas prefieren un sistema basado en la banca (son los casos de Alemania y Japón).

No obstante, este estudio revela que la relación entre la aversión a la incertidumbre y el sistema financiero se desvanece cuando los Gobiernos ejercen el poder sin controles fiables. Si actúan de manera oportunista y distorsionan el funcionamiento de los mercados con fines políticos, la relación entre la cultura del país y el sistema financiero desaparecerá.

En este estudio, se analizan datos de 41 países en un periodo de 18 años.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Finanzas

¿Un mercado de valores volátil? No se preocupe

JAVIER ESTRADA

En una serie de artículos, el profesor **Javier Estrada** cuestiona la asociación entre volatilidad y riesgo en las inversiones a largo plazo, y concluye que las acciones de valor y de pequeña capitalización ofrecen, normalmente, un mayor potencial alcista que las acciones de crecimiento y de gran capitalización.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Finanzas



Brian A. Jackson

El nuevo rol de los hospitales europeos para el 2030

JAUME RIBERA, GABRIEL ANTOJA, MAGDA ROSENMÖLLER Y PABLO BORRÁS

Ante una población que envejece y unos recursos cada vez más escasos, los principales hospitales públicos de Europa sienten una mayor presión para mejorar sus servicios y reducir los costes. Con este fin, los mejores hospitales deberían delegar el trabajo más rutinario entre el resto de agentes sanitarios y hacerse más pequeños, especializados y flexibles. Se convertirían, así, en centros multidisciplinarios de excelencia donde se deriven los casos más complicados y se coordine la prestación de atención sanitaria en

toda la comunidad. Estas son algunas de las conclusiones de un estudio realizado entre los años 2013 y 2015 por el Centro para la Investigación en la Gestión de la Innovación en el Sector Sanitario (CRHIM), una iniciativa conjunta del IESE y Accenture. A partir de entrevistas, encuestas y talleres con directivos de hospitales y grupos de interés, el estudio pretende ayudar a preparar los hospitales para las próximas décadas.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Servicios y operaciones

CASO

Pau Gasol: ¿dinero, proyecto o algo más?

SANTIAGO ÁLVAREZ DE MON
Y JUAN ENRIQUE FLORES

El 1 de julio del 2014, tras trece años en la NBA, **Pau Gasol** tenía la oportunidad de elegir su siguiente equipo. Y no le faltaban candidatos: Miami Heat, Oklahoma City Thunder, Chicago Bulls (económicamente, un paso atrás, pero un proyecto deportivo interesante), etc. Además, Los Angeles Lakers le hicieron una propuesta económica muy suculenta para retenerlo. ¿Qué debía primar, la cuestión económica o el proyecto profesional? ¿O quizá había llegado el momento de priorizar las preferencias personales?

PARA ADQUIRIR EL CASO:
www.iese.com



LA COMPLEJA APUESTA DEL IMPACT INVESTING

JOAN FONTRDONA Y PABLO SANZ

Los autores analizan el fenómeno del *impact investing* en un informe editado por el Center for Business in Society del IESE, en colaboración con DiverInvest. Según este estudio, la inversión de impacto está encontrando su espacio entre la inversión socialmente responsable y la filantropía, diferenciándose de las dos. El *impact investing* se caracteriza por una gestión más eficiente de los recursos de la organización, un mayor compromiso de los grupos de interés y un menor riesgo.

Sin embargo, los autores advierten de que la selección de activos de *impact investing* es compleja y presenta unos problemas particulares. De ahí que el informe concluya con una serie de recomendaciones que conviene seguir de cerca.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Ética empresarial
y Responsabilidad Social Corporativa



Nueva York, la ciudad más inteligente

PASCUAL BERRONE Y JOAN ENRIC RICART

La ciudad de los rascacielos se coloca en la primera posición del *ranking* de las ciudades más inteligentes del mundo y desbanca a Londres, que pasa al segundo lugar. París se queda con el tercer puesto del podio, y completan el *top ten* San Francisco, Boston, Ámsterdam, Chicago, Seúl, Ginebra y Sídney, que sube al décimo puesto. En total, cuatro ciudades estadounidenses, cuatro europeas, una asiática y una de Oceanía. Son datos de la tercera edición del Índice IESE Cities in Motion (ICIM), elaborado por el Centro de Globalización y Estrategia del IESE, bajo la dirección de los profesores **Pascual Berrone** y **Joan Enric Ricart**.

PARA SABER MÁS:
IESE Insight / Dirección estratégica

GLOBAL ALUMNI REUNION

PREPARAOS PARA SER EL CAMBIO

¿Cuáles serán los aspectos más destacables de la Global Alumni Reunion 2016 de Barcelona? Sus directoras académicas nos los resumen.

“**E**l progreso es imposible sin cambio, y quienes no son capaces de cambiar su forma de pensar, no pueden cambiar nada”, escribió el dramaturgo **George Bernard Shaw**.

En consonancia con esta reflexión, la IESE Global Alumni Reunion 2016 de Barcelona contará con ponentes de alto nivel y con mesas redondas pensadas para estimular a los alumni a ser motores activos del cambio, tanto en la empresa como en la sociedad.

“Be the Change” (en español, ‘sé el cambio’) es el lema de la 55 edición de la Global Alumni Reunion, que tendrá lugar, en Barcelona, del 10 al 12 de noviembre. Se espera que más de dos mil altos directivos y

líderes empresariales de todo el mundo asistan al evento, la principal reunión anual de antiguos alumnos de la escuela.

Sus directoras académicas, las profesoras **África Ariño** y **Núria Mas**, han seleccionado los principales temas que se explorarán durante el evento, que subrayan el modo en el que los antiguos alumnos pueden desempeñar un papel crucial en la transformación del mundo. “En esta edición de la Global Alumni Reunion, reflexionaremos sobre cómo podemos promover y ser catalizadores del cambio, empezando desde dentro de nuestras propias organizaciones, y, a partir de ahí, hacia el mundo exterior”, afirmó **Ariño**.

PERSPECTIVAS ÚNICAS

La Global Alumni Reunion del IESE ha crecido con el paso de los años, y ha mantenido a los alumni de todo el mundo activamente comprometidos con la escuela, con independencia del lugar en el que se celebre el evento. Su objetivo es ofrecer puntos de vista diversos desde nuevos ángulos, así como dar a conocer las investigaciones y las experiencias empresariales más actuales.



NO DEBERÍAMOS TOMAR
DECISIONES EMPRESARIALES
SIN PENSAR EN EL CONTEXTO
GEOPOLÍTICO”

Núria Mas, profesora de Economía del IESE

**BE
THE
CHANGE**

LEADERSHIP FOR A
POSITIVE NEW ERA



Los temas que abordará el programa académico incluyen el impacto de la ciencia y la innovación en las organizaciones; la globalización, en especial, en lo que se refiere a cómo los constantes cambios de poder influyen en la forma en que las empresas innovan, fabrican y comercializan; y la iniciativa emprendedora, en la medida en que es y será uno de los principales instigadores del cambio.

“Es indispensable tomar en consideración el entorno económico y geopolítico”, señaló la profesora **Mas**. “En una de las mesas redondas, expertos globales compartirán su visión sobre el tema, dado que, en el mundo actual, no deberíamos tomar decisiones empresariales sin pensar en el contexto geopolítico”.

“El modo en el que, como sociedad y como empresas, participamos en áreas como la sanidad está cambiando drásticamente”, añadió la profesora **Mas**. “Los agentes sanitarios tradicionales no pueden hacerlo todo solos. Las empresas han de adoptar un papel proactivo, de la mano de la ciencia”, prosiguió.

“Nos enfrentamos a un sector sanitario radicalmente nuevo. Las cosas están cambiando muchísimo, y buena parte de este cambio proviene del *big data* y de la inmensa cantidad de conocimientos relacionados con la salud que estamos generando. Tenemos mejores conocimientos, pero necesitamos saber cómo utilizarlos. Eso significará trabajar de forma diferente, reorganizarse y pensar en nuevos modelos de negocio sanitarios”, apuntó.

En cuanto al área tecnológica, la profesora **Ariño** señaló que “la transformación digital abre un mundo de oportunidades, pero solo se convertirán en realidad si nos adueñamos de esta transformación”.

Otra mesa redonda ahondará en cómo la internacionalización transforma a las empresas y en cómo dicha transformación afecta tanto a los países en los que operan como al país de origen.

En general, el evento pondrá de relieve el papel decisivo que tienen las empresas en la sociedad y subrayará cómo las organizaciones “no pueden desvincularse de la transformación socioeconómica”, apuntó la profesora **Ariño**.

RENOVARSE Y RECONECTAR

● Como ya es tradición, uno de los objetivos de la
● Global Alumni Reunion será “relacionar conceptos” en la dirección de empresas. Además, supondrá, para los alumni, una oportunidad especial para regresar a Barcelona, revivir su experiencia educativa y reencontrarse con sus profesores y compañeros de promoción.

La Global Alumni Reunion arrancará con una recepción de bienvenida, en el campus del IESE en Barcelona la tarde del jueves 10 de noviembre. El programa académico tendrá lugar al día siguiente, el viernes 11, en el Palau de Congressos de Catalunya, seguido de una recepción. El programa también incluirá, el sábado 12 de noviembre, una serie de actividades culturales. Entre ellas, destaca una carrera solidaria en la Carretera de les Aigües, un camino amplio y llano que ofrece unas espectaculares vistas de la ciudad.

EL EFECTO MULTIPLICADOR

● Con un claro enfoque en la transformación prác-
● tica, las profesoras **Ariño** y **Mas** orientan sus esfuerzos a alcanzar una participación récord en la reunión de este año.

“Estamos trabajando para lograr que sea una experiencia inolvidable para los alumni. Esperamos que todo el mundo se una. Cuantos más alumni asistan, mayor será la capacidad de impacto en la sociedad. Escuchar las experiencias de otros puede ser enormemente motivador”, aseguró la profesora **Ariño**. “Aunque la idea puede sonar un tanto idealista, hay personas que están cambiando el mundo de verdad y que pueden resultar una inspiración para nosotros. ¡Pueden hacernos sentir que, efectivamente, podemos marcar la diferencia!”, concluyó.



“
HAY PERSONAS
QUE ESTÁN
CAMBIANDO
EL MUNDO DE
VERDAD”

África Ariño, profesora de
Dirección Estratégica del IESE

IESE
GLOBAL
ALUMNI
REUNION

10-12 DE NOVIEMBRE, 2016
BARCELONA



INICIO DEL PROGRAMA WEGROW

MENTORES DE ÉLITE, UN FUELLE PARA LOS EMPREENDEDORES

¿Dudas al impulsar el crecimiento de una *startup*? Nace weGrow, un programa de mentorización para los emprendedores del IESE.

“Las cosas empiezan pequeñas, pero tenemos que soñar en grande”. Así se expresó **Jordi Canals**, director general del IESE, durante la presentación del nuevo programa de mentorización para *startups*, weGrow.

Esta iniciativa busca trasladar la experiencia y el talento de empresarios vinculados a la escuela a aquellos jóvenes emprendedores que han pasado por sus aulas.

El nuevo programa “gira alrededor de profesionales de la empresa, con valores personales nobles y profundos, que quieren poner a disposición de alumnos jóvenes su aportación para que sus proyectos puedan crecer y tener un impacto social positivo”, afirmó el profesor **Canals**. Esta aportación voluntaria, en forma de consejo y guía, puede resultar vital para el emprendedor. De hecho, una vez superada la



WEGROW, UN PROGRAMA PARA HACER CRECER LAS STARTUPS

El programa de mentoring para emprendedores que lideran una joven empresa en fase de crecimiento tiene múltiples objetivos:

- * Apoyar la creación, crecimiento y consolidación de empresas a través de la transmisión de conocimientos y experiencias.
- * Facilitar la relación entre empresarios consolidados con personas que inician su actividad empresarial mediante la creación de una red de mentores que se vaya expandiendo.
- * Desarrollar el concepto de “responsabilidad social”, ya que la aportación voluntaria de los mentores es un modo de devolver a la sociedad lo que les ha sido dado durante su trayectoria.

De izda. a dcha.: Gabriel Masfurroll (GCP '12), presidente del Consejo Social de la UAB; Núria Cabutí (MBA '92), CEO de Penguin Random House Grupo Editorial; Pilar de Torres (PDG '02), fundadora de Puentis; Carmen Mur, ex consejera delegada de Manpower; Joaquín López, presidente de Merchbank; Pere Botet (PADE '84), administrador de Interhabs Investments y exvicepresidente de Caprabo; la profesora M.^a Julia Prats; Josefa Sánchez (MBA '85), experta en mentoring; José Gabriel Martín (PDG '89), ex CEO de Áreas; Pere Vicens, presidente de Editorial Vicens Vives; Chelo Tonijuan (PADE '10), consejera delegada de Companyia General Càrnia; Paula Sancho, directora de Finaves, y Josemaria Siota, del Centro de Iniciativa Emprendedora e Innovación del IESE.

fase semilla, las *startups* afrontan situaciones que pueden comprometer su viabilidad. “Los procesos de crecimiento no son lineales”, apuntó la profesora **M.^a Julia Prats**, directora del Departamento de Iniciativa Emprendedora. “No debemos olvidar que se trata de aprender a salir de los agujeros”, añadió. Partiendo de estudios de casos reales de *startups* en situaciones delicadas, la profesora **Prats** apuntó que “salieron del bache los que tenían competencias de negocio, pero que eso no es suficiente. Se necesitan competencias interpersonales: saber comunicar, negociar y alentar a tu equipo, y tener carisma”. Sin embargo, el factor decisivo puede radicar en el acceso a un apoyo como el que proporciona el programa weGrow: “Al final, aguantar el tirón y saber pedir ayuda a las personas adecuadas es lo que marca la diferencia. No basta con ser muy listo y tener las competencias adecuadas. Hay que aprender de los mayores y de cómo hacen las cosas”, manifestó.

La primera edición del programa se celebra desde el mes de mayo hasta diciembre y cuenta con dieciséis reconocidos mentores. Además de los empresarios que aparecen en la fotografía, participan **Ruben Bonet** (MBA '94), presidente y CEO de Fractus; **Aurora Catà** (MBA '89 y PADE '03), consejera del Banco Sabadell; **Enric Crous** (MBA '73), director general del grupo Damm; **Bill Derrenger** (PADE '14), vicepresidente para el sur de Europa de Clear Channel, **Antoni Esteve** (PDD '87 y GCP '13), consejero de Esteve; **Kim Faura** (MBA '78), director general de Telefónica en Cataluña, y **Javier Robles**, presidente de honor de Danone.

Los mentores guiarán el crecimiento de diez *startups*, fundadas por antiguos alumnos, cuyos proyectos se encuentran en distintas fases de crecimiento. Juntos acumulan una

facturación aproximada de 14 millones de euros. “Todos los proyectos que participan tienen un enfoque internacional”, explicó la profesora **Prats**. Cinco de estos proyectos, de ámbitos diversos, se dieron a conocer en la presentación del programa, que tuvo lugar el 27 de abril en el campus del IESE en Barcelona. Se trata de Ship2Shop, que hace posible la entrega de pedidos en línea en comercios de proximidad; Parclick, que comercializa abonos de aparcamiento; Boolino, una tienda *online* de libros infantiles; Wide Eyes Technologies, que dispone de un software con el que se sugieren prendas de ropa a partir de la fotografía de un determinado modelo, y Playfulbet, una plataforma de social de deporte.

UN NUEVO MODO DE AYUDAR A LOS EMPRENDEDORES

El programa weGrow se integra en el ecosistema de proyectos sobre iniciativa emprendedora del IESE. Aunque no es una aceleradora ni aporta capital para la creación de *startups* se complementa con la Red de Business Angels del IESE, la cual facilita el contacto entre inversores y emprendedores, y Finaves, el centro de la escuela que realiza la búsqueda de capital semilla.

El apoyo a los emprendedores ha estado presente en la escuela desde sus inicios, según recordó el profesor **Canals**. A la hora de impulsar el crecimiento de una *startup* el profesor abogó por hacerlo “de forma sostenible en el tiempo, de modo que las empresas sigan estando ahí dentro de veinte años”. “No se trata solo de poner en marcha algo rápido, venderlo y obtener beneficios enseguida”, añadió. El director general de la escuela definió el programa weGrow como “una *startup* dentro del IESE” que puede convertirse en “una referencia para otras instituciones de Europa”.



CRECER GLOBALMENTE, ¿CÓMO?

El International Advisory Board del IESE aboga por “paridad, reformas y visión a largo plazo”

El FMI ha ajustado las proyecciones de crecimiento global del 3,6 al 3,2%. Aunque las cifras son mejores que las del 2015, las perspectivas a largo plazo están amenazadas. Según el director general del IESE, **Jordi Canals**, la respuesta a esta “nueva normalidad” está supeditada a la adopción de un “objetivo a largo plazo” que fomente el crecimiento. Así lo aseguró durante la sesión del Alumni Learning Program que tuvo lugar el 15 de abril, antes de la reunión del International Advisory Board (IAB) del IESE en el campus de Barcelona. En dos paneles moderados por los profesores **Pedro Videla** y **África Ariño**, algunos miembros del IAB –expertos procedentes de la Administración Pública, la banca y la empresa– compartieron su perspectiva sobre el panorama económico global.

APROVECHAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

La exresponsable de Transformación del Sector Público en el Gobierno de Jamaica, **Patricia Francis**, destacó que la igualdad de oportunidades supondría, globalmente,

un beneficio de 28 billones de dólares. **Francis**, nombrada recientemente coordinadora interina del Alto Panel de las Naciones Unidas sobre el Empoderamiento Económico de las Mujeres, aseguró que “entre 1990 y el 2010, la pobreza se redujo un 28% gracias a una mayor igualdad. Necesitamos abordar desafíos como la economía asistencial, las diferencias salariales o la exclusión económica para aprovechar estos 28 billones de dólares que la plena igualdad de las mujeres puede representar en la economía global”. “La paridad es responsabilidad de todos”, añadió.

El presidente de Kerry Logistics y exministro de Asuntos Exteriores de Singapur, **George Yeo**, citó el ejemplo de Bangladesh, donde “la vitalidad orgánica, impulsada en gran parte por mujeres, está provocando que la economía evolucione mejor que en la India”. **Yeo** cree que esta transformación podría extenderse a los países en vías de desarrollo, gracias, en parte, a otro protagonista: la digitalización. Este fenómeno debe aprovecharse para ofrecer oportunidades de participación a las comunidades con menos recursos, pero también para enfrentarse a lo que



1. Momento de la sesión del Alumni Learning Program con los miembros del International Advisory Board del IESE. 2. Patricia Francis, George Yeo, Michel Camdessus y el profesor Pedro Videla. 3. Andrea Christenson, Ibukun Awosika, Ermenegildo Zegna, la profesora África Ariño, Francesco Vanni d'Archirafi y Hans Ulrich Maerki.

Yeo describe como “desajustes” en el poder y “oposición política al cambio”. “La transformación implica sufrimiento. Los Gobiernos, con sus ciclos de vida de cuatro o cinco años, son contrarios a reformas estructurales que puedan provocar este sufrimiento. Pero los resultados –tipos de interés negativos, “dinero gratis” – no promueven la equidad. Al contrario, provocan desigualdad e implican problemas para el futuro”, afirmó.

UNA PERSPECTIVA A LARGO PLAZO

● Por su parte, **Michel Camdessus**, gobernador honorario del Banco de Francia y exdirector general del FMI, aseguró que las previsiones de esta última institución no son “preocupantes”. Pero el riesgo de pérdidas y “una visión miope de la economía están creando no solo una nueva normalidad, sino una nueva mediocridad”, añadió. “Hemos proyectado un crecimiento para el 2050 del 3,3%, pudiendo alcanzarse un 4 o 5% en África”, aseguró **Camdessus**. Sin embargo, las estrategias a corto plazo, el fracaso a la hora de conseguir el reequilibrio de China o los

riesgos emergentes ajenos a la economía podrían acabar en cualquier momento con ese crecimiento. Estas posibles situaciones deben abordarse con una respuesta “multilateral” que exigirá un “enorme esfuerzo”, afirmó. “Estamos ante un cambio de época. Y eso exige mirar al futuro, lo cual implica reformar y luchar contra la desigualdad y generar oportunidades para las mujeres. Los mercados lo saben, y por eso presenciamos volatilidad. No debemos permitir que esto se convierta en una profecía autocumplida”, concluyó.

GENERAR CRECIMIENTO EN MERCADOS EMERGENTES

● Un segundo panel de miembros del Consejo procedentes del mundo de la empresa coincidió en la importancia de adoptar una visión a largo plazo.

Las claves para impulsar el crecimiento en los mercados emergentes son contar con una estrategia a largo plazo y la capacidad de ser flexibles, aseguró **Ibukun Awosika** (GEMBA '04 y GCP '13), presidenta del Consejo del First Bank of Nigeria y CEO de The Chair Center Group.



1



2



3



4



5



6



7

1. Los miembros del IAB durante la reunión anual.

2. Kees J. Storm y Hans-Jacob Bonnier.

3. María del Mar Raventós y George Yeo.

4. Isak Andic y Mariano Puig.

5. Ibukun Awosika y el profesor Jordi Canals.

6. Martin Sorrell y Andrea Christenson.

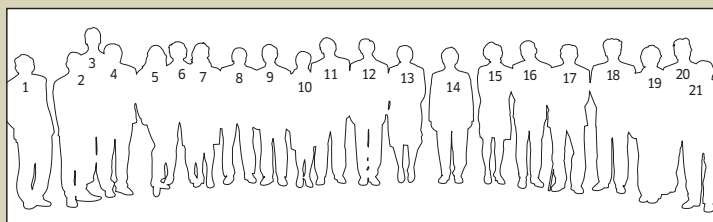
7. Ermenegildo Zegna y Hans Ulrich Maerki.

También apuntó a “una mayor necesidad de estar más cerca del mercado local. Es esencial colaborar con compañías locales que compartan tus valores, sin darle importancia a su tamaño”. Una opinión que comparte **Andrea Christenson** (MBA ‘83 y AMP Munich ‘14), expresidenta de Käthe Kruse Puppen: “Miramos hacia los mercados emergentes en la cadena de suministro de mano de obra, pero trabajar con socios locales es esencial en el mundo de la empresa”.

Ermenegildo Zegna, CEO del grupo Zegna, destacó la necesidad de ser capaces de cambiar de rumbo en una economía global que ya se está transformando. “Hemos tenido que repensar nuestro modelo de negocio. La digitalización está comportando numerosos cambios: el 80% de nuestras ventas en China se realizan a través del móvil”.

“Si quieres obtener beneficios elevados, debes hacer frente a una elevada volatilidad, así como a retos cíclicos, políticos y digitales”, afirmó **Francesco Vanni d’Archirafi**, CEO de Citi Holdings. “Esto requiere una perspectiva a largo plazo, y este tipo de perspectiva puede dar mejores resultados en mercados emergentes que en aquellos desarrollados”.

Hans Ulrich Maerki, miembro del Consejo de Swiss Re y ex-CEO de IBM, reclamó un optimismo renovado. “Los mercados emergentes son mercados de alto crecimiento. Un crecimiento global del 3,2%, que alcanza un 6% en China, sigue siendo una excelente oportunidad”. **Vanni d’Archirafi** instó a los asistentes a aprovechar las oportunidades: “Utilizad cada recurso que tengáis disponible, sed flexibles y mantened vuestra visión a largo plazo”, afirmó.



- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| 1. Michel Camdessus | 11. Kees J. Storm |
| 2. Prof. Eric Weber | 12. Prof. Jordi Canals |
| 3. Prof. Franz Heukamp | 13. Ibukun Awosika |
| 4. Franklin P. Johnson | 14. Hans-Jacob Bonnier |
| 5. Janne Haaland Matlary | 15. Andrea Christenson |
| 6. Isak Andic | 16. Ermenegildo Zegna |
| 7. María del Mar Raventós | 17. Roberto Servitje |
| 8. Mariano Puig | 18. Francesco Vanni D'Archirafi |
| 9. George Yeo | 19. Patricia Francis |
| 10. Benita Ferrero-Waldner | 20. Hans Ulrich Maerki |
| | 21. Martin Sorrell |

REUNIÓN ANUAL DEL INTERNACIONAL ADVISORY BOARD (IAB)

El International Advisory Board (IAB) del IESE celebró su reunión anual el 15 de abril en el campus de la escuela en Barcelona. El IAB está formado por un total de 38 presidentes y CEO, así como economistas de reconocido prestigio internacional procedentes de Europa, Asia y América.

Desde 1989, se reúne para analizar los retos de futuro de la formación en dirección de empresas y asesorar al IESE sobre las tendencias actuales. En la sesión de este año se debatieron, entre otros temas, la irrupción de la digitalización en la formación directiva.

MIEMBROS DEL IAB

Isak ANDIC
Mango, ESPAÑA

Ibukun AWOSIKA
The Chair Centre Group,
NIGERIA

Hans-Jacob BONNIER
Bonnier AB, SUECIA

Michel CAMDESSUS
Banque de France, FRANCIA

Jordi CANALS
IESE, ESPAÑA

Andrea CHRISTENSON
Käthe Kruse Puppen GmbH,
ALEMANIA

Brian DUPERREAULT
Hamilton Insurance Group,
BERMUDA

Óscar FANJUL
Omega Capital, ESPAÑA

Benita FERRERO-WALDNER
Munich Re, AUSTRIA

Patricia FRANCIS
Gobierno de Jamaica,
JAMAICA

Victor K. FUNG
Li & Fung Group, CHINA

Franz HANIEL
The Haniel Group,
ALEMANIA

Franz HEUKAMP
IESE, ALEMANIA

Franklin P. JOHNSON
Asset Management,
ESTADOS UNIDOS

Denise KINGSMILL
IAG, REINO UNIDO

Bruno Di LEO
IBM, ESTADOS UNIDOS

Hans Ulrich MAERKI
Swiss Re, SUIZA

Klaus MANGOLD
Daimler, ALEMANIA

Janne Haaland MATLARY
University of Oslo y
Gobierno de Noruega, NORUEGA

Liz MOHN
Bertelsmann, ALEMANIA

Stanley MOTTA
Motta Internacional,
PANAMÁ

N. R. Narayana MURTHY
Infosys Technologies,
INDIA

Paul POLMAN
Unilever, REINO UNIDO

Rafael del PINO
Ferroviario, ESPAÑA

Mariano PUIG
Fundación Puig, ESPAÑA

María del Mar RAVENTÓS
Codorníu, ESPAÑA

Helena REVOREDO
Prosegur, ESPAÑA

Franck RIBOUD
Grupo Danone, FRANCIA

Siegfried RUSSWURM
Siemens AG, ALEMANIA

Roberto SERVITJE
Bimbo, MÉXICO

Martin SORRELL
WPP Group, REINO UNIDO

Kees J. STORM
Aegon, PAÍSES BAJOS

Francesco VANNI D'ARCHIRAFI
Citi, ESTADOS UNIDOS

Eric WEBER
IESE, CANADÁ

Werner WENNING
Bayer, ALEMANIA

George YEO
Kerry Group, CHINA

Ermenegildo ZEGNA
Ermenegildo Zegna, ITALIA

TEDxIESEBarcelona

Cuéntame una historia

● **Arun Jayadev** (MBA '08), cofundador y COO de la firma AM Technology, dedicada a mitigar los efectos de la polución, arrancó su exposición con un argumento irrefutable: “Si crees que la economía es más importante que la contaminación, prueba a contar dinero mientras continúas la respiración”.

La de **Jayadev** fue una de las intervenciones de la primera edición de la conferencia TEDxIESEBarcelona, impulsada por los alumnos del Innovation and Design Club del MBA, y que reunió a más de trescientas personas entre asistentes y conexiones por *streaming*. Otra intervención destacada fue la de **Vincent Ogutu**, profesor de la Strathmore Business School, quien recordó la ocasión en que conmovió a su audiencia, reclusa en la prisión de Wallkill, al explicar que “lo que hace rica a una persona son las virtudes como la humildad, la fortaleza o la paciencia”.

Además de estas dos narraciones, otros siete ponentes demostraron el poder de una buena historia para transmitir “ideas que vale la pena difundir”, tal y como evoca el eslogan de las conferencias TED. El profesor **Antonio Dávila** recordó, en su ponencia, al fabricante de sombreros que abastecía a su abuelo, pero que quebró cuando la moda cambió. Para no acabar como el



En el TEDxIESE Barcelona, se compartieron historias como la que expuso el profesor Antonio Dávila.

sombrerero, “necesitamos centrar la atención en lo que pasa fuera de nuestras organizaciones”, apuntó.

También es clave saber delegar, tal como explicó el profesor **Carlos García Pont** por medio de un experimento entre directivos. La mayoría de ellos aseguraba delegar decisiones en sus mandos intermedios. No obstante un 80% cambiaba esas decisiones si no eran de su agrado, algo que un 82% detestaba cuando lo hacían sus superiores. “Para ser el jefe que te gustaría tener –afirmó el profesor **García Pont**– hay que crear las condiciones para que las personas dejen de pensar en tareas y se pongan a pensar en responsabilidades”.

La conferencia, que tuvo lugar el 12 de marzo en el campus de la escuela en Barcelona, también contó con las historias de **Charles Ehredt**, inversor *business angel*; **Magda Rosenmöller**, colaboradora científica del IESE; **Farah Yasmine Shakir**, alumna del programa doctoral, y **Mariano Torrente** (MBA '16), un alumno aficionado al ilusionismo que cerró la conferencia con un discurso apoyado en juegos de magia y humor: “Necesitamos recuperar urgentemente la capacidad de seguir maravillándonos”, concluyó.

VER LOS VÍDEOS:
<http://bit.ly/TR9RJJ>



El director general del IESE, Jordi Canals, durante la entrega de premios.

MBA AWARDS

Reconocimiento a los MBA

● El profesor **Jordi Canals** entregó, el 13 de abril los MBA Awards, que conceden profesores y parte del comité del MBA a los participantes que destacan por su gran rendimiento académico y por sus contribucio-

nes, durante los dos años del programa, a la misión y los valores del IESE. Los galardonados fueron **Xavier Espot**, **Alishah Hassan**, **Andrea Hayem**, **William Maize**, **Ziad Moubarak**, **Sean Porta** e **Isabel Villamor**.

¿En qué piensan las mujeres?

● “Las mujeres suelen pedir permiso cuando necesitan un día libre; los hombres lo comunican dándolo por hecho”. Así lo aseguró **Teri McCaslin**, vicepresidenta ejecutiva en Continental Grain Company, durante la conferencia Women in Leadership celebrada el 31 de marzo en el campus del IESE en Nueva York.

Moderado por la profesora **Mireia Las Heras**, el debate también contó con la presencia de **Subha Barry**, directora general y vicepresidenta de Working Mother Media; **Leilani Garrido** (Media AMP '16), directora sénior de Recursos Humanos en Univision, y **Jennifer Allyn**, responsable de Diversidad Estratégica en PwC.

Garrido abrió el debate con una observación: “Cuando anunciamos una vacante, las mujeres se preguntan, a menudo, si están cualificadas para el puesto. Los hombres, en cambio, no dudan en enviar su currículum”. Y añadió una reflexión: “Tienes que pensar que aprenderás lo necesario en el puesto, al igual que lo hacen los hombres”.

Atrapadas, según **Allyn**, en un exceso de modestia, las mujeres suelen mostrarse reacias a comunicar sus

logros. “Se enfrentan a una disyuntiva complicada: el mostrarse cercanas y duras al mismo tiempo”, apuntó.

Se trate de hombres o de mujeres, **Barry** señaló que tanto la empatía como la mano dura son necesarias para un directivo. “El truco está en saber cuándo usar cada cosa”, aseguró.

DICHO Y HECHO

● Cada una de las panelistas ha dedicado mucho tiempo y esfuerzo a la defensa de la igualdad en los entornos laborales. **Allyn**, por ejemplo, ha colaborado en HeForShe, una

campana de las Naciones Unidas que busca a mil millones de hombres para que apoyen públicamente a mujeres y niñas. **Barry**, por su parte, lideró una iniciativa en Merrill Lynch para contratar y apoyar a mujeres. Y **Garrido** lanzó, a través de Univision, un programa de liderazgo competitivo para mujeres con talento. En un campo tradicionalmente dominado por hombres, **McCaslin** apuesta por ir más allá de las políticas con el propósito de encontrar respuestas individuales a las dificultades para conciliar trabajo y familia.



Jennifer Allyn, de PwC; Subha Barry, de Working Mother Media; Prof. Mireia Las Heras; Teri McCaslin, de Continental Grain Company, y Leilani Garrido, de Univision.

FINAVES

Desinversión en la startup californiana StackStorm

● El gigante tecnológico Brocade anunció en marzo la adquisición de StackStorm, una startup dedicada a la automatización de procesos en entornos de software abierto y que cuenta, entre sus clientes, con empresas como Cisco Systems y Netflix. La compañía, participada por Finaves –el fondo de capital semilla del IESE–, fue fundada en el año 2013 por **Evan Powell** (GEMBA '08), quien ha ejercido como CEO de la empresa hasta su

reciente adquisición. Con esta operación, StackStorm se une a Brocade, uno de los líderes mundiales de almacenamiento de datos, que cuenta con más de 4.500 empleados en 36 países y con una facturación de más de dos mil millones de dólares anuales.

StackStorm sigue, así, un camino similar al de Nexenta, la startup tecnológica que **Powell** constituyó en el 2007, también participada y desinvertida por Finaves.



Prof. Ahmad Rahnema; Yossie Hollander, fundador de la Fuel Freedom Foundation; Prof. Jordi Canals; y Tomás Tomeo, director de Desarrollo Corporativo del IESE.

CÁTEDRA FUEL FREEDOM DE ENERGÍA Y DESARROLLO SOCIAL

Freno a la pobreza energética

● **Yossie Hollander**, fundador y presidente de la Fuel Freedom Foundation, instó a buscar soluciones creativas para hacer frente a la pobreza energética: “Cuando cambias de punto de vista, todo cambia”. **Hollander** presentó la nueva Cátedra Fuel Freedom de Energía y Desarrollo Social el 5 de mayo en el campus de Barcelona, junto con el titular de la misma, el profesor **Ahmad Rahnema**, y el director general del IESE, **Jordi Canals**. Para hacer frente a la pobreza energética, **Hollander** propuso adoptar un enfoque integral y centrado en África.

El profesor **Rahnema** señaló que los países del África subsahariana tienen los mayores índices de pobreza energética del mundo. Unos 600 millones de personas de este continente no tienen acceso estable y asequible a la electricidad. “La Cátedra Fuel Freedom de Energía y Desarrollo Social impulsará una comprensión profunda de las disfunciones e ineficiencias del mercado, y potenciará las vías que contribuyan a resolver la pobreza energética de forma sostenible y rentable”, afirmó el profesor **Rahnema**.

En particular, la cátedra se centrará en algunas de las áreas energéticas clave para el desarrollo humano: la electricidad, el transporte, los fertilizantes y la cocción de alimentos. “En el África subsahariana, existen muchos problemas que no se dan en otras regiones”, señaló **Hollander**.

BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

● Ante este difícil entorno, **Hollander** y el profesor **Rahnema** subrayaron cuatro factores clave que permiten impulsar con éxito soluciones energéticas en países en desarrollo:

① **Pensamiento flexible.** “Para trabajar en mercados emergentes, es necesario adaptar nuestro modelo”, señaló **Hollander**. “Ya existen soluciones innovadoras para la electricidad, soluciones limpias, más baratas, más seguras, pero resulta que no somos conscientes”.

② **Establecer alianzas locales.** “La historia nos enseña una y otra vez que los intentos de resolver desde el exterior los déficits de energía e infraestructuras en África fracasan”, sentenció **Hollander**. El éxito de los

objetivos de la cátedra pasa por trabajar con entidades locales.

③ **Escalar estratégicamente.** Para evitar la “experimentitis” –el exceso de ensayos–, **Hollander** destacó la importancia de afinar los objetivos para, posteriormente, expandir las ideas locales mediante inversores privados. “El éxito llama al éxito, y vendrá de las personas y entidades con capacidad de inversión,” afirmó.

④ **Asentar los cimientos en la educación.** Dos líneas de acción prioritarias son reunir información sobre el terreno y aumentar el nivel de sensibilización social. “Podemos impulsar y elevar el nivel de educación, pero imponer la adopción de un modelo occidental puede resultar peligroso y un gasto inútil”, advirtió **Hollander**.

El profesor **Jordi Canals** destacó la naturaleza social de la cátedra y expresó el deseo de que su contribución continúe reflejando un enfoque holístico de la empresa que vaya más allá de lo “meramente funcional”.

PARA SABER MÁS:
www.iese.edu/fueelfreedomchair

AGENDA

Global Alumni Reunion

BARCELONA, 10-12 DE NOVIEMBRE

La 55 edición de la Global Alumni Reunion llegará a Barcelona bajo el lema "Be the Change". La innovación, la globalización, la iniciativa emprendedora y, por supuesto, los antiguos alumnos serán los protagonistas. Puedes leer más detalles en la página 36.



OPEN DAYS

EXECUTIVE MBA

Barcelona, 7 de julio
Madrid, 11 de julio

ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM (AMP)

Barcelona, 15 de julio

PROGRAMAS DE PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO (PDD, PDG Y PADE)

- Valencia, 11 de julio
- Zaragoza, 12 de septiembre
- Barcelona, 26 de septiembre
- Pamplona, 5 de octubre
- Barcelona, 24 de octubre

PROGRAMAS ENFOCADOS



Traducir la creatividad y la innovación a resultados

Barcelona, 12-14 de julio

Negociar con eficacia

Madrid, 25-27 de octubre

Lograr un equipo de ventas excelente

Barcelona, 25-27 de octubre

FOCUSED PROGRAMS

High-Performance & Creative Negotiator

Barcelona, 5-7 de julio

Making It Work: A Power Approach to Strategy Execution

Nueva York, 5-7 de octubre

Digital Mindset: How to Innovate Your Business for the Future

Múnich, 18-21 de octubre

Encuentros sectoriales

2º ENCUENTRO DE E-COMMERCE

Barcelona, 22 de septiembre

23 ENCUENTRO DEL SECTOR SANITARIO

Barcelona, 27 de octubre



ALUMNI LEARNING PROGRAM

LISBOA, 30 de junio

LONDRES, 30 de junio

LIMA, 5 de julio

MÚNICH, 7 de julio

BARCELONA, 12 de julio

OPORTO, 13 de octubre

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



A finales del próximo mes de agosto, el profesor **Jordi Canals** dejará el cargo de director general del IESE, después de quince años de “liderazgo y servicio”, en palabras del rector de la Universidad de Navarra, **Alfonso Sánchez-Tabernero**. En esta entrevista, repasamos los principales hitos de su mandato y la evolución del IESE durante estos años.

Tras cinco mandatos consecutivos de tres años siendo director general, ¿cómo describiría el IESE hoy?

El IESE es una escuela con un magnífico equipo de profesores y profesionales, y con un sentido muy claro de misión, de servicio a los empresarios, a las empresas y a la sociedad; con unos valores que lo llevan a promover la excelencia en la dirección de empresas, entendida con espíritu de servicio y con orientación ética. Esta es una parte esencial de la misión que **san Josemaría Escrivá** dejó a la Universidad de Navarra.

Junto a estos valores inalterables, el IESE ha tenido siempre el deseo de innovar, de internacionalizarse, de generar nuevas ideas que puedan ser útiles para la dirección de empresas y de tener un impacto en la sociedad. Desde hace más de 50 años, el IESE ha creado nuevos programas para responder a las necesidades cambiantes del mundo de la empresa, y lo seguirá haciendo. En el futuro, tendremos programas con formatos diferentes, con módulos en diversas partes del mundo, donde la tecnología y el aprendizaje digital convivirán con el aprendizaje presencial en los campus de la escuela, pero los valores fundacionales seguirán alimentando su actividad. Esta conjunción de valores permanentes y de capacidad de adaptación es esencial para definir al IESE.

¿Cómo ha conseguido el IESE salir adelante en estos años de crisis, desde el 2008?

Esta ha sido la crisis económica más importante que ha vivido la humanidad desde 1930. El IESE ha podido avanzar gracias a tres grandes pilares. En primer lugar, el sentido de misión, que ha sido para nosotros como una estrella que nos ha marcado una referencia sobre cómo recordar

Jordi Canals, director general del IESE

“La dirección de empresas es un asunto de personas”

valores y principios básicos en la dirección de empresas y cómo teníamos que adaptarnos para ayudar a empresarios y a empresas.

El segundo pilar ha sido tener clara la estrategia del IESE, es decir, saber lo que teníamos que hacer y aquello que teníamos que evitar. Por ejemplo, hubiera sido relativamente fácil lanzar programas orientados al mercado masivo o bajar un poco la calidad para reducir gastos, pero nosotros hemos seguido invirtiendo en la calidad de los programas existentes y hemos creado otros nuevos: hemos puesto en marcha los módulos de segundo año del MBA en China, Nueva York, São Paulo y Kenia; en *Executive Education*, hemos lanzado novedades como el Global CEO Program; en *Custom Programs*, hemos introducido plataformas de *digital learning*. Tener una orientación clara nos ha permitido avanzar, a pesar de las dificultades del entorno y de las que han atravesado muchas de nuestras empresas clientes.

El tercer factor, muy importante para hacer realidad la estrategia, ha sido el compromiso, la dedicación y la profesionalidad de las personas del IESE y de los alumni. Es magnífico ver cómo, en estos años en los que la actividad económica se ha estancado, el IESE ha conseguido, año tras año, poner en marcha proyectos nuevos y mantener un crecimiento gradual. Hemos lanzado el Executive MBA de Barcelona, hemos hecho crecer el Executive MBA de Madrid, hemos ampliado el número de alumnos del MBA, hemos hecho crecer los *Open Programs* en diversos países y hemos hecho crecer los *Custom Programs* de *Executive Education*. Todo esto ha sido posible gracias al esfuerzo y la ilusión de todas las personas que forman parte del IESE.

A su vez, el apoyo de los antiguos alumnos de todo el mundo ha sido muy importante. Nos han ayudado en proyectos como la puesta en marcha del campus de Nueva York y el campus de Múnich. Recuerdo que, en marzo del 2004, organizamos una reunión de antiguos alumnos en esta ciudad para explicarles el proyecto de futuro del IESE en Alemania. A aquel encuentro asistieron unos pocos alumni. Una década después, a la Global Alumni Reunion 2015 que celebramos en Múnich, asistieron más de 1.000 antiguos alumnos. Sin su ayuda, este desarrollo no hubiera sido posible.

¿Qué papel ha tenido la Harvard Business School en el desarrollo del IESE?

Nuestra relación con la Harvard Business School es un factor importante del desarrollo del IESE. El primer director general de la escuela, el profesor **Antonio Valero**, y el primer equipo de profesores tuvieron muy claro lo que tenía que ser el IESE, pero la referencia de Harvard sirvió no solo para reafirmar el enfoque, sino también para aprender de la que, posiblemente, es la *business school* que ha tenido mayor influencia en el mundo en los últimos 50 años.

De nuestra relación con la Harvard Business School destacaríamos unos aspectos que han sido una clara fuente de inspiración para nosotros: la calidad profesional y humana de los profesores que han colaborado con el IESE en estos 53 años de existencia del Comité Harvard-IESE; la excelencia de los programas; y su metodología docente, académicamente sólida, pero, al mismo tiempo, muy práctica, centrada en las necesidades de los empresarios y de las empresas.



1. Graduación del programa Global Executive MBA que se lanzó en el 2001.

Además de este, se han puesto en marcha otros programas entre el 2001 y el 2016, como el AMP Barcelona (2003), el AMP Warsaw (2006) y Global CEO Program for China, junto con la HBS y CEIBS (2006), el EMBA en el campus de Barcelona (2008) o el Global CEO Program, junto con CEIBS y Wharton (2010).

2. En el 2007, se inauguraba el nuevo campus norte en Barcelona, de la mano de los reyes de España, don Juan Carlos y doña Sofía.

3. El IESE abría las puertas del campus de Nueva York en el 2010 y, en el 2012, los entonces príncipes don Felipe y doña Letizia visitaban el campus. En el 2010, el IESE ya impartía en Nueva York el programa SEP New York-Miami; en el 2011, se ponía en marcha el AMP Media & Entertainment y, dos años más tarde, el PLD New York.

4. Momento de una de las reuniones del International Advisory Board (IAB) del IESE. El gobierno del IESE se apoya en diversos consejos asesores como el IAB, el US Advisory Council, el Comité HBS-IESE y el comité ejecutivo de la Alumni Association.

5. En el 2012, se lanzaba el Executive MBA en São Paulo. En la foto, una instantánea de la primera graduación del programa. El IESE llevaba ya una década impartiendo *Open Programs* en São Paulo, como el AMP y el PMD (2002 y 2003, respectivamente).

6 y 7. El campus del IESE en Múnich se inauguraba en el 2015. El IESE había lanzado su primer programa en Alemania en el 2005, el AMP, que fue seguido, en el 2014, por el PMD.



Sin duda, la colaboración con otras *business schools* es una pieza clave en la evolución del IESE. ¿De qué manera las alianzas con otras escuelas han reforzado la presencia del IESE?

Las alianzas, y especialmente los *joint programs* del IESE, nos han servido para aprender de otras instituciones de referencia en diversas partes del mundo y saber cómo enfocan problemas similares a los que tenemos nosotros a la hora de formar a empresarios y directivos. Colaborar con Harvard, Wharton, Stanford o MIT ha permitido que tanto el claustro del IESE como el equipo de programas trabajen con colegas de escuelas de primer nivel. Fruto de esta colaboración, han surgido proyectos de investigación, se han lanzado programas conjuntos, se han redactado materiales docentes y casos, y profesores del IESE y colegas suyos en aquellas instituciones han desarrollado investigaciones conjuntas.

En la última década, el IESE ha apostado claramente por la internacionalización. Por poner algunos ejemplos: se han abierto campus en Nueva York y en Múnich, y se ha lanzado el EMBA de São Paulo.

La internacionalización de los últimos años es una consecuencia natural de un proceso que se remonta a los años 60 del siglo pasado. Esta internacionalización se aceleró en los años 80, con el lanzamiento del MBA bilingüe, y en los años 90 se pusieron en marcha los programas de *Executive Education* internacionales.

Así que el espíritu de globalización del IESE no es nuevo, es algo que empezó hace muchos años y que, en las últimas décadas, hemos seguido desarrollando de acuerdo con nuestro sentido de misión y de servicio, y sobre la base de dos criterios muy claros: cómo podemos servir mejor a nuestros alumnos y alumni de todo el mundo, y cómo podemos servir mejor a las empresas globales que cuentan con el IESE para formar a sus directivos. Como resultado de esta reflexión, hemos puesto en marcha los campus de Nueva York y Múnich, hemos intensificado la presencia en Brasil con el EMBA, y en China con los Global CEO Programs, además de haber lanzado “The Africa Initiative”.

En coherencia con estas dos dimensiones, estos años hemos intensificado también la internacionalización del claustro de profesores y de todas las personas que colaboran con la escuela. El resultado es que, hoy, el IESE es una institución con presencia internacional sólida y una proyección global.

Al poco de tomar posesión de su cargo, el mundo cambiaba con los atentados del 11 de septiembre y hacía un año que había estallado la burbuja de Internet, ¿cómo se ha adaptado el IESE al tercer milenio?

El comienzo del siglo XXI ha venido marcado por tres grandes fenómenos. El primero es la revolución tecnológica, cuyo efecto aún estamos descubriendo, y que ha comportado no solamente nuevos modelos de negocio, sino, sobre todo, nuevas capacidades que empresarios y directivos deben tener para dirigir con acierto proyectos empresariales.

El segundo es la aceleración y el impacto de la globalización en el mundo de la empresa y en la sociedad, que se ha traducido en un mayor intercambio de bienes y servicios, en las migraciones de personas y en un creciente volumen del flujo de capitales entre países, que fue uno de los desencadenantes de la crisis financiera del 2008.

El tercer fenómeno que marca la entrada en el siglo XXI es la incertidumbre, que arranca con el cambio tecnológico de finales del siglo XX y se consolida con los trágicos atentados terroristas del 11 de septiembre del 2001 en Nueva York. Este es el contexto sociopolítico en el que se enmarca la empresa en el siglo XXI.

El entorno de la empresa ha cambiado radicalmente. Lo que no cambia es que la dirección de empresas es un asunto de personas: una empresa es un grupo de personas que sirve a unos clientes finales que también son personas, creando valor económico en este proceso. Para cumplir con esta función, las empresas tienen que contar con el compromiso de profesionales preparados, motivados, comprometidos y que tengan unos valores de integridad, excelencia, servicio, honestidad, cooperación... Todos estos valores no cambian, y hoy aún son más importantes de lo que lo eran antes de la revolución tecnológica. Es más, la transformación digital subraya la importancia de esta dimensión humana y ética de la empresa.

Pero ¿qué riesgos implican la revolución tecnológica y la globalización?

Ambas tendencias abren nuevas oportunidades, pero también ponen en riesgo a muchas empresas y muchos puestos de trabajo; por consiguiente, la responsabilidad de los Gobiernos, de las empresas y de toda la sociedad es facilitar que haya pleno empleo de la población. Como empresarios comprometidos con el bien común, hemos de

 **COMO EMPRESARIOS COMPROMETIDOS CON EL BIEN COMÚN, HEMOS DE PENSAR EN CÓMO MEJORAR EL SISTEMA EDUCATIVO Y PREPARAR A LOS CIUDADANOS DE UNA SOCIEDAD QUE VERÁ CÓMO SE DESTRUYEN MUCHOS EMPLEOS TRADICIONALES**

LOS ANTIGUOS ALUMNOS HAN TENIDO, Y TIENEN, UN PAPEL CLAVE, TANTO EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN COMO EN EL DE INNOVACIÓN DEL IESE

pensar en cómo mejorar el sistema educativo y preparar a los ciudadanos de una sociedad que verá cómo se destruyen muchos empleos tradicionales. Todos hemos de pensar en cómo mejorar la preparación profesional de la población y en cómo las empresas y los Gobiernos se adaptan y facilitan la creación de nuevos proyectos empresariales que puedan compensar el declive de puestos de trabajo en determinados sectores.

Con la crisis, se ha cuestionado el modelo social, económico y político de las sociedades occidentales. Esto ha hecho aflorar algunas prácticas poco correctas por parte de algunos directivos. ¿Qué ha hecho el IESE para revertir este estilo de liderazgo?

Desde el año 1958, el IESE considera que la dirección de empresas es una profesión que tiene, esencialmente, una dimensión política y ética. También tiene una dimensión económica evidente, pero, esencialmente, es un trabajo orientado a definir unos objetivos, que son el resultado de una visión que la empresa tiene a largo plazo y de una misión que quiere cumplir en la sociedad, y buscarlos con un equipo de personas.

Hay que recordar que, en este proceso, las personas son quienes hacen las cosas y, por tanto, son las protagonistas. Y para que estas personas trabajen en un entorno de máxima confianza y colaboración, es imprescindible que lo hagan en un contexto donde prevalezcan los valores de la integridad, la honestidad, la verdad, la lealtad y el servicio a los demás. No hay empresa si no hay un proyecto colectivo que se sustente sobre estos valores, que tienen inspiración cristiana pero que tienen carácter universal.

Estos valores han estado siempre presentes en el IESE y se reflejan en la investigación, en la docencia y en todos los programas. Por ejemplo, siempre hemos ofrecido cursos centrados en los retos éticos de la dirección de empresas o en cuestiones éticas de determinadas funciones de la actividad empresarial. Durante estos años, hemos profundizado en este ámbito y hemos puesto en marcha nuevos proyectos que permitieran a los directivos ser mucho más conscientes de la importancia de poner en primer lugar estos valores éticos en el contexto de la crisis financiera.

El reto de un buen empresario y de un buen directivo es saber cómo aplicar esta filosofía política y estos valores éticos en un contexto de cambio rápido, de creciente globalización y de incertidumbre. Lo que cambia no es la naturaleza del trabajo de la alta dirección, sino los aspectos

instrumentales de este trabajo y un nuevo conjunto de conocimientos y capacidades que hay que desarrollar.

¿Qué futuro le espera a una escuela de dirección ahora que hay formación gratuita accesible a través de Internet?

En el IESE, siempre hemos creído que la formación directiva se fundamenta sobre cuatro pilares: conocimiento, competencias, capacidades y actitudes. Los contenidos *online*, como los *Massive Open Online Courses* (MOOCs) –en los que el IESE también participa–, pueden ayudar a cubrir parcialmente el pilar de conocimientos. En algunos casos, también pueden servir para mejorar ciertas competencias técnicas. Por ejemplo, se pueden dar recomendaciones para establecer una buena negociación entre equipos de distintos países. Pero lo que es evidente es que ni los mejores MOOCs ni la mejor tecnología digital son hoy capaces de educar en un conocimiento para la acción, que es el rasgo diferencial del IESE. En esta acción, hay un elemento crítico que es el desarrollo de las virtudes morales, en especial la virtud de la prudencia, que es fundamental para poder aplicar adecuadamente un conocimiento concreto a una situación específica.

Por otra parte, los MOOCs son incapaces de ayudar a desarrollar capacidades de liderazgo. Pueden dar pistas generales sobre cómo liderar en un contexto determinado, pero el liderazgo es una cuestión de entrenamiento personal que en el IESE se aprende con la interacción con los profesores y entre los alumnos, a través del método del caso.

Por último, un MOOC es incapaz de contribuir al desarrollo de actitudes. Puede plantear preguntas pero, al final, lo que permite que una persona desarrolle sus actitudes es la convivencia con otras personas. En el IESE, los participantes de un programa siempre conviven, aunque haya una parte *online*. Por eso, desde el IESE vamos a seguir apostando por modelos híbridos: empezamos aplicándolos en el año 2001 con el *Global Executive MBA* y luego hemos continuado con los *Custom Programs* y los *Focused Programs*. Seguiremos ofreciendo programas que mejoren las capacidades de dirección general de los participantes, con una perspectiva integradora de la empresa que va más allá de la mera especialización técnica o del conocimiento genérico.

¿Cómo definiría el papel principal del claustro del IESE y qué retos han afrontado estos años?

Los profesores del IESE siempre se han caracterizado por su rigor académico, por preguntarse el porqué de los problemas económicos y empresariales, y por saber trabajar

con empresarios y directivos, desde el rigor, en problemas relevantes. A lo largo de las últimas décadas, el claustro se ha ido haciendo cada vez más global, con profesores procedentes de distintos países que aportan una experiencia enriquecedora; pero también se ha ido definiendo un nuevo equilibrio entre la relevancia práctica y la necesidad de tener un pensamiento propio del IESE sobre cuestiones de economía, empresas, dirección de personas en la sociedad, etc. Por último, los profesores del IESE tienen una enorme calidad profesional y humana, y un claro espíritu de servicio.

¿Cuál es el papel que juegan los antiguos alumnos?

Los alumni, tal como decía al principio, son uno de los tres pilares de la institución, junto al sentido de misión y los valores, los profesores y el equipo del IESE. Por tanto, los antiguos alumnos forman parte de los cimientos de la escuela, y esto ha sido así desde el primer grupo de antiguos alumnos del PADE, del curso 1958-1959, quienes, un año después, ayudaron a crear la Alumni Association.

Los antiguos alumnos forman parte del desarrollo del IESE. Gracias a ellos hemos podido llegar a muchos países. Muchos proyectos han nacido de la conjunción de unos antiguos alumnos del IESE comprometidos con el desarrollo social, económico y empresarial de su país, y el deseo por parte del IESE de ayudar a formar a directivos, aportando su *know-how*. Así nacieron el IPADE México en 1967 o la Strathmore Business School, en Kenia, en el 2006.

De hecho, los antiguos alumnos tienen un papel clave tanto en el proceso de internacionalización como en el de innovación del IESE: nos han aportado ideas, contactos con empresas para realizar casos, pero también, y esto es más importante, nos han dado apoyo moral y, en muchos casos, también económico, para poder llevar a término numerosos proyectos. Por ejemplo, la ampliación del campus de Madrid, el campus norte de Barcelona o la creación del campus de Nueva York y del campus de Múnich hubieran sido imposibles sin el apoyo y el compromiso de los antiguos alumnos.

¿Cómo se consigue un compromiso alto de los antiguos alumnos con el IESE?

La vinculación de los antiguos alumnos con el IESE se inicia cuando empiezan un programa en el campus. Comienza entonces una relación no solo con sus compañeros de grupo y sus profesores, sino con todo el IESE, desde las personas que se encargan de gestionar el programa hasta las que ofrecen servicios generales como recepción, restauración, biblioteca, apoyo informático, etc. Así, el espíritu de servicio que promovemos y vivimos desde el IESE se transmite de forma natural a los alumnos, que se sienten bien acogidos. Ahí es dónde empieza la vinculación de un antiguo alumno con la escuela. Después, lo que hacemos, a través de la Alumni Association, es reforzar esa vinculación.

Lo que los antiguos alumnos recuerdan de su experiencia en el IESE no solo se centra en unas clases excepcionales, que también, sino en esta “magia del IESE” que muchos consideran que tiene un efecto transformador en sus vidas.



EMPRENDEDORES: HOLALUZ, PERSONAS CON LUZ PROPIA

“Un equipo está motivado cuando cree en un proyecto y crece con él”

La primera promoción del EMBA en Barcelona reunió a tres emprendedores que decidieron aventurarse en el sector energético, donde echaban de menos un trato más humano. Tras vender su primer kilovatio en el 2011, hoy facturan 70 millones de euros al año y dan empleo a 70 personas.

● Los primeros anfitriones que nos reciben tras cruzar las puertas de Holaluz todavía no saben hablar, no llegan al metro de altura y saludan con una sincera sonrisa. A su alrededor se extienden amplias mesas dispuestas en espacios diáfanos y luminosos, donde empleados y directivos conviven en un ambiente de trabajo que nos invita a pensar que aquí las cosas se hacen de otra manera.

“Cuando fundamos Holaluz en el 2010 lo hicimos pensando en las personas y en lo que llamamos ‘la revolución de los valores’ –afirma **Carlota Pi** (EMBA ‘09)–. Queríamos generar un ecosistema donde quienes trabajan con nosotros pudiesen sentirse completos. Entre otras cosas, tenemos duchas para los que salen a hacer deporte, ofrecemos clases de yoga y disponemos de un servicio para el cuidado de los hijos de nuestros empleados”.

“Siempre decimos que somos personas trabajando con personas –añade **Oriol Vila** (EMBA ‘09)–. La palabra ‘persona’ no es accidental; queremos que la relación con nuestros clientes,



Ferran Nogué, Carlota Pi y Oriol Vila, fundadores de Holaluz.

proveedores y empleados sea lo más natural y fluida posible; y hacemos todo lo que está en nuestra mano para conseguirlo. Creemos firmemente que eso aporta valor a largo plazo a la compañía”.

ILUSIÓN Y TRES ORDENADORES

● “Teníamos muy claro que queríamos emprender juntos y, tras analizar varias ideas en nuestras primeras reuniones, optamos por fundar una comercializadora de energía –señala **Ferran Nogué** (EMBA ‘09)–. Gracias a nuestra experiencia profesional previa, vimos que había una oportunidad en el sector y, a pesar de las dificultades, nos lanzamos a por ella. Tal cual salimos del EMBA, comenzamos a trabajar con tres ordenadores y mucha ilusión, reuniéndonos en el IESE y apoyándonos en los profesores. Al cabo de un año, contratamos a los primeros empleados y nos instalamos en nuestra primera oficina”.

“El principal reto que hemos tenido ha sido aprender a crecer, garantizando la escalabilidad del negocio

e integrando a un grupo de personas cada vez mayor y más variado. Con el tiempo, hemos aprendido que la mejor manera de organizarnos es por trimestres. Dividimos la estrategia anual en objetivos trimestrales claros e inspiradores para el equipo y que consensuamos con ellos. También usamos similitudes con el deporte o el cine al plantear estos retos, lo que nos ayuda a remar en la misma dirección. Sin una organización flexible y un equipo tan motivado sería imposible competir contra los gigantes del sector energético español. Al final, la remuneración es secundaria: un equipo está motivado cuando cree en un proyecto y crece con él”, explica **Vila**.

“Decidimos emprender bajo unos valores vitales muy claros; lo que no nos gustaba hace diez años sigue sin gustarnos ahora. Por otro lado, la experiencia nos ha ayudado a cometer menos errores, y eso es fundamental para sobrevivir”, apunta **Pi**.

PARA SABER MÁS:
www.holaluz.com

Más cerca para llegar más lejos

En UIC Barcelona tendrás servicio de asesoramiento personalizado y *coaching*. Una formación de proximidad basada en grupos reducidos y cercanía con el equipo docente. Para que llegues tan lejos como quieras.

UIC
barcelona

#másque
universidad

f t y in ● ● i

Universitat Internacional
de Catalunya

ADE / Arquitectura
Comunicación
Derecho / Educación
Humanidades
Medicina
Enfermería / Fisioterapia
Odontología

**Pruebas
de admisión:
8 y 22 de julio**
(Excepto Medicina)
Inscríbete en
uic.es/pruebas

ENRIQUE LORES, PRESIDENTE DE IMAGEN, IMPRESIÓN Y SOLUCIONES DE HP

“Queríamos el corazón de una startup”

“Queríamos el corazón de una *startup* con el músculo y el cerebro de una de las principales compañías tecnológicas del mundo”, afirmó **Enrique Lores**, presidente de Imagen, Impresión y Soluciones de HP, el 1 de abril, en una sesión dirigida a los MBA en el campus del IESE en Barcelona.

Lores expuso el proceso de reestructuración de Hewlett-Packard, que culminó, en noviembre del 2015, con la separación en dos firmas independientes: HP, dedicada al negocio de impresoras y dispo-



Enrique Lores, de HP, en el campus del IESE en Barcelona.

sitivos, y Hewlett-Packard Enterprise, centrada en la prestación de servicios empresariales.

“Era nuestra oportunidad para crear una nueva compañía que pudiera perdurar en el tiempo y, a la vez, generar valor para nuestros accionistas”, explicó el responsable del proceso de renovación del gigante tecnológico.

FERNANDO ABRIL-MARTORELL

“Hay que asumir riesgos”

❖ “Velar por la misión y los valores de la compañía es fundamental, y tomar decisiones es muy complicado, pero las empresas que no asumen riesgos no van a ningún lado”, señaló **Fernando Abril-Martorell**, presidente de Indra, en una sesión del Alumni Learning Program en la que reflexionó sobre el rol del presidente del Consejo de Administración. “Es básico que el Consejo esté unido, y el presidente debe favorecer que así sea”, explicó el directivo en la sesión celebrada



Fernando Abril-Martorell, presidente de Indra.

el 14 de marzo en el campus del IESE en Madrid. **Abril-Martorell** añadió que el presidente del Consejo tiene la responsabilidad de diseñar la hoja de ruta que permita asegurar la continuidad de la empresa a largo plazo y velar por el desarrollo institucional de la compañía.

PROF. PEDRO NUENO

MIEMBRO DE HONOR DEL CONSEJO SUPERIOR EUROPEO DE DOCTORES

El profesor del IESE y presidente de CEIBS, **Pedro Nueno**, ha sido nombrado miembro de honor del Consejo Superior de Doctores y Doctores Honoris Causa. Con esta distinción, se reconoce su potente labor académica en torno al mundo de la empresa. El acto de nombramiento tuvo lugar el 28 de abril en el Palacio de Congresos de Barcelona.



El profesor del IESE Pedro Nueno.



Jan Frey (MBA '83), de Henkel, en el IESE.

JAN FREY, MIEMBRO DEL COMITÉ DE FAMILIA DE HENKEL

“Céntrate en el largo plazo”

❖ “Hemos visto que, si bien la estrategia familiar puede cambiar con el tiempo, la perspectiva a largo plazo sigue siendo la misma”, explicó Jan Frey (MBA '83), miembro del comité de Familia de Henkel, en la primera Family Business Conference, organizada por el Family Business Club del MBA y Career Services, los días 1 y 2 de abril en el campus del IESE en Barcelona.

Frey pertenece a la quinta generación de la familia propietaria de Henkel, la cual posee, aún, la mayoría de las acciones y no está autorizada a venderlas, como medida “para

asegurar la supervivencia de la empresa”, señaló. En 1990, la empresa familiar nombró al primer director general externo. La profesionalización conllevó un crecimiento exponencial y la expansión hacia nuevos mercados, y permitió que la familia se dedicase a velar por los valores de la empresa.

Para Frey, es esencial centrarse en la visión y la misión a largo plazo, y traspasarlas a la siguiente generación. “Tenemos clubes que organizan actividades para asegurar que los más jóvenes ‘vivan’ la empresa desde una edad temprana”, explicó.

EDUARDO NAVARRO,
DIRECTOR GENERAL COMERCIAL
DIGITAL DE TELEFÓNICA

“Los datos tienen más valor que el dinero”

“Ahora, el negocio está en conseguir información y procesarla. En este nuevo mundo, los datos son la materia prima más importante. Tienen más valor que el dinero”. Así lo explicó Eduardo Navarro, director general comercial digital de Telefónica, el 31 de marzo en el campus del IESE en Barcelona. “Hemos entendido que nuestro principal producto son los datos. Los seres humanos los generan constantemente, pero la cuestión es: ¿Quién es



Eduardo Navarro, de Telefónica, reflexionó sobre la importancia de los datos.

el propietario?”, se preguntó el directivo en una sesión del Alumni Learning Program. Navarro reconoció que las empresas de telecomunicaciones se encuentran en una posición privilegiada para aprovechar los servicios de protección de datos como propuestas de valor y añadió que los principales retos hoy en día son la consecución de la privacidad y la seguridad.

SOIS NOTICIA

¿ERES NOTICIA?

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

www.facebook.com/alumni.iese



www.twitter.com/IESEalumni



EMBA '89. La promoción celebró sus veinticinco años como antiguos alumnos del IESB con un encuentro que tuvo lugar en Madrid el 10 de marzo, un acto donde el profesor **José Ramón Pin** impartió una sesión académica.

EMBA '00



Roberto Pascual se ha incorporado a MásMóvil como director de Operaciones de Cliente.

EMBA-A-13



Enrique Blanco se ha incorporado a Alsa como director de Desarrollo de Negocio Internacional.

GEMBA '11

Eric Derouin ha sido nombrado vicepresidente Sales Tube Europe de Albéa.

MBA '83

El Consejo de Administración de Prosegur ha nombrado consejero independiente a **Fernando d'Ornellas**.

MBA '91



Juan Jiménez-Laiglesia se ha incorporado a EY

Abogados como socio director del Área de Competencia.

MBA '92

KPMG España ha incorporado a **José Antonio Latre** como nuevo socio de Estrategia en el área de Management Consulting.

MBA '97



Iñigo Aguirrezábal es el nuevo gerente de la distribuidora farmacéutica Nafarco.

MBA '01

Patrick Kelly ha sido nombrado profesor de Economía de la Downside School en Somerset, Reino Unido.

MBA '03

La empresa de servicios de comercio exterior Gedeth Network ha anunciado el nombramiento de **Rajesh Nair** como nuevo socio de la compañía para la región Asia-Pacífico.

PADE-A-09



Carlos Moreno de Tejada es el nuevo director general de Andbank en Latinoamérica.



EMBA '06. Los miembros de la promoción se reunieron para celebrar su décimo aniversario. El acto contó con dos sesiones académicas: la primera, a cargo de **Juan Teijeiro**, socio de Cube Ventures, se titulaba "Las nuevas corporaciones y el emprendimiento digital", y la segunda, "La revolución digital en automoción", fue impartida por **José García Pacheco**, *managing partner* de B4Motion.

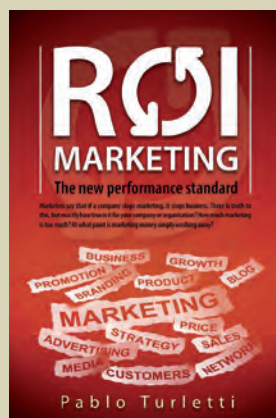
PADE-Bilbao-13



Sener ha nombrado a **José Olaso**, hasta ahora director general de Compras y Construcción, nuevo director general de Energía, Petróleo y Gas. Su compañero de promoción, **Borja Zárraga**, quien había ocupado ese cargo hasta el momento, es el nuevo director de Desarrollo de Negocio y Producto.

PDD-III-94

Ignacio Manzano ha sido nombrado consejero delegado del Grupo Agora Invest, incluyendo los grupos logístico (Tradisa) e



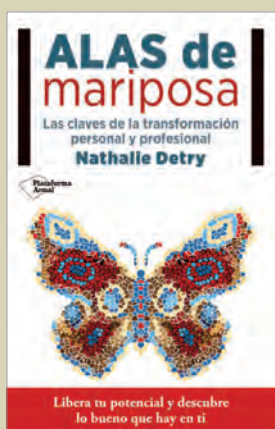
GEMBA '06

Los expertos en marketing señalan que si una empresa deja de hacer marketing, deja de hacer negocio. Pero ¿cuánto es demasiado marketing? ¿En qué punto el dinero invertido en marketing deja de ser rentable? **Pablo Turletti** ha publicado su primer libro, *ROI Marketing. The New Performance Standard*, en el que presenta una fórmula ROI diseñada específicamente para ayudar a transformar los esfuerzos dedicados al marketing de un negocio en beneficios.



MBA '92

En su nuevo libro, *El arte de dirigir personas hoy*, **Santiago García**, director del iOpener Institute para la península ibérica, ofrece una selección de reflexiones comentadas sobre este ámbito, las cuales ha ido compartiendo en su blog durante los últimos diez años. La obra trata, ante todo, sobre la necesidad que tienen las empresas de adaptar sus prácticas de gestión de personas en un mundo que ha cambiado, y en el cual la competitividad de las compañías depende más de su capital humano.

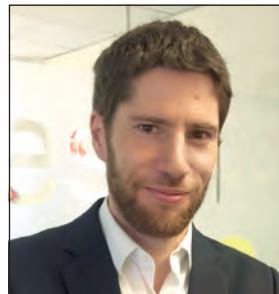


PDG-1-08

Transformarse significa encontrar un sentido al cambio constante en el que se desarrollan nuestras vidas y aprender a desplegar las alas, como lo hace la protagonista de la primera parte de este libro de la escritora novel **Nathalie Detry**, *Alas de mariposa*. En él, una mariposa blanca que ha completado su metamorfosis hace que el lector viaje por siete islas, en las que le serán desvelados mensajes que invitan a pensar en el crecimiento y la transformación personales.

inmobiliario (Arketipo Real Estate) de la compañía.

PDD-1-11



David Ubide ha sido promocionado a socio de Everis, aunque mantiene su cargo como responsable del área de Industria y Distribución en el Reino Unido.

PDD-2-00

Lluís Gibert ha sido nombrado director general del grupo MMM (Manufactura Moderna de Metales).

PDD-2-03

Jorge Saco es el nuevo CFO de la aerolínea Vueling.

PDD-3-05

Sergi Riau es el nuevo socio director de Solutia Global Health Solutions.

PDD-3-10



M.ª Carmen Pérez, hasta ahora *supply chain manager* de la planta de MeadWestvaco (MWV) en Barcelona, es la nueva *sourcing manager* de la empresa en Europa.

.....

March JLT ha incorporado a **Eduardo Santomá**

como nuevo director de la empresa en Cataluña y en Aragón.

PDD-5-07



Jaime Jiménez se ha incorporado a iContainers como nuevo CEO.

PDD-A-06

Javier Casado ha sido nombrado responsable de Digital de Everis.

PDD-A-14

Óscar da Pena es el nuevo director comercial y de marketing de Ilunion.

PDD-A-15



Blue Tree ha incorporado a **Pablo Guinot** como CFO.

PDD-C-02



José Luis Ferrero ha sido nombrado *marcom manager* y *digital lead* de Philips Lighting en España.

¿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-Zaragoza-16. El 7 de abril, la clase celebró su primer encuentro tras su graduación. Visitaron la fábrica de cervezas Ambar de Zaragoza y concluyeron la jornada con una cena. **Raúl Francisco Castillo** fue el organizador.

PDD-C-03



Coca-Cola ha nombrado a **Cristina Bondolowski** vicepresidente de Marketing para Europa y los denominados países desarrollados, que incluye mercados como el australiano y el japonés.

PDD-C-10



Francisco Delgado ha sido nombrado director ejecutivo de Ventas de Ilunion.

PDD-C-12

Carlos Rubio ha sido promocionado a director de Finanzas de Movianto en España y Francia.

PDD-D-00



Alfredo Gosálvez se ha incorporado como gerente a Panasef, la Asociación Nacional de Servicios Funerarios.

PDD-E-05



Alfonso González se ha incorporado a S.T. Dupont

como *country manager* para España y Portugal.

PDD-Galicia-12



Pescanova ha nombrado a **M.ª Teresa Díaz-Faes** directora de Comunicación de la compañía.

PDG-I-01

El consejo directivo de Ciment Català ha elegido a **Salvador Fernández** como nuevo presidente de la entidad.

PDG-1-03

La consultora Stratesys ha nombrado a **Felipe Escudero** socio director de la empresa.

PDG-1-15

Margarita Cardona es la nueva gerente del ente

público de Radiotelevisión de las Islas Baleares.

PDG-2-11



La empresa de inteligencia de medios y consumidores Acceso ha nombrado a **David Cascant** *country manager* para España.

.....



Elena Sancha ha sido nombrada directora de Marketing de AkzoNobel España, entrando a formar parte del comité de dirección de la empresa.

PDG-A-04



Enrique Losantos ha sido nombrado consejero



PDG-PNA-05. Parte de los alumni de la promoción disfrutaron de una jornada de reencuentro el 15 de abril en Sestao, donde visitaron la planta de laminación de anillos de Euskal Forging –cuyo director gerente es el miembro de la promoción **Íñigo Fernández**– y el Palacio de Ibaigane del Athletic Club de Bilbao.

delegado de la consultora inmobiliaria JLL España, cargo que compaginará con el de director general para el área de Investor Business, que ya ocupaba.

PDG-B-03

Almudena Rodríguez ha sido nombrada decana de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad Europea de Madrid.

PDG-B-14

Fernando Molpeceres se ha incorporado al equipo de Moebius Consulting como director asociado en su oficina de Madrid.

INICIATIVAS SOCIALES

Maratón solidaria

“Corre. Frena la AT (ataxia telangiectasia)” era el lema que lucieron en sus camisetas los corredores solidarios de Barcelona y Huesca, quienes fueron las “piernas” de Luis, Álvaro y Alejandra Illán, tres hermanos con la misma enfermedad rara, la AT, en la Zurich Maratón de Barcelona celebrada el 13 de marzo. Un grupo de veinte corredores, entre ellos los alumni **Sergi Blanc** (PDD-3-11), **Bernat Barqueros** (PDD-2-13), **Joan Carles Rovira** (PADE-1-10), **Tomás**

Font (PDG-2-13) y **Gonzalo Martín** (MBA '95), se fueron turnando para empujar las sillas de estos hermanos, que padecen esta enfermedad genética y neurodegenerativa, considerada de las “raras”, y que aún no tiene cura. **Blanc**, impulsor del proyecto y tío de los tres protagonistas, quería que vivieran la experiencia “rodeados de la energía positiva y motivadora que conlleva una maratón”.



La carrera fue un éxito, y todos los objetivos se cumplieron: finalizar la prueba, conseguir el primer puesto del podio solidario y, sobre todo, concienciar sobre la enfermedad y recaudar fondos para su investigación. Además, el proyecto ha servido para impulsar otras iniciativas solidarias, a beneficio de la Asociación Española de Ataxia Telangiectasia (aefat), que podrían materializarse en los próximos meses.

¿ERES NOTICIA?

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



www.facebook.com/alumni.IESE



www.twitter.com/IESEalumni



PDD-4-07. Daniel Altimiras informa del nacimiento de su hija, **María Altimiras Sánchez**, la segunda de sus hijas y menor de cuatro hermanos, junto a los que aparece en la foto. Con poco más de un mes, **María** ya estuvo participando en la PDD Alumni Reunion 2016.

PDG-C-13



Remedios Parra ha sido promocionada a directora de relaciones con la industria farmacéutica en Alliance Healthcare. También es miembro del comité ejecutivo de la empresa.

PMD '11



Fernando Val ha sido nombrado COO del grupo Air Arabia.



Alimentar el futuro

Por segundo año consecutivo, el MBA Social Action Club unió fuerzas con la División de Alumni y la American School of Barcelona para organizar el evento Feed the Future. Se trata de una iniciativa solidaria, celebrada el 13 de abril en el campus del IESE en Barcelona, con el objetivo de recaudar fondos para la ONG Mary's Meals a través de diversas actividades. Los estudiantes de la American School vendieron manualidades y los alumnos del MBA, la segunda edición del libro *MBA Cookbook*, un recopilatorio de recetas de cocina típicas de las diversas nacionalidades de los alumnos que conforman la clase. También se subastaron otros productos cedidos para la ocasión, como camisetas firmadas del F. C. Barcelona y del R. C. D. Espanyol. Asimismo, este año se organizó un concurso de dibujo rápido en el *hall* del Aula Magna y se subastó la obra ganadora. Los alumni también quisieron aportar su granito de arena: la promoción PDG-1-15 celebró su primer aniversario de graduación participando en el acto y ofreciendo un generoso donativo a Mary's Meals. Finalmente, se presentó en primicia la película *Generation Hope*, de Mary's Meals, producida para conmemorar un hito: la ONG ya consigue alimentar cada día a más de un millón de niños de países subdesarrollados. Los ponentes que participaron en el evento fueron el profesor **Franz Heukamp**; **Mark Pingitore**, director de la American School of Barcelona; **Daniel Adams**, director de comunicaciones de Mary's Meals International; y **Milona von Habsbourg**, embajadora de Mary's Meals. Tras el acto, se celebró un cóctel benéfico patrocinado por Estrella Damm, Moritz, Farina and Sons, PepsiCo, Boston Pizza y Grupo Tragaluz.

EMPRENDEDORES

AMP Media '12



Stand Up for Passion (SUPF) es una plataforma, fundada por **Arnaud Coltery**, que se dedica a la organización

de eventos en los que siete ponentes explican y comparten historias inspiradoras y apasionantes durante siete minutos. Después de cada evento, la audiencia puede interactuar con los ponentes y hacer *networking*. Cualquier persona puede presentar su solicitud para ser ponente, aunque son los miembros fundadores quienes aprueban la participación. Hasta la fecha, se han realizado quince eventos en Tokio y en Nueva York, ciudad a la que regresarán el 20 de julio. El estreno en Londres tendrá lugar el 22 de septiembre.
www.standupforpassion.com

AMP '14



La fundadora, presidenta y CEO de Nygala Corp.-Flomo, **Wendy Shen**, ha dado un paso más en su trayectoria

emprendedora. Hace más de veinte años, **Shen** se trasladó desde Taiwán hasta el estado de Nueva Jersey (Estados Unidos) para comercializar objetos de papelería, bolsas de regalo y objetos de fiesta. Ahora, acaba de abrir una tienda *online*, Glitzzie.com, pensada para el usuario que quiere comprar pocas unidades de estos productos, donde se comercializarán los objetos de Flomo y otras marcas. Además, ha trasladado la empresa a una nueva tienda, con un almacén de más de

9.000 metros cuadrados, desde la cual sirve a minoristas de todo el continente americano.
www.glitzzie.com

EMBA '12



Timo Kerzel es el director de Operaciones de Telanto, una plataforma que conecta a estudiantes, trabajadores

y *freelancers* de cualquier edad con organizaciones que necesitan a personas con talento para la resolución de un problema o el desarrollo de innovaciones. Telanto permite poner en contacto a empresas que buscan potenciar la innovación con universidades u otras compañías. También impulsa la creación de iniciativas de innovación corporativa para que los directivos puedan medir las habilidades de resolución de problemas y de creatividad de los empleados. Por otra parte, ayuda a conectar a *freelancers* con organizaciones que publican distintos desafíos de innovación y buscan talento para afrontarlos.
www.telanto.com

GEMBA '02



inaugural del GEMBA, ha sido adquirida por Equiniti, proveedor líder de soluciones tecnológicas. Con base en Ámsterdam, KYCnet cuenta, entre sus clientes, con muchos de los mejores bancos

europeos e instituciones financieras, para quienes trabaja como proveedor de tecnología y servicios *know your customer* (KYC). Tras la adquisición, **Ryan** es el director general de la nueva división KYC de Equiniti.
www.kycnet.com

MBA '88

En sus dos décadas en el grupo Coca-Cola, **Javier Sánchez Lamelas** fue uno de los responsables del lanzamiento mundial de Coca-



MBA '12

ComparaGuru.com es un comparador de servicios financieros radicado en México. **Enrique Horcasitas** (a la derecha en la imagen) trabajó como consultor tras cursar el MBA y emprendió esta iniciativa junto con un compañero de la consultora, **Freddy Domínguez**. Ambos se dieron cuenta de que, en México, había poca tradición de comparar servicios y era difícil obtener información sobre tarjetas de crédito, seguros o préstamos rápidos. Con el objetivo de fomentar el ahorro, crearon este comparador, que facilita información objetiva sobre los productos financieros. Estiman que cada búsqueda permite al usuario ahorrar unos 150 dólares solo por el hecho de haber comparado.
www.comparaguru.com

Cola Zero y de la campaña Choose Happiness. El que fuera vicepresidente de Marketing de Coca-Cola en Europa, ha dejado la multinacional para constituir su propia empresa, la consultora M-Art-Keting Global Consulting. El objetivo de su nuevo proyecto es diseñar e implantar procesos que ayuden a agilizar y a hacer más efectivas las estrategias de marketing de las empresas. **Sánchez Lamelas** ejerce como CEO de la consultora.

MBA '01



Después de casi 200 años desde su desaparición, la marca de relojes suiza Czapek vuelve al mercado.

Junto con otros dos socios, **Xavier de Roquemaurel**, CEO de Czapek & Cie, ha resucitado la marca, fundada en 1845 por François Czapek y desaparecida tras su fallecimiento. Los nuevos modelos de relojes Czapek, además de recuperar el ADN de la marca, presentan una estética moderna y elegante. Sin embargo, el rasgo más distintivo de este renacimiento es que la compañía ofrece, tanto a aficionados como a coleccionistas, la oportunidad de invertir en la empresa e involucrarse en el relanzamiento de la marca. www.czapek.com

MBA '15



Maria Trullàs es cofundadora de Notebloc, una marca de libretas digitalizables. Gracias a la app de

Notebloc, es posible tener apuntes, esbozos o dibujos siempre accesibles desde un dispositivo móvil y sin necesidad de conexión a Internet. Esta aplicación permite que el usuario convierta sus anotaciones en imágenes digitales, que, además, resultan agradables a la vista gracias a la cuadrícula invertida, una innovación de Notebloc que mejora el contraste entre la tinta y el papel. Las libretas, en las que las empresas pueden incluir publicidad, se distribuyen gratuitamente en universidades y otros centros educativos. www.notebloc.com

PDD '15

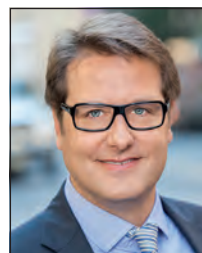


información, el desarrollo de nuevos fármacos y el *venture capital*,

Formada por un equipo multidisciplinar con experiencia en los sectores de las tecnologías de la

Pharmacelera se dedica a desarrollar y comercializar plataformas integradas de software y hardware para las fases iniciales del diseño de fármacos. **Enric Gibert** es el CEO y cofundador de esta empresa, cuya tecnología acelera el proceso de identificación de las moléculas adecuadas para la elaboración de medicamentos. El software desarrollado utiliza descriptores precisos y propone los candidatos moleculares más adecuados. www.pharmacelera.com

SEP '16



iPlatea, fundada por su CEO **Óscar Gallego**, junto con su compañero de promoción **Ignasi Vilajosana**, es

una empresa especializada en impresión 3D que trabaja en los sectores sanitario y automovilístico. La compañía ofrece servicios como el diseño en 3D de una idea; la producción de una idea ya plasmada en 3D; el asesoramiento a empresas para valorar la inversión en equipamiento profesional de impresión 3D o para mejorar los procesos a la hora de diseñar, e, incluso, el desarrollo integral de proyectos de impresión 3D, desde la fase inicial hasta el producto final. www.iplatea.com



MBA '11

Itay Sagie y **Nilli Alon Donner**, ambos graduados del MBA '11, han fundado VCforU, una empresa que ayuda a los emprendedores a generar contenidos para la búsqueda de financiación. Al analizar una *startup*, los inversores requieren un documento de una página donde conste la información básica de la empresa; lo que se conoce como "one pager". VCforU propone a los emprendedores que rellenen un formulario, a partir del que se genera automáticamente este documento. www.vcforu.com

XXIX REUNIÓN ANUAL DE EMPRESAS PATRONO

EMPRESAS MEJORES, UNA SOCIEDAD MEJOR

Dieciocho nuevas empresas se han sumado al conjunto de compañías que contribuyen al desarrollo del IESE. En la reunión de este año, se subrayó la importancia de que las empresas tengan un impacto positivo no solo en la economía, sino también en las personas.

“Es posible transformar la sociedad a través de empresas mejores”. Este fue el mensaje que el director general del IESE, **Jordi Canals**, subrayó durante la XXIX Reunión Anual de Empresas Patrono, Cátedras y Centros de Investigación del IESE, celebrada el 10 de mayo en el campus de Madrid.

El profesor **Canals** reivindicó la importancia que tienen las 237 empresas patrono del IESE para el impulso, el desarrollo y la financiación de los proyectos de futuro de la escuela, como la formación de profesores, la generación de nuevas ideas, la promoción de cátedras y centros de investigación, y el desarrollo de nuevos campus.

“Las empresas son una herramienta clave de transformación social. Más allá de generar negocio y riqueza, deben tener una influencia positiva y duradera sobre las personas y el resto de la sociedad”, apuntó el profesor **Canals**. Esto debe basarse en la búsqueda continua de la excelencia empresarial, una ardua tarea en un contexto en constante transformación y en el que la tecnología juega un papel fundamental. En este sentido, tuvo lugar una mesa redonda, moderada

por el profesor **Francisco Iniesta**, director del campus del IESE en Madrid, en la que **Marta Martínez** (PADE '05), presidenta de IBM España, Portugal, Grecia e Israel, afirmó: “La tecnología tiene un gran impacto en la economía y en la sociedad. Los directivos debemos ser capaces de utilizarla para liderar nuestras empresas”.

Por su parte, el presidente y consejero delegado de GE en España y Portugal, **Daniel Carreño** (PDD '98) añadió que “la única manera de ser competitivos a largo plazo es apostando por la innovación de manera permanente. Y tiene que ser rápido, ya que las grandes amenazas no proceden de nuestros competidores tradicionales: pueden llegar de cualquier lugar y en cualquier momento”.

El presidente de Indra, **Fernando Abril-Martorell**, apuntó que los modelos de negocio se han visto afectados por el actual contexto global, en el cual la digitalización ha sido un factor clave. “La transformación digital es clave para garantizar la competitividad, pero también para la propia supervivencia de los negocios”, concluyó **Abril-Martorell**.

Durante la reunión, también tuvo lugar una sesión sobre economía global con el profesor **Juan José Toribio**.

NUEVAS CÁTEDRAS: Fuel Freedom Foundation • Puig

NUEVA SALA DE TRABAJO: Novartis Pharmaceuticals

NUEVAS EMPRESAS PATRONO: Abbott Laboratories • Bcnnonwovens • Cellnex • Cofares • Disano • Establiments Viena • Gaes • Liferay • Mageba • MAT Holding • Sanofi • Sap • Sievert Partners • Tüv • Werfen Life



1. Javier Marín y José Manuel Vargas (ambos de AENA) **2.** Andrés Sterba (Corporación Exea Empresarial), Paloma Delgado (Novartis) y Marc Rubiralta (Werfen) **3.** Paloma Beamonte (Xerox) y Prof. Marta Elvira (IESE) **4.** Álvaro Rengifo (Bombardier) y Jorge Miarnau (COMSA Corporación) **5.** Joao Paulo da Silva y Vicente Moncho (ambos de SAP) **6.** Tomás Tomeo (IESE), Prof. Francisco Iniesta, Prof. Jordi Canals, María Coello de Portugal (IESE) y Luis Arias (IESE) **7.** Prof. Francisco Iniesta y Pau Relat (MAT Holding) **8.** Tomás Pascual (Grupo Calidad Pascual) **9.** Ramón Agenjo (Damm) y Joan Llonch (Banc Sabadell) **10.** Marta Martínez (IBM) y Daniel Carreño (GE) **11.** Prof. Jordi Canals (IESE), Juan-Miguel Villar Mir (Grupo Villar Mir) y Felipe Bertrán de Caralt (Fundación Bertrán)



EMPRESAS PATRONO DEL IESÉ

- ABBOTT LABORATORIES
- ABERTIS
- ACCENTURE
- ACCESOGROUP
- ADECCO TT
- ADP
- ADVANCE MEDICAL
- AEGON
- AENA
- AF STEELCASE
- AGBAR
- AGROLIMEN
- AGRUPACIÓN NACIONAL DE CONCESIONARIOS
- RENAULT-ANCER
- AIRBUS MILITARY
- AIR LIQUIDE MEDICINAL
- ALCATEL
- ALLIANZ
- ALPHABET
- ALTAIR MANAGEMENT CONSULTANTS
- AMERICAN EXPRESS
- ANFABRA
- ARDANUY INGENIERIA
- ÁREAS
- ARTEOLIVA
- ASCENSORES ERSCE
- ASEPEYO
- A.T. KEARNEY
- ATREVIA
- ATRIAN
- AYESA ENGINEERING
- BACARDI
- BANC SABADELL
- BANCO ESPIRITO SANTO INVESTMENT
- BANCO MEDIOLANUM
- BANKIA
- BANKINTER
- BARCLAYS
- BASF
- BBDO
- BBK
- BBVA
- BCNONWOVENS
- BP
- CAIXABANK
- CAJA RURAL CASTILLA-LA MANCHA
- CALIDAD PASCUAL
- CAMBRA DE BARCELONA
- CAPRABO
- CARAT
- CASER
- CELLNEX
- CEMENTOS MOLINS
- CITI
- CLEAR CHANNEL
- COALIMENT GRANOLLERS
- CODORNIU RAVENTÓS
- COFACE
- COFARES
- COMSA CORPORACIÓN
- CORPORACIÓN ASESORA
- COVAP
- CRÉDIT ANDORRÀ
- CUATRECASAS GONÇALVES PEREIRA
- DANONE
- DELOITTE
- DEUTSCHE BANK
- DIAGEO
- DISANO
- DKV
- DOW CHEMICAL
- ECOEMBALAJES
- EL CONSORCI DE LA ZONA FRANCA DE BCN
- ELECTROSTEEL EUROPE
- ÉLOGOS
- ENAGÁS
- ENCOFRADOS J. ALSINA
- EPSON
- ERES RELOCATION
- ERICSSON
- ERMENEGILDO ZEGNA
- ESTABLIMENTS VIENA
- EUREST
- EUROFRAGRANCE
- EURO-FUNDING ADVISORY GROUP
- EUROSTAR MEDIAGROUP
- EVERIS
- EY
- EY UK
- FERROVIAL
- FICOSA INTERNATIONAL
- FLUIDRA
- FMC FORET
- FOSTER WHEELER
- FUEL FREEDOM FOUNDATION
- FUNDACIÓN BERTRÁN
- FUNDACIÓN HORIZONTE XXII
- FUNDACIÓN MARÍA FRANCISCA DE ROVIRALTA
- FUNDACIÓN RAFAEL DEL PINO
- FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
- GAES
- GARRIDO ABOGADOS
- GARRIGUES
- GAS NATURAL FENOSA
- GENERAL CABLE
- GENERAL ÓPTICA
- GERMANS BOADA
- GFT IT CONSULTING
- GORDILLO PROCURADORES
- GRUP CATALANA OCCIDENT
- GRUPO BANCO POPULAR
- GRUPO BARCELÓ
- GRUPO CELSA
- GRUPO DAMM
- GRUPO ELOSA
- GRUPO ENDESA
- GRUPO ESTEVE
- GRUPO GESTESA
- GRUPO LOGISTA
- GRUPO NOVARTIS
- GRUPO PARERA
- GRUPO PERSONA
- GRUPO PUIG
- GRUPO SANTANDER
- GRUPO TELEFÓNICA
- GRUPO VILLAR MIR
- GUINEU INVERSIÓ
- HENKEL
- HEWLETT PACKARD
- IBERDROLA
- IBM
- ICL
- IDOM
- IMS HEALTH
- INDRA
- INGESPOT HEALTH & SPA CONSULTING
- INTERMAS NETS
- INVERSIONES SINFIN HOLDING
- IN2
- ISS FACILITY SERVICES
- IZASA
- JOHN DEERE
- JOHNSON CONTROLS
- JULIUS BAER
- KELLOGG
- KONSAC
- KPMG
- LABORATORIOS LETI
- LEAR CORPORATION
- LENER
- LIFERAY
- LÍNEA DIRECTA ASEGURADORA
- LUCTA
- MAGEBA
- MAHOU SAN MIGUEL
- MANGO
- MARTINSA-FADESA
- MATHOLDING
- MECALUX
- MERCK SHARP & DOHME
- MERCURY CAPITAL
- META4
- MICRO-BLANC
- MICROSOFT IBÉRICA
- MIQUEL Y COSTAS & MIQUEL
- MIRABAUD
- MOBILITY SERVICES NETWORK
- MUTUA MADRILEÑA
- NATIXIS
- NEGOCENTER
- NESTLÉ
- NEXTRET
- NISSAN
- ORDESA
- OTSUKA PHARMACEUTICAL
- PALEX MEDICAL
- PANRICO
- PENTEO ICT ANALYST
- PEOPLEMATTERS
- PEPSICO
- PHILIP MORRIS
- PLÁSTICOS TA-TAY
- PORT DE BARCELONA
- PPG
- PRONOVIAS
- PROSEGUR
- PWC
- RANDSTAD
- RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA
- REDUR
- REINFORCE CONSULTING
- REPSOL
- RICOH
- ROCA
- ROCHE
- ROLAND BERGER
- SABA INFRAESTRUCTURAS
- SANITAS
- SANOFI AVENTIS
- SAP
- SCHIBSTED
- SCHNEIDER ELECTRIC
- SDL-TRIDION
- SEAT-VOLKSWAGEN
- SEIDOR
- SENER INGENIERIA Y SISTEMAS
- SEUR
- SIEMENS
- SIEVERT PARTNERS LLC.
- SOCIAL TRENDS INSTITUTE
- SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
- SOLVAY
- SONY
- STAIG GRUPO INMOBILIARIO
- SWAROVSKI
- SYNTHESIA
- TALDE VENTURE CAPITAL
- TANDBERG
- TECHNO TRENDS
- TETRA PAK
- TEXSA
- THE ROYAL BANK OF SCOTLAND
- THOMSON REUTERS
- TOUS
- TÜV RHEINLAND
- URALITA
- VALINSA
- VESTAS
- VIDACAIXA
- VORTAL CONECTING BUSINESS
- WERFENLIFE
- WILLIS
- WÜRTH
- XEROX
- ZANINI AUTO GRUP
- ZARDOYA OTIS
- ZURICH

#1

***Gracias.
Volvemos a ser
número 1 del
mundo.***

EL IESE LIDERA EL RANKING
DE PROGRAMAS EXECUTIVE EDUCATION
DEL *FINANCIAL TIMES* POR
SEGUNDO AÑO CONSECUTIVO.



FINANCIAL
TIMES

BARCELONA
MADRID
MUNICH
NEW YORK
SAO PAULO



www.iese.edu



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

EL IESE, MUY CERCA DE ASIA

EL HORIZONTE ASIÁTICO

Sesiones de la Alumni Learning Program en Hong Kong y Tokio con líderes empresariales en las que se abordaron futuras tendencias como la inteligencia artificial.

El 15 de marzo, en Seúl, el programa AlphaGo de Google ganó al surcoreano **Lee Se-dol** en una partida de go. El campeón mundial de este complejísimo juego de mesa tan solo se anotó una victoria frente a las cuatro de la máquina, dato que da que pensar sobre el impacto que tendrá la inteligencia artificial (IA) en todos nosotros.

Este tema también estuvo muy presente en una sesión del Alumni Learning Program celebrada el mismo día, a unos 2.000 kilómetros de la capital surcoreana, en Hong Kong. Allí, el director general del IESE, **Jordi Canals**, presentó al ponente de la sesión, **Victor K. Fung**, presidente de la empresa de logística y suministro global Li & Fung.

“Nos enfrentamos a un gran problema. Tenemos que preguntarnos cómo afecta la tecnología a la sociedad y el empleo”, advirtió **Fung**, miembro del International Advisory Board del IESE y antiguo profesor de la Harvard Business School. “Sin querer poner freno a la tecnología, lo cierto es que podría dejar a mucha gente sin trabajo. Las empresas tienen la gran responsabilidad de gestionar ese impacto”.

HACIA DÓNDE VAMOS

● Para **Fung**, otra de las “grandes tendencias” es el crecimiento del consumo en los países no miembros de la OCDE. “Pero no es tan sencillo. Las economías en desarrollo, con infinidad de pymes, precisan de servicios diferentes a los de las economías desarrolladas”. En su opinión, la única manera de identificar las preferencias del consumidor es sondear una y otra vez el mercado. “Se trata de adoptar una cultura basada en la experimentación rápida, de comercializar rápidamente los prototipos”. ¿Su visión de futuro? “Imagino una serie de pequeños mercados locales, lo que se conoce como hiperlocalización”.

De todas formas, el impacto de la tecnología depende de la demografía. Para un país asiático con un gran número de jóvenes no cualificados, es una amenaza. Pero **Kazuhiko Toyama**, CEO de la consultora Industrial Growth Platform, cree que la IA podría ser una oportunidad para Japón. Debido al envejecimiento de su población y a la escasez crónica de mano de obra, “nadie se queja del uso de robots”, comentó **Toyama** en otra sesión del Alumni Learning Program que tuvo lugar el día 14 de marzo en Tokio.

Además, encaja con la cultura nipona de la excelencia operacional: “La inteligencia artificial y la robótica tienen una orientación mecánica que casa perfectamente con las empresas japonesas, excepcionales desde el punto de vista de las operaciones”, afirmó **Toyama**, para quien la naturaleza disruptiva de la tecnología es también una oportunidad para romper con los rígidos modelos corporativos del país y dar rienda suelta a la creatividad. “El tipo de renovación que necesitan las empresas japonesas, estadounidenses y alemanas es de gestión, lo que implica una inversión a largo plazo. Ese es el reto”, apuntó el profesor **Canals**.

Tanto **Fung** como **Toyama** subrayaron la necesidad del aprendizaje continuo para abordar los desafíos del futuro. Para **Toyama**, ha llegado el momento de revisar el modelo japonés de empleo de por vida. Por su parte, la Victor and William Fung Foundation financia la educación de los empleados de Li & Fung en las mejores escuelas de dirección. **Fung** propuso una “revolución” educativa: “**Bismarck** inventó el sistema K-12. ¿No deberíamos cuestionarnos su utilidad hoy día?”. El AlphaGo de Google podría servirnos de lección: jugó millones de partidas contra sí mismo para descubrir estrategias de juego. Los creadores del programa, DeepMind, han bautizado este proceso como aprendizaje por refuerzo. Es decir, estudia sus errores y aprende de ellos continuamente para adaptar su estrategia sobre la marcha.

TOKIO



El profesor Jordi Canals y Kazuhiko Toyama, CEO de Industrial Growth Platform, compartieron su visión sobre las posibilidades de la inteligencia artificial.



HONG KONG



Victor K. Fung, presidente de Li & Fung, acudió a una sesión con antiguos alumnos para debatir sobre el impacto de las nuevas tecnologías en la sociedad.





JORNADA ENTRE AMIGOS

ANTIGUOS ALUMNOS DEL EMBA SE REÚNEN EN EL CAMPUS DE MADRID

Casi trescientos alumni del EMBA acudieron, el 3 de marzo, a la reunión celebrada en el campus del IESE en Madrid, donde pudieron reencontrarse con sus antiguos compañeros de promoción. Allí, fueron recibidos por el director del campus, **Francisco Iniesta**, y la directora de Alumni & Institutional Development Madrid, **María Coello**

de Portugal. También asistió **Javier Muñoz**, director de Alumni & Institutional Development del IESE.

A ellos se sumó **Fred Pattje**, director de Operaciones de Amazon en España, quien expuso el caso de su empresa en la sesión “Amazon: un prodigio de las operaciones”. Manteniendo el foco en Amazon, el profesor **Philip Moscoso** también reflexionó sobre las claves del éxito en la gestión de operaciones.

LOS MBA, JUNTOS EN MADRID

EL EVENTO REUNIÓ A MÁS DE 150 ANTIGUOS ALUMNOS DEL PROGRAMA

Los antiguos alumnos del MBA residentes en Madrid fueron los protagonistas de una jornada de reencuentro y aprendizaje que tuvo lugar el 19 de abril en el campus del IESE en Madrid. **Francisco Iniesta**, director del campus, y **María Coello de Portugal**, directora de Alumni & Institutional Development Madrid, fueron los encargados de dar la bienvenida a los alumni que

acudieron al encuentro. El director de Alumni & Institutional Development del IESE, **Javier Muñoz**, también se sumó a ellos en este día.

Además de reencontrarse con sus antiguos compañeros, los alumni tuvieron ocasión de compartir impresiones sobre la evolución del perfil del consumidor prevista para los próximos años. El profesor **José Luis Nuevo** introdujo el tema con la sesión “El consumidor del futuro y la nueva clase media global convergente”.





NOTICIAS DE LAS
AGRUPACIONES
TERRITORIALES

CHAPTER NEWS

Lisboa

10 DE MARZO

En esta nueva edición de las cenas-tertulias organizadas por la Agrupación Territorial de Alumni en Portugal, se puso el foco en el capital de riesgo (*seed capital* y *early stages*) con una sesión impartida por **Stephan Morais**, CEO de Caixa Capital.

12 DE MAYO

La cena-tertulia del mes de mayo giró en torno al sector bancario en Portugal: perspectivas de futuro,

su papel como dinamizador de la economía, los estímulos del BCE y su impacto en la economía real. Para ello, los alumni reunidos en la capital portuguesa contaron con la presentación de un experto en el tema, **Carlos Álvares**, presidente del Banco Popular en Portugal.

Nueva York

17 DE MARZO

El profesor **John Almandoz** analizó en el centro del IESE en Nueva York la filosofía de "total honestidad" del mayor fondo de cobertura del mundo,

Bridgewater Associates, y debatió con los asistentes sobre el grado de transparencia óptimo según los distintos contextos empresariales.

31 DE MARZO

El papel y el liderazgo de la mujer en el actual contexto empresarial fueron puestos a debate en el centro del IESE en Nueva York. Más información en la página 45.

20 DE ABRIL

Un panel de expertos en contratación y de *headhunters* abordó las principales tendencias,



claves y las mejores prácticas en el campo de la contratación. El profesor **John Almandoz** moderó una mesa formada por **Sun-Sun de Swaan** (MBA '08), *managing director* de Real Estate en Glocap Search; **Maryam Torabi**, vicepresidente de Human Capital Management en Goldman Sachs; **Cindy Stamer**, *senior recruiter* en Bloomberg; y **Michael Levine**, presidente de ML Search Partners.

San Francisco

21 DE MARZO

- En el contexto del módulo del
- MBA 'IESE Meets The Valley',



São Paulo

28 DE ABRIL

- La transformación digital afecta a todos los sectores y empresas. La experiencia acumulada desde el inicio de este proceso permite estudiar la adaptación de diferentes compañías y cuál ha sido el resultado de sus estrategias, permitiendo extraer algunas conclusiones de sus éxitos y fracasos. De ello se encargaron **Jorge Arduh**, CEO de Indra en Brasil, y el profesor **Josep Valor**, en la sesión "Transformación digital".



Lima

10 DE MARZO

- **Adrián Caldart**, profesor visitante del IESE, dirigió el caso "United Cereal: Lora Brill's Eurobrand Challenge" en la capital peruana. En él, se trata la relación entre la estrategia internacional de la empresa y su forma de organización, mostrando el desafío de convertir una empresa históricamente gestionada de un modo eminentemente autónomo en una más integrada a nivel europeo.

durante el que los alumnos visitan Silicon Valley, los alumni fueron invitados a un panel de inversores de capital riesgo en el que se analizó el clima actual del sector tecnológico. El profesor **Juan Luis Segurado** moderó la sesión.

Múnich

5 DE ABRIL

- La innovación está cambiando
- modelos de negocio establecidos a una velocidad nunca vista.

El éxito en el mercado depende, en gran parte, de implantar la innovación en el ADN de la empresa. Para ello, las empresas deben desbloquear el poder de sus empleados y hacer de la innovación una responsabilidad colectiva. El profesor **Stefan Stremersch** aportó algunas claves sobre cómo hacerlo en Múnich, con la sesión "Writing Innovation in Your Firm's DNA".

19 DE ABRIL

- Los alumni reunidos en el campus
- del IESE en Múnich disfrutaron de la sesión "Venturing Through Innovating the Business Model", impartida por el profesor **Thomas Klueter**.

Zúrich

5 DE ABRIL

- Cuando la alta dirección colabora
- de forma constructiva, sale beneficiada la organización al completo. Los empleados ven su trabajo de forma más positiva, son más productivos y están más motivados. La profesora **Anneloes Raes** explicó en la sesión "Leadership: Expand your Horizons" cómo mejorar la interacción entre los distintos niveles de dirección.

La Haya

7 DE ABRIL

- **Ben Verwaayen**, socio fundador
- de Keen Venture Partners, impartió la conferencia "Without change no growth" ante los alumni reunidos en La Haya. A la sesión, le siguió un encuentro en la embajada española, presidido por el embajador **Fernando Arias**.



Liubliana

2 DE ABRIL

- La creciente comunidad de alumni en Eslovenia tuvo la oportunidad de participar en la sesión "Design thinking and Innovation at Apple", a cargo del profesor **Joaquim Vilà**, y estructurada en dos partes, una, académica, y la segunda, de orientación práctica.



Varsovia

6 DE ABRIL

- El profesor **Paddy Miller** enumeró algunas de las razones por las
- que grandes empresas estarían sufriendo a la hora de fomentar la innovación en la conferencia "The challenge for large organisations? – Innovation".

Dublín

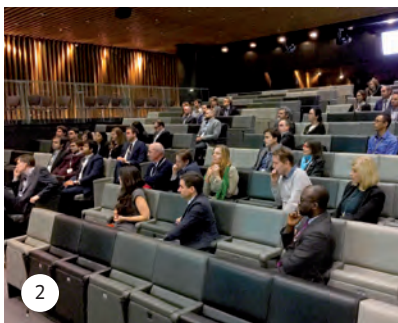
19 DE ABRIL

- Entender el poder de crear un
- 'sueño', involucrar a los consumidores en él y convertirlos en emba-

jadores de una marca es crucial para el desarrollo de relaciones duraderas con los consumidores. Sobre ello habló el profesor **Xavier Oliver** en la sesión "Brands that Dream", celebrada en las oficinas de Google en Dublín.



1



2



3



4

1. Sesión en las oficinas de Google en Dublín. 2. Sesión celebrada en Londres. 3. El profesor Cosimo Chiesa impartió una sesión en Panamá. 4. Sesión en Múnich con el profesor Stefan Stremersch.

Lima

20 DE ABRIL

- El poder es necesario para hacer que las cosas ocurran en las empresas y en las instituciones.

A los directivos, se les paga por hacer que las cosas se muevan en la dirección y al ritmo adecuados. Ahora bien, se trata de un juego no exento de riesgos. Riesgo para el que lo ejercita y riesgo sobre los que se hace.

A lo largo de la sesión “El uso del po-

der en las empresas”, el profesor **Luis María Huete** exploró cuestiones como las palancas del poder, las motivaciones para ganar poder, la distinción entre palancas con más contenido ético y menos, los síntomas de la enfermedad del poder y su entronque con el bien común.

Panamá

20 DE ABRIL

- El profesor **Cosimo Chiesa** impartió en Panamá la conferencia “La importancia de la inteligencia emocio-

nal en la venta consultiva”. El evento se organizó en la sede de SQF Group.

Londres

28 DE ABRIL

- Científicos del comportamiento han comprobado que pequeñas intervenciones pueden impulsar a la gente a tomar mejores decisiones de forma más fácil.

En esta sesión, la profesora asociada del IESE **Elena Reutskaja** examinó qué tipo de intervenciones son más útiles para que las personas tomen mejores decisiones por sí mismas, y presentó algunos ejemplos de organizaciones que han estado utilizando este método, analizando también sus consideraciones éticas.

São Paulo

4 DE MAYO

- En una nueva sesión del ciclo “Women in Leadership”, asuntos como las cuotas o la presencia de la mujer en los puestos directivos de empresas de Latinoamérica coparon el debate entre las cuatro panelistas: **Adriana Lacombe** (PMD '15), directora ejecutiva de EY; **Adriana Landwehrkamp** (PMD '09), vicepresidenta de Customer Business Executive en Amdocs; **Maitée Soares de Camargo**, socia de Egon Zehnder; y **Violetta Ostafin**, socia de The Boston Consulting Group.

México D. F.

18 DE MAYO

- El presidente y director general de Madison Inteligencia, **Jorge Tello**, fue el invitado especial a la sesión académica organizada en la capital del país por la Agrupación Territorial de Alumni en México.

Varsovia

18 DE MAYO

- En la sesión “The Hand of God”, el profesor **Frederic Sabrià** utilizó la conocida maniobra utilizada por el futbolista **Diego Armando Maradona** para debatir cuestiones referentes a la gestión de equipos, a la gestión propia y a la ética.

BIENVENIDOS A LA AGRUPACIÓN CLAUSURA DE PROGRAMAS DE EXECUTIVE EDUCATION



PADE-1-2016 • Presidente: Joaquín Falgueras • Vicepresidenta: María Rosa Pons



PDG-1-2016 • Presidente: Francesc Holgado • Vicepresidenta: Estefanía Clavero



PDG-A-2016 • Presidente: Demetrio Zorita • Vicepresidente: Ramón Gil



PDD-1-2016 • Presidente: Diego Presa • Vicepresidenta: Laura Serrano



PDD-A-2016 • Presidente: Carlos Cuevas • Vicepresidenta: Paloma Iribas



PDD-Zaragoza-2016 • Presidente: José Manuel Antón • Vicepresidente: Javier Gómez-Pastrana

Anatomía del emprendedor social



ANTONINO VACCARO

Profesor Agregado de Ética Empresarial y de la Unidad de Negociación



Te preocupan los problemas y las injusticias sociales o sientes que debes hacer algo al respecto? ¿Tienes agudeza empresarial? ¿Has pensado en lo genial que sería unir lo uno y lo otro? Sigue leyendo. Si, al final, te ves reconocido, tu vida podría estar a punto de dar un giro radical.

Agudeza empresarial

Los emprendedores sociales miran con otros ojos. Detectan oportunidades para crear nuevas empresas que sean económicamente sostenibles y resuelvan problemas sociales. Al generar empleo o flujos de ingresos para personas desfavorecidas, las fortalecen y las alejan de la pobreza.

M-KOPA es un buen ejemplo de ello. Esta empresa comercializa en África paneles solares que permiten suministrar electricidad a hogares y pequeñas empresas. Y, lo más importante, lo hace a crédito, junto con un pequeño depósito. Más de 330.000 hogares en Kenia, Tanzania y Uganda se han beneficiado de este servicio.

Gracias a la electricidad generada por un panel solar, un tendero puede abrir más tiempo y, así, aumentar sus ingresos, por ejemplo. Además, se trata de una fuente de energía limpia, no como el queroseno usado habitualmente.

Motivación social

A los emprendedores sociales los mueve el deseo de corregir deficiencias sociales a través de soluciones de mercado. Mejorar la vida de las personas y atender sus necesidades básicas es lo primordial; los beneficios se sitúan en un segundo plano.

Michele Giddens es socia y cofundadora de Bridges Ventures, un fondo destinado a la inversión sostenible y de impacto social que gestiona 750 millones de euros. **Giddens** participó en la conferencia "Doing Good Doing Well" (DGDW) del IESE, celebrada en febrero en el campus de la escuela en Barcelona.

Allí, explicó que Bridges Ventures apoya a Commonweal Housing, una organización benéfica que ayuda a personas sin techo ofreciéndoles una solución de vivienda compartida y orientada al empleo. Bridges Ventures forma

parte de un consorcio que ha adquirido viviendas en el Reino Unido y que aborda el déficit de alojamiento de transición para indigentes.

Valor

A los emprendedores sociales no les asustan los entornos complejos, turbulentos e inciertos. Suelen luchar contra el *statu quo*, lo cual requiere de valentía e integridad.

Addiopizzo fue fundada por un grupo de graduados universitarios que querían combatir la extorsión de la mafia en Sicilia. Esta empresa ha creado un certificado que permite a los consumidores saber qué empresas no pagan sobornos ni colaboran en modo alguno con el crimen organizado. También vela, con la ayuda de la policía y de otros activistas, por que sus miembros no hagan el doble juego de obtener el certificado para ganar clientes y, por otro lado, seguir pagando impuestos a la mafia.

Pensamiento rápido y alternativo

Los emprendedores sociales crean nuevas maneras de hacer las cosas. Lo que importa es cómo ves la realidad y en qué decides fijarte.

Cuando Tesla anunció que fabricaría coches eléctricos de principio a fin, en lugar de externalizar la producción, muchos analistas se rieron. Pero, en abril, la noticia de que la compañía había recibido 325.000 pedidos de su Model 3 dejó anonadado al sector.

En su discurso en la DGDW de este año, el responsable en Europa de Infraestructura EV de Tesla, **Jelle Vastert** (MBA '09), contó que la intención de la empresa era "crear un coche deportivo, usar el dinero para crear un coche asequible y, después, otro que lo sea aún más. Y, al mismo tiempo, ofrecer motores eléctricos de cero emisiones".

¿Sientes la llamada? Si es así, desde la Social Entrepreneurship and Social Innovation Platform te podemos ayudar. Además de ponerte en contacto con otros miembros de la comunidad del IESE, te proporcionaremos el apoyo que necesitas para tu proyecto. ¡Súmate a la (r)evolución!

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

Banca Partnet

A veces nos cuesta acostumbrarnos a lo nuevo, a veces es difícil no acostumbrarse.

Tenemos las mejores ventajas para ti.



Cuentas a medida

Hasta

5%

Hasta 5% TAE el primer año.
Y hasta 2% TAE el segundo año.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

Bankinter SA se encuentra adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada actualmente por el mencionado Fondo es de 100.000 euros por depositante.

Porque no eres un número de cuenta, adaptamos nuestros productos a ti.

Cuenta
Nómina⁽¹⁾

Cuenta
No-Nómina⁽²⁾

Sin comisiones. Más de 8.000 cajeros gratis, saques lo que saques a débito.

Hipoteca

Hipotecas a medida, llámanos para ofrecerte el mejor diferencial en tu hipoteca.



EURIBOR+

901 116 206

Llama y personaliza la tuya.

- Sin comisiones.
- Sin más garantía que la casa.

Infórmate en la Oficina Virtual de Bankinter en el IESE en el 901 116 206 o envía un email a: oficinavirtual@bankinter.es

bankinter.

Decididamente personal.

(1) Promoción válida hasta el 30 de junio de 2016 o hasta un máximo de 40.000 nuevas cuentas. Exclusiva para clientes que hayan recibido esta comunicación y tengan una nómina o ingresos desde 1.000€. Saldo máximo a remunerar 5.000€. Primer año: tipo de interés nominal anual 4,94% (5%TAE). Segundo año: tipo de interés nominal anual 1,99% (2%TAE). Liquidación semestral. Ejemplo para saldo en cuenta nómina/profesional diario de 3.000€, calculado para un periodo de liquidación de 180 días, remuneración bruta: 1er semestre 72,86€, 2º semestre 72,86€, 3er semestre 29,36€, 4º semestre 29,36€. Para acceder y conservar las ventajas de nuestra Cuenta Nómina/Profesional además de mantener el nivel de ingresos declarado, será necesario el cargo mensual de recibos, así como que la tarjeta asociada a la nómina esté activa.

(2) Promoción válida hasta el 30 de junio de 2016 o hasta un máximo de 5.000 nuevas cuentas. Exclusiva para clientes que hayan recibido esta comunicación. Saldo máximo a remunerar 5.000€. Primer año: tipo de interés nominal anual 4,94% (5%TAE). Segundo año: tipo de interés nominal anual 1,99% (2%TAE). Liquidación semestral. Ejemplo para saldo en cuenta No-Nómina diario de 3.000€, calculado para un periodo de liquidación de 180 días, remuneración bruta: 1er semestre 72,86€, 2º semestre 72,86€, 3er semestre 29,36€, 4º semestre 29,36€. TAE calculada teniendo en cuenta que la Cuenta No-Nómina no tiene comisión de mantenimiento y administración y que el saldo se mantiene durante un año completo. Para acceder y conservar las ventajas de nuestra Cuenta No-Nómina será necesario el cargo de 10 recibos al trimestre y un gasto anual en compras de 3.000€ con la/s tarjeta/s asociada/s a la cuenta. La cuota de la tarjeta de crédito será gratuita para la tarjeta principal y para una adicional si en un plazo de dos meses la cuenta recibe ingresos por importe mínimo de 633€.

Una misma persona podrá ser titular de un máximo de dos cuentas No-Nómina o de una cuenta No-Nómina y una cuenta Nómina/Pensión/Profesional, si bien únicamente se retribuirá la cuenta de mayor antigüedad, sin perjuicio de que la cuenta de menor antigüedad conserve el resto de beneficios. Esta limitación aplicará también a cualquier otra cuenta remunerada, bonificada o con condiciones especiales que Bankinter pueda comercializar en el futuro.

En las retiradas de efectivo a débito, con independencia del importe extraído, Bankinter no le repercutirá ninguna comisión siempre que sea retirado en cualquiera de los cajeros Bankinter o de alguna de las siguientes Entidades: Grupo Popular, Grupo Cajas Rurales, Deutsche Bank, Grupo Cajamar, Laboral Kutxa y Banca March.

20 α lfa consulting

20th ANNIVERSARY



20 años mojándonos contigo

Desde nuestros inicios en 1996, siempre hemos estado al lado de nuestros clientes, apoyándoles en sus proyectos estratégicos y ayudándoles a mejorar sus resultados.

Veinte años más tarde, seguimos mojándonos con ellos para diseñar e implantar conjuntamente soluciones que mejoran sus capacidades de ejecución en cualquier lugar del mundo.