

B-UIC

Your business magazine

#07

JUNIO 2016

www.uic.es/alumni

Up to Date

La innovación en empresas sociales

News from the market

Empresa social y sostenible: Obiedad u oxímoron

Yunus Social Business: Harnessing the untapped power of business to eradicate social and economic disparities.

Entrevista: Andrea Balletbò

What can convince you to wear sustainable fashion?

ONG Amigos de Rimkieta, en Burkina Faso

Mission statements: shaping the nature of social enterprises

Faculty insight

Alianzas estratégicas: la importancia de la selección del socio

Be UIC





JUNIO

www.uic.es/alumni

INDEX

Editorial

02 > Saludo del Decano

Up to Date

03 > La innovación en empresas sociales

News from the market

08 > Empresa social y sostenible:

Obiedad u oxímoron

13 > Yunus Social Business

16 > Entrevista a Andrea Balletbò

18 > What can convince you to wear sustainable fashion?

24 > ONG Amigos de Rimkieta

28 > Mission statements: shaping the nature of social enterprises

Faculty insight

34 > Alianzas estratégicas: la importancia de la selección del socio

Be UIC

STAFF

Edita: Facultat de Ciències Econòmiques i Socials (FCES)

Director: Dolors Gil Doménech

Consejo Editorial: Toni Mora, Pedro García del Barrio, Marta Mas y Marianna Zanuy

Coordinación redaccional: Paula García

Diseño: www.twice.es

ISSN 2339-7640



Us adrecem aquest cop el número de juny de 2016 de la revista de la nostra Facultat amb la qual establim contacte de nou amb els nostres Alumni. Un cop llegiu aquest número s'haurà graduat una nova promoció. Són quatre cursos que han estat amb nosaltres i sempre fa pena veure'ls marxar, malgrat que entenem que som un punt de partida per a les seves carreres professionals tal com ha estat per tots els que ja sou part d'Alumni des de fa temps.

El tema central d'aquest setè número de B-UIC ha estat l'emprenedoria social. Per aconseguir-lo hem tingut professors de la Facultat que hi han col·laborat escrivint sobre empreses socials, moda sostenible, o missió i empresa social, entre d'altres. Així mateix, hem gaudit de la participació d'empresaris i professors relacionats amb l'emprenedoria social, que han compartit amb nosaltres part dels seus coneixements i experiències. A més a més, hi han pres part Alumni de la facultat, que ens han explicat la iniciativa del Global Biz Club, i un dels ponents participants en una de les sessions que organitza el club hi ha aportat l'experiència.

Bon estiu a tothom,

Toni Mora
Degà de la FCES



Jasmina Berbegal, Inés Alegre y Dolors Gil
Profesoras de ADE en la FCES de UIC Barcelona

La innovación en empresas sociales

En los últimos años, la investigación sobre el emprendimiento social ha ganado atención a causa, sobre todo, del frágil estado de la economía mundial y las crecientes desigualdades y dilemas que existen y que ponen en peligro la cohesión social.

Las empresas sociales son organizaciones privadas que adoptan estrategias de negocio para lograr propósitos de carácter social (Dacin, Dacin, Tracey, 2011). Dentro de las empresas sociales, la innovación juega un papel crucial, ya que permite hallar soluciones de negocio a problemas sociales (Chell, Nicolopoulou, Karata - Özkan, 2010). En este contexto la innovación se concibe no solo como el vehículo para mantener una ventaja competitiva en el mercado, sino como la manera de estimular el cambio social, contribuir al crecimiento y mejorar la vida de las personas (Mulgan, 2006). De hecho, son abundantes los ejemplos de empresas sociales que han apoyado procesos de innovación para crear o readaptar sus negocios (Austin, Stevenson, Wei Skillern, 2006). La innovación en estas empresas tiene lugar cuando una nueva idea establece una forma de pensar diferente y aporta nuevos enfoques para viejos problemas, promulgando así un cambio institucional, a las normas existentes.

En el ámbito de las empresas sociales, se sitúan las de inserción laboral (conocidas en inglés por **WISE: work integration social en-**

terprises), las cuales capacitan a personas desfavorecidas con discapacidades psicológicas, sociales o físicas con el fin de integrarlas o reintegrarlas de forma permanente en el lugar de trabajo (Borzaga, Solari, 2001). Aunque en muchos países las empresas sociales de inserción laboral reciben subvenciones del Gobierno o donaciones de instituciones, su principal fuente de ingresos es la venta de productos o servicios en el mercado.

Las empresas de inserción laboral capacitan a personas desfavorecidas con discapacidades psicológicas, sociales o físicas con el fin de integrarlas o reintegrarlas de forma permanente en el lugar de trabajo .

España, junto con Francia, es uno de los países europeos con mayor número de WISE, muchas de las cuales fueron creadas en los años 60, cuando no había apoyo institucional para las personas con discapacidad intelectual, que eran consideradas no aptas para trabajar. En esos años, varios grupos de padres con hijos con discapacidad intelectual, así como profesionales sensibilizados sobre este tema, empezaron a crear diferentes empresas para dar trabajo a estas personas. Las WISE constituyeron en ese momento una gran innovación social, ofreciendo a las personas con discapacidad intelectual un trabajo digno con un salario adecuado y, a través del trabajo, la oportunidad de ser parte activa de la sociedad.



Para ejemplificar el papel de la innovación en las WISE nos centraremos en dos empresas del sector de la hostelería y el turismo, **Icària y Pila**, situadas en Barcelona. Estas empresas inicialmente se dedicaban a la producción, pero a causa de la crisis se vieron obligadas a reinventar su negocio para sobrevivir. El cambio de Icària fue un éxito, sin embargo, el de Pila, no. **¿Qué factores influyeron en el distinto desenlace de dos empresas similares que innovaron para adaptarse?** A continuación, analizamos los procesos de innovación seguidos por cada una de ellas.

En 1976 un grupo de profesores fundó Taiga, una escuela para niños con discapacidad mental en Barcelona. El equipo fundador rápidamente se dio cuenta de que, una vez terminada la escuela, los jóvenes adultos tenían dificultades para encontrar un empleo. Por esa razón, en 1992 decidieron iniciar un estudio de impresión empleando a alumnos de Taiga. Aunque tanto la escuela como el estudio de impresión se ejecutaban de forma independiente, se creó una organización para coordinarlos, llamada Icària. Durante varios años el estudio de impresión fue un éxito y proporcionó suficiente trabajo como para emplear a todos los alumnos que salían de la escuela Taiga. Sin embargo, con el tiempo, la industria de la impresión se volvió cada vez más tecnológica y requería de menos mano de obra para la misma cantidad de producto. Además, la globalización trasladó algunos pedidos de clientes a otros países con costes inferiores. El número de pedidos y clientes de Taiga disminuyó notablemente, y a mediados de los años 2000 la situación era crítica.

A pesar de ello, la escuela Taiga seguía funcionando y generando alrededor de unos 10 adultos jóvenes al año listos para entrar en el mercado laboral. Fue en ese momento cuando el proceso de innovación empezó a gestarse. El nuevo negocio tenía que cumplir dos requisitos importantes: (i) ser intensivo en mano de obra para proporcionar puestos de trabajo y (ii) ser difícil de trasladar a países subdesarrollados. A partir de la experiencia de unos amigos, el director general de Taiga conoció un pequeño hotel operado por personas con discapacidad en un pueblo suizo rural. De ahí surgió la idea de fundar un hotel. El Gobierno local, que apoyó plenamente la idea, sugirió la creación de un albergue juvenil, servicio del que la ciudad de Barcelona carecía en aquel momento. El Ayuntamiento puso a disposición de Icària un edificio con contrato a largo plazo y un alquiler mínimo. El albergue se llamaría Inout. Actualmente, el albergue juvenil Inout cuenta con 200 camas y con un restaurante para clientes y no clientes. El 99 % de los empleados de Inout presenta alguna discapacidad, la mayoría mental. Estos empleados se encargan de cuidar del jardín, realizar los servicios de limpieza, atender el restaurante y muchas otras actividades.

El segundo caso de análisis es el de Pila, nacida en 1968 como una asociación de padres de niños con discapacidad mental que opera-

ba como grupo de apoyo y organizaba actividades de ocio. No fue hasta 1991 que el mismo grupo de padres decidió iniciar un negocio para dar trabajo a sus hijos con discapacidad, que en ese momento eran ya jóvenes adultos. Comenzaron un taller de montaje donde ensamblaban productos de otras compañías. Inicialmente aceptaban todo tipo de pedidos, sin embargo, con el paso del tiempo se especializaron en el montaje de componentes eléctricos. La asociación Pila abrió también una residencia, subvencionada en su totalidad por el Gobierno, destinada a empleados que no podían vivir con sus familias. Hasta mediados del año 2000, Pila dirigió exitosamente la residencia y el taller de montaje. Sin embargo, igual que pasó con otras muchas empresas españolas, el principal cliente de Pila se vio afectado por la globalización y por la crisis, lo que a su vez repercutió negativamente en Pila y su taller de montaje.

En ese momento la dirección de Pila consideró que debía hacer un cambio importante en su negocio en vez de buscar otros clientes. El montaje resultaba una actividad de bajo coste, pero también de bajo valor añadido, y corrían un riesgo elevado de que sus clientes desplazaran el montaje a otros países o lo automatizaran. Según el equipo directivo de Pila, el nuevo negocio tenía que cumplir algunos requisitos importantes: (i) producir su propio producto final, para obtener un mayor valor añadido y ser menos dependiente de un único cliente; (ii) no estar relacionado con la industria, ya que consideraban que la crisis era muy fuerte en este sector en particular, sino más vinculado al sector de servicios como el turismo, en el que Barcelona se mantenía fuerte, y (iii) poder ser llevado a cabo por sus empleados. Este tercer requisito suponía una restricción en la gama de opciones para Pila, por lo que se decidió centrarse en un nuevo negocio en el área de montaje o de fabricación, ya que era en los trabajos manuales en los que los empleados tenían experiencia y conocimientos.

Una trabajadora social empleada en Pila que había estudiado artes y era experta en trabajar con cerámica propuso reorientar el negocio a la producción de souvenirs de cerámica para turistas. Esta propuesta cumplía con los requisitos que se exigían al nuevo negocio, por lo que la dirección la aceptó. Sin embargo, el cambio realizado por Pila no tuvo éxito. No fue capaz de generar suficientes ingresos para cubrir costes, y a finales de 2013 se hallaba luchando por su supervivencia.

Entre el escenario de Icària y Pila hay cinco diferencias que son las causas del éxito de la primera y del fracaso de la segunda.



De la descripción anterior, se desprende que entre el escenario de Icària y Pila hay cinco diferencias que son las causas del éxito de la primera y del fracaso de la segunda. Veámoslas en detalle:

1. Propuesta de valor

Icària ofrece un lugar cómodo, barato y limpio que está a menos de 20 minutos en metro del centro de Barcelona. Además de la estancia, el albergue cuenta con un jardín y una piscina para los clientes y un restaurante con una buena y asequible comida mediterránea. Su propuesta de valor es clara y única en la ciudad: no hay muchos albergues a un precio asequible en Barcelona y aún menos con jardín y piscina. Las observaciones y comentarios que el albergue recibe en varias páginas web mejoran su reputación y refuerzan su valor.

Por el contrario, la propuesta de valor de Pila no es muy clara. El hecho de que los souvenirs estén hechos de cerámica no agrega un valor tangible al producto y hace que su precio sea más elevado. En Barcelona hay muchas tiendas de souvenirs, la mayoría producidos en países en vías de desarrollo, por lo que tienen un precio muy competitivo. El nicho de mercado de recuerdos de lujo es pequeño, y el diseño y la calidad de los recuerdos de Pila probablemente no destacaban lo suficiente. El diseño no convenció a las tiendas de recuerdos ni tampoco a los turistas. La decisión de Pila de dar a conocer el componente social no tuvo un impacto significativo.

2. Estudio de mercado

Cuando en el equipo de gestión de Icària surgió la idea de fundar un albergue juvenil, lo primero que hicieron fue realizar una investigación de mercado profunda. En aquel momento, Ryanair Barcelona había adquirido recientemente la licencia para operar en el aeropuerto de Barcelona y con ello se preveía un incremento del número de turistas de bajo presupuesto. Icària tuvo en cuenta ese dato y también estudió el número de camas disponibles en la ciudad, el rango de precios, la estancia media en la ciudad, el gasto medio, etc. El Gobierno local a su vez confirmó que había la necesidad real de hoteles de bajo coste, en especial para jóvenes. Había, pues, una clara demanda que no estaba cubierta.

En Pila se optó también por cambiar de sector y, siguiendo el mismo razonamiento que Icària, operar en el sector turismo debido a la tendencia creciente en Barcelona. Sin embargo, para tomar la decisión de producir souvenirs de cerámica no se realizó ninguna investigación de mercado, por lo que no se percataron de que la demanda era más bien escasa.

3. Networking

Otro factor crítico para el éxito de Icària fue el alto compromiso y participación de los distintos implicados en el proyecto, así como el networking que se construyó en torno a la nueva idea. Además del equipo de gestión, la escuela Taiga, los empleados y sus familiares, se logró involucrar con éxito al Gobierno local, a otros hoteles

de la ciudad y a varias instituciones, que colaboraron en gran medida al éxito inicial. El networking se mantuvo antes, durante y después de la inauguración del albergue y ello ayudó a Inout enormemente.

Por su parte, Pila recibió el apoyo de los empleados y las familias, que confiaron en el equipo de gestión y aceptaron todas sus decisiones. Sin embargo, no contaron con el apoyo de puntos de información turística, museos, Gobierno local o cualquier institución que podría haberles ayudado a posicionar sus productos en el mercado.

4. Presión de la necesidad social

Por el hecho de tener una escuela con estudiantes a los que había que proporcionar trabajo una vez acabados sus estudios, Icària tenía más urgencia que Pila por innovar rápido. Icària debía aumentar el número de empleados año tras año, mientras que para Pila era suficiente con mantener los que ya tenía, a los que además podía ofrecer una jubilación anticipada. Esto supuso una presión adicional para Icària. Dicha “presión de necesidad social” motivó a Icària a pensar más y más rápido.

5. Confianza de la dirección en los empleados

Antes de realizar cambios en la organización, los empleados, tanto de Icària como de Pila, realizaban tareas similares: tareas repetitivas y estructuradas, intensivas en mano de obra. En ese momento, era natural pensar que este tipo de trabajo era el único que podía ser realizado por personas con discapacidad mental. Eso es exactamente lo que parece que creía el equipo directivo de Pila cuando, pensando en lo que “sus empleados podían hacer”, en realidad estaba pensando en que “sus empleados podían hacer algo similar a lo que estaban haciendo entonces”. Este pensamiento limitó las alternativas de innovación de Pila.

En cambio, el equipo de Icària mostró mayor confianza en las capacidades de sus empleados. Aunque hasta ese momento nunca habían realizado ningún trabajo en el sector de los servicios, y menos

aún un trabajo que implicase una interacción directa con los clientes, la dirección creyó que todos los empleados estaban capacitados para ello y que podían llevar a cabo cualquier trabajo. Esta forma de pensar abrió el abanico de posibles innovaciones en el modelo de negocio.

Los ejemplos anteriores nos sirven para constatar que las empresas sociales no están exentas de los problemas que surgen de las dinámicas de crecimiento y globalización experimentadas por el mercado. De hecho, en un entorno cada vez más competitivo, su fragilidad es aún mayor debido, en primer lugar, a la dificultad que tienen para poder acceder a financiación y, en segundo lugar, al inconveniente de manejar correctamente beneficios sociales y ganancias. Los dos casos presentados muestran la habitual necesidad de reinventar un negocio con el fin de sobrevivir. En este contexto la innovación juega un papel clave, ya que actúa como vehículo mediante el cual se pueden adoptar nuevas formas de operar, aunque supongan un cambio radical.

REFERENCIAS

- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. (2006). “Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?”. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 30, n. 1, pp. 1-22.
- BORZAGA, C.; SOLARI, L. (2001). C. Borzaga; J. Defourny, Routledge (eds). “Management Challenges for Social Enterprises”. En: *The Emergence of Social Enterprise*. Londres.
- CHELL, E.; NICOLOPOULOU, K.; KARATAŞ-ÖZKAN, M. (2010). “Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives”. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 22, n. 6, pp. 485-493.
- DACIN, T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. (2011). “Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions”. *Organization Science*. Vol. 22, n. 5, pp. 1203-1213.
- MULGAN, G. (2006). “The Process of Social Innovation”. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. Vol. 1, n. 2, pp. 145-162.

Los dos casos presentados muestran la habitual necesidad de reinventar un negocio con el fin de sobrevivir. En este contexto la innovación juega un papel clave, ya que actúa como vehículo mediante el cual se pueden adoptar nuevas formas de operar, aunque supongan un cambio radical.



Javier de Rocafort
Presidente de Quimera Project Group

Empresa social y sostenible: Obviedad u oxímoron

Me preguntaban hace un par de semanas si me gustaría escribir un artículo sobre empresas sociales para la revista de UIC Barcelona. La verdad es que sí, y me pongo a ello aun a pesar de ser consciente de que escribir sobre temas que afectan directamente a los principios y a las cuestiones morales activa varias consideraciones, algunas de ellas de profundo calado y sobre las que es imposible elaborar decálogos de aplicación general. Menos todavía en sociedades (la cultural, la sociológica, la empresarial) relativistas y de obsesiva corrección política como las actuales. Sin intención alguna de querer ser exhaustivo, me gustaría exponer algunas de esas reflexiones.

Primera consideración: las cuestiones morales y de principios se sitúan en el ámbito de las interpretaciones y valoraciones personales, por lo tanto, solo “opinables” por parte de terceros.

Segunda consideración: la personalidad y privacidad derivadas de la consideración anterior se encuentran condicionadas por la presión de los “comportamientos—u opiniones—esperados”, por lo tanto, con pocas posibilidades de que cuestiones importantes calen, de verdad, en la estructura de las empresas.

Tercera consideración, y para mí, posiblemente, la de mayor importancia: hablar de empresas sociales es o bien una obviedad o bien un oxímoron. Es decir, para las personas que creemos en ellas, son cosas indisociables; para las que no creen, son proposiciones antitéticas. Lo cierto es que las cuestiones que afectan al ámbito de las convicciones y la opinión personal dependen de las influencias recibidas en los entornos educativo, familiar y laboral a lo largo de la vida, y esto es difícil de alterar de forma repentina.

Hechas estas salvedades, y a sabiendas de que se trata de escribir sobre algo que se mueve en el terreno de lo personal e interpretativo y que cada uno hará de estas cuestiones lecturas completa-

mente diferentes, escribo sobre algo en lo que creo y por lo que profeso una profunda convicción personal. Una empresa social puede ser, como apuntaba antes, una obviedad o un oxímoron. Por lo que a mi respecta, es una obviedad.

Los conceptos de empresa y social no pueden ser disociados. Como tampoco pueden disociarse empresa y sostenible. Un emprendedor, por el mero hecho de serlo, se convierte en un agente social, de un tipo sobre el que recaen muchas más responsabilidades que las que recaen sobre ningún otro grupo social. Para emprender, además, hay que contar con unas dosis de entusiasmo y, en muchos casos, ausencia de sentido común apabullantes.

No obstante, aun a pesar de tener, en mi caso, como supongo les ocurre a otros, completamente interiorizado que empresa y social—y sostenible—son componentes indisociables e indiferenciables de una misma cosa, es cierto que esto ha sido condicionado abundantemente por aquellos que asumen que El Príncipe, de Maquiavelo, se escribió como un manual de conducta.

En la práctica, el componente social de la empresa es, generalmente, bastante poco enfatizado y puesto de manifiesto. Es verdad

Los conceptos de empresa y social no pueden ser disociados. Como tampoco pueden disociarse empresa y sostenible.





Un emprendedor, por el mero hecho de serlo, se convierte en un agente social, de un tipo sobre el que recaen muchas más responsabilidades que las que recaen sobre ningún otro grupo social.

que, en tiempos recientes, hemos visto un florecimiento importante de departamentos de responsabilidad social corporativa, memorias que exaltan colaboraciones con ONG, acciones en pro del medio ambiente y cosas similarmente esperables. En demasiados casos, retórica del tipo “quiero devolver a la sociedad parte de lo que la sociedad me ha dado”... en unos pocos, muy honrosos, es un convencimiento verdadero y una conciencia real.

La caridad empieza por uno mismo. Difícilmente los comportamientos corporativos serán coherentes, de forma honesta, con lo social y lo sostenible si no se aplican interna y externamente como una parte incuestionable de la cultura empresarial. Así que, ¿cómo interpreto “yo” —porque lo que “yo” interpreto, al ser opinable, puede que no coincida con la visión de nadie más— que podría definirse una empresa social y sostenible?

En mi opinión, la cosa tiene una pinta aparentemente simple: dentro y fuera de la empresa las personas que en ella desempeñan su trabajo y aquellas con las que se relacionan —a las que ese trabajo impacta de alguna manera— deben sentir satisfacción y orgullo de pertenencia o de relación, y esos sentimientos tienen que ser provocados por la empresa, es decir, por quienes la crean y la mantienen viva. No se trata tan solo de crear un marco de trabajo, único y motivador, que produzca esa satisfacción y ese orgullo internamente. La empresa se proyecta también hacia los que la rodean y esas sensaciones tienen que ser compartidas.

Yo creo en la meritocracia, en el trabajo y en el esfuerzo. No creo en las discriminaciones, ni negativas ni positivas, no creo en los subsidios ni en los “apoyos” que, arbitrariamente, alguien presta a otros a cambio de unos votos.

Creo en el individuo, en sociedad, pero como ser individual no creo en masas informes que diluyen a los que las componen. Soy liberal y toda forma de Estado que exceda un “mínimo asumible” me parece una pésima y perversa utilización de los poderes que la democracia otorga a unos pocos para que dirijan —y condicionen— las vidas del resto.

Por ello, creo en la educación, no en la coacción; creo en la libertad individual, no en la coerción; creo en la responsabilidad individual,

no en la irresponsabilidad que se cobija en ocasiones bajo la capa del “Estado del bienestar”. Creo en hablar de derechos tanto como creo en hablar de obligaciones.

Y por lo tanto, de forma coherente, creo en la responsabilidad social —y la sostenibilidad corporativa en todos sus ámbitos—. En la de todos, no forzosa ni regulada, sino formada; no coactiva, sino educativa. Y de ella, derivada, la de la empresa.

Y en su vertiente práctica, cómo aplica todo lo anterior, por ejemplo, a una pequeña empresa de fabricación de automóviles en la que participamos.

Nuestra compañía se encuentra en fase de arranque tras tres años de trabajar en los prototipos y en los dos primeros modelos de coche y, aunque ya se ha hecho acreedora de un cierto nivel de éxito —lo que se entiende normalmente por éxito: algunas ventas, algo de cash flow positivo y salir en una película de cine—, lo cierto es que arrancará su verdadera andadura a partir del mes de junio, cuando se anuncie la nueva factoría.

La industria del automóvil es bastante tradicional. Si Graham Bell se levantara hoy de su tumba, no reconocería en lo que se ha convertido su invento a fecha de hoy. Si el que se levantara fuera Henry Ford, afirmaríamos sin ningún temor a equivocarse: “Sí, esto es lo que yo monté.”

La industria del automóvil ha mejorado mucho en estos más de cien años de historia, pero, en cuestiones fundamentales, las compañías mantienen enormes similitudes con aquello que se inició en 1903.

En nuestro caso, queremos seguir un modelo diferente. Primero, porque no tenemos dinero suficiente. “Capex is king”, pero es caro. Así que cambiamos el modelo por un modelo de partenariat. Requiere notablemente más trabajo organizarlo inicialmente, pero la necesidad financiera se convierte en una fracción de la que sería necesaria bajo un modelo tradicional. El esfuerzo de diseñar, negociar y crear el partenariat está bien justificado.

Segundo, porque nuestro tamaño es irrisorio comparado incluso con el de un constructor pequeño. Siete coches del primer modelo



6. La colaboración con carácter sistemático con organizaciones sin ánimo de lucro —enfocadas en nuestro caso a proyectos medioambientales y educación— así como con entidades locales que comparten preocupaciones similares a las de la compañía.

7. La voluntaria limitación de los beneficios —muy importante, se trata de algo voluntario, no impuesto— a percibir por los accionistas, con el compromiso de invertir los excedentes en proyectos como los mencionados —los accionistas exclusivamente financieros no se vinculan a este programa—. La limitación voluntaria de los beneficios es variable en función del ROE (Return on Equity) del cierre del ejercicio y de la idoneidad de los proyectos presentados. En todo caso, en el supuesto de resultado positivo del ejercicio y siempre que sea legalmente factible, un porcentaje de al menos un 15% del resultado se reserva para este fin.

8. El cuidado por la integración de los niveles familiar y laboral: guarderías, club social y acceso a clubes deportivos, formación, actividades... Pero, cuidado, no se trata ni se pretende que la vida de la gente pivote alrededor de la empresa. El objetivo es que, cuando la gente lo necesite, la empresa haga lo posible por estar siempre a su disposición. Es una especie de plan B, no la organización Espectra de los malos de las películas de James Bond.

9. Excepto para aquellas posiciones que inevitablemente requieren presencia física, la compañía mantiene una política de *work-from-home* así como libertad para elegir los periodos vacacionales. Esto, si no se transmite y educa la necesaria responsabilidad personal, corre el riesgo de convertirse en un desastre; no obstante, en experiencias previas, en funcionamiento ya desde hace años, la satisfacción de la gente de la compañía y de esta última son máximas.

La intención no es recrear el entorno Google —por otra parte aplicado ya en los años 70 en California por compañías como HP—, pero sí tener en cuenta la flexibilidad, la educación, la adaptabilidad de la compañía a su gente, el entorno de trabajo, las expectativas personales... y, en resumen, que trabajar en una empresa así se convierta en una acción cotidiana positiva, exenta al máximo de las malas actitudes, las críticas y los problemas diarios derivados del mero hecho de trabajar rodeado de gente.

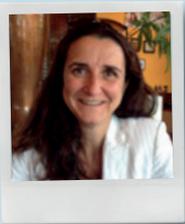
Para salir del *wishful thinking* y entrar de lleno en lo que se puede y lo que no se puede hacer, optamos por escribir nuestra carta a los Reyes Magos con lo que cada uno de los fundadores habríamos querido encontrar en una empresa de este tipo si fuéramos integrantes de su equipo.

De momento, el experimento funciona a plena satisfacción, el tiempo nos dirá cómo evoluciona y si es factible aplicarlo a todos y cada uno de nuestros proyectos.

Se trata de tener en cuenta la flexibilidad, la educación, la adaptabilidad de la compañía a su gente, el entorno de trabajo y las expectativas personales.



“Wherever I see a problem, I create a business”



Maria Ballesteros Solà
Professora i consultora d'empreses

Yunus social business

Harnessing the untapped power of business to eradicate social and economic disparities.

Professor Mohammad Yunus, 2006 Nobel Peace Prize Laureate, is considered one of the pioneers of the social entrepreneurship movement. Yunus, founder of the Grameen Bank in Bangladesh in 1983, revolutionized the world of microcredits by creating a for-profit organization, that, contrary to the prevalent view at that time of subsidized NGO microfinance institutions, was financially self-sustainable and owned by the poor. He proved that the poor could be credit-worthy, reliable, hard-workers, and, if given the opportunity, also micro-entrepreneurs. He also showed the world that by charging a lower interest rate than the predatory loan sharks, a true self-sustainable business could be created to serve the needs of the poor. He started to implement the Bottom of the Pyramid (BoP) strategy before BoP became a buzzword in the late-1990's.

What Yunus showed with Grameen Bank is that businesses are a powerful force to address social issues and to create social value. “Wherever I see a problem, I create a business”. His perspective runs contrary to the traditional mindset that expects non-profits/NGOs or even the government to be responsible for addressing society's more pressing issues, while the primary purpose of businesses is to maximize shareholders' profits.

Yunus defines Social Business as a “non loss, non dividend” for-profit entity created based on the mission of solving a social issue, that is financially sustainable but returns no dividend to the investors beyond repayment of the principal. Social Business combines the means of the private sector with the goals of the third sector. Yunus' concept grew and spread into multiple industries. From



sustainable/renewable energy companies such as Grameen Shakti with more than a million solar panels installed and a growing portfolio of green products (Stoves, Biogas and Fertilizer), to healthcare with Grameen Clinics and Grameen Eye Hospitals modeled after the successful Aranvind Hospital in India, his vision of social business has become a reality. These are not charitable organizations that rely on corporate or private funding to sustain their operations, these are fully for-profit entities operating under competitive market principles that are proving that enterprises can do well while doing good, balancing social and business demands. Yunus' social businesses are built upon an understanding of the multisided model of humankind as "self-actualizing" and focused on intrinsic and extrinsic motivations of a higher order vs. the "homo-economicus" model of humankind. After receiving the Nobel Peace Prize in 2006, Yunus and Grameen started to get more attention; what started as a constellation of Bangladeshi businesses under the Grameen umbrella expanded into a global worldwide movement with multiple players. Yunus' model presents a holistic approach that expands current endeavors from different social and economic agents:

1. Multinational Corporations (MNC): For the last decade Yunus has been partnering with well-respected MNCs to plan and launch new social businesses in different sectors. Instead of asking for a handout or charitable contribution from these multi-nationals, Yunus advocates for the use of their core competencies and expertise to be applied to eradicate social issues in a financially sustainable way. This joint social business aims to be financially sustainable, and to become a low-cost instrument for shared value creation and strategic Corporate Social Responsibility (CSR) that facilitates exploratory learning in Bottom of the Pyramid (BoP) markets, almost like a testing lab for an unfamiliar market that increases the organizational knowledge for both companies involved in the partnership. For instance, take the example of Grameen Danone Ltd. started up in 2006 in Bangladesh. In this joint venture Danone brought its extensive expertise as a "yogurt maker" and Grameen contributed with its deep knowledge of the local Bangladeshi reality and the art of doing business in rural areas. Grameen Danone is now a fully operating business that produces and sells vitamin-fortified yogurt to Bangladeshi families in both rural and city areas. Growth came with pain and there was a lot to be learned by both parties, especially during the global food crisis in the 2008 that doubled the price of milk. Other well-known examples include Grameen BASF, Grameen Uniqlo, Grameen McCain and Grameen Veolia.

2. Non-Profit/ Non Governmental Organizations (NPO/NGO): NGOs traditionally rely on grants and donations as the primary

source of funding to be able to run their programs. Although the idea of starting a business that can generate earned income is not entirely new (think of cookies sold by Girls Scouts, or OXFAM Intermon's retail stores), it has only been in recent years that more non-profit organizations are turning their attention to the use of market-based solutions to fund their operations. A NGO sustained by earned income activities is a true social business, exhibiting Yunus Social Business' main characteristics: mission-driven, financially sustainable and no profits distributed, which means the profits stay in the organization.

3. Social Entrepreneurs: Finally, within the broad spectrum of social entrepreneurs, we are witnessing the rise of social business entrepreneurs that decide to adopt Yunus' principles and create a business whose primary mission is to solve a social issue. As an example see Mammu, a Latvian fashion organization that self-identifies as a "cause-driven vs. profit-driven enterprise", with the stated desire to provide social benefits for mothers while producing creative and high-quality fashion products.

These are three very different types of organizations portraying examples of Yunus Social Business, but the Yunus ecosystem wouldn't be complete without highlighting the key role played by other entities that are part of the Yunus Social Business movement. A growing network of forward-thinking universities from all continents are teaching and researching Yunus Social Business such as Glasgow Caledonian University in the UK, California State University Channel University and Becker University in the US; Kyushu University in Japan; HEC and the University of Florence in Europe; Zayed University, and AIT in Asia, etc. Millennials and younger generations do not have a silo mentality, the artificial separation between college degrees, academic fields and careers is being challenged. There is a strong demand for courses and minors that are interdisciplinary and provide students with experiential hands-on learning. This network of universities is cutting edge in terms of satisfying the precociously sophisticated and humanistic demands of this new generation. I congratulate universities in Barcelona for joining our network! Benvinguts!



The YSB business movement has and will come together over a period of a year at a number of conferences such as the European Social Business Forum that took place last April in Utrecht, Netherlands, the annual Social Business Day in July in Dhaka Bangladesh, and the Annual Global Social Business Summit. These well-attended events allow international and local actors, corporate, NGO and government leaders to come together to exchange views and practices, and discuss challenges and solutions.



Finally, this portrait of the YSB ecosystem would not be complete without mentioning three key organizations that are working every day to disseminate the principles of Yunus' vision and amplify it:

— The Yunus Center (<http://www.muhammadyunus.org>) in Bangladesh, under the leadership of Executive Director Ms Lamiya Morshed, the Center has become a one-stop hub resource center for all Yunus' related activities in Bangladesh and globally.

— Yunus Social Business – Global Initiatives (<http://www.yunussb.com>) accelerates and funds social business in developing countries. It was founded in 2011 by Prof. Yunus, Shaskia Bruysten and Sophia Eisenmann and has its headquarters in Frankfurt. It has set up 34 social businesses in seven countries, and invested more than \$8.6 million dollars in them.

— The Grameen Creative Lab (<http://www.grameencreativelab.com>) founded in 2009 by Professor Yunus and Hans Reitz in Berlin has spearheaded the social business movement and raised global awareness.

Social Business is not just an idea; it is a vision that influences how corporations, non-profits and entrepreneurs can define their strategies and tactics. Through his vision, Professor Yunus is not questioning the power of capitalism to advance societies, he is introducing a new dimension for it: “*a business model that does not strive to maximize profits but rather to serve humanity's most pressing needs*”. His mission is to relegate poverty to the museums. Are you ready to join us?

WANT TO LEARN MORE? Read these books

- **Building Social Business** (Yunus, 2010)
- **Creating a World without Poverty** (Yunus, 2007)
- **Banking of the Poor** (Yunus, 1999)
- **Social Business: Theory, Practice and Critical Perspectives** (Ed. Grove & Berg, 2014)

Social Business is not just an idea; it is a vision that influences how corporations, non-profits and entrepreneurs can define their strategies and tactics.

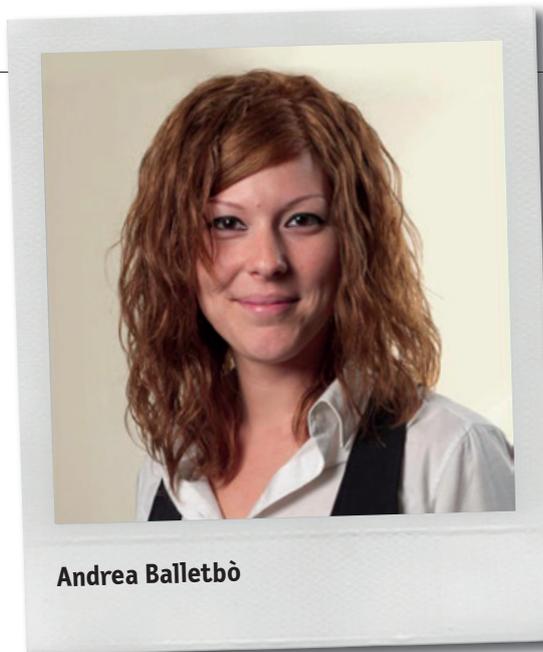


Sòcia consultora Tandem Social

ANDREA BALLETBÒ

“CAL PRIORITZAR LES PERSONES I L'ENTORN PERQUÈ S'IMPLIQUIN EN LA SOCIETAT I LA SOSTENIBILITAT”

Por Miquel Muñoz



Andrea Balletbó



UIC Barcelona és una de les set universitats i escoles de negocis catalanes que estan constituint el **Yunus Social Business Centre Barcelona**. El centre neix amb la voluntat d'acabar amb la pobresa mitjançant l'activitat empresarial. Per conèixer millor aquesta iniciativa hem parlat amb Andrea Balletbó, especialista en l'empresa social i membre de la consultora social Tandem Social.

Com ens podries explicar què és Yunus Social Business Centre Barcelona?

Els Yunus Social Business Centre (YSBC) són centres de recerca i generació de coneixement entorn de l'empresa social, acreditats pel Yunus Centre, a Dhaka (Bangladesh), presidit pel **professor Muhammad Yunus**, Premi Nobel de la Pau 2006. El seu objectiu és acabar amb la pobresa. A Barcelona, estem constituint el primer YSBC d'àmbit estatal, emmarcat en un projecte molt més ampli i integral: la **Social Business City Barcelona**, en la qual hi ha implicades 19 organitzacions, tant d'àmbit local com internacional. Amb aquesta iniciativa busquem apostar per l'empresa social com a eina per transformar les necessitats socials del territori. En concret, i en primer lloc, l'atur juvenil a Barcelona.

I com ho feu?

Vam analitzar l'ecosistema de l'emprenedoria social a la ciutat i vam identificar alguns espais on encara no s'està duent a terme cap iniciativa per fomentar i impulsar aquest tipus d'empresa: activitats de

formació en entorns formals (universitats i centres de formació professional), espais d'acompanyament a la construcció de projectes d'empresa social viables, activitats de promoció de l'empresa social entre el públic jove o eines de finançament per al llançament i el creixement d'empreses socials sense ànim de lucre.

Així doncs, mentre la Social Business City Barcelona desenvolupa accions concretes que complementen i enforteixen l'ecosistema actual de l'emprenedoria social, l'YSBC Barcelona actua en paral·lel i de forma cohesionada, des del vessant acadèmic, per tal d'aconseguir :1) generar i transmetre coneixement científic entorn de les empreses socials als estudiants universitaris i de formació professional, però també a la societat en general; 2) donar suport a l'emprenedoria social des d'una perspectiva acadèmica, i 3) avaluar les accions de la Social Business City Barcelona.

Com està UIC Barcelona involucrada en el projecte?

UIC Barcelona és una de les set universitats

i escoles de negoci que formen part del grup de treball que està impulsant l'YSBC Barcelona. Com a universitat que vol apostar per l'empresa social com a eina per resoldre les necessitats socials del territori, UIC Barcelona s'hi va sumar de seguida que els vam explicar la iniciativa. Entre altres coses, un dels objectius específics que ens marquem en el marc de l'YSBC Barcelona és que totes les organitzacions acadèmiques implicades acabin impartint assignatures concretes d'emprenedoria social i empresa social. Si volem que els joves es plantegin emprendre socialment i tirin endavant projectes d'empresa social que contribueixin a transformar les necessitats socials del seu entorn, és imprescindible primer que coneguin el concepte i les seves característiques.

A què es dedica la consultora Tandem Social?

Tandem Social és una cooperativa de treball d'iniciativa social i sense ànim de lucre, nascuda l'any 2011, formada per nou persones (ben aviat en serem dotze!), amb ambició col·lectiva i enfocada a la transforma-

Hem de desaprendre la forma com ens han fet creure que el món funciona. Estem convençuts que els diners són la base de la riquesa i la felicitat, però en el fons tan sols són un element més. En el moment en què les empreses consideren les persones i l'entorn prioritats davant altres elements com el capital, ens trobem davant d'actors realment implicats en la societat i la sostenibilitat.

ció social. Tots els membres de Tandem Social combinem experiència real en l'empresa ordinària amb coneixement i experiència en acció social, la qual cosa ens permet oferir serveis de consultoria estratègica amb un alt impacte social positiu. Apostem per la feina de qualitat, coherent i amb sentit social, i ens agrada explicar que la nostra manera de fer és diferent, ja que identifiquem els nostres clients com a aliats, organitzacions i persones amb qui compartim objectius i filosofia i amb les quals volem transformar les necessitats socials arreu del món.

Amb qui col·labora Tandem Social?

Col·laborem amb tota persona o organització amb la qual compartim visió i sumem per multiplicar l'impacte social positiu de les nostres accions. Actors tant locals com internacionals, de caire públic i privat: organismes públics, organitzacions de l'economia social, empreses socials, empreses tradicionals, universitats i particulars. Les nostres aliances són sempre una suma positiva i no necessàriament en termes monetaris, sinó d'impacte social. En el cas de la Social Business City Barcelona, per exemple, hem dedicat tres anys a fons perdut a la construcció de la iniciativa, perquè estem convençuts que l'impacte social serà molt gran.

En quin sentit parlem d'empresa social?

Les empreses socials són organitzacions que neixen amb la finalitat última de resoldre una necessitat social i que, per fer-ho, utilitzen la fórmula d'empresa, la venda d'un producte o un servei i competeixen en el mercat. Les empreses socials no tenen ànim de repartir dividends, això vol dir que tots els beneficis generats per l'activitat empresarial s'han de reinvertir necessàriament en el mateix projecte o en altres empreses socials per tal de maximitzar l'impacte social positiu.

Creus que les empreses s'impliquen realment en la societat i la sostenibilitat?

Ens trobem davant una qüestió que depèn necessàriament de l'enfocament i la voluntat de les persones que formen part de cada empresa. Les empreses socials, per definició, neixen amb l'objectiu d'aportar valor social a la societat i millorar la qualitat de vida dels col·lectius més vulnerables i dels entorns més desfavorits. En canvi, la resta d'empreses, per definició, el que persegueixen és la maximització dels beneficis en un context determinat. És cert, no obstant això, que cada cop conceptes com el de responsabilitat social corporativa prenen més importància.

Però molts cops sembla més aviat una estratègia publicitària.

Sempre ens queda el dubte de si les accions desenvolupades per una empresa en

aquest sentit són autèntica convicció o estratègies de màrqueting que cerquen fidelitzar un determinat segment de clients. En aquest punt, es fa imprescindible distingir entre responsabilitat social empresarial i una empresa social; mentre que la primera cerca minimitzar els impactes negatius que pot causar l'activitat d'una empresa en concret, la segona té la voluntat de transformar una necessitat social.

Podríem dir que és una qüestió de prioritats.

L'enfocament és clau. Posem les persones al centre de l'activitat empresarial o hi posem el capital? Com diu el professor Yunus, hem de desaprendre la forma com ens han fet creure que el món funciona. Estem convençuts que els diners són la base de la riquesa i la felicitat, però en el fons tan sols són un element més. En el moment en què les empreses consideren les persones i l'entorn prioritats davant altres elements com el capital, ens trobem davant d'actors realment implicats en la societat i la sostenibilitat. Quan en els plans estratègics de les grans corporacions apareguin qüestions externes, com la millora de la societat en la qual actuen, o internes, com la felicitat dels treballadors, aleshores anirem pel bon camí. Citant de nou el professor Yunus: "Fer diners és felicitat, fer altra gent feliç és superfelicitat".



Federica Massa

*Post-doc fellow en Universitat Alma Mater Bologna
Professora de "Social Entrepreneurship" al Master in Entrepreneurship,
Innovation and Technology del curs 2014/15 a la UIC Barcelona*

What can convince you to wear sustainable fashion?

Over the last fifteen years the media have devoted increasing attention to the issue of unsustainable (or unethical) fashion. One of the first international campaigns attempting to make people reconsider their clothing habits was the heart-breaking WSPA (now World Animal Protection) campaign against fur. The baby red fox asking whether your mother has a fur coat and stating that its mother lost hers was powerful; not only did the campaign display a cute baby fox instead of crude images of dead animals, but it also touched upon the universal mother-child feeling. Yet the fur industry is still holding on. According to a 2014 study by Pricewaterhouse Coopers Italy, the fur industry is worth more than \$40 billion per year and employs over one million people around the world.

The baby fox campaign is now in the archives of the **World Animal Protection** but other campaigns and initiatives are being created every day with the ultimate goal of deciphering the magic code that changes a person's behaviour when it comes to buying fashion. The challenge is colossal. Apparently, not only do heart-breaking baby fox images not convince people to reconsider the social and environmental impact of their clothing habits, but rigorous case-based evidence also fails in this endeavour.

In 2011 **the War on Want** organisation carried out a study presenting the findings of a series of interviews undertaken over six months with almost 1,000 women workers from 41 garment factories in Bangladesh. According to the study, in 2011, a tailor's assistant wage was 3,000 taka (€32). Trade unionists in Bangladesh calculated that the living wage for a single worker should be at least 5,000 taka (€53) per month. Instead, the salary received by the tailor's assistants barely reached 60% of the estimated minimum wage. Putting things into perspective (considering that according to Eurostat the Spanish minimum wage in 2011 was 748 euros per month) the 3,000 taka received by the Bangladeshi women corresponds to 451 euros in Spain. Workers wages are also tied to the achievement of production targets, set by the employer. Any extra hours worked to achieve production targets are not paid. 75% of the women in the study fail to meet their production

target within their eight hour shift hence have to work additional unpaid hours. On top of these conditions, workers work on credit but the majority of workers receive their salary in the second and third week after the end of the month. This delay in paying a salary to a person who is already facing economic challenges has tremendous consequences; poor people don't have savings so once they use their salary they cannot pay for their daily living expenses.

The insights provided by War on Want have been confirmed by many other studies over time, including the clean clothes campaign and – in Spain – the campaign activated by Setem. For further information please visit:

<http://www.cleanclothes.org/resources>

<http://www.setem.org/site/en/catalunya>

Data on the conditions for women working in garment factories are publicly available. News about their miserable working conditions has increased since the Rana Plaza accident in 2013 when 1,030 people died after the collapse of a poorly maintained garment factory (<http://www.bbc.com/news/world-asia-22394094>). However a response from customers and more generally from the various participants in the fashion industry is still lacking. Primark is an example of this. It is one of the most controversial com-



WAL
WAL





panies within the fashion industry, attacked both for its involvement in the Rana Plaza accident and for its aggressive pricing strategies, but despite this reported increased revenue over the last year (www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=256553144). The company has increased its international presence in Europe and the U.S. and its retail selling space. The large queues of people waiting for the recent openings of Primark Madrid and Milan underline the fact that cheap fashion is in high demand and customer awareness is not strong enough to make them change their fashion choices.

The failure of campaigns and reports to convince people to change their behaviour towards fashion is disconcerting but perhaps there is one last tool that can be used, and it is a powerful one: Science. Social Psychology and Strategic Management can teach a lot about why people and companies behave in certain ways.

Social psychology long ago unveiled a strong group dynamic called group polarization (Myers and Lamm, 1976). Group polarisation occurs when discussions among like-minded individuals tend to strengthen pre-existing attitudes. In other words, a group makes decisions that are more extreme than the initial beliefs of each group member. Think of Facebook; have you ever noticed how the comments on certain controversial posts become more and more extreme? Similar dynamics happen in many settings: Politics, war, and even in classrooms. If you want to test whether this dynamic works, contribute to science, and become more engaged in sustainable fashion, I propose an experiment you can do at this very moment. Post a controversial statement about sustainable fashion on Facebook; something like *“Western companies bring work to poor countries in the East, there is no exploitation, they just follow the rules of the market”*. See what happens, and afterwards post another comment stating that you were undertaking an experiment on group polarisation in sustainable fashion.

Science not only informs us about group dynamics, it also informs us about how firms behave and why. After all, if we -as consumers- don't buy sustainable fashion it is not necessarily because of our indifference, but maybe also because sustainable fashion is not

(yet) a priority for many fashion companies. Strategic management literature has devoted a great deal of attention to a phenomenon called Institutionalization (DiMaggio and Powell, 1983; Meyer and Rowan, 1977). Broadly speaking, institutionalisation occurs when a certain organisational practice becomes legitimate and hence commonly adopted among many firms. What is interesting is that typically the practices that become popular among firms are not necessarily the ones that give the highest profits or that are good practices. In other words, firms adopt certain practices because these practices have become legitimate, not because they are good for the economic, social or environmental performance of a company. One textbook case is the adoption of ISO 9000 certificates. Technical literature has reported mixed results over the effective value of ISO certification. Nevertheless, the ISO 9000 certification has spread extensively to firms around the world; between 2000 and 2014 the number of ISO certifications have risen from 409.000 to 1.140.000 (Source: The ISO Survey of Management System Standard Certifications).

In the case of fashion, producing in low-cost countries has become a legitimate practice, not only among fashion firms. We, as customers have come to accept a different definition of fashion. We have come to believe that going shopping is something done on a weekly basis and that garments can be used for a couple of seasons and then given away. Yet, if you ask your parents and grandparents, fashion meant something very different when they were young. Fashion meant exclusivity and scarcity: if it was unique, then it was fashionable. Instead, we have come to accept another definition of fashion; one that is related to novelty. If a garment has just been released by a fashion house, then it is fashionable. The underlying economic incentives of the two definitions of fashion are very different! Under the first definition – that of scarcity – fashion companies had the incentive to develop unique, expensive, high quality clothes. Instead, if the definition of fashion is associated with novelty, then the economic incentive for fashion companies is to produce as much as possible, producing as many new garments they can, and making something new appear old as soon as possible in order to drive new purchases. The result of this latter idea of fashion is what we witnessed through the Rana Plaza accident.

The economic incentive for fashion companies is to produce as much as possible, producing as many new garments they can, and making something new appear old as soon as possible in order to drive new purchases. The result of this latter idea of fashion is what we witnessed through the Rana Plaza accident.

At this point, I think I have found an answer to the question “what can convince you to wear sustainable fashion?”. It is not a great campaign - neither involving dead animals or sweet baby foxes - it is not reliable reports or case-based evidence, and unfortunately it is not even science (although all of these methods help). The only way we can change our behaviour when making fashion choices is by regaining our freedom. Fashion companies, like all for-profit firms in the world, have one primary goal: to make a profit. Instead, we – as human beings – have another goal: to promote a full life in all its forms, among fellow human beings, animals, and plants. Due to various types of social dynamics – including group polarisation and institutionalisation – we sometimes make choices that drive us away from our goal and make us believe that the

companies’ goals are also our goals. The reality is the opposite; our goal to promote life should inspire companies! We are not at the mercy of fashion companies; instead, fashion companies should adapt to our needs.

Contrary to what we may believe, there are many alternatives to fast-fashion. We only have to search a bit and discover an incredible world made of truly inspired entrepreneurs who not only want to make a profit, but want to do so by promoting life. In Barcelona, the **Sustainable Fashion Association** (<http://www.modasosteniblebcn.org/?lang=es>) has gained the attention of the media, scholars and entrepreneurs. This association chose education to promote a change in habits. Its members hold seminars in universities,





design schools, and foundations. Every year they organise a free sustainable fashion festival. Dozens of pop-up stores, designers, and runway shows colour the streets of Barcelona and reveal to its citizens that another way to do fashion is possible and is real.

Since sometimes searching for alternatives can be a very time consuming activity, I am attaching a short “kit for sustainable fashion beginners” that you can start using right now. It is a list of simple things you can do from your smartphone.

1) Join the Fashion revolution

<http://fashionrevolution.org/> This campaign invites people to wear their clothes inside out, show the label, take a picture of the label, and share it on social media with the hashtag: WhoMadeMyClothes, and tag the brands, sharing the answers that will they hopefully provide.

2) Watch documentaries about the fashion industry practices:

— **The true cost:** (Trailer) www.youtube.com/watch?v=0aGp5_Sfbss (you can rent this film for around 3.50 Euros: www.amazon.com/The-True-Cost-Andrew-Morgan/dp/B00YGNXT6E)

— **UDITA** (Arise) www.waronwant.org/media/udita-arise-documentary-about-struggle-women-garment-workers

3) Take this quiz to see how much you know about sustainable fashion and do it with your friends:

http://fashionrevolution.org/wp-content/uploads/2016/04/FRD_quiz_2016_7April.pdf

The answers are provided here:

http://fashionrevolution.org/wp-content/uploads/2016/04/FRD_quiz_2016_ANSWERS_7April.pdf

4) Find shops and initiatives that promote sustainable fashion:

Multi/brand online stores:

www.dothewoo.com/es
www.fairchanges.com
www.movestoslow.com
www.idikamoda.com
sunsais.com
www.ecozap.es/?locale=es
www.veganized.es

Shops in Barcelona:

<http://humusbarcelona.com/>
www.greenlifestyle.es
www.modaenpositivo.com

Clothes swaps:

www.dearmarioaarmario.wordpress.com/

Blogs:

www.consciouslyartorial.blogspot.com.es
www.slowearproject.com/
www.backstageladies.com/
[www.quintatrends.com/\(LatinoAmérica\)](http://www.quintatrends.com/(LatinoAmérica))

Source:

<http://muhimu.es/trabajo-emprendedores/nace-la-etiqueta-para-distinguir-la-ropa-libre-de-esclavitud-infantil-listado-de-marcas-que-lo-llevan/>



Regain your
freedom,
promote
life.

Everybody
wins.

Good luck!



Source:

<http://muhimu.es/trabajo-emprendedores/nace-la-etiqueta-para-distinguir-la-ropa-libre-de-esclavitud-infantil-listado-de-marcas-que-lo-llevan/>



De Barcelona a Rimkieta

Juan Carlos Vázquez-Dodero
Profesor de IESE Business School

*“Rimkieta es un barrio paupérrimo de la capital de Burkina Faso, Uagadugú. Los inicios de nuestras actividades allí fueron puramente casuales. Yo estaba recuperándome de un accidente, en diciembre de 2004, y vino a visitarme Luis Riba, un amigo, quien me contó que tenía por allí a una ahijada... Yo le propuse ayudarle ‘algo’”. Empezamos con una minimaternelle (parvulario) para 20 niñas y un pozo”, explica Juan Carlos Vázquez-Dodero, profesor del IESE Business School. Así es como nació la ONG **Fundación Amigos de Rimkieta (FAR)**, de la que es presidente. “Más tarde Luis se dedicó a otra labor social y en mayo de 2007 dos grupos de familiares y unos cuantos amigos decidimos fundar la Fundación Amigos de Rimkieta (FAR).”*

Nueve años después, la Fundación ha crecido notablemente y los proyectos abarcan el ámbito de la educación, la salud, el abastecimiento del agua y el desarrollo. La FAR cuenta ya con el apoyo de una red de más de una veintena de empresas patrono y empresas madrina. Pero lo que los promotores consideran más importante son los 600 padrinos, que, convencidos, ayudan cada mes con módicas aportaciones de 20 € o 25 €, lo que da una gran diversificación de las aportaciones. Además, como repite su presidente, *“ayudamos a tener presente el privilegio inmerecido de haber nacido aquí... y la obligación de socorrer a quien lo necesita”*. *“Son 40 km2 (como Barcelona más o menos) con unos 70.000 habitantes, donde está casi todo por hacer...”*; sigue explicando Vázquez-Dodero.

Burkina Faso ocupa la posición 183 de 188 países en el ranking de índice de desarrollo humano 2015, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas. En Burkina Faso, la tasa de alfabetización (entendida en aquel sentido...) de adultos estimada es del 29 %; la escolarización es un privilegio al alcance de una pequeña minoría. En cuanto a la salud, la esperanza de vida es de 54 años y la mortalidad infantil de niños menores de 5 años es del 17 %. Los habitantes de Rimkieta no sienten motivación por su futuro porque su máxima preocupación es sobrevivir día tras día.

¿Cómo trabajan?

Todo el equipo humano de la FAR en Rimkieta es burkinés y está dirigido por responsables también de Burkina Faso. La gerencia está a cargo de María Vázquez-Dodero, que reside en Uagadugú, y los patronos viajan varias veces al año a Burkina para apoyar a la gerencia, revisar los proyectos y mantener algunas relaciones institucionales.

Cada euro donado se destina íntegramente a los proyectos que se realizan en Rimkieta. Esto es posible gracias a que los gastos de infraestructura en origen son íntegramente asumidos por los patronos de la Fundación y por donativos específicamente asignados al respecto.

Para mantener el contacto con sus donantes, además de los informes semestrales a cada padrino con la evolución del apadrinado y de las reuniones anuales, la FAR tiene un blog que la gerencia actualiza periódicamente, con relatos muy vivos desde Rimkieta: <http://amigosderimkieta.blogspot.com.es/>

Dos premisas que definen el modus operandi de la FAR son **“un euro aquí, un euro en Burkina”**, explicado arriba, y **“perseverar más que abarcar”**. En palabras del presidente de la FAR *“no es nada fácil perseverar en un medio tan difícil climática y culturalmente. Pero no vamos a ir a ningún otro sitio. Lo nuestro, hasta en los estatutos, es Rimkieta y alrededores”*.

Proyectos en marcha y futuros

Actualmente tienen en funcionamiento los siguientes proyectos en Rimkieta:

En el ámbito de la educación, la Maternelle (parvulario), el proyecto con el que la FAR inició sus actividades en Rimkieta, acoge ya a 300 niños en P3, P4 y P5. También facilita alrededor de 500 becas escolares y ofrece formación en talleres y reinserción escolar a 100





Entrada de la FAR en Rimkieta



Proyecto de formación de niñas sin escolarizar



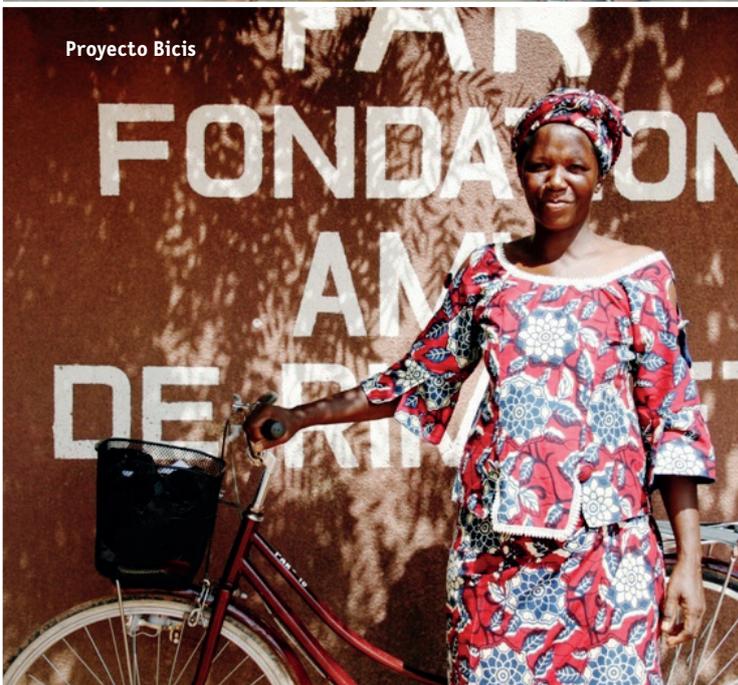
Proyecto de huerto Zongo



Proyecto Maternelle.
Clase de P5



Proyecto
Banco de cereales



Proyecto Bicis



Proyecto Microcrédito

niños de la calle y a 80 niñas en situación de acogida en familias. El objetivo con los niños es evitar que estén sin nada que hacer en la calle, donde corren el riesgo de caer en distintos circuitos de drogadicción, violencia, robo, enfermedades graves y prostitución, de los que es muy difícil salir. En el caso de las niñas, el objetivo es mejorar sus condiciones de vida de auténticas semiesclavas y darles una oportunidad de futuro. Además la FAR da formación a través del entrenamiento deportivo a otros 80 jóvenes del barrio y alfabetiza a las madres de los niños de la Maternelle.

En materia de desarrollo, la Fundación facilita bicicletas a precio social con el objetivo de dinamizar la vida del barrio; mantiene cinco pozos que suministran unos 20.000 litros de agua a diario a miles de personas, y ha puesto en marcha un huerto que mantiene 23 puestos de trabajo para mujeres. Además, ha facilitado 800 microcréditos a mujeres emprendedoras con el objetivo de incentivar la superación personal y obtener un dinero que mejore su calidad de vida y su estatus social, lo que les permitirá, en caso de enviudar, decidir frente al clan familiar sobre el destino de su vida y la de sus hijos. También en este ámbito, la FAR cuenta con un banco de cereales, con el que proporciona 500 raciones de alimento diarias, y un molino para facilitar la molienda.

Burkina Faso es un país que tiene un clima árido y seco durante ocho meses, con incapacidad de asumir el exceso de lluvia de los cuatro meses siguientes. Las precipitaciones y las temperaturas son muy extremas. La FAR aporta su grano de arena al medio ambiente mediante el proyecto de plantación de árboles, que consiste en plantar, regar, mantener y reponer árboles con su correspondiente malla de protección, todo ello reforzado mediante un programa de sensibilización a los vecinos de Rimkieta para que cuiden y respeten los árboles. Hasta ahora se han plantado 7.700 árboles y se plantan 600 más cada año.

Por último, en el ámbito de la salud, la Fundación sensibiliza a la población para que compre mosquiteras con el fin de reducir la malaria, una de las enfermedades que causa mayor mortalidad en África. Además, mantiene tres moto-ambulancias para facilitar el transporte de enfermos y apoya el Centro de Salud de Atención Médica Primaria, que construyó la misma Fundación en 2007 y que actualmente es autosostenible.

Para Juan Carlos Vázquez-Dodero, el indicador de que la labor de la Fundación Amigos de Rimkieta habrá dado buenos resultados será que *"en 2087 la primera presidenta de Burkina Faso sea una niña ex-beneficiaria de la FAR"*.



Marta Mas
Vicedegana de la FCES de UIC Barcelona

Mission statements: shaping the nature of social enterprises

Extensive literature has stressed the importance of defining a mission statement in organisations (Ireland & Hitt, 1992) but it is particularly essential and inherent in social enterprises (Oster, 1995).

Mission statements have been created without exception in social ventures. Social enterprises seek innovation and growth with a social objective. Moreover, a clear mission statement encourages a social enterprise to focus its attention on innovation processes. These kinds of organisations pursue both a social mission and an explicitly economic rationale from their foundation. Social ventures have emerged as a strategic reality to deal with some challenges that classical non-profit organisations are facing currently. Social enterprises are more flexible than NPO's due to their ability to obtain capital from commercial and business activities.

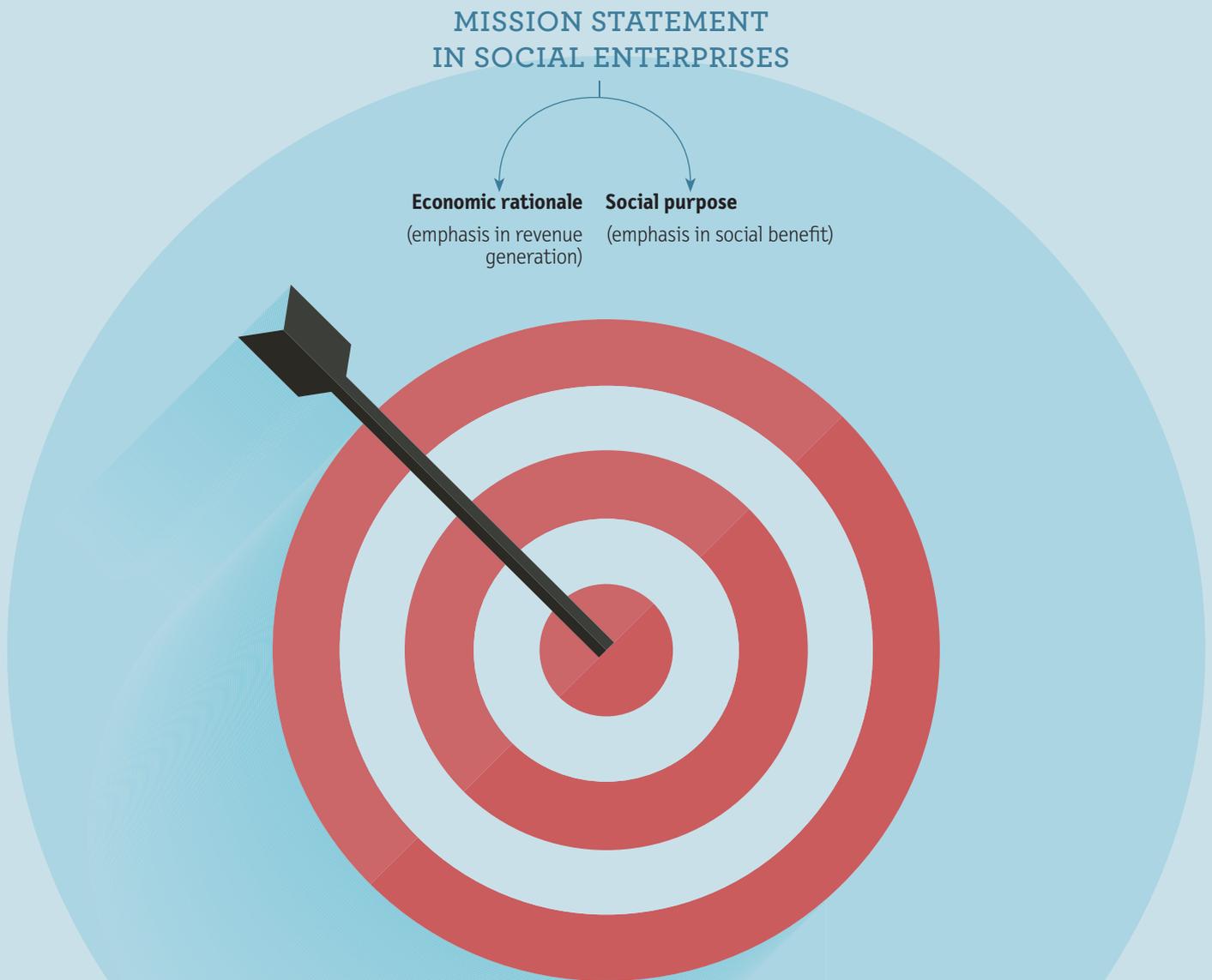
A mission statement is a declaration of an organisation's reason for being that reveals what the organisation wants to be and who it wants to serve (David, 1989). This is the most generalised statement of organisational goals and expresses their *raison d'être* but this concept can be found in firms described as "creed", "vision", "purpose", "value statement", "mission" or "philosophy". Mission statements are convincing features of American corporate life. Over 80% of companies report their mission statement.

There is an agreement that the effort to define and write down a mission statement is a key element of mission deployment. After

the creation of an adequate mission statement, a process is required that guarantees the effective development of that guide which guides the daily operations of the company. Although for some academics the value of mission statements and its impact on a firm's financial performance is yet to be demonstrated, a degree of consensus exists in literature regarding its importance. The two main benefits derived from a clear and enduring mission statement are: (1) a more focused guide for decision making and allocation of resources; (2) more motivated and inspired employees. In the case of social enterprises, it is clear that the social mission is a clear source of employee motivations. The motivation of social enterprise employees, is a good example of prosocial motivation (understood as behaviour intended to benefit another).

Mission statements in social ventures are authentic deliberations of the current services produced or provided and thus seem to be guiding decision-making and action within organisations. Mission statements provide a significant reflection of identity because they demonstrate the purpose and reasons for a company's existence. In the case of social enterprises, mission statements can have two parts: one related to economic rationale and the other to social purpose (see Figure 1).

Figure 1. Mission statements in social enterprises



Moss et al. (2011) suggest that the mission statement in social enterprise comprises both the entrepreneurial essence and the social desire required in every successful and competitive organisation. However, nonprofit organisations experience tension between attending to their social missions and meeting the demands of a market economy. Sanders (2015) states that “**this mission-market tension is an everyday, practical concern for non-profit managers. Mission-market tension is an inherent condition of non-profit organizing and highlights the central role of communications in successfully managing mission and market concern**”. In that sense, social enterprises have a double challenge: mission fulfilment in both the social and the economic market. However, each approach reinforces the other: there are synergies between the mission components. However, more research is required to better understand successful mission deployment and internalisation in social ventures.

REFERENCES

- David, F. R. (1989), “**How companies define their mission**”, Long Range Planning, Vol. 22 No. 1, pp. 90-97.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. (1992), “**Mission statements: Importance, challenge, and recommendations for development**”, Business Horizons, Vol. 35 No. 3, pp. 34-42.
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T **Dual identities in social ventures: An exploratory study**. Entrepreneurship theory and practice, 2011, vol. 35, no 4, p. 805-830.
- Oster, S. M. **Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases**. Oxford University Press, 1995.
- Sanders, A. F. **Some effects of instructed muscle tension on choice reaction time and movement time**. Attention and performance VIII, 1980, vol. 3, p. 59-75.

El viernes 4 de marzo de 2016 tuvo lugar el **IV Simposio “Empresas con rostro humano”**, organizado por la Cátedra en Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de UIC Barcelona y patrocinado por las empresas Aigües de Barcelona, Laboratorios Ferrer y Semillas Fitó.

Esta cuarta edición se desarrolló bajo el título **“Misiones, liderazgo y sostenibilidad”** y tuvo como objetivo principal ofrecer una visión humanista de la sostenibilidad en la empresa basada en los pilares de la misión personal, el sentido de la vida de las personas, el liderazgo y la influencia ejercidos por cada individuo y organización en su entorno. Empresarios y expertos hicieron sus aportaciones sobre desarrollo sostenible y su relación con la misión de las empresas.

Previamente, el día anterior al Simposio, tuvo lugar el *workshop* internacional de investigación “Missions, Leadership & Sustainability”, que tenía por objetivo recoger aportaciones científicas sobre la interrelación entre misión empresarial y sostenibilidad y ejemplos de buenas prácticas acerca del desarrollo sostenible de la misión. Investigadores procedentes de diferentes países europeos y no europeos presentaron comunicaciones sobre misión empresarial y misión personal, sobre el desarrollo de misión en empresas sociales, en organizaciones educativas o su relación con el “Spiritual Capital”. También se presentaron algunos *case studies* del desarrollo de la dirección por misiones en países como Lituania o Israel.

La jornada fue inaugurada por el presidente de Ferrer, **Sergi Ferrer-Salat**, quien se centró en la filantropía y el modo en que puede ejercerse desde la empresa. En su opinión, el papel de la empresa debe transformarse de manera que genere un mayor impacto positivo en la sociedad. Es necesario que la empresa devuelva a la sociedad lo que ha obtenido de ella; así, el objetivo de generación de beneficios debe replantearse con criterios de sostenibilidad y éticos, teniendo en cuenta las repercusiones reales de cada acción. Aunque ha habido empresas que no han operado con estos criterios, Ferrer-Salat expuso numerosos ejemplos de empresas que ya están operando con estos criterios con éxito.

Carlos Rey, director de la Cátedra Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo, en su ponencia “Misiones y sostenibilidad: de la misión de la empresa a la misión personal” puso el concepto de misión personal como base y eje central de la misión empresarial. “Porque si no hay misión personal, no hay misión de la empresa”. De esta manera, la misión de la empresa puede ser vista como la suma de misiones per-

sonales de todos los trabajadores, obteniendo como resultado una empresa conectada en su totalidad.

Antonio Argandoña, profesor emérito de Economía y director de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo del IESE Business School, destacó también la responsabilidad de las empresas en contribuir a una sociedad mejor. La sostenibilidad es el concepto que conduce a la empresa a ir más allá del mero objetivo de generar un beneficio económico.

Ángel Pes, presidente de la Red Española del Pacto Mundial, recalcó la importancia de la responsabilidad social corporativa y explicó los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas como elemento fundamental para la empresa en el momento de tratar responsabilidad y sostenibilidad.

En la entrevista realizada por Carlos Rey a **Ángel Simón**, presidente del grupo Agbar, se presentaron y discutieron las buenas prácticas que lleva a cabo el grupo para adaptar la organización y ser un agente activo de un desarrollo sostenible, estableciéndolo como eje central de su estrategia.

Continuando con la jornada se dio paso a una mesa redonda moderada por **Miquel Bastons**, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UIC-Barcelona, con la participación de **Javier de Rocafort**, Executive Chairman de Quimera Group, y **José María Torres**, miembro de la Junta Directiva de PIMEC y presidente de Numintec. Ambos participantes discutieron la importancia de la sostenibilidad social y ética, y se presentaron ejemplos prácticos de iniciativas empresariales responsables y sostenibles.

Alex Havard, presidente del Virtuous Leadership Institute, estuvo a cargo de la última ponencia del día titulada “Liderazgo, sostenibilidad y magnanimidad”, en la que defendió el liderazgo sostenible como una cuestión de virtudes. De igual manera, recalcó que el liderazgo responsable trata de hacer avanzar a las personas y de descubrir talentos y hacerlos grandes para avanzar como conjunto hacia la consecución de metas duraderas.

Cerró la jornada **Eduard Fitó**, vicepresidente de la International Seed Federation, quien extrajo las conclusiones a las que se había llegado para hacer a la empresa sostenible y responsable a través de un liderazgo, a su vez, responsable y el desarrollo de prácticas sostenibles en la organización.

La misión de la empresa puede ser vista como la suma de misiones personales de todos los trabajadores, obteniendo como resultado una empresa conectada en su totalidad.

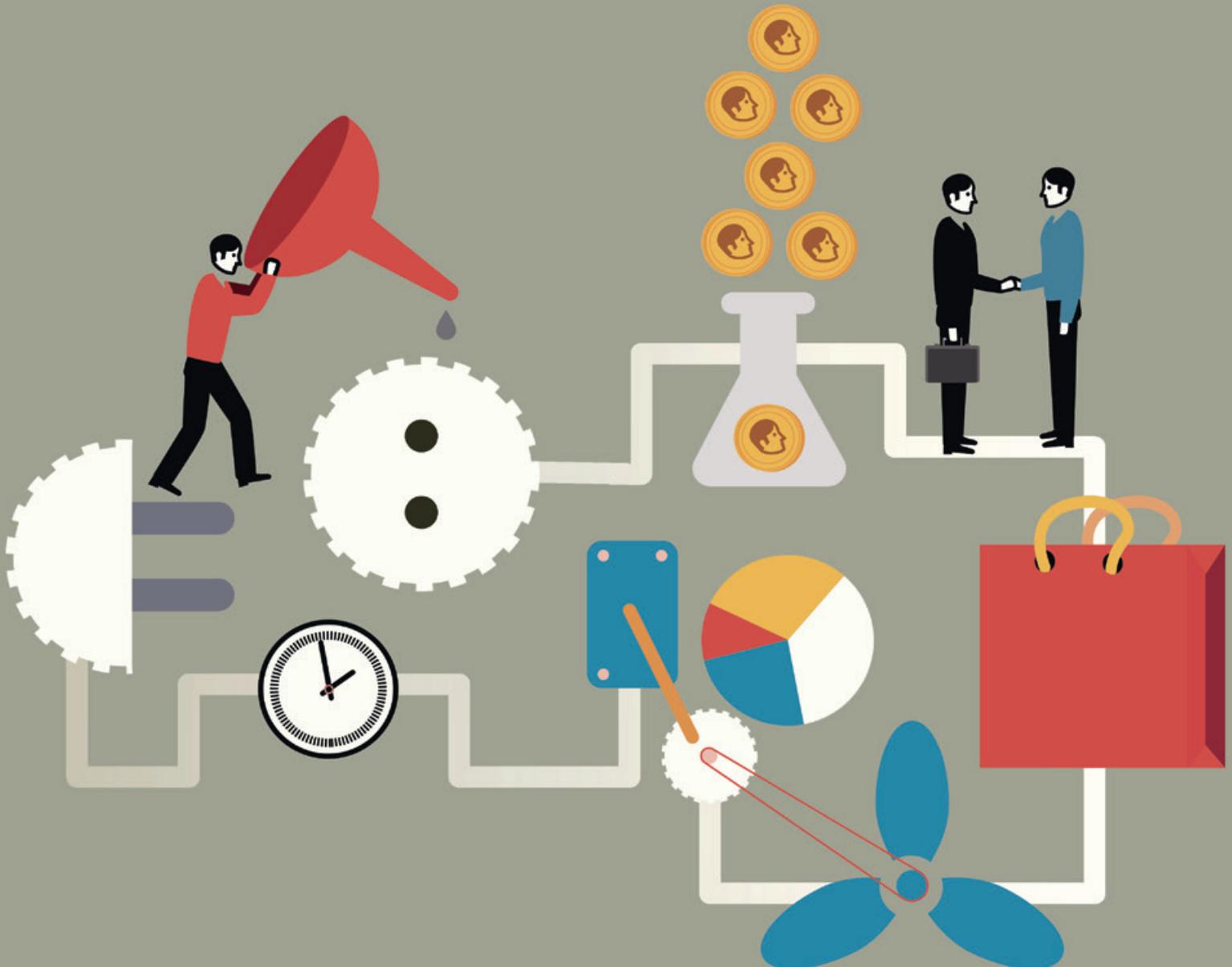


Toni Mora

Director de la Càtedra d'Economia Pública:

Avaluació de Polítiques Sanitàries i Educatives de UIC Barcelona

La Facultat i Eurest Catalunya presenten la Càtedra d'Economia Pública



El Saló de Graus de UIC Barcelona va acollir el 21 de gener passat la presentació de la Càtedra d'Economia Pública: Avaluació de Polítiques Sanitàries i Educatives, que la Universitat Internacional de Catalunya ha creat amb l'empresa Eurest Catalunya.

L'acte es va iniciar amb unes paraules del rector de UIC Barcelona, el **Dr. Xavier Gil**, que va afirmar que *“Càtedres com aquesta manifesten la voluntat de la Universitat de traslladar el coneixement més enllà de les aules i servir millor la societat”*. Per la seva part, **Eva Òdena**, presidenta d'Eurest Catalunya, va recalcar: *“És molt important reforçar la formació per conscienciar sobre els hàbits d'alimentació saludables des de les escoles, per transmetre unes pautes que contribueixin a combatre problemes de salut tan importants com l'obesitat infantil”*.

Òdena va explicar que Eurest Catalunya serveix més de 17 milions d'àpats a l'any, una bona part a menjadors escolars. Per aquest motiu, la presidenta de la companyia ha subratllat que estan treballant perquè els nens es converteixin en els protagonistes a l'hora d'escollir els aliments saludables a casa.

Així mateix, el **Dr. Toni Mora**, director de la nova càtedra i degà de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, va agrair la confiança dipositada per l'empresa Eurest Catalunya en la Universitat i va destacar que la majoria de la despesa pública a Catalunya *“es dedica a la sanitat i l'educació. Alhora, cal tenir present que l'accés a les microdades és clau per analitzar l'eficiència de les polítiques públiques”*.

Durant l'acte es va fer públic també l'estudi: L'impacte de la formació nutricional sobre decisions alimentàries, en el qual van participar més de 3.200 estudiants de secundària de 104 centres escolars de Barcelona. L'informe, signat pel Dr. Toni Mora, director de la nova càtedra i degà de la facultat, aporta certa llum sobre com es veuen modificades les decisions alimentàries a l'hora d'esmorzar després d'haver rebut un taller de formació sobre hàbits d'alimentació saludables. Concretament, els alumnes de primer d'ESO que van rebre el taller de nutrició van escollir aliments i begudes més saludables en comparació amb la primera de les eleccions que havien fet. L'impacte va ser més alt en termes de reducció d'aliments no saludables (7 %), en comparació amb les begudes

no saludables (4 %). Destaca el fet que abans de fer el taller, un 75 % dels nens s'havien decantat per begudes no saludables, en especial les ensucrades, amb una elevada càrrega calòrica.

A l'acte, hi va haver també una conferència sobre dieta mediterrània i obesitat infantil del Dr. Lluís Serra-Majem, catedràtic de Medicina Preventiva i Salut Pública de la Universitat Las Palmas de Gran Canaria i president de la Fundació Dieta Mediterrànea.

El **Dr. Josep M. Argimon**, director de l'Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya, va impartir una conferència en què va manifestar als assistents la necessitat de treballar per una avaluació millor de les polítiques sanitàries i per una cultura de la transparència. Argimon va destacar la *“necessitat de compartir les dades que l'Administració té amb aquelles persones o grups d'interès que poden generar coneixement i millorar la salut pública i el benestar col·lectiu”*.

Així mateix, durant l'acte, la Sra. Gemma Salvador, dietista-nutricionista de l'Agència de Salut Pública de Catalunya, va presentar l'estratègia de la Generalitat de Catalunya per la promoció de la salut.

La Càtedra d'Economia Pública: Avaluació de Polítiques Sanitàries i Educatives, s'ha creat a iniciativa de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, gràcies a la col·laboració de l'empresa Eurest Catalunya. Té per objecte l'avaluació de diferents polítiques públiques, tant en l'àmbit de l'economia de l'educació com en el de l'economia de la salut.

Està dirigida pel Dr. Toni Mora i coordinada per la Dra. Marta Trape-ro-Bertran. L'equip investigador de la Càtedra abordarà l'estudi de diferents polítiques emmarcades en tres categories generals: nutrició i obesitat, ús de recursos sanitaris i programes educatius.

“Càtedres com aquesta manifesten la voluntat de la Universitat de traslladar el coneixement més enllà de les aules i servir millor la societat”.

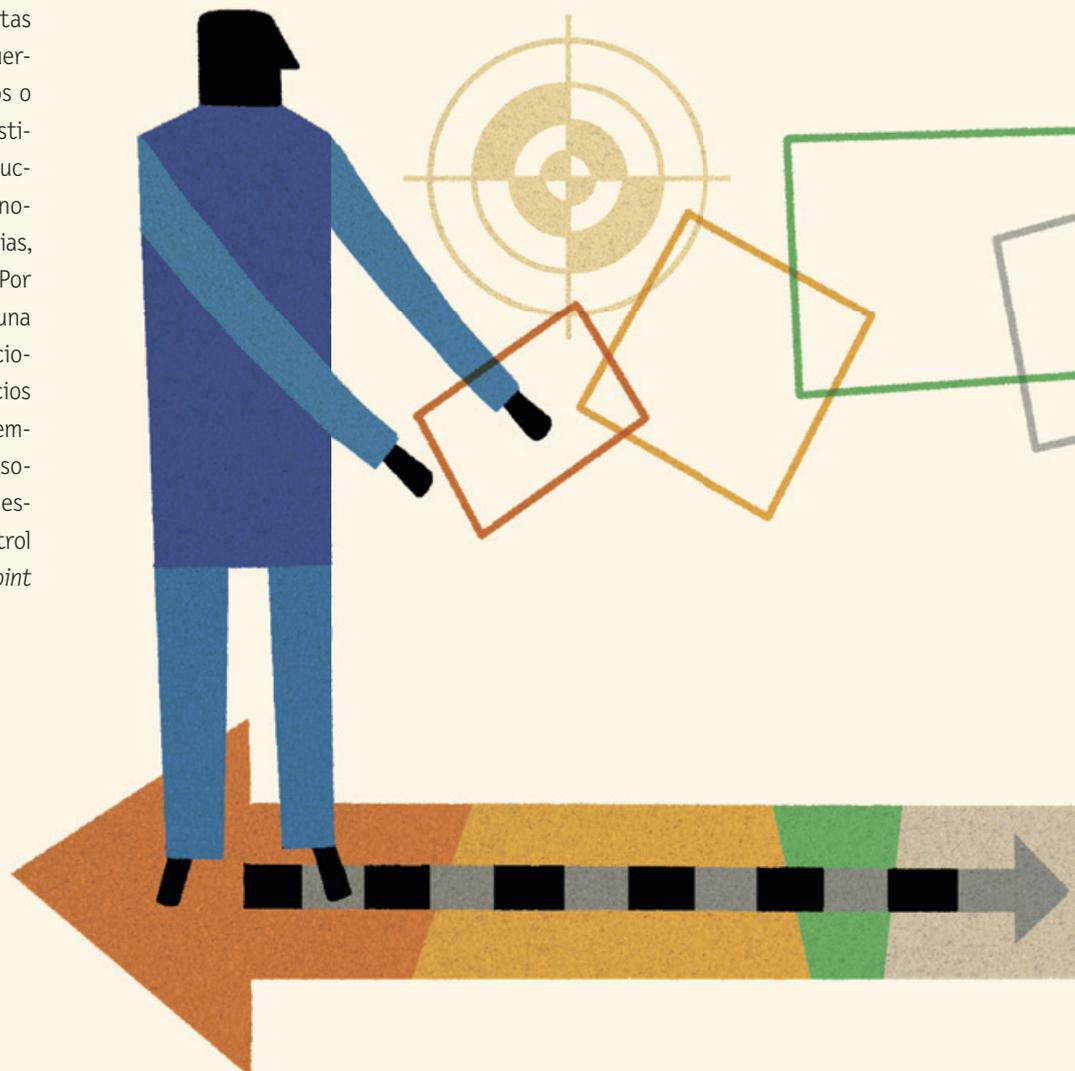




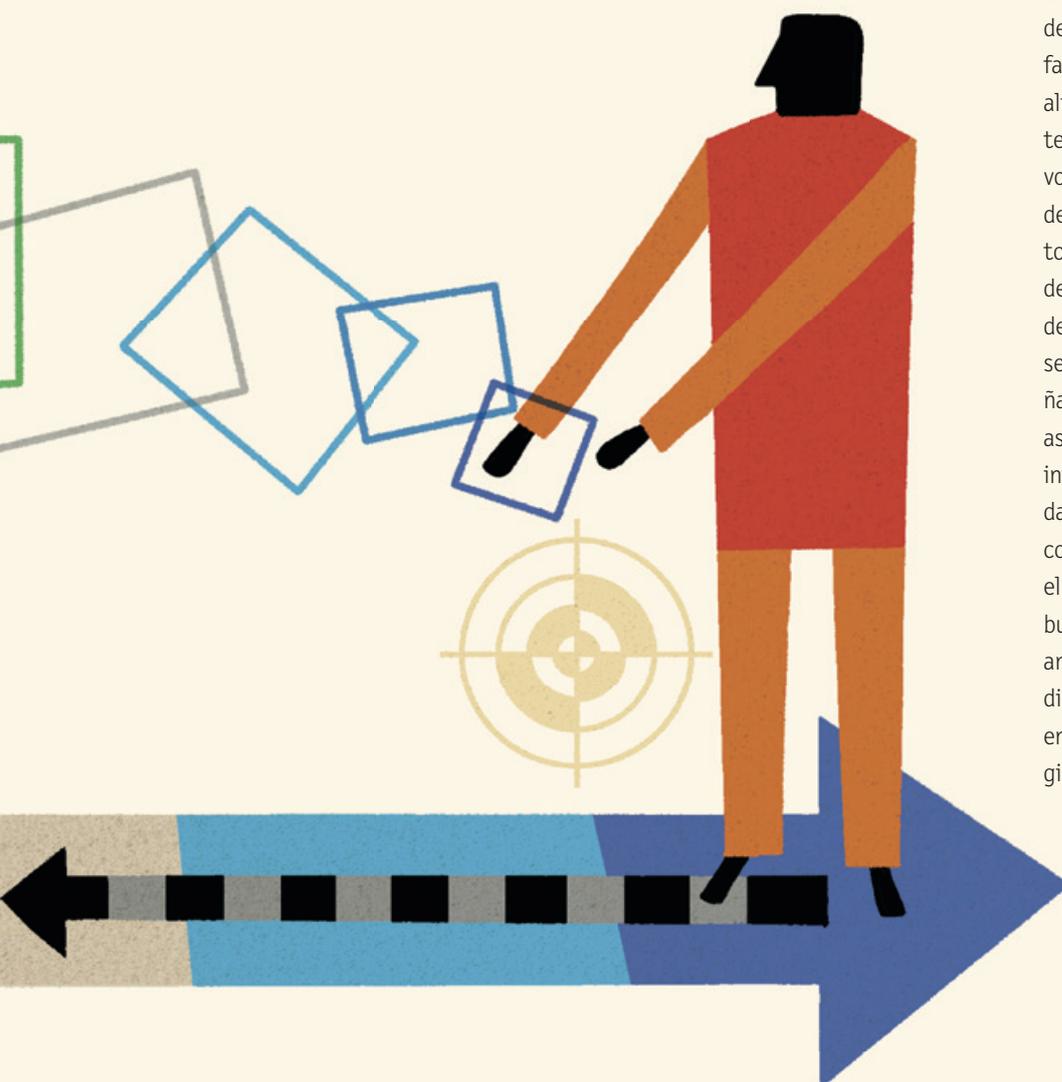
David Tanganelli
Profesor de ADE en la FCES de UIC Barcelona

Alianzas estratégicas: la importancia de la selección del socio

Las alianzas estratégicas son acuerdos entre empresas que pueden tomar distintas formas¹. Las alianzas *non-equity* son acuerdos puramente contractuales entre dos o más empresas: colaboraciones en investigación y desarrollo, contratos de producción conjunta o de transferencia de tecnología, acuerdos de suministro, licencias, franquicias, o consorcios, entre otros. Por otro lado, los acuerdos *equity* implican una inversión nueva financiada con aportaciones de capital y/o intangibles de los socios cooperantes, dando lugar a una nueva empresa separada y diferente de la de los socios, legalmente independiente y de gestión autónoma, pero de propiedad y control compartidos por los socios: son las *joint ventures*.



El proceso de formación de una alianza tiene cuatro etapas bien definidas: la evaluación de su racionalidad estratégica, la selección del socio, la negociación y diseño de la alianza y, finalmente, su implementación².



Este pequeño artículo se centra en la fase de selección del socio, que constituye un factor determinante para el éxito de la alianza. Recomendaremos encarecidamente utilizar herramientas y métodos objetivos que faciliten una evaluación imparcial de los posibles socios candidatos, así como tomarse el tiempo necesario: dependiendo del alcance y complejidad de la alianza, podemos estar hablando desde un par de meses hasta un año. Muchas empresas pequeñas pueden sucumbir a la tentación de asociarse con una empresa que muestre interés en ella, encaje o no con sus necesidades estratégicas. Invariablemente este comportamiento es erróneo. Se requiere el mismo nivel de análisis tanto si se está buscando un socio como si se reacciona ante una propuesta. Y el tener una buena disposición no es suficiente: el socio debe encajar con nuestras necesidades estratégicas.



Primero, establecer los criterios de selección

Una vez establecidos los objetivos de la alianza en la primera etapa del proceso de alianza, hay que escoger al socio más adecuado. Se recomienda empezar formalizando un perfil ideal de socio a partir de criterios objetivos, obtener después una lista de posibles socios, ordenarla según los criterios antes definidos y, finalmente, concentrarse en un número manejable y realista (no más de tres) dentro de las mejores opciones seleccionadas.

La siguiente matriz de criterios de selección del socio ideal nos proporciona una evaluación detallada de las sinergias óptimas entre nuestra organización y las del posible socio. Es importante realizarla antes de identificar las posibles empresas candidatas.

¿Qué competencias buscamos en el socio?
(P. ej. infraestructuras, clientes).

- 1.
- 2.
- 3.

¿Cómo sería un socio que desease nuestras competencias nucleares?

- 1.
- 2.
- 3.

¿Cuál es el tamaño y estructura ideales del socio?

(ej. presencia en Europa, facturación, número de empleados).

- 1.
- 2.
- 3.

¿Qué relaciones esenciales nos gustaría que aportara el socio?

(P. ej. proveedores, ciertos clientes).

- 1.
- 2.
- 3.

¿Qué otros factores pueden ser de crucial importancia?

(P. ej. su historial).

- 1.
- 2.
- 3.



Identificar socios potenciales

Una buena manera de identificar a posibles socios es tener en cuenta nuestras relaciones actuales: los clientes, proveedores y distribuidores, con quienes ya se tiene un cierto nivel de confianza, lo que facilitaría la formación de un nuevo proyecto conjunto. Además de las empresas ya conocidas, existe una multitud de fuentes para generar una buena lista de socios potenciales: asociaciones empresariales; grupos de capital riesgo; cámaras de comercio; bancos de inversión; periodistas y editores económicos; bases de datos de empresas; agencias de promoción de inversión extranjera; oficinas de comercio extranjero; autoridades de desarrollo económico municipal, autonómico y estatal; embajadas y consulados extranjeros; y bases de datos y programas de partenariado de la Comisión Europea.

Realizar la *due diligence*

Una vez seleccionada una lista corta (no más de tres empresas), se ha de realizar una *due diligence* a cada una de ellas. La primera regla en la *due diligence* es que no se puede abusar demasiado de ella. No obstante, tomar decisiones sobre posibles socios basándose solo en una determinación superficial de similitudes o aparentes compatibilidades puede llevarnos a cometer errores fatales.

Durante esta evaluación profunda del socio se debe tener en cuenta la implementación futura de la alianza. En última instancia, el socio correcto será aquel que posea los recursos requeridos para crear el valor estratégico que estamos buscando, y que tenga las suficientes similitudes en términos organizativos y de perspectivas futuras como para hacer que el acuerdo funcione. Por ello a los socios se les debería evaluar en términos de su encaje estratégico, cultural y organizativo con nuestra empresa.

El encaje estratégico

Las empresas deben aportar complementariedades a la alianza para poder crear un valor real para ellas. En otras palabras, los socios adecuados son aquellos que pueden cubrir las carencias estratégicas identificadas en la matriz anterior.

Se debe tener en cuenta el equilibrio de necesidades entre los socios. Una alianza entre una empresa fuerte y una débil raramente funciona debido a que la excesiva dependencia de una parte puede afectar seriamente al equilibrio del poder y la evolución de la relación. Otro aspecto crítico es la naturaleza y duración del encaje estratégico. Es importante que los objetivos a largo plazo de los socios no entren en conflicto: el valor de la alianza a corto plazo debe servir para satisfacer la ambición estratégica por igual de cada uno de los socios a largo plazo. El encaje estratégico debe considerar también cómo está posicionado el socio potencial respecto a sus redes estratégicas. En las industrias de alta tecnología, por ejemplo, donde la mayoría de las empresas están vinculadas unas con otras por medio de redes de acuerdos cooperativos, la selección del socio no puede pasar por alto los beneficios estratégicos que puede aportar el acceso a esas redes de alianzas más amplias. Finalmente, un buen encaje estratégico probablemente deba implicar socios del mismo tamaño. Pero si somos una empresa pequeña y estamos contemplando una alianza con un socio más grande, habrá que buscar uno que tenga un buen historial de colaboraciones previas y con experiencia en el trato con empresas pequeñas.

¿Socios con agendas ocultas?

Es importante tratar de comprender la verdadera razón por la que un socio quiere participar en nuestra alianza. Colaborar podría considerarse solamente una táctica competitiva. En ciertos casos se forma-

lizan alianzas por razones completamente diferentes a las deseadas. Hay numerosos ejemplos de pequeñas empresas cediendo derechos de comercialización a grandes corporaciones que solo se interesaron en su innovación de producto. En otras ocasiones, se forman alianzas únicamente por razones preventivas, como inmovilizar o impedir que ese socio se alíe con otra empresa competidora. Así pues, hacer bien los deberes respecto a la adecuada selección del socio puede predecir y prevenir resultados no deseados.

La mejor manera de tratar las agendas ocultas y las incertezas es —junto a la adecuada *due diligence*— dar a la relación un enfoque claro y unos límites visibles en términos de su duración y alcance. Y sobre todo, tratar con un socio que tenga una buena reputación en alianzas.

El encaje cultural

La cultura corporativa engloba el conjunto de valores y creencias comunes en la organización que se traducen en un comportamiento y pensamiento consistentes. Puede tener un impacto en la lógica empresarial, en el comportamiento con la competencia, en la orientación temporal y en la toma de decisiones. La cultura de una compañía se refleja a través de las prácticas operativas de una organización, incluyendo su estructura organizativa y de gestión, la manera de tomar decisiones y sus políticas de empleo.

El encaje cultural afecta directamente a la habilidad de los socios para trabajar conjuntamente para alcanzar sus objetivos comunes. Es un punto clave que muchas veces es ignorado en las evaluaciones de los socios potenciales a pesar del hecho de que el choque cultural entre socios ha sido identificado como uno de los motivos principales por el que una alianza suele fracasar. Cuando esté involucrada una empresa



Un ingrediente para el éxito es la existencia de una buena química personal y de un respeto mutuo, tanto entre quienes toman las decisiones clave como entre los que llevan a cabo las operaciones a ambos lados de la alianza.

extranjera en la alianza, se recomienda que esta emule el clima organizacional del socio extranjero. El encaje cultural busca similitudes: a mayor similitud cultural entre los socios, menor probabilidad de que existan excesivos malentendidos y tensiones entre socios que lleven a la desconfianza mutua.

El encaje operativo

En este punto se trata de prestar especial atención a las políticas ya establecidas y al grado de compromiso de la alianza existente en los niveles operativos. Hay que conocer si existen medidas a nuestro alcance para canalizar conflictos. Determinar si las medidas de evaluación del rendimiento de los trabajadores reforzarán la colaboración con el socio o, si por el contrario, la alianza entrará en conflicto con los intereses individuales de nuestros empleados. Asegurarse de que las prácticas relacionadas con contabilidad y finanzas sean compatibles con nuestro socio, y de que habrá suficiente capacidad financiera para apoyar las necesidades de la alianza.

Seguidamente, se deben considerar la naturaleza y las fuentes de posibles influencias externas que pueda recibir el socio. Si se trata de una empresa filial, deberemos

conocer de cuánta autonomía real dispone respecto a su empresa matriz. De manera similar, debemos tomar nota de la existencia de algún cliente clave o de ciertos inversores que puedan ejercer una influencia desproporcionada, y de si los dividendos y estrategias de reinversión apoyarán o no los objetivos de la alianza.

Finalmente, es importante evaluar el historial previo de alianzas que tiene el socio potencial que estamos considerando. Los resultados financieros suelen aumentar considerablemente cuando una compañía gana experiencia en alianzas. Cuando esa experiencia falte, el conseguir que las alianzas sean exitosas se identifica claramente con el tener una influencia suficiente en la organización como para poder defender efectivamente los objetivos estratégicos de la alianza.

Finalmente, la dimensión personal

Las alianzas se cimentan a nivel personal. A pesar de todo el análisis exhaustivo que realice acerca de socios potenciales, son las personas involucradas en ambas partes las que hacen que la alianza se forme o no. Así pues, un ingrediente para el éxito es la existencia de una buena química personal y de un respeto mutuo, tanto entre quie-

nes toman las decisiones clave como entre los que llevan a cabo las operaciones a ambos lados de la alianza.

¿Son ellos nuestro tipo de gente? Dado que no existen reglas objetivas y medibles para determinar la existencia de una buena química personal, es extremadamente importante tratar de transmitir una buena impresión a las personas con las que podemos acabar trabajando como socio. Nos puede ayudar contrastar opiniones con socios anteriores que haya podido tener la empresa candidata. Muchas veces el trato directo “cara a cara” con varios directivos de la empresa socio potencial durante la due diligence puede ser una buena aproximación y un buen enfoque a tener en cuenta. Algunos directivos van incluso más allá, y practican algún deporte —pádel, tenis, golf o pesca—, con ejecutivos intermedios del socio potencial a fin de comprender mejor sus caracteres y probables compatibilidades. El tiempo empleado en conocer a las personas clave de la empresa potencialmente socio, a fin de ver cómo puede relacionarse con ellas, es sin duda un tiempo muy bien invertido.

REFERENCES

1. Contractor, F. y Lorange, P. (1988), “Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures”, en Contractor, F. and Lorange, P. (eds.) Cooperative Strategies in International Business. Lexington, M. A.: Lexington Books; Hennart, J. F. (1988), “A transaction costs theory of equity joint ventures”. Strategic Management Journal 9(4): 361-374; y Tanganelli, D. (2004), Joint Ventures Internacionales entre PYMES de la Unión Europea, Thomson-Civitas, Madrid.
2. El proceso de creación y gestión de alianzas estratégicas, desde un enfoque directivo, se contiene en Schaan, J.-L., Kelly, M. y Tanganelli, D. (2012), **Gestión de Alianzas Estratégicas: construyendo alianzas que funcionen**, Ed. Pirámide, Madrid.
3. Para información más detallada sobre el encaje, véase Child, J. y Faulkner, D. (1988), **Strategies of Cooperation: Managing alliances and Joint Ventures**. New York: Oxford University Press, págs. 92-99.
4. Frey, C. F. y Beamish, P. W. (2001), “Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia”, Organization Studies, 22(5): 853-882.
5. Harbison, J. R. y Pekar, P. (1998), **Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success**. San Francisco: Jossey Bass, págs. 34-35.





Luis Carbó
Presidente GBC
Alumni de UIC Barcelona

Global Biz Club
Learn, share & networking
el primer club professional d'Alumni UIC Barcelona

UIC
barcelona
@mésquuniversitat



El **Global Biz Club** (GBC) nace en el año 2014 fruto de una necesidad planteada en común entre dos alumni y UIC Barcelona:

Crear una plataforma que fomente el aprender, compartir, y hacer networking entre los alumni, a la vez que también sirva como herramienta que impulse y aporte actividad dentro de la red alumni de UIC Barcelona.

Nuestro objetivo es hacer uso de estos tres elementos para reforzar el contacto entre los exalumnos de la Universidad, sean de la promoción y titulación que sean, para generar una red colaborativa, y potenciar oportunidades profesionales y de negocio.

Para cumplir con este objetivo se planifican tres o cuatro encuentros al año bajo temáticas diferenciadas, y se invita a un emprendedor o ponente a que exponga su caso de negocio a los asistentes y así poder entrar en un entorno de debate e intercambio de opiniones. Entre los ponentes que han participado de las sesiones que organizamos desde GBC se halla Camilo Defoin, fundador de Deliberry, a quien hemos entrevistado para este número de la B-UIC. Al final de cada evento la Universidad ofrece un cóctel en un ambiente relajado. Para que los encuentros estén alineados con los objetivos de GBC, se hace especial hincapié en aportar temas de actualidad y relevancia del mundo de la empresa.

Actualmente se utiliza todos los medios sociales posibles para difundir los eventos planificados, ya sea a través de la página web, LinkedIn o grupos de Facebook.

ENTREVISTA

Cofundador y COO de Deliberry

Camilo Defoin

Por Santi Gilabert Camí



¿Cuánto hace que terminó la carrera y a qué se dedica actualmente? En 1996 me licencié en Económicas por la Universitat de Barcelona. He desarrollado mi carrera profesional en grandes compañías como Morgan Stanley, Caggemini Consulting y LetsBonus, además de crear varias empresas. Actualmente soy *chief operating officer* (COO) y cofundador de Deliberry.

¿Cómo surge la idea de Deliberry? Deliberry es una empresa cofundada por Miguel Vicente, Gerard Olivé, Gemma Sorigué y yo mismo que nace por iniciativa del grupo Antai Venture Builder, una de las incubadoras de referencia en Europa, que ha creado compañías punteras como LetsBonus, Wallapop, ChicPlace, Cornerjob, Stampydoo y muchas más.

Deliberry responde a dos grandes tendencias imperantes actualmente en Internet: la entrega inmediata, en el mismo día y donde el usuario prefiera, y el auge de la alimentación en línea, desde el reparto a domicilio de comida de restaurantes hasta la entrega de la compra del supermercado.

Deliberry está revolucionando la forma de hacer la compra. Es un sistema conveniente para el cliente, pues ahorra tiempo y dinero; es la compra inteligente. En Deliberry, tanto en web como en app, puedes realizar de forma rápida y sencilla tu compra de alimenta-

ción en supermercados y tiendas especializadas reconocidas como Caprabo, Veritas, Casa Ametller, Nespresso, Escofet Oliver, Dia y muchas otras. Nuestras expertas *#mamashoppers* se encargan de hacer la compra en las tiendas físicas y te la entregan en casa o donde quieras en menos de 1 hora, o la hora que prefieras, entre las 10 y las 22 horas.

En Estados Unidos, nuestro referente es la empresa Instacart que se constituyó en el 2012, con una valoración de 2 mil millones de dólares. La revista Forbes la nombró en el 2015 la empresa más prometedora. En Deliberry hemos trasladado a Europa su modelo con adaptaciones locales como la figura de la *#mamashopper*.

¿Cuándo nació Deliberry? Deliberry inicia su actividad en diciembre del 2014. En mayo del 2015 lanzamos la web y el servicio en Barcelona ciudad. En septiembre realizamos una campaña publicitaria en prensa y radio que nos ha aportado un gran impulso y nos ha permitido, en febrero del 2016 iniciar el servicio en Madrid.

¿En qué consiste el trabajo de las mamás shoppers? La labor de las *#mamashoppers* es fundamental para asegurar la calidad del servicio, que se traduce en que nuestros clientes compran un 40% de producto fresco, que supera 3 veces la tasa normal en alimentación en línea. El gran servicio realizado por ellas hace que nues-

tros clientes repitan con nosotros en la mayoría de los casos.

Las *#mamashoppers* se encargan de hacer la compra de los productos que el cliente ha solicitado en la web, escogiendo las unidades que presenten mayor calidad, atendiendo a la fecha de caducidad, a la frescura del producto, al grado de madurez preferido del cliente y otros aspectos. Para aquellos clientes que así lo quieren, la *#mamashoppers* los llama desde la tienda para ofrecerles recomendaciones de ofertas, alternativas de producto y formas de preparación o cocinado.

¿Actualmente en qué zonas/ciudades estáis? Ahora mismo estamos dando servicio a toda Barcelona y Madrid, contamos con más de 45.000 referencias y 15 supermercados y tiendas especializadas como frutería, alimentación ecológica, comida preparada, carnicería, tienda de vinos, cafés, panadería y pastelería, parafarmacia y droguería.

¿Cuáles son los planes de futuro para Deliberry? Nuestros planes de futuro son expandir el servicio a otras ciudades de España y del sur de Europa, incrementar la gama y variedad de tiendas y productos, lanzar la app 2.0 con funcionalidades añadidas e incorporar recetas y otros servicios para facilitar aún más la compra de alimentación en línea.

Deliberry colabora con Cáritas: ¿de qué manera y por qué? Un valor diferencial de Deliberry es el equipo de *#mamashoppers*. Lo configuran mujeres mayores de 45 años que seleccionamos en colaboración con Cáritas y su proyecto “Feina amb cor”. De esta forma apoyamos al colectivo más amplio dentro del paro. Además, estamos convencidos de que son el mejor perfil profesional para realizar la compra de nuestros clientes gracias a una selección de productos con la mayor atención y calidad posible.

¿Qué es “Feina amb cor”? Es un programa profesional, personalizado y gratuito para acompañar a las personas que están en paro desde hace tiempo. Les ayuda a reinsertarse en el mercado laboral.

¿Por qué la gente confía en vosotros? La confianza que tienen nuestros clientes en Deliberry se manifiesta en que la mayoría de los que prueban el servicio repite, y compran cada vez más y de forma más frecuente.

La confianza radica en:

- La calidad del servicio proporcionado por nuestras *#mamashoppers* y repartidores y del servicio de atención al cliente.
- La calidad del producto de la mano de nuestros socios: supermercados y tiendas especializadas.
- El reconocimiento de marca de Deliberry a través de su presencia en medios publicitarios y redes sociales.
- La reputación que confieren los distintos artículos y reportajes

que han publicado distintos medios por iniciativa propia.

¿Crees que es importante tener una buena web, redes sociales, etc. para dar buena imagen de cara al público? Hoy en día es indispensable para cualquier empresa o institución tener una web donde darse a conocer, donde explicar de forma clara y rápida la propuesta de valor. Estar presente en Internet, a través de una web y en las redes sociales es una garantía de calidad y proporciona confianza al usuario. Además, es un medio de difusión de la marca y una fuente de captación de clientes.

¿Qué les dirías a los que están acabando la carrera? Que, además de buscar empleo en empresas consolidadas, se planteen también incorporarse a *startups* y proyectos de reciente creación en sectores de futuro. A nivel formativo, es una experiencia tanto o más enriquecedora que la “empresa clásica”, y por qué no, que sueñen y se lancen a emprender.

Las *#mamashoppers* se encargan de hacer la compra de los productos que el cliente ha solicitado en la web, escogiendo las unidades que presenten mayor calidad, atendiendo a la fecha de caducidad, a la frescura del producto, al grado de madurez preferido del cliente y otros aspectos.



L'educació en nutrició té un impacte directe en la millora dels hàbits saludables a les escoles, segons un estudi impulsat per UIC Barcelona i Eurest Catalunya

22 - gener -16

El Saló de Graus de UIC Barcelona va acollir ahir la presentació de la Càtedra d'Economia Pública: Avaluació de Polítiques Sanitàries i Educatives que la Universitat Internacional de Catalunya té amb l'empresa Eurest Catalunya.



La Dra. Jasmina Berbegal fa una estada de recerca a Berkeley per aprofundir en l'estudi dels clústers d'innovació urbans

19 - febrer - 16

La Dra. Jasmina Berbegal, professora de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials de UIC Barcelona, fa una estada de recerca de tres mesos al Lester Center for Entrepreneurship de la Haas School of Business (University of California, Berkeley). Aquesta estada està patrocinada per la Comissió Fulbright, dins el programa de mobilitat a l'estranger per a joves doctors "José Castillejo" del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport.



Una vintena d'alumnes de UIC Barcelona obtenen una beca Alumni- Banco Santander

26 - febrer - 16

L'auditori de la Facultat d'Educació de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona) ha acollit aquest migdia l'acte de lliurament de les beques Alumni-Banco Santander 2015-2016, que en aquesta VIII edició ha beneficiat vint alumnes.

KPMG i UIC Barcelona impulsen la formació en emprenedoria, 'venture capital' i 'private equity'

25 - abril - 16

El rector de UIC Barcelona, Xavier Gil; Fernando García Ferrer, soci responsable de Mercats i Private Equity, i Segor Teclesmayer, soci responsable de Recursos Humans, tot dos de KPMG a Espanya, avui han signat un conveni marc de col·laboració que s'inicia amb la primera edició del Master's Degree in Entrepreneurship, Venture Capital and Private Equity.



NOTÍCIES



Empresaris i acadèmics comparteixen a UIC Barcelona la seva experiència en missions, lideratge i sostenibilitat

8 - març - 16

L'Aula Magna de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona) va acollir el 4 de març de 2016 passat prop de 250 persones, entre empresaris, directius i acadèmics i investigadors, que van participar en el IV Simposi "Empresas con rostro humano: Misiones, liderazgo y sostenibilidad", organitzat per la Càtedra Direcció per Missions i Govern Corporatiu de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials. La jornada va estar patrocinada per Aigües de Barcelona, Ferrer i Semillas Fitó.

Les professores Marta Mas i Inés Alegre formen part del jurat dels Premis SBC Transforma

11 - abril - 16

Marta Mas, vicedegana de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, i Inés Alegre, professora de la mateixa facultat, van ser dos dels membres del jurat encarregat d'atorgar els Premis SBC Transforma. Aquests guardons busquen reconèixer l'esforç d'emprenedors socials per reduir l'atur juvenil a Barcelona.



El Dr. Toni Mora participa en les reunions del grup d'Economia Experimental a la Universitat de Chicago

1 - abril - 16

El Dr. Toni Mora, degà de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, fa una estada de recerca a la Universitat de Chicago.



José M. Torres: «L'èxit és anar de fracàs en fracàs sense perdre l'entusiasme»

13 - abril - 16

José M. Torres, president de Numin-tec, patró de la Fundació Pimec i vocal consultor de la Cambra de Comerç de Barcelona, va impartir una conferència sobre la segona oportunitat als alumnes de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials de UIC Barcelona.



La comunitat universitària es bolca en el #UICsocialday

22 - abril - 16

Sis missions acomplides. El dimarts 19 d'abril la nostra universitat tenia una gran missió: fer la vida una mica més fàcil a persones amb dificultats.



L'ICF i UIC Barcelona signen un conveni de col·laboració per potenciar la formació en empremtoria

7 - març - 16

L'entitat financera pública col·laborarà en la primera edició del Màster in Entrepreneurship, Venture Capital and Private Equity organitzat per la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials de la universitat.



El professor David Tanganelli tradueix i adapta al castellà el llibre 'Transnational Management'

5 - maig - 16

David Tanganelli, professor de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, ha estat l'encarregat de la traducció i l'adaptació al castellà del llibre de negocis internacionals Transnational Management a petició dels seus autors.

Un projecte d'emprenedoria social dirigit per la professora Beatriz Lucaya guanya la IX Competició Nacional de Miniempreses

1 - maig - 16

El projecte "No Cold", elaborat per un grup de cinc alumnes del Col·legi Sagrat Cor de Barcelona i dirigit per la professora de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials Beatriz Lucaya, acaba de guanyar la IX Competició Nacional de Miniempreses organitzada per la Fundació Junior Achievement.



La 'Consulting Competition' de la quarta edició del Programa 'Bridging University and Business'

3 - maig - 16

Els alumnes de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials M. Carmen Pérez (de tercer), Marc Solé (de segon), Luis Fernando Lavilla (de primer), David Carpi (de primer), Irene Elizalde (de primer) i Ignacio Ollero (de primer) van integrar l'equip guanyador d'aquesta edició.



UIC Barcelona, membre d'Oracle Academy

10 - maig - 16



UIC Barcelona ha signat un conveni amb Oracle Ibèrica, SL mitjançant el qual passa a formar part d'Oracle Academy, que dona suport a més de 2,6 milions d'estudiants en 106 països. Oracle Academy ofereix des de Big Data fins a computació en el núvol (la qual cosa inclou bases de dades, SQL i Java) i dotarà d'infraestructura els màsters en Big Data que ofereix la Universitat.

La economia del futuro en el workshop «The outcome economy»

El miércoles 11 de mayo tuvo lugar el workshop "The outcome economy: the new wave of disruption" organizado por los profesores Carlos Cosials y Jasmina Berbegal.

Adiós alumno, hola alumni

Fernando García: *‘Tened ética, independencia, criterio, integridad y confianza’*



El Aula Magna de UIC Barcelona acogió el pasado 27 de mayo la graduación de los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Durante su discurso, el padrino, Fernando García, socio responsable de Mercados y Private Equity de KPMG España, habló de las cualidades que, en su opinión, debe tener un buen profesional.

El padrino habló desde su propia experiencia, con una trayectoria profesional de 25 años en KPMG, empresa en la que ha estado involucrado principalmente en el sector de private equity, infraestructuras, bienes de consumo e industriales. *“Tened ética, independencia, criterio, integridad y confianza en vosotros mismos y en los demás”,* les aconsejó Fernando García. *“Tened liderazgo, dejar las cosas un poco mejor de cómo estaban, sed responsables con lo que hagáis. Alcanzad los objetivos que os habéis marcado aunque a veces no os guste como han ido las cosas”.*

Tras las palabras del padrino y la entrega de diplomas, los representantes de los estudiantes del grado en ADE, y en ADE English Programme y del Máster en Dirección de Empresas y Sistemas de Producción se dirigieron a los presentes con discursos en los que recordaron los años vividos en UIC Barcelona.



Por su parte, Toni Mora, decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, agradeció al padrino su participación en el acto y recordó que recientemente KPMG ha firmado un convenio de colaboración con UIC Barcelona para el nuevo Master’s Degree in Entrepreneurship, Venture Capital and Private Equity. El decano felicitó a los nuevos graduados y les animó en la nueva etapa que empiezan ya como profesionales.

El acto terminó con el tradicional canto del *“Gaudeamus Igitur”*. Al acto asistieron familiares, amigos, y el claustro académico de la Facultad.

“Tened liderazgo, dejar las cosas un poco mejor de cómo estaban, sed responsables con lo que hagáis”





Be UIC

UIC
barcelona



UIC BCN-Iona Fast Track MBA Program El camino más rápido hacia el éxito

Es un programa pensado para que los estudiantes de ADE, una vez acabado el grado, puedan ir a Nueva York a cursar el MBA de la Hagan School of Business en tan sólo un año.

¿Qué es el MBA Fast Track?

Iona College y UIC Barcelona ofrecen el UIC-Iona Fast Track MBA Program, una gran oportunidad para los estudiantes de ADE que, una vez acabado el grado, pueden ir a Nueva York a obtener el MBA de la Hagan School of Business en tan solo un año

Un programa exclusivo para estudiantes de UIC Barcelona que ofrece multitud de ventajas:

- Obtención de un MBA en un año, en vez de dos, que es lo que suele durar el programa MBA estándar;
- Un coordinador específico para atender a las necesidades de los estudiantes del programa;
- Un ahorro de casi 9.000 dólares;
- Obtención de un visado que permite trabajar un año más en EE.UU. después de acabar el MBA.

Estudiar en IONA College

Iona es una universidad privada situada tan solo a 30 minutos del centro de Manhattan. Tiene casi 4.000 estudiantes, incluyendo estudiantes internacionales de más de 30 países. Es una de las universidades más acreditadas en Nueva York. El sentido de la comunidad, un ambiente acogedor, retos académicos, diversidad y compromiso por la misión y el servicio son algunos de los motivos de orgullo de la institución.

Puntos fuertes de IONA

— Rigor académico: IONA es una de las instituciones más acreditadas de Nueva York, que permite desarrollar habilidades como un enfoque práctico y un pensamiento crítico, tan necesarios en el mundo laboral.

— Atención personalizada: un profesor por cada 15 estudiantes.

— Gran dedicación a los estudiantes internacionales gracias al equipo de Iona College's International Student Programs & Services (ISPS), comprometido en conseguir que los estudiantes internacionales se sientan acogidos y parte de la familia del IONA College. Desde el primer momento que te plantees la posibilidad de estudiar en IONA el equipo de ISPS te ayudará a vivir la mejor experiencia y conseguir las mejores facilidades posibles en cada momento.

— Fuerte red Alumni: tendrás un amplio abanico de contactos de más de 40.000 antiguos alumnos que son directivos, líderes globales, pioneros digitales, pensadores innovadores, con muchas ganas de apoyar tus objetivos, que te pueden hacer de mentores y ofrecerte conexiones laborales.

— Habilidades competitivas: IONA se preocupa de ayudarte a desarrollar habilidades de liderazgo que te serán de utilidad en el mundo laboral. Tu inversión allí tendrá un alto retorno curricular. Por algo IONA siempre sale en los rankings nacionales como una de las universidades mejor valoradas en las encuestas.

Plan de estudios:

Cada estudiante elige su itinerario escogiendo las asignaturas junto a un asesor en función de sus intereses profesionales. Para el área de especialización, las opciones son:

- Accounting (General & Public)
- Finance
- Health Care Management
- Human Resource Management
- Information Systems
- Management
- Marketing
- Business Continuity and Risk
- E-Commerce
- International Business
- Sports and Entertainment

Acreditación académica:

La Iona College's Hagan School of Business está acreditada por la AACSB International, una distinción muy aclamada premiada a tan solo el 5 % de las escuelas de negocio del mundo. La acreditación de la AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) significa que:

- Iona cumple los mejores estándares mundiales en la enseñanza.
- El personal académico son docentes activos en sus disciplinas e integran teoría y práctica en las clases.
- Los cursos son continuamente supervisados y mejorados de acuerdo con las evaluaciones de los estudiantes.
- Se imparte un programa que prepara a los estudiantes para ser líderes en el mundo corporativo.

Vivir en IONA College

Los estudiantes del Fast Track MBA Program tendrán una gran variedad de opciones de alojamiento, incluyendo las cinco residencias del campus o los apartamentos que se encuentran fuera de él. Los estudiantes del programa tienen acceso a nueve instalaciones académicas, dos bibliotecas, dos centros de fitness, un teatro, cuatro zonas para comer y 22 lugares para comer fuera del campus con precios ajustados.

Precio del programa:

Importe total por 33 ECTS: 35.324 \$

Beca Iona para alumnos de UIC Barcelona: 8.670 \$ (25% de descuento aprox.)

Total del programa: 25.995 \$

En definitiva, un precio muy competitivo comparado con otros MBA gracias a la estrecha colaboración entre UIC Barcelona e Iona College.

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y SISTEMAS DE PRODUCCIÓN (oficial)



Se trata de uno de los primeros títulos reconocidos como máster oficial según los criterios del espacio europeo de educación superior (EEES).

El Máster Universitario en Dirección de Empresas y Sistemas de Producción es un programa internacional que, por su diseño y su claustro de profesores, responde a las necesidades de la empresa actual. Hoy en día, las corporaciones operan en un contexto internacional que necesita a profesionales con una buena formación técnica y que dispongan de cualidades humanas que les permitan hacerse cargo de proyectos y tomar decisiones con rigor y responsabilidad.

El curso se estructura en dos semestres: en el primero, asistirás a clases teóricas en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y, en el segundo, desarrollarás prácticas tuteladas en empresas españolas de prestigio.

Créditos: 60 ECTS

Calendario y horario

De octubre de 2016 a enero de 2017

Prácticas: de febrero a julio de 2017

Horario de clases: de lunes a viernes de 15 h a 21 h

Prácticas a tiempo completo

Idioma: castellano

MASTER IN ENTREPRENEURSHIP, VENTURE CAPITAL AND PRIVATE EQUITY



Es un programa único para aprender sobre emprendimiento y capital riesgo

Este máster te proporciona los conocimientos y experiencia para fomentar el emprendimiento, especializándote en la financiación como pieza clave. En el contexto macroeconómico actual, dada la falta de crédito existente, las industrias del venture capital y private equity se están convirtiendo cada vez más en una alternativa de financiación de las empresas. Barcelona destaca por disponer de un gran número de entidades especializadas tanto en transaction services, corporate finance, venture capital y private equity que están apoyando y financiando el desarrollo de nuevas empresas.

El programa es en inglés y se estructura en dos semestres: el primero dedicado a clases y el segundo a prácticas en empresas del sector. Al final hay un viaje opcional a Nueva York y

Boston para visitar *start ups*, entidades del sector del capital riesgo y universidades como Harvard y MIT.

Contamos como partner con KPMG que financia dos becas por el importe total de la matrícula.

Entre las entidades colaboradoras se encuentran ICF, Ysios Capital, Ineo Corporate y Mediterrania Capital Partner.

Créditos:60 ECTS

Duración:10 meses

Precio: 9.990 €

Calendario: Octubre 2016 – Julio 2017

Horario: De lunes a viernes, de 17 a 21h

MASTER EXECUTIVE EN BIG DATA BUSINESS DECISIONS



Aprender a tomar decisiones estratégicas

Programa enfocado a conocer las técnicas más avanzadas del análisis de datos, estadística aplicada y su implementación en diferentes tecnologías, así como el mundo del big data y su implicación en el análisis de datos.

Este Máster es para profesionales provenientes de diferentes áreas tales como el marketing, las finanzas, el control de gestión, los recursos humanos u otras en el ámbito de la empresa, que quieren especializarse en analítica de datos a través del big data para la toma de decisiones estratégicas y obtener una ventaja competitiva frente a los otros players del mercado.

Está diseñado con el MBIT primera escuela en España dedicada a BIG DATA en exclusiva. Una de las ventajas del programa es que permite compatibilizarlo con horario laboral.

Para conocer más detalles del programa contactar con el departamento de Información y Admisiones:

Maria Carroggio
mcarroggio@uic.es
+34 93 254 18 00
Idioma: castellano



PUBLICACIONS

PABLO AGNESE

AGNESE, P.; HRONCOVA, J. (2016) **“Low-Skill Offshoring and Welfare Compensation Policies”**. *Economic Modelling*, 52(B), 408-426.

JUAN ANTONIO ASTORGA

ASTORGA, J.A. (2015) **“Las nuevas normas contables”**. *Newsletter Asnef*, 29, 7-9.

ASTORGA, J.A. (2015) **“Nuevas normas contables sobre Instrumentos financieros”**. *Newsletter Factoring*, 7, 8-9.

MIQUEL BASTONS

PÉREZ-PÉREZ, M.L.; BASTONS, M.; BERLANGA, I. (2015) **“Prosocial Model in Museum Management Communication. The Case Study of Thyssen-Bornemisza”**. *Revista Opción*, 31(2), 1008 - 1026.

BASTONS, M. (2016) **“Management ethics. Placing ethics at the core of good management”**. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 4(1), 96-98.

BASTONS, M.; ARMENGOU, J. (2016) **“Human habitat, space and place”**. *Journal of Agricultural & Environmental Ethics*.

JASMINA BERBEGAL

BERBEGAL-MIRABENT, J.; MAS-MACHUCA, M.; MARIMON, F. (2016) **“Antecedents of online purchasing behaviour in the tourism sector”**. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 87-102.

DOLORS GIL

GIL-DOMÉNECH, D. (2016) **“Análisis del caos en series temporales: proposición de un test para la transitividad topológica y aplicación del mismo a series financieras de índices bursátiles”**. *Análisis Financiero*, 130, 6-18.

BURÇIN GÜÇLÜ

GÜÇLÜ, B.; CANELA, M.A. (2016), **“Analytics Overuse in Advertising and Promotion Budget Forecasting”**. *Orga-*

nizational Productivity and Performance Measurements Using Predictive Modeling and Analytics, IGI Global Publishing.

FREDERIC MARIMON

COTS, S.; CASADESÚS, M.; MARIMON, F. (2016) **“Benefits of ISO 20000 IT service management certification”**. *Information Systems and e-Business Management*, 14(1), 1-18.

MARIMON, F.; MAS-MACHUCA; REY, C. (2016) **“Assessing the internalization of the mission”**. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 170-187.

MARTA MAS

MAS-MACHUCA, M. (2016) **“The effect of joint design on cognitive ability and performance. A model proposal based on balanced incomplete blocks”**. *Innovar*, 26, 73-90.

MAS-MACHUCA, M.; BERBEGAL-MIRABENT, J.; ALEGRE, I. (2016) **“Work-Life Balance and Its Relationship with Organizational Pride and Job Satisfaction”**. *Journal of Managerial Psychology*, 31.

BENEDITO, E.; COROMINAS, A.; MARTINEZ-COSTA, C.; MAS-MACHUCA, M. (2016) **“Single-site strategic capacity planning considering renewal, maintenance, inventory, taxes and cash-flow management”**. *Journal of the Operational Research Society*.

MARTA TRAPERO

TRAPERO-BERTRAN, M.; OLIVAMORENO, J. (2016) **“Profesionales de la economía de la salud: quiénes somos y dónde trabajamos”**. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*, 6, 1-19.

MUÑOZ, C.; TRAPERO-BERTRAN, M.; CHEUNG, K.L.; EVERS, S.; HILIGSMANN, M.; DEVRIES, H.; LÓPEZ NICOLÁS, A. (2016) **“A return on investment tool in tobacco control: what do stakeholders think?”**. *Gaceta Sanitaria*, 30(2), 121-126.



LLIBRES I CAPÍTOLS DE LLIBRE

MIQUEL BASTONS

Section Editor. **Handbook of Virtue Ethics in Business and Management**, Ed. Sison, A., Springer, 2016.

“Knowledge, Preferences and Virtues in the Decision”. Capítol al *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, Sison, A. (Ed.) Springer, 2016.

DAVID TANGANELLI

Traducció i adaptació al castellà del llibre **“Transnational Management”**.

MARTA TRAPERO

GARCÍA, A.; HIDALGO, A.; RIVERA, B.; LÓPEZ, E.; ESPÍN, J.; OLIVA, J.; TRAPERO-BERTRAN, M.; VILLORO, R.; URBANOS, R.; PEIRÓ, S. (2015) **“La evaluación económica de los tratamientos y diagnósticos de la EPOC”**. Libro Blanco sobre la carga socio-económica de la EPOC. Instituto Max Weber. Tom II. Capítol VII.

“Integrando la eficiencia en la Esclerosis Múltiple”. Editat per CEGE, 2016.



CONGRESSOS

MIQUEL BASTONS

PÉREZ, L.; BASTONS, M.; BERLANGA, I. (2015) **“Prosocial Model in Museum Management Communication. The Case Study of Thyssen-Bornemisza”**. Congreso Universitario Internacional sobre la Comunicación en la profesión y en la Universidad: Contenidos, Investigación,



Innovación y Docencia. CUICID, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, ISBN del Llibre d'actes del congrés 978-84-608-5139-4, pp. 538.

PEDRO GARCÍA DEL BARRIO

“Do club owners maximise wins, revenues or visibility?”. XI Gijon Conference on Sports Economics: Sports and Media, Gijón (6-7/5/2016).

“Broadcasting Revenues and Media Value in European Football”. XI Gijon Conference on Sports Economics: Sports and Media, Gijón (6-7/5/2016).

FREDERIC MARIMON

MARIMON, F.; BERBEGAL-MIRABENT, J. **“La simulación como herramienta de asentamiento de conceptos asimilados previamente mediante otras metodologías”**. VII Workshop in Operations Management and Technology. Sección de Dirección de Operaciones y Tecnología (ACEDEDOT) de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE). Proceedings: “Técnicas de enseñanza que pueden revolucionar la docencia en Dirección de Operaciones”, pp. 22-23, ISBN: 978-84-608-6582-7. Universidad de León (7-8/4/2016).

JOAN PLOETTNER

“Reflexivity in teacher development in EMI”. Presentació de recerca a la Discourse Net 17 Conference de la Universitat de Navarra (17-18/3/2016).

JOSEP M^a RIUS-BRESCÓ

“4 Cs Model = Modelizing. Fancy management vs useful”. III Saudi Marketing Conference, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia (1/12/2015).

DAVID TANGANELLI

Participació al **First International Conference on Business Diplomacy**, Zwolle, Holanda (4/12/2015).

MARTA TRAPERO

“Gestión Clínica: una nueva etapa”. Moderadora de la mesa: “Gestión Clínica y funcionarización de la sanidad”. VI Congreso de Gestión Clínica, Toledo (10-11/3/2016).



CURSOS, SEMINARIS I TROBADES CIENTÍFIQUES

JUAN ANTONIO ASTORGA

“Simulación en operaciones Bancarias y Parabancarias: El caso de los -Project Finance-”. XIX Seminario de Finanzas Barcelona, IAFI-UB (18/3/2016).

VIOLETA BARBERAN

BARBERAN, V.; RIUS-BRESCÓ, J.M. Presentació conceptual i moderació de la conferència **“La Orientación Social de la Empresa: El Caso Deliberry”**, organitzada pel Global Biz Club d'Alumni UIC (17/3/2016).

RAMON BASTIDA

BASTIDA, R.; MARIMON, F. **“An empirical analysis of the effects of human resource management practices on job satisfaction in non-profit organizations”**. Seminari de recerca a la Universitat Internacional de Catalunya (21/4/2016).

MIQUEL BASTONS

“Dimensiones de la organización y la dirección”. Seminari de Perfeccionament directiu Dirigir per missions, Càtedra en Direcció per missions i Govern Corporatiu, Universitat Internacional de Catalunya.

PEDRO GARCÍA DEL BARRIO

“Economic Evaluation of Football Players through Media Value”. Seminari impartit com part del Birkbeck Sport Business Centre Public Seminar Series, Tavistock Square, London (18/1/2016).

“Evaluating Intangible Talent: Media

Value and Productivity in European Professional Football”. Classe impartida al Master in sport Management, University of Birkbeck, London (20/1/2016).

DOLORS GIL

GIL-DOMÉNECH, D.; TRAPERO, M. **“A taxonomy of treating and preventing**

programs for alcohol intake: A systematic review of Economic Evaluations”. Seminari de recerca a la Universitat Internacional de Catalunya (10/3/2016).

FREDERIC MARIMON

“Workshop on Structural Equation Modeling (SEM) applied to social sciences research”. Seminari de recerca dirigit a investigadors en ciències socials, Universitat Internacional de Catalunya (17/4/2016).

MARIMON, F.; GIL-DOMÉNECH, D.;

MAS, M. **“Definition of spiritual capital as part of universities' mission”**. II Research workshop: Missions, Leadership & Sustainability, Universitat Internacional de Catalunya (3/3/2016).

MARIMON, F.; MAS, M.; REY, C. **“Asses-**

sing the internalization of the mission”. II Research workshop: Missions, Leadership & Sustainability, Universitat Internacional de Catalunya (3/3/2016).

JOAN PLOETTNER

“Activity theory, expansive learning, and interdisciplinary collaboration for English mediated instruction at university”. Presentació del text al Grup de Recerca en Ensenyament i Interacció i Plurilingües (GREIP), Departament d'Educació, Universitat Autònoma de Barcelona (14/12/2015).

“Language brokering inter- i intrageneracional en contextos de superdiversitat: identitat i activitat”. Participació sessió de dades al Grup de Recerca en Ensenyament i Interacció i Plurilingües (GREIP), Departament d'Educació, Universitat Autònoma de Barcelona (20/1/2016).

“Diversitat lingüística i cultural en un programa de reforç extraescolar: nous contextos i pràctiques per promoure l'èxit educatiu”. Participació sessió de dades al Grup de Recerca en Ensenyament i Interacció i Plurilingües (GREIP), Departament d'Educació, Universitat Autònoma de Barcelona (17/2/2016).

“Interdisciplinary Collaboration for English Mediated instruction”. Presentació sessió de dades al Grup de Recerca en Ensenyament i Interacció i Plurilingües (GREIP), Departament d'Educació, Universitat Autònoma de Barcelona (10/3/2016).

“Because you're not a native speaker: Identities in Interdisciplinary collaboration for EMI”. Presentació de recerca al Spring Research meeting Institute de

Multilingüisme, Universitat Internacional Catalunya (11/3/2016).

CARLOS REY

REY, C.; BASTONS, M. **“Three dimensions of Mission”** II Research workshop: Missions, Leadership & Sustainability, Universitat Internacional de Catalunya (3/3/2016).

MARTA TRAPERO

“La Perspectiva Económica” Master class La gestión clínica centrada en el paciente a la Deusto Business School of Health.

Curs de **Conceptes Bàsics de l’Avaluació Econòmica al Postgrau de recerca i innovació en Ciències de la Salut** de la Universitat Autònoma de Barcelona (3/2016).

Mòdul 7: **“Lectura Crítica de trabajos de farmacoeconomía”** del Curso de Evaluación Económica para Oncólogos del Sistema Nacional de Salud, Instituto Max Weber (3/2016).

Mòdul 6: **“Estrategias óptimas de acceso al mercado de nuevos medicamentos y tecnologías sanitarias”** del Máster en evaluación económica de intervenciones sanitarias y política farmacéutica, Universidad Castilla La-Mancha.

“Costos i resultats clínics: eficiència de les teràpies per l’EPOC” a la Jornada sobre teràpia inhalada en l’EPOC, Generalitat de Catalunya, Departament de Salut (PDMAR).

“El coste del medicamento versus coste del tratamiento” a la VI Jornada de Excelencia en Farmacia Hospitalaria, Fundación Gaspar Casal.

“Smoking, health related quality of life and economic evaluation”. Seminari presentat a la Universitat Pompeu Fabra, Centre de Recerca en Economia i Salut.

“Smoking, health related quality of life and economic evaluation”. Seminari presentat a la Universitat de Barcelona, Departament d’Econometria i Estadística.

“Conceptos básico de Evaluación Económica” a Talento Farmacéutico, Máster acceso y relaciones con las administraciones sanitarias (ARAS).



DIRECCIONS DE TESI I TESINES

MIQUEL BASTONS

“Practical knowledge transfer processes in labour-intensive service multinationals”. Doctoranda: Maria Remedios Agulles Simó. Directors: Dra. M^e Julia Prats Moreno i Dr. Miquel Bastons Prat (4/2/2016).

“Humanismo Empresarial, ética y responsabilidad social en el pensamiento de Peter Drucker”. Doctoranda: Elvira País Nassel. Directors: Dr. Miquel Bastons Prat i Dr. Domènec Melé (9/2/2016).

“El proceso de toma de decisiones vinculado a la inteligencia emocional como herramienta de gestión dentro de las organizaciones empresariales”. Doctoranda: M^e Carmen Ortega Sánchez. Director: Dr. Miquel Bastons Prats (10/02/2016).

“La gestión de la comunicación cultural-museística en el contexto de la marca ciudad. El caso malagueño”. Doctoranda: Lucía Pérez Pérez. Director: Dr. Miquel Bastons Prat (2/3/2016).

MARTA TRAPERO

“Economic evaluation on genetic counseling for women at risk of hereditary breast and ovarian cancer: building a case example for multiple gene panel test”. Tesina de Màster. Alumna: Berta Marin. Supervisora: Marta Trapero-Bertran. Universitat Internacional de Catalunya.



ESTADES DE RECERCA

JASMINA BERBEGAL

1/2/2016 - 30/4/2016, al Lester Center for Entrepreneurship de la Haas School of Business (University of California, Berkeley).

TONI MORA

1/2/2016 - 30/4/2016, a la Universitat de Chicago.

JOAN PLOETTNER

31/3/2016 - 31/5/2016, a la Universitat de Helsinki Centre for Research Activity and Development in Education (CRADLE).



PROJECTES

RAMON BASTIDA

“La situació actual del cooperativisme a Catalunya”, projecte de recerca encarregat pel Departament d’Economia Cooperativa i Treball Autònom de la Generalitat de Catalunya.

MARTA TRAPERO

Nutritia (Danone) y Hospital de Mataró. Cost of illness of dysphagia. Celgene. Cursos de **“Introducció a la Avaluació Econòmica”**. 5 cursos en diferents CCAA.



ARTICLES DE PREMSA

RAMON BASTIDA

26/1/2016 **“Cooperar per fer millors les nostres empreses”**, El Periódico de Catalunya.

MIQUEL BASTONS

17/12/2015 **“El qué, para qué y por qué”**, La Vanguardia.

VICTOR POU

29/3/2016 **“Excés d’oferta i demanda sense vigor”**, El Periódico de Catalunya.

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