

Intraemprendiendo Emprender dentro de la empresa

Pedro Nuevo Iniesta



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



Pedro Nuevo Iniesta es Arquitecto Técnico, Ingeniero Industrial y Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Harvard. Es Profesor del Departamento de Iniciativa Emprendedora del IESE. Fue fundador y es actualmente Presidente Honorario de la China Europe International Business School (CEIBS), escuela líder de dirección de empresas en Asia, con sedes en Shanghai, Beijing, Shenzhen, Accra, Zurich. Durante seis años (2005-2011) formó parte del Visiting Committee de la Harvard Business School. Ha sido miembro del Consejo de muchas empresas en España, Estados Unidos y otros países.

Fue fundador de Finaves, el fondo de capital de riesgo basado en el IESE que ha impulsado más de 40 empresas con más de 3000 puestos de trabajo directo en total. Sus áreas de interés comprenden la iniciativa emprendedora, la creación de nuevas empresas, la gestión global, la dirección de tecnologías e innovación.

Es autor de 22 libros traducidos a diferentes idiomas, sobre temas de reestructuración, innovación e iniciativa emprendedora. Ha recibido numerosas distinciones como la Cruz de San Jorge (2003), el Outstanding Contribution Award del Gobierno de China (2014), la Encomienda de Número de la Orden de Isabel la Católica (2015). En 2016 fue nombrado Miembro de Honor del Consejo Superior de Doctores y Doctores Honoris Causa por su labor académica y empresarial y en 2019 fue investido como Académico Numerario de la Real Academia Europea de Doctores.

Intraemprendiendo Emprender dentro de la empresa

Exmo Sr. Dr. D. Pedro Bueno Iniesta

Intraemprendiendo Emprender dentro de la empresa

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como
Académico Numerario, en el acto de su recepción
el 3 de octubre de 2019
por

Exmo Sr. Dr. D. Pedro Nuevo Iniesta
Doctor en Administración y Dirección de Empresas
por la Universidad de Harvard

Y contestación del Académico de Número

Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández
Doctor en Medicina y Cirugía

COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914

www.raed.academy

© Pedro Nueno Iniesta

© Real Academia Europea de Doctores.

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Agradecimientos a la revista New Yorker por permitir la utilización de algunas de sus ilustraciones.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-09-13610-0

Depósito Legal: B-22727-2019

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: octubre 2019

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
DISCURSO DE INGRESO	11
¿QUÉ ES EMPRENDER?	11
INNOVAR Y EMPRENDER.....	23
EMPRENDER DENTRO DE LA EMPRESA	27
ANALIZANDO EL INTRAEMPRENDER.....	31
¿CÓMO ESTIMULAR INTRAEMPRENDER?	39
EL VENTURE CAPITAL INTERNO.....	45
¿FORMAMOS PARA INTRAEMPRENDER?.....	49
¿CÓMO RETRIBUIR LA INICIATIVA EMPRENDEDORA?	53
¿QUÉ PASA SI NO SE FACILITA LA INICIATIVA EMPRENDEDORA?	59
LANZANDO LA INICIATIVA EMPRENDEDORA	63
ANEXO 1. POSIBLE INDICE DEL “BUSINESS PLAN”	67
BIBLIOGRAFÍA.....	69
DISCURSO DE CONTESTACIÓN.....	77
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores	87



❧ INTRODUCCIÓN

El tema de emprender se está convirtiendo en una prioridad para políticos, empresarios, centros de enseñanza, incluso escuelas de dirección de empresas. Y esto es un fenómeno global. Se ha puesto de manifiesto que una gran parte de las grandes empresas, por un lado se ven obligadas a crecer globalmente, y esto crea puestos de trabajo, pero por otra parte han de realizar ajustes laborales a medida que mayor tecnología y mayor competencia les exigen reducir costes y mejorar su productividad. El resultado es que el sector de las grandes empresas, en su conjunto, no es un notable creador de empleo.

Las empresas pequeñas y medianas, muchas de propiedad familiar, tienen un desarrollo más sólido, en general, y por tanto son creadoras de puestos de trabajo. Pero su moderada dimensión, la necesidad de incorporar tecnología y la habilidad para evitar inversiones en actividades subcontratables (logística, franquiciamiento, comprar en lugar de hacer, etc.) llevan a un moderado nivel de creación de empleo.

El mundo de las nuevas empresas, los “start-ups”, este sí crea nuevos puestos de trabajo, pero además es el que incorpora de unas formas posibles las nuevas tecnologías y muchas veces es el vehículo con el que grandes empresas acceden con más rapidez a nuevos entornos tecnológicos vía adquisición de start-ups.

Los start-ups pueden surgir también dentro de una empresa aunque, como veremos, requieren la creación de una cierta cultura que estimule y facilite emprender dentro de una empresa, lo que llamamos intraemprender.

Intraemprender facilita la innovación, la renovación, la diversificación y por tanto la solidez de las grandes y medianas empresas y el objetivo de este trabajo es estimular la reflexión sobre ello de una manera eficaz y eficiente. Se han recogido algunos casos para facilitar esta reflexión analizando comportamientos directivos estimuladores de la iniciativa emprendedora dentro de la empresa.



❖ ¿QUÉ ES EMPRENDER?



"I said it was a new idea—I never said it was a great idea."¹

Emprender es identificar una oportunidad y transformarla en empresa, creando con ello valor. Estamos rodeados de cosas que un día no existían pero claramente tenían un interés. ¿Deseaban las personas poder hablar entre ellas aunque estuviesen a gran distancia unos de otros? Por supuesto, y esa oportunidad llevó al lanzamiento del teléfono. No fue fácil y al principio había que desplazarse a sitios en los que había unos teléfonos y desde ellos hablar con quienes se habían desplazado a otros sitios similares en otros lugares o países. Esas llamadas eran caras, pero poco a poco las cosas fueron avanzando y a medida que la tecnología lo hacía todo más fácil y menos costoso el

¹ Dije que era una idea nueva – Nunca dije que fuese una gran idea

teléfono se convertía en algo posible pero la gente lo utilizaba y lo iba transformando en algo necesario. ¿Qué haríamos hoy sin nuestro móvil? Pero, ¿qué volumen de negocio ha generado esa oportunidad?

La oportunidad que implica la necesidad de comunicarnos entre nosotros que tenemos los seres humanos ha continuado permitiendo que aparecieran mejores teléfonos, teléfonos móviles y ha generado mercados de miles de millones de euros con empresas multinacionales produciendo los aparatos, las infraestructuras de conexión y las ventajas de esta facilidad para conectarnos a nivel global a precios cada vez más baratos.

Las grandes ciudades hoy en día están llenas de grandes edificios con oficinas o viviendas. Lo más natural es que estén equipadas con ascensores con número y tamaño relacionados con la altura y dimensión del edificio. Pero si buscamos en la historia descubrimos que fue el señor Elisha Otis a quien se le ocurrió inventar el ascensor para facilitar su trabajo subiendo y bajando cosas en su empresa entre varias plantas. Parece que el primer ascensor para subir y bajar personas lo vendió el Sr. Otis en Manhattan en 1857. Pero 163 años después seguimos haciendo básicamente lo mismo y de la misma forma. Esa oportunidad que estaba allí esperando era de miles y miles de millones de dólares, ámbito global (todas las culturas utilizan los mismos ascensores), y crecimiento sostenible. ¿Existía alguna otra forma de resolver el problema de subir y bajar en los edificios?

Pero no siempre la oportunidad es transformada en empresa. En el mundo de la moda, que probablemente se convirtió en gran oportunidad en los 1930s, hubo grandes diseñadores como Christian Dior o Pierre Cardin que convirtieron sus diseños en éxitos y, a partir de allí, en empresas relevantes. En cambio, Gabrielle Chanel (Coco Chanel) tuvo éxitos con sus perfumes

desde los tiempos de la Primera Guerra Mundial, en los 1910s hasta su fallecimiento en 1971, con 87 años, pero esos éxitos anuales nunca fueron convertidos por ella en una gran empresa de fragancias a pesar del prestigio que había acumulado y la potencia comercial que habría podido tener su nombre y que años más tarde alcanzó.

Hay quienes no tienen una oportunidad pero quieren tener su empresa y buscan o prueban cosas que saben hacer, que les gustan y, aunque ya hay quienes las fabrican a veces descubren otras cosas en ese entorno que sí son una oportunidad. Los señores William Hewlett y David Packard se conocieron estudiando en Stanford y con unos 500 dólares lanzaron una empresa en 1939 en el garaje de la casa de los Packard. Allí probaron muchas cosas hasta que la empresa tuvo su éxito mundial en informática. Tuve ocasión de conocerles en su empresa en Palo Alto y comprobar lo que había oído sobre ellos. El Sr. Hewlett era un gran técnico siempre hablando de tecnología, y el Sr. Packard con orientación a la gestión, obsesionado en cómo transformar la tecnología en productos y organizar su venta rápida y global.

Los señores Hewlett y Packard ponen de manifiesto que no sólo hemos de hablar de emprendedores como personas con esa capacidad de transformar oportunidades en empresas sino que también hemos de considerar la posibilidad de “emprender en equipo”. Tenemos muchas empresas que han recogido en su nombre esos equipos emprendedores: Harley Davidson (William Harley, William Davidson, Walter Davidson y Arthur Davidson), Mercedes Benz (Mercedes Jellinek y Karl Benz), Anheuser-Busch (Eberhard Anheuser y Adolphus Busch), por citar algunos ejemplos con muchos años de historia.

Para pasar de oportunidad a empresa hay que encontrar cuál será el producto o servicio que satisface la oportunidad. ¿Será

un producto que mejora otros existentes en el mercado? Por ejemplo, un componente del sector de automóvil conseguido con un peso más reducido, quizás utilizando otros materiales. ¿Será un nuevo producto? Puede ser un producto farmacéutico, más eficaz que los existentes, con un impacto más rápido y una mejor tolerabilidad por quienes lo han de tomar. ¿Será un nuevo servicio? Para ayudar a empresas a entrar en nuevos mercados con potencial como pueden ser China, India o África. Una vez identificado el producto o servicio habrá que diseñar el proceso. ¿Cómo lo haremos? ¿Qué cosas haremos y qué cosas compraremos o subcontrataremos? Este proceso requerirá personas, quizás inversiones en equipos, y todo esto tendrá un calendario y una necesidad de fondos mientras, lo más probable es que no habrá ingresos. El paso siguiente, parte en paralelo, será vender el producto o servicio. Entrar en un mercado razonablemente satisfecho y equilibrado en oferta y demanda con un producto o servicio nuevo no es nada fácil. Además, en nuestra era de la información las noticias fluyen a toda velocidad y todas las empresas, sobre todo competidoras, del entorno de la oportunidad conocerán la nueva alternativa y reaccionarán contra ella mejorando sus condiciones o eventualmente copiando el nuevo producto o servicio.

El conjunto de cosas que hemos de preparar para lanzar el proyecto de explotar la nueva oportunidad es lo que llamamos el “business plan”. En todas mis publicaciones sobre el proceso de emprender está lo que podríamos considerar el “índice del Business plan” que añadimos como anexo 1.

El “business plan” es fundamental para poder conseguir los fondos que serán necesarios para sacar adelante el proyecto, porque deberemos explicarlo bien a quienes vayan a participar en él como inversores. En cualquier caso, la realidad es siempre algo diferente de lo que se ha previsto en el “business plan” y,

en la mayoría de los casos, las cosas avanzan algo más lentamente de lo previsto, lo que tiene un impacto negativo sobre el proyecto. Si los costes se van produciendo pero los ingresos tardan más en llegar, será necesario añadir fondos por parte de los inversores. Muchos inversores pueden tener una reacción negativa y preferir perder lo que pusieron que añadir inversión a un proyecto que no consigue los resultados previstos. Por eso siempre mi recomendación a los emprendedores es la de ser prudente con el business plan, no hiperentusiasmarse con la idea del negocio y prevenir esta posible lentitud de la llegada de ventas y beneficios.

El Presidente de una empresa o institución también puede emprender. Hemos visto empresas creciendo a ritmos elevados, con despliegues internacionales, e incluso con diversificación relevante. Haier, una compañía china dedicada a la fabricación de electrodomésticos, emplea más de 70.000 personas y factura más de 35000 millones de dólares. En el tema de electrodomésticos la compañía ha sostenido unas ventas creciendo un 19% anual. Su CEO, el Sr. Zhang Ruimin, que ha sostenido este crecimiento durante los últimos 10 años, puede considerarse un emprendedor. De hecho, la cultura que él ha querido crear en Haier es una cultura de emprender buscando la forma de conectar a los clientes con los empleados de Haier para darles servicio, innovar para ellos y encontrar fórmulas creativas de relación proveedor-cliente. En algún caso, el Sr. Zhang Ruimin ha comunicado a sus empleados que debían ser “emprendedores”. No cabe duda que el Sr. Zhang Ruimin puede ser considerado un CEO emprendedor.

Cuando lancé mi escuela de China, CEIBS, en África y varios empresarios de mi confianza me aconsejaron que el sitio ideal sería Accra en Ghana, viajé allí y exploré dónde podría encontrar un espacio físico suficiente para construir dos au-

las, algunas salas de trabajo, varias oficinas para los directivos y profesores del centro. Me llevaron a ver varios edificios pero el mejor tenía toda una gran planta libre y las otras dos ocupadas por Haier. Pensé que una de las mejores empresas de China podía ser el mejor vecino en África de mi escuela de China. La cosa funcionó extraordinariamente bien. Todo estaba limpio y ordenado en el edificio, excelentemente mantenido.

En 2003 Fiat, que había sido la primera empresa de automoción de Europa, con la mayor participación de mercado, y había llevado a la familia Agnelli, propietaria de la empresa, a diversificar en múltiples actividades convirtiéndose en una de las primeras fortunas de Europa, llevaba años perdiendo dinero y participación de mercado y acercándose a la quiebra. En los últimos momentos previsibles de su vida se hizo cargo de la empresa Sergio Marchionne que fue capaz de organizar una reestructuración espectacular, vendiendo algunas empresas y utilizando los fondos eficientemente para revitalizar el potencial de Fiat Auto. Pocos años más tarde Fiat había recuperado su potencial, volvía a crecer a nivel internacional, se hizo con otra empresa con problemas, Chrysler, lo que le ayudó a entrar en el mercado americano y en el 2019 volvía a ser un líder del sector con su casa central en Estados Unidos. Es evidente que Sergio Marchionne vio Fiat como una gran oportunidad y de estar a punto de quebrar y valer cero la transformó en una gran empresa global con un valor de miles de millones de dólares.

Emprender es hoy una de las preocupaciones más importantes de nuestra sociedad, a nivel global, y ser un emprendedor está muy bien visto en todo el mundo. Pero esto no ha sido siempre así. Durante muchos años el prestigio se conseguía más como directivo de una empresa relevante que lanzando una nueva empresa. De hecho, no fue hasta los años 70s que el tema empezó a considerarse como una forma especial de actuar en el

mundo de la empresa. Fue el profesor Howard Stevenson quien lanzó el primer curso sobre el tema en la Harvard Business School, “Starting Your Ventures”. Pero el Prof. Stevenson era oficialmente profesor de estrategia. En el folleto del programa doctoral de la Harvard Business School para el curso 1973-1974, en sus 136 páginas no aparece la palabra emprender ni se considera que sea un área para doctorarse y ser profesor.

No se había pensado en el potencial creador de valor y de puestos de trabajo de las nuevas empresas y su posible aportación, tras ser adquiridas, al crecimiento y evolución tecnológica de empresas de mayor dimensión. La “Dirección de Empresas”, en todas las escuelas del mundo se refería a gestionar empresas medianas o grandes pero no a crearlas. Los emprendedores sonaban como personas poco preparadas que intentaban vivir comprando cosas y volviéndolas a vender algo transformadas (telas transformadas en vestidos o trajes, maderas transformadas en muebles más o menos artísticos, pequeñas máquinas, herramientas, etc.).

Fue en los setentas, quizás con cierta influencia de la aparición y rápido crecimiento de los ordenadores personales y la informática, que se organizaron los primeros cursos alrededor de emprender y que el emprendimiento fue ganado prestigio. En los ochentas muchas escuelas de dirección de empresas ya tenían un Departamento de Iniciativa Emprendedora, con profesores dedicados a ello y sin sentirse devaluados por dar clases del tema.

Emprender fue ganando terreno también en la sociedad; aquellos que lograban crear una nueva empresa que tenía un crecimiento relevante se convertían en noticia en los medios y los gobiernos empezaron a pensar en cómo se podía estimular un fenómeno que podía resolver el problema social de crear empleos de calidad. Muchos gobiernos estimularon la aparición de

empresas de capital riesgo, incluso, en algunos casos, el propio gobierno las lanzó. Se puso en marcha también la idea de facilitar espacios para que pudiesen ubicarse allí emprendedores sin coste y compartiendo algunos servicios y este fue el origen de incubadoras y lanzaderas. En España fue en 1979 que el Ministerio de Industria creó el CDTI, un fondo para estimular la creación de empresas con avances tecnológicos. Era un pequeño fondo con dos personas involucradas pero que fue efectivo y un buen modelo para el lanzamiento del “venture capital” en el país.

La incubadora Tus Park Business Incubator, Co., Ltd, fue lanzada en Shanghai en 1999. En 2019. Su Director General, el Sr. Yafei Xue explicaba que esta fue la primera incubadora de nuevas empresas en China. El objetivo era facilitar el desarrollo de nuevas empresas y también la inversión en ellas, seleccionando los proyectos que era aceptados para establecerse en la incubadora y beneficiarse del apoyo asesor de la institución. En 2019 la incubadora tenía el nombre de Shanghai Tusstar Business Incubator, Co. Ltd., y estaba instalada en la zona de Pudong, en Shanghai.

Durante sus 27 años de historia, por la incubadora pasaron más de 5000 empresas, de las cuales 49 alcanzaron la categoría de “compañía diamante”, 45 la de “compañías semilla de oro”, 35 habían salido a bolsa y 81 de sus altos directivos habían conseguido un alto perfil con prestigio internacional.

La incubadora tenía el objetivo de ser líder en su sector y serlo a nivel internacional recibiendo start-ups o emprendedores con alto potencial para lanzarlos que tuviesen un alto nivel y una alta probabilidad de éxito emprendedor.

La popularidad de la iniciativa emprendedora es un fenómeno global y los autores de éxitos como emprendedores, financieros

de emprendedores, profesores de emprendedores, tienen un impacto global: Jack Ma, Warren Buffet, Howard Stevenson, etc.

De la misma forma que la llegada de la informática o de los móviles aportaron gran número de oportunidades, la digitalización vuelve a ser una nueva fuente de oportunidades. Puede servir para mejorar la forma como explotamos las oportunidades que existen o puede permitir la aparición de nuevas oportunidades. Pero como ha sido siempre el caso con la tecnología, su avance deja atrás a quienes no se mantienen al día. Mantenerse al día no es fácil. Una empresa farmacéutica puede tener un equipo muy experto en química de especialidad, con años de experiencia en desarrollar productos para tratar problemas de salud. Pero es posible que desde el campo de la biotecnología, con conocimientos totalmente distintos y con procesos completamente diferentes se pueda abordar el mismo problema de salud y encontrar una solución más rápida y efectiva, aunque es muy difícil ser un gran experto en química de especialidad y también en biotecnología. La solución para muchas empresas farmacéuticas es seguir la evolución de los dos sectores y, si aparece la oportunidad, ser los primeros en transformarla en empresa.

Hemos puesto un ejemplo farmacéutico pero podríamos encontrarlos en todos los sectores. ¿Cómo serán los automóviles en el 2050? ¿Serán como hoy, serán eléctricos, serán híbridos, serán autoconducidos? Hay toda clase de previsiones pero si se está en ese sector, como fabricante de automóviles o de componentes o de distribución y servicio, hay que mantenerse al día en todas las alternativas siguiendo con detalle la evolución del mercado para aprovechar la oportunidad que puede representar la aceleración de alguna de las alternativas que se convierta en la elegida por la gran mayoría de los usuarios de vehículos en el futuro.

Ivan Ramstick pensaba diversificar su negocio, basado en la fabricación de componentes para el automóvil, pero manteniéndose en ese sector que conocía bien. Se le ocurrió la idea de entrar en el sector de distribución de automóviles. Esto le permitía entender a los clientes finales. Como fabricante de componentes debía entender bien las necesidades de los fabricantes de vehículos. Pero entrando en la distribución prácticamente estaría en los dos puntos clave de la cadena del sector: entender al cliente final y entender al fabricante. Ambas cosas mantendrían siempre una relación.

Su actividad como fabricante de componentes había tenido éxito y había desplegado su empresa internacionalmente. Su situación económica era sólida y permitía explorar nuevas oportunidades. El Sr. Ramstick quería explorar un nuevo enfoque de distribución. Su idea era crear una cadena de grandes centros comerciales dedicados al automóvil. Hacer algo parecido a lo que se organiza en las ferias del automóvil pero de manera permanente.

Adquirió un gran almacén de una empresa que estaba subcontratando su logística y su idea era transformar el almacén en un centro comercial para el automóvil. En cualquier caso, había una inversión inmobiliaria que para él era una buena diversificación patrimonial y en el centro comercial tendría una amplia exhibición de todos los modelos de las marcas con las que tenía acuerdos de distribución. Modelos convencionales (gasolina y diésel), pero también eléctricos, híbridos, de hidrógeno, autoconducidos. Los fabricantes le facilitarían exponer propuestas de modelos que se lanzarían en el futuro.

El centro se introduciría en el mercado como un lugar para promocionar la venta de automóviles, y venderlos, pero también para explorar el futuro del sector y entender las diferentes alter-

nativas, no solo en cuanto a modelos sino también en cuanto a formas de utilizarlos (comprándolos, alquilándolos, compartiéndolos, etc.). en el centro se presentarían y se explicarían bien las alternativas con sesiones impartidas regularmente por empresas consultoras o ponentes, totalmente independientes.

Ivan Ramstick estaba considerando ponerle a su centro comercial un nombre en la línea de “Universidad del Automóvil”. Su idea era fidelizar clientes vía información e incluso formación. Lo percibía como una oportunidad y estaba dispuesto a ponerla en práctica.

Es evidente que todo el conjunto de ideas relacionadas con la venta de automóviles que Ivan Ramstick fue aportando a su inicial categoría de concesionario fue estimulando ventas, añadiendo economías de escala, aportando servicios (alquiler, financiación, intermediación en seguros, etc.) que incrementaban la creación de valor. Hemos pues de incluir al Sr. Ramstick en la categoría de emprendedor. Es evidente que si su modelo no hubiese funcionado, no hubiese sido noticia internacional como lo fue su éxito que seguramente veremos copiado en un próximo futuro.





INNOVAR Y EMPRENDER



“And don’t get me started on topics I know even less about.”²

Emprender está muy relacionado con innovar. Todas las empresas necesitan innovar. Puede que entremos en un supermercado y lo veamos muy parecido a como era hace 10 años. Pero seguramente hay muchos productos que entonces no estaban, la calidad de los productos habrá crecido, quizás hace 10 años habrían pasado tiempo en un almacén de los supermercados y en otro de su fabricante, pero la mejora logística que hemos conseguido ha reducido el tiempo muerto de esos productos.

² Y no empecemos con asuntos sobre los cuales sé aún menos

Es muy probable que con la información que dejemos al pagar saliendo y en cámaras mientras elegimos marcas y productos, estemos determinando cómo evolucionará la oferta en el futuro. La innovación continua es una necesidad en todos los sectores.

Pero detrás de la innovación hay un montón de cosas. Puede haber un estímulo, puede haber incentivos, puede haber un buen conocimiento de productos, procesos y mercados. Muchas veces la innovación puede implicar riesgos. ¿Qué pasa si al cliente le gustaba más el producto como lo teníamos antes de la innovación?

En algunas empresas innovar es un riesgo. Se ha trabajado tanto la organización de todos los procesos que cualquier propuesta de cambiar algo no está bien vista y si alguien innova sin pedir permiso se juega su puesto de trabajo. Tenemos empresas en las que la burocracia, que ha sido el resultado de organizar las cosas y crear regulaciones internas sobre cómo ponerlas en práctica en la empresa, impide innovar o reduce de forma muy relevante la posibilidad de innovar. Muchos piensan que innovar debe ser responsabilidad del departamento de I+D y que el resto de la empresa no ha de preocuparse del tema.

Pero cuando se consigue innovar, el resultado puede implicar una reducción de costes o una mejora del producto, o ambas cosas. Esto podría transformarse en una cierta creación de valor y crear valor es lo que consideramos emprender. Muchos empleados pueden ser emprendedores en el interior de la empresa, lo que llamamos intraemprendedores.

En los años 1980s las empresas japonesas desarrollaron la metodología que llamaron “just in time” que consistía en parar algunos momentos los procesos de fabricación para que los tra-

bajadores, organizados por grupos, pensasen juntos en cómo podían introducir innovaciones o simplemente modificaciones, en los procesos de fabricación en los que estaban implicados y luego llevar estas innovaciones a la práctica modificando los procesos. El “just in time” tuvo unos resultados excelentes y las empresas europeas y americanas copiaron rápidamente el concepto y lo pusieron también en práctica. Hay que resaltar la apertura de las empresas japonesas que facilitaron la difusión del “just in time” internacionalmente.

El “just in time” fue un claro ejemplo de los resultados que podían conseguirse utilizando la experiencia y la iniciativa de los trabajadores. El método, que en muchas empresas se sigue utilizando, es una forma de poner en valor las ideas compartidas por los empelados involucrados en un determinado proceso.

Sin embargo, la iniciativa emprendedora y la innovación son dos cosas diferentes y la iniciativa emprendedora es distinta de la investigación y desarrollo I+D. La I+D de una empresa del sector farmacéutico, como ya hemos explicado, puede explorar nuevas alternativas químicas o biotecnológicas para resolver un problema de salud. En el sector del automóvil puede explorar la fabricación de ciertos componentes con otros materiales distintos del acero. Aunque estas cosas pueden afectar poco a corto plazo al número de empleados, sin duda son importantes para mejorar la competitividad de la compañía. Completamente diferente a intraemprender, pero la I+D es fundamental para las empresas.



❧ EMPRENDER DENTRO DE LA EMPRESA



*"I can't remember—do I work at home or do I live at work?"*³

Best Medical Boston Private Equity, BMBPE, era una empresa dedicada a financiar operaciones relevantes en el sector de la sanidad, fundamentalmente productos y servicios relacionados con la sanidad. La empresa había sido fundada por Tania Hausen, que vendió una empresa de servicios médicos creada al terminar su MBA en una prestigiosa escuela de dirección de empresas del área de Boston. La venta exitosa le proporcionó una cantidad algo superior a los 120 millones de dólares y Tania decidió asignar 100 millones a montar una compañía que

³ No puedo recordar: ¿trabajo en casa o vivo en el trabajo?

se dedicara a financiar el lanzamiento de nuevas empresas de productos o servicios médicos o bien a financiar la adquisición de este tipo de empresas por otras de su sector. Tania estaba convencida de que el sector de la sanidad mantendría un crecimiento regular puesto que la esperanza de vida iba al alza en todo el mundo y cuanta más vida más atención médica. Por otro lado, el sector de la sanidad era uno de los que dedicaba más atención a la investigación y desarrollo y por tanto la aparición de nuevos productos y nuevos servicios aseguraban también el crecimiento del sector y la continua aparición de oportunidades en él.

Boston tiene un ecosistema de los más avanzados del mundo en el tema de la sanidad. Hay muchos centros universitarios con gran prestigio en el campo médico: la Harvard Medical School, la Boston Medical School y muchos más; hay también hospitales punteros en el mundo como el Massachusetts General Hospital o el Beth Israel Hospital. La combinación de hospitales y universidades facilita la investigación y con frecuencia, fruto de esta investigación, aparecen nuevas oportunidades que se transforman en empresas.

Tania Hausen lanzó su empresa tras acabar su MBA y conseguir el contacto con unos exalumnos de la Harvard Medical School que tenían una buena idea y la presentaron en un programa de startups al que Tania asistía. A ella le gustó la idea, encontró unos “business angels” que la apoyaron y lanzó la empresa. Las cosas funcionaron muy bien y en tres años se habían logrado unas ventas importantes. Entonces apareció una compañía del sector médico con algún producto parecido a los que lanzaba la empresa de Tania Hausen pero la compañía de Tania tenía una tecnología más innovadora. La empresa ofreció adquirir el start-up de Tania a un precio atractivo porque disponer de la innovación (y las patentes) del start-up le permitirían un rápi-

do cambio innovador en su gama de productos con un impacto muy notable en el mercado.

No había sido difícil para Tania beneficiarse del “networking” de los exalumnos de las prestigiosas “business schools” de Boston para, por un lado, tener acceso a proyectos y, por otro, tener accesos a inversores. Algunos proyectos venían de empleados que estaban trabajando en empresas, habían descubierto lo que ellos creían que era una oportunidad, lo habían planteado a sus superiores en la empresa y estos lo habían desestimado. Los empleados que veían muy claramente la oportunidad estaban dispuestos a dejar la empresa para lanzar su proyecto. Pero Tania Hausen pensaba que facilitar la salida de empresas de posibles emprendedores, llevándose ideas desarrolladas en esas empresas, todo en el entorno de productos y servicios médicos de Boston, no le daría una imagen muy profesional a su empresa.

Estas consideraciones la llevaron a tratar de invertir en proyectos pero manteniéndolos en la empresa. En definitiva, ayudar a los emprendedores a convencer a sus superiores de que la oportunidad tenía potencial. Naturalmente Tania Hausen tenía que cerrar sus acuerdos involucrando al empleado emprendedor y a su empresa, cosa que no era fácil. Pero esta una forma de estimular a “intraemprender” y, en su experiencia, era mucho más fácil alcanzar el éxito emprendiendo dentro de un entorno empresarial en el que había empleados, equipos, mercado y prestigio.

En muchos casos, en el momento en que se producía la evidencia de que la iniciativa emprendedora sería un éxito, los directivos de la empresa decidían separar la nueva iniciativa como una nueva unidad de negocio. Para la empresa, una vez clarificado que la iniciativa tenía potencial era una preferencia disponer de

todo el capital de la unidad, lo que permitía al fondo de Tania Hausen salir del proyecto consiguiendo una plusvalía relevante. En otros casos, si la empresa que había generado la nueva unidad de negocio no les encajaba bien en su estrategia, la preferencia era venderla lo cual también era una oportunidad de salida para la private equity.

En conjunto, Best Medical Boston Private Equity podía considerarse un gran éxito a partir de la financiación de intraemprendedores. El éxito tenía que ver con el conocimiento del fenómeno de intraemprender, las múltiples presiones dentro de una empresa que frenan la innovación emprendedora y el proceso de conseguir un beneficio para la compañía en forma de una nueva unidad de negocio o de la liquidez obtenida con su venta.



❖ ANALIZANDO EL INTRAEMPRENDER



"You can tell it's really old because at a certain age it just stopped counting."⁴

Como hemos avanzado, intraemprender no es nada fácil. Para muchos directivos, dirigir es crear normas y regulaciones para todas las actividades de la empresa. Esto requiere personas de un cierto estilo capaces de transformar los procesos de la empresa en regulaciones que implican formatos de trabajo, partes que se realizan automáticamente y partes que se realizan manualmente, tiempos asignados a las actividades y controles.

⁴ Se puede decir que es realmente viejo porque a una cierta edad simplemente dejó de contar los años.

La innovación se considera que debe centrarse en el área de I+D, que es independiente de los procesos de fabricación o de logística. Cuando se decide que hay que aplicar una innovación, se procede a cambiar las regulaciones en los procesos (logística, fabricación, aprovisionamientos, automatización, incorporación o adaptación de equipos, etc.) y se informa a los empleados afectados sobre la nueva organización de su trabajo.

Pero, ¿qué pasa si a un empleado se le ocurre algo que puede conseguir un acortamiento del tiempo del proceso, una mejora de la calidad del producto, una comprobación de que todo se ha hecho correctamente, u otras ventajas? Si disponemos de algún sistema tipo “just in time”, puede ser una forma de poner su idea en práctica. Pero si no es así, en principio ese empleado deberá explicarle a su jefe inmediato su idea. Aquí es donde puede empezar la política. En muchos casos la reacción espontánea de su jefe será decirle: “céntrate en tu trabajo”. Con esta respuesta implica que las cosas están bien organizadas, producen los resultados esperados y no tiene ningún sentido que los empleados vengan con propuestas, muchas limitadas a su reducido entorno, para cambiar la forma de hacer las cosas.

Pero detrás de las ideas de un empleado que lleva tiempo centrado en un tema puede haber una oportunidad relevante y poder llevar esa idea innovadora a la práctica puede generar una gran satisfacción y llevar a aportar de forma generosa e ilusionada un cierto esfuerzo.

¿Qué puede ocurrir si la aportación de ese empleado no funciona? De entrada será inevitable que sufra una notable frustración. Pero dado que la propuesta era para mejorar las cosas, si no acaba de funcionar no hay que castigar al empleado. Al contrario, hay que agradecerle su interés en mejorar las cosas

deseando que más adelante surja alguna otra idea con más potencial de mejora.

Herbert Benner era el encargado de una línea de montaje en una empresa de componentes complejos de automoción (fabricaban incluso motores y cambios de marchas). Su línea ocupaba a unas 30 personas y estaba dividida en tres partes separadas, con unas 10 personas en cada una. Los componentes en proceso que completaban cada una de las tres partes, eran depositados muy ordenadamente en unos carros que servían para llevarlos de una parte a la siguiente en la línea de montaje. Unos trabajadores tenían la responsabilidad de cargar esos carros, llevarlos a la otra parte de la línea e irlos descargando para que siguieran el proceso.

Tras asistir a una feria de logística, el Sr. Benner quedó convencido de que un robot podría hacer el traslado de los componentes entre las partes de la línea de montaje. El robot requería una inversión y debería ser programado pero con dos robots se podrían sustituir a cuatro personas (puesto que se trabajaba en dos turnos). No debía ser un robot demasiado complicado y la operación era relativamente simple. Evidentemente la inversión en los dos robots se recuperaba en menos de un año y la carga que estos robots podían implicar para el departamento de proceso de datos de la empresa no era mucha y además era conveniente que el departamento trabajase en aplicaciones robóticas porque probablemente llegarían más en el futuro.

El Sr. Benner comentó el tema con su jefe, el Director de Operaciones. Su jefe veía bien el proyecto y creía que sería acertado tratar de montarlo pero le preocupaba el tener que prescindir de cuatro personas. La empresa había llegado a un acuerdo con los sindicatos tras realizar un ajuste que llevó a prescindir de un número relevante de personas y este acuerdo incluía no pres-

cindir de más personas durante los próximos dos años. Por otra parte no se veía otra alternativa para ocupar a estas personas dada su escasa formación que limitaba su flexibilidad.

Tras mucha reflexión, el Sr. Herbert Benner decidió realizar el proyecto como parte del I+D de la empresa, hacerlo gradualmente, primero en una de las conexiones y en un turno y así sucesivamente las otras tres oportunidades (la misma conexión entre el otro turno y la otra conexión en los dos turnos). La total solución del tema llevó a un período de dos meses y durante ese período uno de los trabajadores pudo ser incorporado en otro puesto y los tres restantes fueron indemnizados de forma satisfactoria.

El Sr. Herbert Benner estaba convencido que la robotización o la automatización sustituirían muchos puestos de trabajo en las líneas convencionales de montaje. Y estaba satisfecho con el resultado de su proyecto. En todo momento había contado con el apoyo de sus superiores e incluso le había parecido entender que quizás le pedirían que cambiase su responsabilidad convirtiéndose en un estimulador de la robotización de la empresa. En conversaciones informales con otros directivos tenía la impresión de que la idea, en general, no era bien recibida. Pero era evidente que el proyecto realizado implicaba una mejora de los beneficios a través de una razonable inversión. Para muchos directivos la automatización era un cambio de tener que hacer el esfuerzo de entender bien cómo funcionar con tecnologías de alta automatización en lugar de organizar personas para realizar trabajos poco complicados de montaje tras montaje.

El trabajo del Sr. Herbert Benner puede considerarse una forma de emprender dentro de la empresa. Hay una oportunidad, trabajos sencillos y repetitivos que son automatizables. Hay que hacer una inversión que cada día tendrá más contenido tecno-

lógico y digital. Y hay que integrar todo esto con el resto de la empresa. Este trabajo no es fácil y tiene un contenido importante de aspectos relacionados con las personas. El proceso irá disminuyendo el número de personas y cambiando e incrementando su nivel de conocimientos. El esfuerzo físico que hacía una persona lo harán componentes mecánicos de un robot (cuando decimos robot puede ser una plataforma que se mueve de un sitio a otro con mecanismos que colocan componentes sobre ella y los descargan en otro lugar) y lo que antes hacía el cerebro del empleado ahora lo hace el programa informático que gestiona el sistema.

Karl Meinerson trabajaba en una empresa de consultoría. Su jefe le asignó un proyecto que consistía en adaptar los procesos de fabricación de una compañía que acababa de ser adquirida por una empresa cliente de la consultora. Se trataba de una empresa ubicada en Dinamarca y que atendía mercados en Escandinavia. La empresa compradora era alemana y líder en su sector. La consultora había ayudado a su cliente alemán a organizar sus procesos operativos con unas buenas regulaciones. Todo estaba funcionando muy bien y se habían conseguido mejoras en calidad y productividad.

Karl Meinerson conocía bien el norte de Europa y su empresa consultora solía asignarle trabajos en aquella zona. A Karl le gustó la empresa danesa recién adquirida y le pareció que, aunque sus procesos seguían el mismo formato que los que su consultora había ayudado a implantar en la matriz alemana y en otras filiales internacionales, muy probablemente sería mejor dejarles seguir haciendo las cosas a su manera porque el sistema parecía muy eficiente, incluso mejor que el que ellos habían ayudado a implantar en la matriz. También descubrió que producían unas pequeñas cantidades de otros productos poco sofisticados pero que se obtenían de materiales que en la

empresa matriz se consideraban residuos y así se trataban. Esto era una idea reciente de unos empleados que la estaban implantando con éxito.

Karl Meinerson informó de esto a su jefe pero este le exigió que ayudase a implantar los mismos sistemas que en la matriz. Le recordó que la matriz era más de diez veces mayor que la nueva filial danesa y que no tenía sentido hacer las cosas de otra forma. Karl Meinerson valoraba la capacidad emprendedora que el anterior propietario y gerente de la nueva filial danesa había sabido implantar y temía que forzando un cambio a un sistema peor y eliminando buenos proyectos, como la utilización de residuos para aportar valor, se produciría un mal ambiente en la filial y muy probablemente algunas personas clave se irían. Desgraciadamente, Karl tuvo que introducir los cambios y, como él esperaba, varias personas clave anunciaron que iban a dejar la empresa. Karl no pudo convencer a sus superiores y también dejó su empresa consultora. Su experiencia en países nórdicos era bien valorada y había sido contactado en varias ocasiones por otras empresas consultoras de forma que aprovechó estos contactos para efectuar un cambio en su carrera. En algún momento, más adelante, tuvo contacto con ejecutivos de la filial danesa y le llegó que entre los cambios de procesos y salida de directivos se habían creado un montón de problemas y un mal ambiente.

Evidentemente los señores Herbert Benner y Karl Meinerson pueden considerarse intraemprendedores porque los dos estaban preocupados por hacer las cosas bien, introducir mejoras, motivar a las personas y sobre todo crear valor. El apoyo de su jefe facilitó las cosas a Herbert Benner que incluso se sintió mejorado como directivo, satisfecho y motivado. La falta de apoyo para emprender dentro de la empresa que sufrió en cambio Karl Meinerson llevó a un mal clima, su salida de la empresa y

una notable problemática. Son dos perspectivas para entender la dificultad que implica intraemprender pero ver que no se trata de una cuestión únicamente de un empleado que tiene una idea emprendedora sino de todo un sistema que debe estimular y permitir ayudando que esa idea se convierta en realidad.

El directivo que apoya a un empleado emprendedor es un directivo emprendedor porque se suma al riesgo de fracaso y a la necesidad de apoyar cambios de procesos e incluso realizar alguna inversión. Además, sin el apoyo de ese directivo el intraemprendimiento no se llevaría a cabo, o no se llevaría a cabo dentro de la empresa porque, en algunos casos, el empleado con la idea emprendedora se iría a montarlo fuera de la empresa, si era posible, o en otra empresa en que quizás lo recibirían muy bien.

Es pues evidente que hemos de hablar de intraemprender como una cultura que estimule, apoye y tenga una cierta tolerancia con el fracaso o la distancia entre la realidad y los resultados que se esperaban en cuanto a creación de valor.



❖ ¿CÓMO ESTIMULAR INTRAEMPREN- DER?



*"I'd be happy to rescue you, but first can you help me down from
this chair?"⁵*

Es evidente que para toda empresa es importante el que si aparecen oportunidades de negocio en su interior no se pierdan, sino que sus empleados y directivos sean capaces de transformarlas en negocio, más actividad para la empresa, una posible diversificación o hasta la creación de una nueva empresa propiedad de la que la promocionó e incluso con la posibilidad de que los creadores de esa nueva empresa puedan tener alguna participación en la propiedad de la nueva empresa.

Podemos plantearnos la pregunta del título ¿es esto estimulable? La otra alternativa sería pensar que la emprendeduría interna es una especie de accidente, que pasa por casualidad. Es

⁵ Estaré feliz de rescatarlo, pero primero ¿podría ayudarme a bajar de esta silla?

cierto que no es posible programar y presupuestar la iniciativa emprendedora interna. Pero es posible estimularla.

Una forma de estimularla es formar en el tema a todos los que pueden detectar alguna oportunidad en la empresa principalmente alrededor de las áreas en que están involucrados. Los directivos, que tienen varios niveles a su cargo e incluso los mandos intermedios pueden ser formados con ejemplos de empresas en las que hayan sabido convertir oportunidades en negocio incluso en temas no directamente relacionados con la actividad más focal de la empresa. Formar en cómo una oportunidad, vía un “business plan”, puede transformarse en empresa.

Evidentemente si se imparte este tipo de formación se está pasando el mensaje de que hay libertad para emprender. Si la empresa puede explicar alguna experiencia en todo esto, el mensaje tendrá un buen impacto. Pero como dice la frase acuñada por políticos “ha de haber libertad dentro de un orden”. Todos tienen su trabajo bien diseñado y eso hay que cumplirlo cada día, pero si pasa de repente una oportunidad, sin interrumpir el trabajo regular, hay que considerarla, hacerlo con velocidad y, si de verdad es una oportunidad, convertirla en negocio. Otra frase acuñada es “una oportunidad es una oportunidad hasta que la ve todo el mundo”. En nuestra era de la información, las noticias se difunden a gran velocidad y si se sabe que unos están estudiando una oportunidad, aparecen otros que se han enterado y que la transforman a toda velocidad en negocio.

Si un directivo acepta que un subordinado pruebe de explorar una oportunidad intentando vender un producto modificado o complementario o un nuevo servicio, indudablemente está corriendo un riesgo. Puede que a los clientes no les interese el tema, puede que incluso tengan una sorpresa negativa (pregun-

tándose: ¿en qué pierden el tiempo estos?), pero también puede ocurrir que el proyecto no funcione con lo que su entorno puede percibir que se ha perdido tiempo y dinero. Un cierto nivel de tiempo perdido y gasto está justificado por el potencial de éxito que tiene la posibilidad de emprender dentro de la empresa pero es evidente que una serie de fracasos pueden generar una imagen muy negativa tanto de la idea como de los involucrados.

Emprender siempre tiene un riesgo y es importante un cierto nivel de tolerancia por las cosas que no salgan bien y evitar las penalizaciones.

En una escuela de dirección de empresas a un profesor se le ocurrió organizar una serie de eventos relacionados con la iniciativa emprendedora, conferencias internacionales, premios, y los eventos fueron muy bien recibidos a nivel internacional por altos directivos de empresas importantes que asistieron a ellos. El profesor pretendía hacer publicidad de su escuela a nivel internacional y en altos niveles de dirección. También quería conseguir atraer a altos directivos a los eventos (entrega de premios, ponencias o paneles involucrando a miembros relevantes, networking entre los asistentes). En este sentido los eventos fueron un gran éxito, muchos asistentes, muchas referencias en la prensa, evidente deseo por parte de algunos asistentes de ser premiados en el futuro.

Pero a muchos profesores de su escuela esto les cayó muy mal. Hablaban entre ellos de que el objetivo de la escuela era hacer buenos programas de dirección y no eventos para resaltar el nombre del profesor que los organizaba. El profesor había logrado que unas cuantas compañías fueran patrocinadoras de sus eventos, entregándoles unas pequeñas cantidades a cambio de resaltar su patrocinio y cubrir con estos ingresos la publici-

dad del evento, los costes de los materiales entregados, alguna traducción simultánea y los gastos de comidas, cenas o coffee breaks.

Los críticos con sus proyectos consideraban también que buscando financiación para estos eventos conseguía que estas empresas no apoyasen otros programas más costosos pero más discretos en los que había que pagar a muchos profesores.

Hablando con el que organizaba los eventos de impacto, él consideraba que bastantes participantes en eventos asistían después a esos programas. Consideraba también que muchos de los participantes en eventos no conocían la escuela pero tras pasar por ella y salir satisfechos eran candidatos para enviarles información sobre programas que sería bien recibida y en algunos casos se transformaría en una solicitud para asistir a algún programa o enviar a él a directivos de su empresa.

Dentro de muchas organizaciones la iniciativa es castigada como un deseo de destacar, de utilizar recursos de forma interesada pero poco eficiente, de promocionarse uno mismo o promocionar aquellos temas que le interesan a uno. Obviamente puede haber casos en que esto sea así pero en una gran mayoría de casos cuenta más, creo que podemos llamarla la envidia, de todos aquellos que no quieren hacer el esfuerzo ni correr el riesgo de organizar un evento que en algunos casos puede que no funcione o no satisfaga las expectativas de los participantes en él o de experimentar una variación del producto o servicio que su empresa está ofreciendo y que no sea bien recibida por los clientes.

Es por tanto importante incluir intraemprender como una responsabilidad y algo que puede ser valorado y premiado pero que es fruto de un buen trabajo en equipo, una buena super-

visión y una cultura empresarial de crear valor, fortalecer la empresa y garantizar para todos un futuro mejor. Volvemos al objetivo de dirigir con valores.



❖ EL VENTURE CAPITAL INTERNO



*"We expect little loyalty. In return, we offer little security."*⁶

En los años 1980s el tema de la iniciativa emprendedora dentro de la empresa despertó un gran interés y se abordó en numerosas conferencias. Muchas empresas sintieron la necesidad de estimularlo y uno de los modelos que fue adoptado por varias empresas importantes fue la creación de un fondo de "venture capital" interno. Si un empleado veía una oportunidad pero sus superiores no la veían, él tenía la oportunidad de ir a la "oficina interna de venture capital", una entidad independiente que si veía el proyecto interesante podía aportarle financiación,

⁶ Esperamos poca lealtad. A cambio, ofrecemos poca seguridad

asesorarlo y contribuir a integrarlo en la compañía de forma adecuada.

Tuve ocasión de investigar unos cuantos casos y me encontré casi siempre el mismo fenómeno. Por ejemplo, en una empresa que fabricaba electrodomésticos, a uno de sus empleados se le ocurrió que con su tecnología, sus procesos y muchos de sus materiales y componentes se podían fabricar unos equipos médicos de gran consumo. No era muy diferente fabricarlos pero al tratarse de productos médicos requerían regulaciones distintas y niveles de control de calidad muy superiores. La distribución también debería ser distinta y dado que la empresa no tenía una unidad de negocio en el campo médico, habría que buscar distribuidores independientes. Todo esto llevaba a prácticamente realizar una diversificación en la empresa para algo que podía tener una rentabilidad alta pero el volumen de negocio no sería elevado comparado con los niveles que tenía la empresa en el sector de electrodomésticos.

Además, la empresa era multinacional y la nueva oportunidad también podría ser multinacional pero no estaba claro que las filiales que la empresa tenía por el mundo pudiesen apoyar a la nueva unidad.

El caso acabó en un gran éxito con la nueva oportunidad convertida en una nueva unidad de negocio pero compartiendo logística y aprovisionamiento y en algún caso fabricación. Las áreas I+D, marketing y ventas y servicio a clientes se desarrollaron a medida de las características de la nueva unidad de negocio.

Hemos visto un caso de éxito pero el sistema de “venture capital interno” en general no funcionó bien. Algunos jefes se sentían muy incómodos cuando uno de sus subordinados se iba a

la “venture capital” con su proyecto (veían allí la oportunidad de que saliera algo importante que a ellos se les escapaba). Naturalmente, si la “venture capital” rechazaba el proyecto, el jefe del intraemprendedor frustrado lo miraba agresivamente como diciéndole: “a ver si te centras en tu trabajo y dejas de buscar aventuras por la empresa”. La posibilidad de ser mal visto por su jefe por haber intentado “escapársele” vía intraemprendimiento y el riesgo de que el proyecto no funcionase y tener que seguir reportando por lo mismo a su jefe llevaba a muchos empleados a no intentarlo o, en caso de querer intentarlo, buscar la forma de irse de la empresa y lanzar su idea con el apoyo de algún fondo exterior de capital riesgo.

Poco a poco, los fondos de “capital riesgo” internos fueron desapareciendo. Algunas compañías lanzaron o transformaron estos fondos en otro tipo de proyectos que pasaron a denominar “incubadoras”, “lanzaderas” y otros nombres. A veces esto se concreta en un espacio físico en el que se ubica un fondo de capital riesgo y unos espacios en los que se pueden instalar emprendedores que tienen un proyecto cumpliendo una serie de criterios. En algunos casos los “start-ups” que se aceptan en estos espacios deben estar relacionados con el negocio de la empresa que los ubica. Eventualmente puede surgir allí un “start-up” que puede ser de interés para la empresa anfitrión y en estos casos puede haber una adquisición.

Hemos visto casos de adquisiciones de empresas creadas en esas incubadoras por parte de la empresa anfitrión y a precios elevados. El razonamiento en la explicación del caso tiende a ser que el start-up tenía una idea en la que la empresa trabajaba desde su I+D aunque que llegar a donde había llegado el “start-up” les costaría mucho tiempo y dinero en su I+D pero, además, si la nueva empresa se vendía a un competidor esto podía ser perjudicial para la empresa anfitrión.

Este planteamiento de un “venture capital” interno pero abierto sobre todo a emprendedores del exterior ha funcionado razonablemente bien y podríamos decir que el número de proyectos de este tipo tiende a aumentar.



❧ ¿FORMAMOS PARA INTRAEMPRENDER?



*"Sorry, but there aren't enough life jackets to go around."*⁷

Si aceptamos que las oportunidades pueden estar a lo largo y a lo ancho en el interior de una empresa, muchos empleados pueden descubrirlas y sería muy bueno para la empresa que estas oportunidades pudiesen transformarse en valor. ¿Cabría considerar la idea de formar a los empleados para intraemprender? En las empresas cada vez se utiliza más la formación como una herramienta para mejorar las cosas: para mejorar la productividad, la calidad, la innovación, la satisfacción. Evidentemente la formación puede también estimular la capacidad de intraemprender.

⁷ Lo siento, pero no hay suficientes chalecos salvavidas

Sin embargo, no abundan cursos sobre este tema. Sería interesante explicar y discutir casos de situaciones en las que se haya practicado la iniciativa emprendedora dentro de una empresa y haya habido éxito o fracaso. A partir de esto se puede pasar a profundizar en actitudes e incluso culturas empresariales.

En 2015 la compañía española Abertis agrupó algunas de sus actividades en una unidad de negocio que se identificó primero como Abertis Telecom y más tarde como Cellnex⁸ con la intención de sacar esta unidad a bolsa. Dentro de Cellnex se incluía los sistemas para el transporte y distribución de datos para contenidos de radio, televisión y servicios de seguridad, emergencias y otros aspectos de interés público. Todo el grupo Abertis se había nutrido de un esfuerzo importante de I+D pero también de la integración de otras empresas y sobre todo del estímulo de una cultura de emprender. Separar esta unidad y sacarla a bolsa era poner en un valor claro todo este esfuerzo intraemprendedor en un conjunto de mercados con una rápida evolución debido a las fusiones y adquisiciones de empresas en el sector, la evolución de la tecnología e incluso las regulaciones y posibles nuevas regulaciones.

8 Cellnex: A Growth Project. IESE Business School case SM-1662.E, December 2018.
Author: Professor Jordi Canals.



"George is a deep thinker, but his thoughts rarely come to the surface."⁹

Ya que hemos citado una empresa con varias unidades de negocio podríamos plantearnos ¿dónde es más fácil intraemprender, en una empresa diversificada o en una empresa enfocada? No creo que haya muchas dudas sobre el hecho de que si al más alto nivel, el Consejo de Administración o los propietarios de la empresa, se ha decidido que la empresa debe estar diversificada, habrá más áreas en las que pueden surgir oportunidades pero, incluso si estas oportunidades aparecen en otras áreas no cubiertas por la empresa, la cultura puede permitir explorar esas oportunidades e incluso transformarlas en empresas que se pueden incorporar como una nueva área del negocio.

Hasta los años 1980s la diversificación se consideraba un aspecto positivo y conveniente. Era una forma de orientar mejor la empresa hacia el futuro, teniendo en cuenta que algunas áreas

⁹ George es un pensador profundo, pero sus pensamientos rara vez salen a la superficie

de negocio podrían estancarse o incluso reducirse. Pero se inició un ataque contra la diversificación, particularmente de las empresas cotizadas, porque para los analistas financieros era muy complicado evaluar empresas diversificadas. Dos empresas bien enfocadas en un negocio, como Ford y General Motors, era fácil analizarlas comparando una con otra, pero ¿cómo evaluar General Electric o Siemens? General Electric tenía desde motores para aviones hasta productos médicos. La presión de los mercados de capitales y de los entornos financieros para que las empresas se “enfocasen” fue produciendo sus resultados y la diversificación pasó de objetivo a conseguir a objetivo a eliminar.

No ocurrió lo mismo con empresas no cotizadas, particularmente empresas familiares, en las que el objetivo suele ser pasar la compañía a la siguiente generación y en las que está claro que al futuro se llega mejor con una cierta diversificación, saliendo ordenadamente de aquellos negocios en los que no se ve el futuro (por falta de dimensión, de nivel tecnológico o por caída de ese sector) y entrando en áreas en las que se ve potencial. Hay grupos familiares muy diversificados como Benetton, por ejemplo.

Pero intraemprender sigue siendo un tema que aunque aparece en muchos programas de formación no se suele profundizar en él y no existen procedimientos estandarizados para estimularlo. Es claramente un área que requiere un cierto esfuerzo por parte de las escuelas de dirección de empresas. La formación suele ser muy bien valorada por los empleados que la reciben, particularmente si es de gran calidad garantizada por quienes la imparten. Si es en una prestigiosa escuela de dirección de empresas motiva, retiene, se valora y estimula. Si se impartiesen programas sobre intraemprender los empleados entenderían que la empresa acepta el tema y está dispuesta a apoyarlo. Habría más proyectos en esta área.



❧ ¿CÓMO RETRIBUIR LA INICIATIVA EMPRENDEDORA?



"The fifty-five-gallon drum is completely filled with pennies, sir. Should it be taken to the bank?"¹⁰

¿Es posible pensar que una parte de remuneración variable pueda relacionarse con el tema de intraemprender? ¿Podría llegarse a retribuir la iniciativa emprendedora con alguna participación en el valor creado o en el valor que se puede llegar a crear?

No cabe duda de que premiar económicamente aspectos de trabajo estimulan y satisfacen. Muchos directivos de alto nivel

¹⁰ El barril de cincuenta y cinco galones está completamente lleno de céntimos, señor. ¿Habrà que llevarlo al banco?

tienen remuneraciones variables que se basan en un presupuesto de ventas y resultados. Si los objetivos presupuestados no se alcanzan, la parte variable de su remuneración disminuye de lo acordado con el presupuesto; si los objetivos se superan, la parte variable sube por encima de lo presupuestado. Pero, ¿y si se identifica una oportunidad que puede crear mucho valor en el futuro –difícil de medir y con incertidumbre sobre su realización-? No existen esquemas concretos que se apliquen en muchas empresas y se haya probado su efectividad.

Pero, ¿qué hacemos si un empleado viene con una idea que puede permitir lanzar un producto o un servicio nuevo que puede ser que funcione bien? Lo lógico sería ver si necesita alguna ayuda y si puede compatibilizar su trabajo actual con el desarrollo de su nueva idea. Hemos de ver la forma de que si la nueva idea no funciona ese empleado que quizás haya sido totalmente sustituido en el trabajo que venía haciendo se puede quedar sin empleo, como castigado (encima por haber tenido la ilusión de crear más valor para su empresa). Por tanto, habrá que pedirle un esfuerzo extra durante un período para que siga con su trabajo (por lo menos en una parte relevante de su tiempo) mientras poniéndole horas extra desarrolla su idea y aquí también puede ser muy positivo el acompañamiento y apoyo de su jefe.

Hemos insistido en que lanzar una nueva actividad empresarial requiere siempre elaborar un buen “business plan”. También en esto convendrá apoyar al empleado que venga con una idea que pueda transformarse en un trozo nuevo de empresa.

Si la nueva actividad empresarial creada se incorpora a la actividad de la empresa como una notable innovación o como una nueva unidad de negocio esto puede permitir una promoción de quien aportó la idea, con la correspondiente mejora de sus

condiciones. Incluso es posible entregarle un “premio” en forma de un pago especial; a esto se puede añadir un programa de formación en una institución de prestigio.

En algunas empresas, hay casos en empresas familiares, se puede premiar la iniciativa emprendedora con una participación “teórica” en la nueva unidad de negocio resultante de la iniciativa. Esa participación “teórica” implica una fórmula para valorar la unidad de negocio y un plan para transformarla en compensación económica por compra de la participación teórica. Si a un ejecutivo que ha tenido un papel relevante en generar un nuevo negocio interno se le asigna un 5% de propiedad “teórica” del mismo se puede acordar una forma de valorar esa unidad (a partir de los ingresos generados menos los gastos, los generados y la parte que se asigne de gastos generales de la empresa). Esa valoración puede hacerse tres años después de iniciar la nueva actividad y retribuirse en varios años. Esa puede ser una forma de motivar y retener a los intraemprendedores que desde el primer momento conocían la forma cómo se valoraría, quizás tres años más tarde, la actividad resultante de su intraemprendimiento.

Zhang Chiren trabajaba en Shanghai en una empresa que importaba vinos de calidad de distintos países (Italia, Francia, España, Chile, Argentina) y los distribuía en China. Sus clientes eran desde cadenas de supermercados hasta tiendas de productos de alimentación de calidad, con marcas de prestigio. Su responsabilidad era principalmente logística pero mantenía una buena relación con muchos clientes.

Durante sus vacaciones decidió con su familia visitar a sus padres que vivían en una pequeña población en una zona bastante pobre al oeste de China. Haciendo excursiones vieron una fuente natural de agua y su familia le informó que era un agua

de gran calidad, que el terreno donde estaba la fuente era del ayuntamiento del pueblo pero que muchas personas se acercaban a la fuente con botellas vacías para llenarlas y llevárselas a casa.

A Zhang Chiren se le ocurrió la idea de montar una planta para embotellar aquella agua y crea una historia relacionada con la población y distribuir el agua apoyándose en la logística que tenía organizada para el vino. Habló con el alcalde de su pueblo, que era también un cargo del Partido Comunista de la zona, sobre la posibilidad de conseguir un préstamo y quizás algo de subvención del gobierno de la zona para montar una planta embotelladora al lado de la fuente, con un sistema de recoger el agua filtrándola y manteniendo limpieza y calidad. Con esto se podrían crear unos cuantos puestos de trabajo en la zona y generar algunos fondos para el ayuntamiento en forma de impuestos. La reacción del alcalde fue muy positiva, sobre todo por la posibilidad de iniciar una industrialización en la zona que quizás podría atraer a otras empresas.

El siguiente paso para Zhang Chiren fue comentar el tema con su jefe, el empresario de la compañía importadora de vinos. Zhang Chiren le planteó que si lograban vender también agua a sus clientes, esto podría fortalecer la relación con ellos y además se podría aprovechar la logística y sacarle un mejor partido. Su jefe lo vio muy bien. Pero se decidió montar la empresa del agua separadamente y se acordó que Zhang Chiren tendría un 30%, el ayuntamiento de su pueblo un 15% y el propietario y director general de la empresa importadora de vinos el 55% restante. Todos los fondos necesarios los aportaría el ayuntamiento a cambio de su participación como accionista y sobre todo con la industrialización y creación de empleo en el pueblo. El jefe de Zhang Chiren le incrementó algo su retribución y le asignó un joven ingeniero que llevaba un año trabajando en

los almacenes de la empresa como ayudante. La vida de Zhang Chiren se complicó porque no le fue fácil encontrar una empresa que pudiese montar la fábrica embotelladora de agua en su pueblo ya que era necesario traer a todo el equipo constructor de la fábrica y montador de los sistemas de embotellado. El proyecto le exigía viajar con frecuencia a su pueblo y esto lo dejó sin fiestas y sin fines de semana.

Pero el proyecto fue un éxito por la convergencia de ideas del ayuntamiento, del propietario de la empresa importadora de vinos y del propio Zhang Chiren. Las economías de escala en logística, las sinergias en lo comercial y el crecimiento del consumo en China fueron también una gran ayuda.

Este es un caso de éxito intraemprendedor que tiene una buena oportunidad, una coherencia, un buen conocimiento del mercado, unas actitudes favorables a apoyar al emprendedor y sin duda, una buena ejecución del proceso.



❧ ¿QUÉ PASA SI NO SE FACILITA LA INICIATIVA EMPRENDEDORA?



"It's not enough that we succeed. Cats must also fail." ¹¹

Como ya hemos comentado, en muchas empresas la prioridad es el rigor en la aplicación de las regulaciones internas para todos los trabajos que se desarrollan en la compañía. En estos casos puede incluso estar mal visto que un empleado proponga desarrollar una nueva actividad. Ya hemos explicado que en los años 80s, cuando se empezó a hablar sobre intraemprender, algunas empresas importantes crearon un fondo interno de “ca-

¹¹ Nuestro éxito no es suficiente. Los gatos además deben fracasar

pital riesgo”. Si un empleado creía que había descubierto una oportunidad podía ir a la “oficina de capital riesgo” y plantear su proyecto. Pero esto no gustaba nada a sus jefes y si la oficina de capital riesgo no veía bien el proyecto, cuando volvían a su sitio lo pasaban muy mal. Es como si sus jefes pensarán “¿qué se habrá creído este?”

Si no se facilita la iniciativa intraemprendedora se cae en la rutina, se pierde a los empleados más creativos que se van con sus ideas y proyectos y la empresa crea menos valor del que podría haber generado. Probablemente es más fácil gestionar sin intraemprendedores pero de vez en cuando leemos en la prensa que una importante empresa hace un ajuste de plantilla y reduce varios miles de empleados. A veces se informa que esto se debe a la digitalización, la automatización o la robotización, pero hay empresas que son punteras en estas cosas y siguen contratando empleados. Probablemente una buena parte de estos ajustes se podría haber evitado con algo más de iniciativa emprendedora dentro de la empresa que habría estimulado más productos, más innovación y más crecimiento.

Encontrar el equilibrio entre regulaciones y emprendimiento interno no es nada fácil y probablemente es más una cuestión de valores. Primero una cierta actitud positiva que entusiasme a quienes van a probar de intraemprender; con apoyo, permitiendo una cierta flexibilidad en el uso de su tiempo; con consejos para coordinar sus responsabilidades establecidas y su experimentación. Pero, si las cosas no salen bien, tolerancia, agradecimiento por el esfuerzo, estímulo a seguir pensando, nunca un castigo, ni una actitud que lleve al empleado a quien no le ha salido el proyecto a sentirse devaluado o incluso penalizado.

Un aspecto a tener en cuenta es que emprender, como bien sabemos, implica aspectos tecnológicos pero también aspectos

relacionados con los procesos de fabricación, cuestiones económicas y financieras, puede ser que en algunos casos sea necesario adquirir un material o unos componentes, y todas estas cosas hay que hacerlas con velocidad. Si cada vez vemos más equipos emprendedores, varias personas que emprenden juntas un proyecto y se reparten las diferentes áreas de trabajo, en el caso de intraemprender, puede ser conveniente, o necesario, que se respete esa posibilidad. Es posible que el intraemprendimiento sea una ocurrencia de más de un empleado que, trabajando juntos, han comentado la idea, se han ayudado, y la cosa saldría mejor y más rápido si siguen colaborando para ponerla en práctica.

Todo esto es muy difícil de regular y nos lleva a tener que ir concluyendo que intraemprender es más bien el resultado de una cultura y unos valores por parte de empleados y sus jefes (esfuerzo, trabajo en equipo, entusiasmo, apoyo, flexibilidad, tolerancia) y esto ha de combinarse con una regulación del trabajo. ¿Cómo crear esta cultura? Hay empresas creadas o dirigidas por emprendedores que han sabido desarrollar esa cultura. Hemos mencionado compañías como Bennetton o Fosun, pero podríamos añadir el Grupo Tata de India, Li and Fung de Hong Kong, TCL de China, el Grupo Pascual o el Grupo Puig en España, como otros ejemplos.

Una característica de las empresas que facilitan la iniciativa emprendedora es la diversificación. Intraemprender puede llevar al desarrollo de unidades de negocio distintas al foco de una compañía. Los mercados de capitales rechazan y penalizan la diversificación con su perspectiva a corto plazo. Pero las empresas familiares, con un planteamiento a largo plazo, suele estar diversificadas y esta diversificación facilita el intrapreneurship. El Grupo Pascual tiene una participación relevante en el sector de la leche y productos relacionados, pero también en la distri-

bución de agua mineral de alta calidad, en el sector hotelero y en el inmobiliario, por citar un ejemplo. Cada unidad de negocio tiene su gestión independiente, incluso en algunos casos su Consejo de Administración. Pero también hay un Consejo Familiar que supervisa el conjunto de las unidades de negocio. Este tipo de planteamientos diversificados requieren un gobierno corporativo que pueda determinar invertir más en una unidad de negocio, vender otra, cambiar la dirección de alguna, mejorar la estrategia de otra, etc.



❧ LANZANDO LA INICIATIVA EMPRENDEDORA



"Only time will tell whether this merger makes sense or not." ¹²

Para muchos directivos este título sonará a locura. Si tenemos la empresa bien enfocada, bien organizada, con una clara estrategia que ha sido transformada en directrices y objetivos para los comerciales, para los financieros, para los tecnólogos, para los de operaciones, para los de logística, para los de recursos humanos, ¿puede tener sentido que ahora les pidamos que estimulen en lanzamiento de empresas dentro de la empresa? Si

¹² El tiempo dirá si esta fusión tiene sentido o no.

la compañía va bien y los propietarios quieren estar en otros temas pueden utilizar los dividendos y la capacidad de endeudamiento de la compañía para adquirir otras empresas, eligiéndolas bien, analizándolas bien y planeando adecuadamente si se integrarán a la empresa compradora o se montará un holding con la empresa original y las que se adquieran.

La innovación y el desarrollo de nuevos productos es un tema muy relacionado con la iniciativa emprendedora. La innovación y el desarrollo de productos suele apoyarse en el contenido que tiene la empresa y avanzar mejorándolos: mejorando el producto (eficiencia, diseño, coste, etc.), o bien con modificaciones relevantes del producto, como puede ser el lanzamiento de un coche eléctrico o híbrido. La iniciativa emprendedora se basa más en la identificación de una nueva oportunidad y la rápida transformación de la misma en una actividad empresarial creadora de valor que puede desarrollarse dentro de la empresa donde surgió como una nueva unidad de negocio.

Naturalmente si todos los empleados viesan oportunidades interesantes el conjunto podría convertirse en algo complicadísimo de gestionar y esto nos lleva a hacernos la pregunta, ¿debemos estimular la iniciativa emprendedora dentro de la empresa? Quizás no sería prudente poner una presión que lleve a todos los empleados a considerar que deben ser intraemprendedores.

En todo caso es importante estar dispuestos a escuchar posibles proyectos que tengan un claro potencial y que se perciba que nadie será castigado por presentar un proyecto que puede tener potencial. Dentro de los programas de formación es bueno que se trate la innovación (esto es ya algo muy frecuente) y quizás sería bueno que se incluyese también algo sobre la iniciativa emprendedora dentro de la empresa. Probablemente la descripción de algún caso de éxito sería adecuada así como el énfasis

en el conjunto de valores asociados con el tema, esfuerzo, iniciativa, asumir riesgo, por parte de empleados y tolerancia con el fracaso, colaboración, por parte de los jefes.

El que fue uno de los más prestigiosos líderes empresariales de la historia de la empresa, el Sr. Jack Welch que fue el Presidente de General Electric ya informaba en los años 80s que él quería que General Electric fuese una compañía con una exitosa diversificación y que las unidades de negocio surgiesen desde dentro y se gestionasen de forma emprendedora como pequeñas empresas. Como hemos dicho, en aquellos años la idea de intraemprender se había colocado con fuerza como un importante estímulo del desarrollo de las compañías y muchas lo analizaron a fondo descubriendo que incluso las innovaciones que habían tenido un impacto importante en el crecimiento de la empresa tenían detrás un innovador emprendedor que, no sólo se cuidaba de los posibles cambios en el producto o de diseñar un nuevo producto, sino de todos los aspectos empresariales para llevar aquello al mercado eficientemente (fabricación del producto, marketing, venta, logística, financiación, personas, etc.). Quizás deberíamos recuperar la cultura intraemprendora de los años 80.





ANEXO 1. POSIBLE INDICE DEL “BUSINESS PLAN”

1. Resumen Ejecutivo.
2. El Concepto del negocio.
 - 2.1. Bien o servicio que se va a producir y vender.
 - 2.2. Enfoque específico para producir y vender.
 - 2.3. Factores fundamentales de diferenciación.
3. La nueva empresa en su sector.
4. El producto o servicio y su posible potenciación con productos o servicios relacionados.
5. Tecnología.
 - 5.1. Plan de I+D. Aspectos tecnológicos que se desarrollarán. Análisis de la evolución tecnológica.
 - 5.2. Personal de I+D. Motivación y retención.
 - 5.3. Principales contingencias tecnológicas y su cobertura.
6. El mercado y la competencia.
7. Plan comercial.
8. Plan de producción
 - 8.1. Comprar frente a producir. Proveedores.
 - 8.2. Subcontratados.
9. Personal. Plan de incorporación de personas. Perfiles. Motivación y retención.
10. Aspectos económicos. Previsión de flujo de caja “cash flow”. Rentabilidad.
11. Financiación. Necesidades financieras de la nueva empresa.

- 11.1. Fuentes de fondos para financiar. Capital. Deuda.
- 11.2. Accionistas y sus derechos y obligaciones.
- 12. Gestión de la empresa. Responsables de cada actividad y medios de control. Papel de los emprendedores.
- 13. Plan detallado de lanzamiento de la empresa.
Contingencias principales y su cobertura.



BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía que se indica a continuación es una fuente de información sobre los trabajos que me han ayudado a entender mejor los temas de emprender e intraemprender tras muchos años de trabajar en ellos. Con 26 de los autores he tenido el placer de ser alumno, profesor, participar conjuntamente en programas de formación o proyectos de investigación.

ABELL, Derek, KÖLLERMEIER, Thomas (editores): *Dynamic entrepreneurship in Central and Eastern Europe*. La Haya: Delwel Publishers, 1993.

ANTE, Spencer E.: *Creative Capital, Georges Doriot and the Birth of Venture Capital*. Boston, MA.: Harvard University Press, 2008.

ANZIZU, José M. de y NUENO, Pedro: *Leadership under socio-political change: Business enterprise in Spain*. Boston, Ma.: Harvard Business School, Research Paper 7th Anniversary Colloquium Series, 1984.

BHIDÉ, Amar: *New Businesses*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

BLOCK, Zenas y MCMILLAN, Ian: *Corporate Venturing*. Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1995.

BRANDT, Steven C.: *Entrepreneuring*. Nueva York, NY: New American Library, 1982.

BRANDT, Steven C.: *Entrepreneuring in Established Companies*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1986.

- BROCKHAUS, Robert H., Sr. et al.: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellsley, Ma.: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1989.
- CANALS, Jordi: *Leadership Development in a Global World*. London: Palgrave MacMillan, 2012.
- CLARYSSE, Bart, ROURE, Juan y SCHAMP, Tom, Editors: *Entrepreneurship and the Financial Community*. (Cheltenham, U.K.: Edward Elgar, 2007.
- COLLINS, Jim: *Beyond Entrepreneurship*, Nueva York, NY: Prentice Hall, 1992.
- COLLINS, Jim: *Built to Last*, Nueva York, NY: Harper Business, 1994.
- COLLINS, Jim: *Good to Great*. Nueva York, NY: Harper Business, 2001.
- COOPER, Arnold C.: *The Founding of Technology-Based Firms*. Milwaukee: Centre for Venture Management, 1971.
- CUSUMANO, Michael A. y YOFFIE, David B.: *Competing on Internet Time*. New York, NY: The Free Press, 1998.
- DRAPER III, William H.: *The Startup Game*. New York, NY: Palgrave MacMillan, 2011.
- DRUCKER, Peter: *Innovation and Entrepreneurship*. Nueva York, NY: Harper and Row Publishers, 1985.
- DRUCKER, Peter: *Management for results*. Nueva York, NY: Harper and Row Publishers, 1964.
- EHRENFELDS, Tom: *The Startup Garden*. Nueva York, NY: McGraw Hill, 2002.
- FERNÁNDEZ, Pablo: *Valoración de Empresas*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.
- GALBRAITH, John Kenneth: *The Economics of Innocent Fraud*. Boston, MA.: Houghton Mifflin Co., 2004.

- GALLO, Miguel A.: La Empresa Familiar, colección. Barcelona: Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, Tomos 1 a 9, 1987 a 2004.
- GALLO, Miguel A. y AMAT, Joan: Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003.
- GENESCA, Enric y otros, coordinadores: Creación de Empresas Entrepreneurship. Barcelona: Universidad Autónoma, 2003.
- GOMPERS, Paul and LERNER, Josh: The Venture Capital Cycle. Cambridge, MA.: The MIT Press, 2000.
- GUMPERT, David E.: How to Really Create a Successful Business Plan. Boston, Ma.: Inc. Publishing, 1990.
- HARVARD BUSINESS ESSENTIALS: Entrepreneurs Toolkit. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Publishing, 2005.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL on Entrepreneurship. Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1985 a 2003.
- HASKINS, Gay y WILLIAMS, Roy: Intrapreneurship in Action. London: The Economist Publications Unit, 1987
- KALTHOFF, Otto, NONAKA, Ikujiro, NUENO, Pedro: The Light and the Shadow. Oxford: Capstone, 1997. Disponible en castellano: La luz y la sombra: la innovación en la empresa y sus formas de gestión. Barcelona: Deusto, 1998.
- KAO, John J. y STEVENSON, Howard H. (editores): Entrepreneurship. Boston, MA.: Harvard Business School Working Paper Series, 1983.
- KHANNA, Tarun: Billions of Entrepreneurs. How China and India are Reshaping Their Futures and Yours. Boston, MA.: Harvard University Press, 2007.

KOPLOVITZ, Kay: *Bold Women, Big Ideas*. Nueva York, NY: Public Affairs, 2002.

KOTTER, John P.: *A Sense of Urgency*. Boston, MA.: Harvard Business School Publishing, 2008.

KUEMMERLE, Walter: *Case Studies in International Entrepreneurship*. Boston, Ma.: McGraw Hill Irwin, 2005.

LANSBERG, Ivan: *Succeeding Generations*. Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1999.

MAYARD, Vipin and RAMSEY, Geoff: *Digital Impact, the Two Secrets to Online Marketing Success*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2011.

McGRATH, Rita Gunther y MacMILLAN, Ian. *The Entrepreneurial Mindset*. Boston, MA.: Harvard Business School Press, 2000.

MERCADÉ, Anna: *Mujer Emprendedora*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1998.

NASH, Laura y STEVENSON, Howard : *Just Enough*. Boston, MA.: Harvard Business School Press, 2004.

NUENO, Pedro: Norsk Hydro OK3, Caso del IESE, n.º 3-696-009, P.885-E, enero de 1996.

NUENO, Pedro: *Cartas a un joven emprendedor*. Barcelona: Crítica, 2007.

NUENO, Pedro: *Emprendiendo hacia el 2020*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2009.

PABLO, Amy y JAVIDAN, Mansour: *Mergers and Acquisitions*, Malden, MA.: Blackwell Publishing, 2004.

PRAHALAD, C.K. y RAMASWAMY, Venkat: *The Future of Competition*. Boston, MA.: Harvard University Press, 2004.

Hay traducción en castellano: El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores. Barcelona: Gestión 2000, 2004.

RONDSTADT, Robert C.: Entrepreneurship. Dover, MA.: Lord Publishing Co., 1984.

RONDSTADT, Robert C. et al.: Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellsley, MA.: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1986.

ROURE, Juan y KEELEY, Robert H.: Determinants of New Venture Success Before 1982 and After. A Preliminary Look at Two Eras. Proceedings of the Ninth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference. Center of Entrepreneurial Studies, Babson College, Wellsley, Ma.: 1989b.

SAHLMAN, William A. y STEVENSON, Howard H.: The Entrepreneurial Venture. Boston, Ma.: Harvard Business School Publications, 1992

SCHUMPETER, Joseph: Capitalism, Socialism and Democracy, (Nueva York, NY: Harper and Bros, 1943

SEÑOR, Dan and SINGER, Saul: Start-Up Nation. New York, NY: Hachette Book Group, 2011.

SIMON, Hermann: Hidden Champions. Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1996. Traducido al castellano: Líderes en la Sombra. Barcelona: Editorial Planeta, 1997.

SINOWAY, Eric C.: Howard's Gift. New York, NY: St. Martin's Press, 2012.

STEVENSON, Howard H., Do Lunch or be Lunch. Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1998.

STEVENSON, Howard H. y GUMPERT, David E.: The Heart of' Entrepreneurship. Boston, Ma: Harvard Business Review. Marzo-abril, 1985.

- STEVENSON, Howard H. y KAO, John. Entrepreneurship, What it is and how to teach it. Working paper series. Harvard Business School, Boston, MA, 1983.
- SUTTON, Garrett, Esq., Corporate Attorney: How to Buy and Sell a Business. New York, NY: Warner Books, 2003.
- SVENDSEN, John Erik: Intrapreneurship and Corporate Strategy. Barcelona: Tesis Doctoral, IESE, 1997.
- TIMMONS, Jeffry A.: The Entrepreneurial Mind. Andorer, MA.: Brick House Publishing Co., 1989.
- TIMMONS, Jeffry A.: New Business Opportunities. Acton, MA.: Brick House Publishing Co., 1990.
- TIMMONS, Jeffry A.: New Venture Creation. Boston, MA.: McGraw Hill Irwin, 1996.
- TIMMONS, Jeffry A.: Planning and Financing the New Venture. Acton, MA.: Brick House Publishing Co., 1990.
- TIMMONS, Jeffry A.: New Venture Creation. Boston, MA.: McGraw-Hill Irwin, 1996.
- VESPER, Karl H., et al.: Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellsley, MA.: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1981.
- VESPER, Karl H., et al.: Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellsley, MA.: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1982.
- VESPER, Karl H.: New Business Strategies. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990.
- VESPER, Karl H.: Entrepreneurship Education, 1993. Los Angeles, CA.: The Anderson School, University of California, 1993.

- VIETOR, Richard H. K. How countries compete: strategy, structure, and government in the global economy. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2006.
- VILÀ, Joaquim: Positioning strategies and prospects for success of emerging high technology firms: The case of US Biotechnology. Ph. D. Dissertation, The Wharton School, University of Pennsylvania, 1990.
- WARD, John: Keeping the Family Business Healthy. San Francisco, CA.: Jossey-Bas, 1987.
- WARD, John: Perpetuating the Family Business. Nueva York, NY: Palgrave, 2004.
- WELSCH, Harold: International Entrepreneurship and Small Business Bibliography. Chicago, Il: De Paul University, 1992.
- WILKENS, Joanne: Her Own Business. Nueva York, NY: McGraw Hill Book Co., 1987.
- WILSON, John W.: The New Venturers. Reading, MA.: Addison Wesley Publishing Company, 1986.
- ZALEZNIK, Abraham y KETS DE VRIES, Manfred: Myths and Realities of Entrepreneurship. Power and the Corporate Mind. Nueva York, NY: Houghton Mifflin Company, 1975.



Discurso de contestación

Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández

Excmo. Sr. Presidente de la Real Academia Europea
de Doctores
Excmos. Sres. Académicos,
Ilustrísimas Autoridades

Sras. y Sres.

Permítanme iniciar mi intervención en este Solemne Acto Académico, manifestando mi agradecimiento a la Junta de Gobierno de la RAED y en especial al Presidente Excmo. Sr. Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau por el Honor que representa para mi introducir ante tan digna audiencia al Profesor Pedro Nueno Iniesta.

Desglosar, en el tiempo del que disponemos para esta presentación laudatoria, un currículum tan amplio como el del Dr. Nueno es tarea ardua por ser el suyo un currículum tan dilatado como profundo, tan extenso como apasionante.

Pedro Nueno es Profesor Emérito del Departamento de Iniciativa Emprendedora de IESE y profesor, fundador y presidente honorario de la CEIBS escuela líder de dirección de empresas en Asia.

El Profesor Nueno, cursó en primer lugar estudios de Arquitecto técnico y al acabar los mismos, continúa su formación estudiando Ingeniería industrial, en ETSII de Barcelona.

Posteriormente se traslada a Harvard y en esa prestigiosa institución académica se doctora en Business Administration.

A su regreso a España, se incorpora a IESE Business School, donde sigue impartiendo su docencia habiendo desarrollado dentro de la misma un amplio y variado magisterio que le ha granjeado por parte de sus numerosos alumnos una estima y un reconocimiento que trascienden el ámbito de la escuela a la que ha dedicado su vida académica y profesional, y se extiende por numerosos lugares del mundo, en donde su nombre es sinónimo de capacidad profesional, seriedad y rigor pero sobre todo *bonhomía*. Así es como describen sus alumnos y colaboradores a Pedro Nueno. Un gran profesor y una excelente persona.

Pero obviamente, y todos los que conocemos su trayectoria profesional e inquietudes internacionales no podríamos desvincular su figura de la de la escuela que mencioné anteriormente, y que fundó allá por el año 1994, la China Europe International Business School (CEIBS) de la cual como ya hemos dicho, sigue siendo hasta la fecha profesor y Presidente de honor. En efecto CEIBS se ha convertido hoy, sin duda en un referente internacional en Asia y ocupa por méritos propios un lugar muy destacado en los rankings internacionales. Esa iniciativa suya fue consecuencia de las relaciones y los conocimientos que adquirió durante su estancia en la Universidad de Harvard en donde era habitual que algunos de sus más destacados profesores crearan escuelas de negocio.

CEIBS fue fundada originalmente en Pekín, como joint venture entre la Comisión Europea, el Ministerio Chino de Relaciones Exteriores y Cooperación, y la Shanghai Jiao Tong University, una de las más prestigiosas universidades chinas. Aunque la escuela dio sus primeros pasos en Pekín, al poco tiempo se trasladó a Shanghai, instalando su sede en el campus de la Jiao Tong University. En sus pocos años de historia, CEIBS se ha

posicionado como una de las escuelas líderes de Asia, y hoy en día es una espléndida realidad colaborativa en su relación con IESE y con la Universidad de Harvard.

Al analizar la trayectoria profesional de nuestro beneficiario, se observa con meridiana claridad como ya desde sus inicios trazó una línea muy clara en la que la docencia, la formación posgraduada y la divulgación del conocimiento serían los pilares que sostendrían su edificio profesional.

Es enorme la cantidad de cursos que ha impartido a lo largo del mundo y para instituciones tan prestigiosas como el Banco Mundial, la Universidad de Harvard, la escuela de negocios más puntera de Francia INSEAD, la Universidad de Stanford, la Universidad de Michigan.

Ha sido también profesor invitado en universidades y escuelas de negocios de Hispanoamérica.

Su labor investigadora ha sido reconocida con muchos proyectos de investigación financiados por entidades nacionales e internacionales de relevancia.

Un aspecto muy destacado de su contribución científica son sus publicaciones que se enmarcan dentro de sus áreas de especialización y que comprenden la iniciativa emprendedora, la creación de nuevas empresas, la dirección de tecnologías e innovación. Es autor de 14 libros traducidos a diferentes idiomas, sobre temas de reestructuración, innovación e iniciativa emprendedora, autor de innumerables artículos y también de muchos estudios de caso, que son utilizados en el IESE y en otras muchas escuelas de negocio.

Permítanme destacarles de manera muy sucinta algunos de sus libros más relevantes

Autoengaño y Empresa (2019)

El autoengaño, también en la empresa, es el resultado de un análisis insuficiente de la realidad, de realizar planteamientos precipitados o incluso de sobrevalorar nuestras propias capacidades. Este autoengaño es fácil de detectar por los demás y sus consecuencias son nefastas. El fracaso y el perder apoyos son solo dos de ellas.

Jubilado ¿y ahora qué? Emprender en la jubilación (2018)

Se puede emprender a cualquier edad si se dispone de ganas, energías y recursos para ello. De hecho el aumento de la esperanza y la calidad de vida, gracias a los continuos progresos médicos y farmacológicos, convierte la jubilación en una oportunidad de oro para afrontar nuevos retos en los que seguir aplicando el bagaje de conocimientos y experiencias

Gracias, China (2017)

El autor reflexiona sobre las razones por las que China es el único país capaz de cuestionar la hegemonía de los Estados Unidos. Gracias, China es el resultado de estas reflexiones y un análisis de un país que no deja de sorprendernos por su capacidad de generar trabajo, su contribución al desarrollo tecnológico, sus rutas comerciales...

Anticipando el consejo del 2020 (2016)

La velocidad empresarial, la globalización y el cambio tecnológico transforman las empresas y exigen respuestas desde el Consejo de Administración. Mientras, la actividad del Consejo está cada vez más regulada. Ante este escenario, ¿qué perfil, aptitudes y actitudes deben tener los consejeros?

Diez tendencias en los consejos de administración Premium (2016)

Buena parte de los escándalos y malas prácticas que han quedado al descubierto tras la crisis financiera global están directamente vinculados a una dejación de funciones flagrante por parte de los consejos y casos como los de Enron o Worldcom ya forman parte de los anales del mal gobierno corporativo. Con estos antecedentes y habida cuenta de los cambios se impone una profunda transformación del consejo, el autor los resume en diez tendencias para los próximos cinco años.

Emails a un joven emprendedor (2014)

Se dice que el mundo es de los emprendedores. Y, en realidad, todos podemos serlo. Basta con vencer nuestra resistencia al cambio y tener el coraje de poner en marcha el proceso por el que se identifican oportunidades (que responden a necesidades del mercado), y, con el recurso a la innovación, se organiza la producción y distribución de productos que satisfacen esa nueva necesidad. En el fondo, se trata de ingeniárselas para descubrir algo que todos intuyen o quieren pero que no tienen conciencia exacta de cómo obtenerlo. Por eso no se necesita un don especial para emprender un negocio: es un proceso que se puede aprender y que se puede enseñar. Es lo que hace en este libro el profesor Pedro Nueno, quien, por medio de unos emails imaginarios, analiza diferentes casos (todos con base real, extraídos de años de experiencia) que son paradigmáticos en la carrera de todo emprendedor y en los que se discuten desde la identificación de una oportunidad, la evaluación y concreción de la misma, la elaboración de un Business Plan, la búsqueda de recursos, la fase intensiva de operaciones o el ajuste permanente del modelo a las circunstancias cambiantes del mercado, hasta la puesta en valor de la empresa por venta o salida a bolsa. El proceso de globalización se ha mantenido acelerando su velocidad. La innovación tecnológica ha seguido creciendo.

Una crisis económica ha recorrido todo el mundo provocando impactos en la mayoría de empresas existentes.»

Por todo ello, la labor del emprendedor adquiere hoy en día mayor importancia que nunca.

Como actividad empresarial destacada fue el fundador de Finaves, el fondo de capital de riesgo basado en el IESE que ha impulsado más de 40 empresas.

Y entre sus méritos se encuentra el haber recibido en 2003 la Cruz de San Jordi, en ese mismo año, la Encomienda del mérito civil otorgada por el Gobierno de España, y en 2014, el Outstanding Contribution Award del Gobierno de China.

Por lo que respecta al espléndido discurso con que nos ha ilustrado nuestro nuevo académico poco hay que añadir a sus atinadas y profundas reflexiones.

Estamos de acuerdo con sus planteamientos respecto a que muy probablemente no hemos prestado suficiente atención a la posibilidad de estimular y facilitar el que dentro de las empresas existentes se pueda emprender, lo que se bautizó como “intraemprender”.

Se habla mucho de innovar y sin duda innovar y emprender son cosas relacionadas. Pero intraemprender busca más la idea de crear valor, es decir, añadir a la innovación todo lo que haga falta para conseguir la máxima creación de valor posible y eso puede requerir una modificación de la organización o incluso la creación de una nueva unidad de negocio o hasta una filial y lo que viene a decir nuestro nuevo académico es que hemos de estar abiertos a todo esto.

Hacer estas cosas dentro de una empresa es más difícil que cuando un emprendedor crea un “start-up”. Las empresas tienen organizaciones y regulaciones internas que especifican los trabajos que deben hacer los empleados y a quién reportar. El que a alguien se le ocurra una oportunidad que quizás podría transformarse en una empresa o por lo menos una nueva actividad empresarial implica dedicar tiempo y atención a algo que no estaba previsto ni regulado y puede tener dificultades organizativas y según la autorizada opinión del Prof. Nuño, deberíamos preguntarnos si tenemos algunos ejemplos en los que estas cosas se haya hecho bien y si hemos de profundizar más en estos temas y explorar formas de incluirlos en los procesos de gestión.

Otra idea que subyace en su discurso es que el concepto del “venture capital” interno sin duda puede plantear problemas organizativos. Es importante que los empleados de una empresa se sientan satisfechos con su trabajo. Si a un trabajo claro, concreto y bien organizado añadimos la idea de emprender y además colocamos dentro de la empresa una fuente de capital para ellos, podemos crear un entorno de incertidumbre. Probablemente, el riesgo de perder algún empleado que quiere ser emprendedor es menor que los problemas de incertidumbre y, en algunos, insatisfacción, que crearíamos llevando la potenciación de “intraemprender” al extremo de crear un “venture capital” interno.

Formar a los empleados es siempre bueno y quizás deberíamos ser un poco más ambiciosos y formar en el tema e incluso en profundizar cómo debería ser ese tipo de formación, sobre la que no hay mucha experiencia en algunos de los entornos empresariales que se verían beneficiados.

El tema de la retribución requiere también una profunda reflexión. ¿Podemos plantear para todos una retribución para

algo que no es obligatorio y para lo que no hemos asignado objetivos ni hemos formado? Seguramente, con la información y experiencia que se tiene a día de hoy lo mejor es tratar caso a caso, al igual que es necesario, en opinión del Prof. Nueno, hilar muy fino si se trata de lanzar una iniciativa emprendedora, pero está claro que es necesario y casi imprescindible de estudiar mejor cómo formar para ello, cómo organizarse para hacerlo bien sin desmotivar a emprendedores internos y cómo retribuirlos. Sin duda es un tema que con la evolución digital crecerá y que puede facilitar la creciente velocidad de la evolución empresarial.

Muchas gracias Dr. Nueno, por sus contribuciones al conocimiento más profundo del emprendimiento y del intraemprendimiento y también por sus aportaciones a través de los libros y artículos que escribe de manera habitual en los medios de comunicación, a problemas que afectan a muchos ciudadanos. Espero que muchos jóvenes con vocación, ilusión y arrojo lean sus acertadas reflexiones y sientan la necesidad de salir de sus zonas de confort y avanzar en la senda que usted les ha marcado tan brillantemente con el discurso que acaba de pronunciar.

Esta Real Corporación se honra en recibirle hoy como académico numerario como reconocimiento a su labor docente, investigadora y divulgadora esperando que esta relación sea fructífera para ambas partes durante muchos años.

Muchas gracias. He dicho
José Ramón Calvo



PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES

Directori 1991

Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castelltví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

La tradición jurídica catalana (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

La identidad étnica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Contribución al estudio de las Bacteriemias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

La transició demogràfica a Catalunya i a Balears (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

L'art d'ensenyar i d'aprendre (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

Sessió necrològica en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

La explosión innovadora de los mercados financieros (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

La cultura com a part integrant de l'Olimpisme (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

Medicina i Tecnologia en el context històric (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

Els sòlids platònics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

La normalització en Bioquímica Clínica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

L'entropia en dos finals de segle (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

Vida i música (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

La diferencia entre los pueblos (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'aventura del pensament teològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

El derecho del siglo XXI (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'ordre dels sistemes desordenats (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Un clam per a l'ocupació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

La nueva estrategia internacional para el desarrollo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

El aura de los números (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Dilemes dinàmics en l'àmbit social (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología? (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

Directorio 2000

Génesis de una teoría de la incertidumbre. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Xavier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

La medicina de la calidad de vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

Pour une science touristique: la tourismologie (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

La drogaaddicció com a procés psicobiològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

Un univers turbulent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

L'envelliment del cervell humà (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

Les telecomunicacions en la societat de la informació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Àngel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

La veritat matemàtica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

De l'economia política a l'economia constitucional (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

Temperància i empatia, factors de pau (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

La gestión estratégica del inmovilizado (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia))2004.

Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: “*Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en économie et gestion*”; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: “*L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare*”; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: “*Nouvelles stratégies oncologiques*”; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “*Les résistences bactériennes a les antibiotiques*”. 2005.

Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques i Em-

presarials, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

“Son nou de flors els rams li renc” (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El amor y el desamor en las parejas de hoy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Planel·l i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

Problemática de la familia ante el mundo actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Incertesa i bioenginyeria (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

Marketing político y sus resultados (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

Células Madre y Medicina Regenerativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisua Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Girone-lla i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2009.

El legado de Jean Monnet (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

La economía china: Un reto para Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

Les radiacions ionitzants i la vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llor i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinención? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

Una esperanza para la recuperación económica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

Certes i incertes en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malveyh, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llor, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

Una mejor universidad para una economía más responsable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2012.

La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: “*El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador*”, Excm. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: “*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario*”, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: “*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible*” i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: “*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*”), publicació en format digital www.reialacademiadoctors.cat, 2012.

La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

El procés de la visió: de la llum a la consciència (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

Formación e investigación: creación de empleo estable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escripura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excm. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

**Colección Real Academia Europea de Doctores
Fundación Universitaria Eserp**

1. *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.
ISBN: 978-84-616-8659-9, Dipòsit Legal: B-5605-2014
2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-8830-2, Depósito Legal: B-6286-2014
3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-616-8848-7, Depósito Legal: B-6413-2014
4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014.
ISBN: 978-84-616-9042-8, Dipòsit Legal: B-6415-2014

5. *Estructuras metálicas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-9671-0, Depósito Legal: B-7421-2014

6. *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-9672-7, Depósito Legal: B-10952-201

7. *El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014.
ISBN: 978-84-616-9929-2, Depósito Legal: B-11468-2014

8. *La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014.
ISBN: 978-84-617-0137-7, Depósito Legal: B-12322-2014

9. *La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014.
ISBN: 978-84-617-0174-2, Depósito Legal: B-12850-2014

10. *La ciutat, els ciutadans i els tributs* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2014.
ISBN: 978-84-617-0354-8, Dipòsit Legal: B-13403-2014

11. *Organización de la producción: una perspectiva histórica* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Joaquín Bautista Valhondo, Doctor en Ingeniería Industrial y del Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-0359-3, Depósito Legal: B 13610-2014
12. *Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teología) 2014.
ISBN: 978-84-617-0546-7, Depósito Legal: B 15010-2014
13. *La tecnología, detonante de un nuevo panorama en la educación superior* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Lluís Vicent Safont, Doctor en Ciencias de la Información y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2014.
ISBN: 978-84-617-0886-4, Depósito Legal: B 16474-2014
14. *Globalización y crisis de valores* (Discurso de ingreso del académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por la académica de número Excmo. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-617-0654-9, Depósito Legal: B 20074-2014
15. *Paradojas médicas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Venezuela Excmo. Sr. Dr. Francisco Kerdel-Vegas, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Lloret Brull, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-1759-0, Depósito Legal: B 20401-2014
16. *La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrián Díaz, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y del Excmo. Sr. Dr. Juan Ma-

ría Soriano Llobera, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

ISBN:978-84-617-2813-8, Depósito Legal: B 24424-2014

17. *La filosofia com a cura de l'ànima i cura del món* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2014.

ISBN: 978-84-617-2459-8, Dipòsit Legal: B 24425-2014

18. *Hacia una Teoría General de la Seguridad Marítima* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.

ISBN: 978-84-617-3623-2, Depósito Legal: B 27975-2014

Colección Real Academia Europea de Doctores

19. *Pensamiento Hipocrático, Biominimalismo y Nuevas Tecnologías. La Innovación en Nuevas Formas de Tratamiento Ortodóncico y Optimización del Icono Facial* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.

ISBN: 978-84-606-5615-9, Depósito Legal: B 3966-2015

20. *Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las Organizaciones del Siglo XXI.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para Chile Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Garrido Morales, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.

ISBN:978-84-606-6176-4, Depósito Legal: B 5867-2015

21. *Nuevos tiempos, nuevos vientos: La identidad mexicana, cultura y ética en los tiempos de la globalización.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Manuel Medina Elizondo, Doctor en Ciencias de la Administración, y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.
ISBN: 78-84-606-6183-2, Depósito Legal: B 5868-2015

22. *Implante coclear. El oído biónico.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Barraquer Moner, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.
ISBN: 978-84-606-6620-2, Depósito Legal: B 7832-2015

23. *La innovación y el tamaño de la empresa.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Carlos Mallo Rodríguez, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-6621-9, Depósito Legal: B 7833- 2015

24. *Geologia i clima: una aproximació a la reconstrucció dels climes antics des del registre geològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Salas Roig, Doctor en Geologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2015.
ISBN: 978-84-606-6912-8, Dipòsit Legal: B 9017-2015

25. *Belleza, imagen corporal y cirugía estética* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Serra i Renom, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-7402-3, Depósito Legal: B 10757-2015

26. *El poder y su semiología* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin, Doctor en Filología Románica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.
ISBN: 978-84-606-7992-9, Depósito Legal: B 13171-2015

27. *Atentados a la privacidad de las personas* (Discurso de ingreso del académico de honor Excmo. Sr. Dr. Enrique Lecumberri Martí, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-9163-1, Depósito Legal: B 17700-2015

28. *Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el yugo de la esvástica* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco López Muñoz, Doctor en Medicina y Cirugía y Doctor en Lengua Española y Literatura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-9641-4, Depósito Legal: B 17701-2015

29. *Las políticas monetarias no convencionales: El Quantitative Easing*” (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Economía y Administración de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-608-299-1, Depósito Legal: B 25530-2015

30. *La utopía garantista del Derecho Penal en la nueva “Edad Media”* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Fermín Morales Prats, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN- 978-84-608-3380-2, Depósito Legal: B 26395-2015

31. *Reflexions entorn el Barroc* (Discurs d’ingrés de l’acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador de Brocà Tella, Doctor en Filosofia i lletres, i contestació per l’acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil Ribas, Doctor en Teologia) 2016.
ISBN- 978-84-608-4991-9, Depósito Legal: B 30143-2015

32. *Filosofia i Teologia a Incerta Glòria. Joan Sales repensa mig segle de cultura catalana* (Discurs d’ingrés de l’acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana i Closa, Doctor en teologia i doctor en filosofia, i contestació per l’acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba i Roselló, Doctor en teologia i doctor en filosofia) 2016.
ISBN- 978- 84- 608-5239-1, Depósito Legal: B 1473-2016

33. *Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN- 978 84 6085663-4, Depósito Legal: B 3910-2016
34. *Reflexiones y alternativas en torno a un modelo fiscal agotado.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antoni Durán-Sindreu Buxadé, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN- 978-84-608-5834-8, Depósito Legal: B 4684-2016
35. *La figura del emprendedor y el concepto del emprendimiento.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antonio Pulido Gutiérrez, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Alta Administración de Empresas) 2016.
ISBN- 978-84-608-5926-0, Depósito Legal: B 4685-2016
36. *La Cirugía digestiva del siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Carlos García-Valdecasas Salgado, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoberos Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-6086034-1, Depósito Legal: B 5802-2016
37. *Derecho civil, persona y democracia* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Alfonso Hernández-Moreno, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-608-6838-5, Depósito Legal: B 7644-2016
38. *Entendiendo a Beethoven* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Tapia García, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-608-7507-9, Depósito Legal: B 10567-2016

39. *Fútbol y lesiones de los meniscos* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ramon Cugat Bertomeu, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-608-8578-8, Depósito Legal: B 12876-2016
40. *¿Hacia un nuevo derecho de gentes? El principio de dignidad de la persona como precursor de un nuevo derecho internacional* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Santiago J. Castellà Surribas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-608-8579-5, Depósito Legal: B 14877-2016
41. *L'empresa més enllà de l'obra estètica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2016.
ISBN: 978-84-608-9360-8, Depósito Legal: B 15757-2016
42. *El reto de mejorar la calidad de la auditoria* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2016.
ISBN: 978-84-608-9688-3, Depósito Legal: B 16347-2016
43. *Geografia, diffusione e organizzazione cristiana nei primi secoli del cristianesimo* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Angelo Di Berardino, Doctor en Teología - Doctor en Historia y Filosofía y contestación por el académico de número Excmo. y Mgfco. Sr. Rector Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escritura) 2016.
ISBN: 978-84-617-5090-0, Depósito Legal: B 21706-2016
44. *Los cónsules de Ultramar y Barcelona* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Dr. Albert Estrada-Rius, Doctor en Derecho y Doctor en Historia y contestación por el académico de

número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-5337-6, Depósito Legal: B 21707-2016

45. *El implante dental y la Osteointegración* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Carlos Aparicio Magallón, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-5598-1, Depósito Legal: B-22187-2016

46. *La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres, Doctor en Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.

ISBN: 978-84-617-5971-2, Depósito Legal: B-23123-2016

47. *Incertidumbre y neurociencias: pilares en la adopción de decisiones* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Jorge Bachs Ferrer, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Ciencias Políticas y Económicas) 2016.

ISBN: 978-84-617-6138-8, Depósito Legal: B-23124-2016

48. *¿Puede el marketing salvar al mundo? Expectativas para la era de la escasez* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Luis Nueno Inieta, Doctor of Business Administration y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.

ISBN: 978-84-617-6499-0, Depósito Legal: B 24060-2016

49. *Calidad de vida de los pacientes afectos de cáncer de próstata según el tratamiento realizado* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ferran Guedea Edo, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Albert Biete Sola, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-7041-0, Depósito Legal: B 26030-2016

50. *Relazioni conflittuali nelle aziende familiari: determinanti, tipologie, evoluzione, esiti* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Salvatore Tomaselli, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Dirección de Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2017.
ISBN: 978-84-617-7820-1, Depósito Legal: B 1712 -2017
51. *Sobre el coleccionismo. Introducción a la historia* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Manuel Puig Costa, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.
ISBN: 978-84-617-7854-6, Depósito Legal: B 1713-2017
52. *Teoria de la semblança i govern universitari* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Armengou Orús, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2017.
ISBN: 978-84-617-8115-7, Depósito Legal: B 2853- 2017
53. *Història de la malaltia i de la investigació oncològica. Retorn als orígens* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mariano Monzó Planella, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2017.
ISBN: 978-84-617-8179-9, Depósito Legal: B 2854-2017
54. *Diagnóstico precoz del Cáncer de Pulmón: El Cribado, una herramienta para avanzar en su curación* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Laureano Molins López-Rodó, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.
ISBN: 978-84-617-8457-8 , Depósito Legal: B 3937-2017
55. *Honor, crédito en el mercado y la exceptio veritatis* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Felio Vilarrubias Guillamet, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.
ISBN: 978-84-617-8867-5 , Depósito Legal: B 6307-2017

56. *La vida és una llarga oxidació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Nicole Mahy Géhenne, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'acadèmic de número Excm Sr. Dr. Rafael Blesa González, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2017.
ISBN: 978-84-617-9179-8, Depósito Legal: B 6308-2017

57. *Salud periodontal y salud general: la alianza necesaria* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. Nuria Vallcorba Plana, Doctora en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica) 2017.
ISBN: 978-84-617-9253-5, Depósito Legal: B 8541-2017

58. *Gobierno y administración en la empresa familiar* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Manuel Calavia Molinero, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2017.
ISBN: 978-84-697-2296-1, Depósito Legal: B 10562-2017

59. *Darwin, Wallace y la biología del desarrollo evolutiva* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Daniel Turbón Borrega, Doctor en Filosofía y Letras y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Felio Vilarrubias Guillamet, Doctor en Derecho) 2017.
ISBN: 978-84-697-2678-5, Depósito Legal: B 11574-2017

60. *EL asesoramiento financiero, la figura del Asesor Financiero y de las E.A.F.I.s* (Discurso de ingreso de la académica de número Excma. Sra. Dra. Montserrat Casanovas Ramon, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2017.
ISBN: 978-84-697-3635-7, Depósito Legal: B 15061-2017

61. *Dieta Mediterránea: una visión global / La nutrición comunitaria en el siglo XXI* (Discursos de ingreso de los académicos de número Excmo. Sr. Dr. Lluís Serra Majem, Doctor en Medicina y Excmo. Sr. Dr. Javier Aranceta Bartrina, Doctor en Medicina y Cirugía, contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía, y la Excma. Sra.

Dra. Maria dels Àngels Calvo Torras, Doctora en Veterinaria y Doctora en Farmacia) 2017.

ISBN: 978-84-697-4524-3, Depósito Legal: B 17729-2017

62. *La conquista del fondo del ojo* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Borja Corcóstegui, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.

ISBN: 978-84-697-4905-0, Depósito Legal: B 22088-2017

63. *Barcelona, Galería Urbana* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Trias de Bes, Doctor en Arquitectura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica) 2017.

ISBN: 978-84-697-4906-7, Depósito Legal: B 24507-2017

64. *La influencia del derecho español en México* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Jesús Gerardo Sotomayor Garza, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2017.

ISBN: 978-84-697-5210-4 , Depósito Legal: B 25165-2017

65. *Delito fiscal y proceso penal: crónica de un desencuentro* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Joan Iglesias Capellas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2017.

ISBN: 978-84-697-6524-1, Depósito Legal: B 25318-2017

66. *Laïcitat i laïcisme en l'occident europeu* (Discurs d'ingrés de l'Emm. i Rvdm. Dr. Lluís Martínez Sistach, Doctor en Dret Canònic i Civil, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia) 2017.

ISBN: 978-84-697-6525-8, Depósito Legal: B 28921-2017

67. *Lo disruptivo y el futuro: tecnología y sociedad en el siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Luis Pons Puiggrós, Doctor en Administración y Dirección de Empresas, y con-

testación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina) 2017.

ISBN: 978-84-697-8211-8, Depósito Legal: B 29804-2017

68. *Avances Tecnológicos en Implantología Oral: hacia los implantes dentales inteligentes* (Discurso de ingreso del académico de Número Excmo. Sr. Dr. Xavier Gil Mur, Doctor en Ingeniería Química y Materiales, Rector de la Universidad de Catalunya y contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Ingeniería Náutica) 2018.
ISBN: 978-84-697-9148-6, Depósito Legal: B 1862-2018.

69. *La función del marketing en la empresa y en la economía* (Discurso de ingreso del académico de Número Excmo. Sr. Dr. Carlo Maria Gallucci Calabrese, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Ingeniería Náutica) 2018.
ISBN: 978-84-697-9161-5, Depósito Legal: B 1863-2018

70. *El nuevo materialismo del siglo XXI: Luces y sombras* (Discurso de ingreso de l académica de Número Excma. Sra. Dra. Mar Alonso Almeida, Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación del Académico de Número Excm. Sr. Dr. Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Económicas y Administración de empresas) 2018.
ISBN: 978-84-09-00047-0 , Depósito Legal: B 5533-2018

71. *La dinámica mayoría – minoría en las sociedades de capital* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Rodolfo Fernández-Cuellas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2018.
ISBN: 978-84-09-00419-5 , Depósito Legal: B 6898-2018

72. *Rubén Darío, Japón y Japonismo* (Discurso de ingreso del Académico de Honor, Hble. Sr. Naohito Watanabe, Cónsul General del Japón en Barcelona y contestación por el académico de número Excmo. Excmo. Sr. Dr. José María Bové Montero. Doctor en Administración y Dirección de Empresas) 2018.
ISBN: 978-84-09-01887-1, Depósito Legal: B 12410-2018

73. *Farmacología Pediátrica: pasado, presente y perspectivas de futuro* (Discurso de ingreso de la académica correspondiente Excm. Sra. Dra. Ma^a Asunción Peiré García, Doctora en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pere Gascón Vilaplana, Doctor en Medicina) 2018.
ISBN: 978-84-09-02147-5 , Depósito Legal: B-13911-2018
74. *Pluralismo y Corporativismo. El freno a la Economía dinámica* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Vicente Sola, Doctor en Derecho y Economía y contestación por el académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Edmund Phelps, Premio Nobel de Economía 2006) 2018.
ISBN: 978-84-09-02544-2 , Depósito Legal: B-15699-2018
75. *El Valor del liderazgo* (Discurso de ingreso de la académica de número Excm. Sra. Dra. Mireia Las Heras Maestro, Doctora en Dirección de Empresas y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra, Doctor en Administración de Empresas) 2018.
ISBN: 978-84-09-02545-9 , Depósito Legal: B-15700-2018
76. *Reflexiones sobre la autoría de las publicaciones científicas* (Discurso de ingreso de la académica Correspondiente Excm. Sra. Dra. Marta Pulido Mestre, Doctora en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2018.
ISBN: 978-84-09-03005-7, Depósito Legal: B-16369-2018
77. *Perspectiva humanística de la bioética en estomatología / odontología* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Josep M. Ustrell i Torrent, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Ferran Guedea Edo, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2018.
ISBN: 978-84-09-04140-4, Depósito Legal: B-21704-2018
78. *Evolución de la información relacionada con la alimentación y la nutrición: retos de adaptación por el consumidor* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Rafael Urrialde de Andrés, Doctor en Ciencias Biológicas y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Lluís Serra Majem, Doctor en Medicina) 2018.
ISBN: 978-84-09-0523-9, Depósito Legal: B-3763-2018

79. *Del neurocirujía mística de la antigüedad, a los retos que enfrenta en el siglo XXI. Los cambios de paradigma según la evolución de la neurocirugía en el tiempo.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Jesús Lafuente Baraza, Doctor en Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología) 2018.
ISBN: 978-84-09-05288-2, Depósito Legal: B-24477-2018

80. *La Unitat de Tuberculosi Experimental. 20 anys d'història / The Experimental Tuberculosis Unit: 20 years of history* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Pere Joan Cardona Iglesias, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciències Econòmiques) 2018.
ISBN: 978-84-09-056972, Depósito Legal: B25357-2018

81. *Noucentisme, avantguardisme i model de país: la centralitat de la cultura* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica Numeraria Excma. Sra. Dra. Mariàngela Vilallonga Vives, Doctora en Filologia Clàssica, i contestació per l'acadèmica Numeraria Excma. Sra. Dra. M. Àngels Calvo Torras, Doctora en Veterinària) 2018.
ISBN: 978-84-09-0680-1, Depósito Legal: B-26513-2018

82. *Abrir las puertas de la Biblioteca de Alejandría* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. Sònia Fernández-Vidal, Doctora en Física, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía) 2018.
ISBN: 978-84-09-06366-6, Depósito Legal: B-26855-2018

83. *Una mirada a Santiago Ramón y Cajal en su perfil humano y humanista* (Discurso de ingreso de la académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Callabed Carracedo, Doctor en Medicina y Cirugía, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugía y Farmacia) 2019.
ISBN: 978-84-09-07209-5, Depósito Legal: B-29489-2018

84. *Paradigmas financieros en tela de juicio* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan Massons i Rabassa, Doctor en Administración y Dirección de Empresas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Económicas y Derecho) 2019.
ISBN: 978-84-09-08163-9, Depósito Legal: DL: B-2390-2019

85. *La contabilidad y sus adaptaciones sectoriales. El caso especial del sector hotelero* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Ramón M. Soldevila de Monteys, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón , Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2019.
ISBN: 978-84-09-08554-5, Depósito Legal: B-4341-2019
86. *La lógica difusa en la decisión de inversión empresarial frente al riesgo: veinte años entre la investigación pura y la aplicada* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Richard Onses, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2019.
ISBN: 978-84-09-08897-3, Depósito Legal: B-5552-2019
87. *De la Tierra a la Luna* (Discurso de ingreso de los Académicos de Honor Excmo. Sr. Joan Roca i Fontané, Excmo. Sr. Josep Roca i Fontané y Excmo. Sr. Jordi Roca i Fontané), y contestación por los académicos de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Excmo. Sr. Dr. Santiago Castellà Surribas) 2019.
ISBN: 978-84-09-09831-6, Depósito Legal: B-8886-2019
88. *De la belleza de los materiales a las artes y las tecnologías avanzadas para la sociedad innovadora del siglo XXI* (Discurso de ingreso del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Guilemany Casadamon, Doctor en Ciencias Químicas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Javier Gil Mur, Doctor en Ingeniería Química y Materiales) 2019.
ISBN: 978-84-09-09832-3, Depósito Legal: B-8887-2019
89. *Los Retos de la Sociedad Civil en una Democracia Avanzada* (Discurso de ingreso del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Aldo Olcese Santonja, Doctor en Economía Financiera y Presidente de la Fundación Independiente, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor en Derecho) 2019.
ISBN: 978-84-09-10202-0, Depósito Legal: B-9670-2019

90. *Los dientes del comer al lucir: evolución de los materiales odontológicos y cambios sociales* (Discurso de ingreso del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Lluís Giner Tarrida, Doctor en Medicina y Cirugía, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugía, Farmacia, Ciencias de la Salud) 2019. ISBN: 978-84-09-10543-4, Depósito Legal: B-10575-2019
91. *Sujeto de la creatividad para ser más competitivos: El individuo creativo* (Discurso de ingreso como Académico de Honor Excmo. Sr. Joan B. Renart Cava, Presidente de Vichy Catalan Corporation, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugía, Farmacia, Ciencias de la Salud) 2019. ISBN: 978-84-09-10544-1, Depósito Legal: B-10576-2019
92. *Societat plural i religions* (Discurs d'ingrés a la Reial Acadèmia Europea de Doctors, com Acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. Antoni Matabosch i Soler, Doctor en Teologia, i contestació de l'Acadèmic Numerari Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2019. ISBN: 978-84-09-10917-3, Depósito Legal: B-12209-2019
93. *Marketing Cuántico, un nuevo paradigma de Marketing para dar un salto en la gestión de los clientes* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Josep Alet i Vilaginés, Doctor en Ciencias Económicas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina, Cirugía, Farmacia, Ciencias de la Salud: Neurociencia Básica y Aplicada) 2019. ISBN: 978-84-09-11658-4, Depósito Legal: B-14360-2019
94. *La confianza razonada: un medio para la gestión de la incertidumbre en los procesos de las organizaciones* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. José Ángel Brandín Lorenzo, Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Sociales y Humanas, Doctor en Ciencias Jurídicas y Económicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2019. ISBN: 978-84-09-11704-8 Depósito Legal: B-14896-2019

95. *¿Estamos preparados para la próxima crisis?* (Discurso de ingreso como Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José M^a Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor en Derecho) 2019.
ISBN: 978-84-09-1261-2 Depósito Legal: B-16314-2019
96. *El Patrimonio Mundial Cultural, Natural e Inmaterial de España* (Excmo. Sr. Dr. Ignacio Buqueras y Bach, Doctor en Ciencias de la Información, Presidente de la Asociación para la Difusión y Promoción del Patrimonio Mundial de España. ADIPROPE, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. Aldo Olcese Santonja Doctor en Economía Financiera y Presidente de la Fundación Independiente) 2019.
ISBN: 978-84-95242-97-6, Depósito Legal: M-18770-2019
97. *Del Milagro de Israel a la inversión inmobiliaria en España* (Discurso de ingreso como Académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Alberto Antolí y Méndez, Doctor en Derecho, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Sociales y Humanas, Doctor en Ciencias Jurídicas y Económicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2019.
ISBN: 978-84-09-12362-9, Depósito Legal: B-18106-2019
98. *El actual cambio climático: una visión holística de la crisis climática* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. José María Baldasano Recio, Doctor en Ciencias Químicas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Económicas y Derecho) 2019.
ISBN: 978-84-09-13018-4, Depósito Legal: B-18439-2019
99. *Genética Molecular y Biocronogerontología en la era Postgenómica. Sirtuinas. Anti-Aging.Klotho ¿Son las Sirtuinas el buscado “Elixir de Juventud”? El Filum Galénico de la Familia Corominas (200 años)* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Exmo Sr. Dr. D. August Corominas, Doctor en Medicina y Cirugía, y contestación por el académico de Número Exmo Sr.Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugia, Doctor en Farmacia y Doctor en Neurociencia Básica y Aplicada) 2019.
ISBN: 978-84-09-13609-4, Depósito Legal: B-20257-2019

100. *Intraemprendiendo. Empezar dentro de la empresa* (Discurso de ingreso como Académico Numerario Excmo Sr. Dr. D. Pedro Nueno Inieta, Doctor en Administración y Dirección de empresas, y contestación por el académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía) 2019.

ISBN: 978-84-09-13610-0, Depósito Legal: B-22727-2019



RAD Tribuna Plural. La revista científica. 1ª Etapa

REVISTA 1 - Número 1/2014

Globalización y repliegue identitario, *Ángel Aguirre Baztán*. El pensament cristià, *Josep Gil Ribas*. El teorema de Gödel: recursivitat i indecidibilitat, *Josep Pla i Carrera*. De Königsberg a Göttingen: Hilbert i l'axiomatització de les matemàtiques, *Joan Roselló Moya*. Computerized monitoring and control system for ecopyrogenesis technological complex, *Yuriy P. Kondratenko, Oleksiy V.Kozlov*. Quelques réflexions sur les problèmes de l'Europe de l'avenir, *Michael Metzeltin*. Europa: la realidad de sus raíces, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Discurs Centenari 1914-2014, *Alfredo Rocafort Nicolau*. Economía-Sociedad-Derecho, *José Juan Pintó Ruiz*. Entrevista, *Jaime Gil Aluja*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 404.

REVISTA 2 - Número 2/2014 *Monográfico Núm. 1*

I Acto Internacional: Global Decision Making.

2014: à la recherche d'un Humanisme renouvelé de El Greco à Nikos Kazantzakis, *Stavroula-Ina Piperaki*. The descent of the audit profession, *Stephen Zeff*. Making global lawyers: Legal Practice, Legal Education and the Paradox of Professional Distinctiveness, *David B. Wilkins*. La tecnología, detonante de un nuevo panorama universitario, *Lluís Vicent Safont*. La salida de la crisis: sinergias y aspectos positivos. Moderador: *Alfredo Rocafort Nicolau*. Ponentes: Burbujas, cracs y el comportamiento irracional de los inversores, *Oriol Amat Salas*. La economía española ante el hundimiento del sector generador de empleo, *Manuel Flores Caballero*. Tomando el pulso a la economía española: 2014, año de encrucijada, *José Maria Gay de Liébana Saludas*. Crisis económicas e indicadores: diagnosticar, prevenir y curar, *Montserrat Guillén i Estany*. Salidas a la crisis, *Jordi Martí Pidelaserra*. Superación de la crisis económica y mercado de trabajo: elementos dinamizadores, *José Luís Salido Banús*.

Indicadores de financiación para la gestión del transporte urbano: El fondo de comercio, El cuadro de mando integral: Una aplicación práctica para los servicios de atención domiciliaria, Competencias de los titulados en ADE: la opinión de los empleadores respecto a la contabilidad financiera y la contabilidad de costes. Teoría de conjuntos

clásica versus teoría de subconjuntos borrosos. Un ejemplo elemental comparativo. Un modelo unificado entre la media ponderada ordenada y la media ponderada. Predicting Credit Ratings Using a Robust Multi-criteria Approach.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 588.

REVISTA 3 - *Número 3/2014*

Taula rodona: Microorganismes i patrimoni. Preàmbulo, *Joaquim Gironella Coll*. L'arxiu Nacional de Catalunya i la conservació i restauració del patrimoni documental, *Josep Maria Sans Travé, Gemma Gokoechea i Foz*. El Centre de Restauració Béns Mobles de Catalunya (CRBMC) i les especialitats en conservació i restauració, *Àngels Solé i Gili*. La conservació del patrimoni històric davant l'agressió per causes biològiques, *Pere Rovira i Pons*. Problemática general de los microorganismos en el patrimonio y posibles efectos sobre la salud, *Maria dels Àngels Calvo Torras*. Beyond fiscal harmonisation, a common budgetary and taxation area in order to construct a European republic, *Joan-Francesc Pont Clemente*. El microcrédito. La financiación modesta, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Extracto de Stevia Rebaudiana. *Pere Costa Batllori*. Síndrome traumático del segmento posterior ocular, *Carlos Dante Heredia García*. Calculadora clínica del tiempo de doblaje del PSA de próstata, *Joaquim Gironella Coll, Montserrat Guillén i Estany*. Miguel Servet (1511-1553). Una indignació coherent, *Màrius Petit i Guinovart*. Liquidez y cotización respecto el Valor Actual Neto de los REITs Españoles (Las SOCIMI), *Juan María Soriano Llobera, Jaume Roig Hernando*. I Acte Internacional: Global decision making. Resum. Entrevista, *Professor Joaquim Barraquer Moner*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 376

REVISTA 4 - *Número 4/2014*

Sessió Acadèmica: La simetria en la ciència i en l'univers. Introducció, evocació del Dr. Jaume Vallcorba Plana, *David Jou Mirabent i Pilar Bayer i Isant*. La matemàtica de les simetries, *Pilar Bayer i Isant*, l'Univers i les simetries trencades de la física, *David Jou Mirabent*. Sessió Acadè-

mica: La financiación de las grandes empresas: el crédito sindicado y el crédito documentario. Los créditos sindicados, *Francisco Tusquets Trias de Bes*. El crédito documentario. Una operación financiera que sustituye a la confianza en la compraventa internacional, *Xabier Año-veros Trias de Bes*. Sessió Acadèmica: Vida i obra d'Arnau de Vilanova. Introducció, *Josep Gil i Ribas*. Arnau de Vilanova i la medicina medieval, *Sebastià Giral*. El *Gladius Iugulans Thomatistas* d'Arnau de Vilanova: context i tesis escatològiques, *Jaume Mensa i Valls*. La calidad como estrategia para posicionamiento empresarial, *F. González Santoyo*, *B. Flores Romero* y *A.M. Gil Lafuente*. Etnografía de la cultura de una empresa, *Ángel Aguirre Baztán*. L'inconscient, femení i la ciència, *Miquel Bassols Puig*. Organización de la producción: una perspectiva histórica, *Joaquim Bautista Valhondo* y *Francisco Javier Llovera Sáez*. La quinoa (*Chenopodium quinoa*) i la importancia del seu valor nutricional, *Pere Costa Batllori*.

El Séptimo Arte, *Enrique Lecumberri Martí*. "Consolatio" pel Dr. Josep Casajuana i Gibert, *Rosmarie Cammany Dorr*, *Jaume Gil Aluja* i *Josep Joan Pintó Ruiz*. The development of double entry: An example of the International transfer of accounting technology, *Christopher Nobes*. Entrevista, *Dr. Josep Gil Ribas*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 460

REVISTA 5 - Número 1/2015

Sessió Acadèmica: Salut, economia i societat. Presentació, *M.dels Àngels Calvo Torras*. Descripción y valoración crítica de los diferentes sistemas sanitarios en Europa, *Joaquim Gironella Coll*. Efectos económicos en el sistema público de salud del diagnóstico precoz de las enfermedades, *Ana María Gil Lafuente*. Estar sano y encontrarse bien: El reto, *Rosmarie Cammany Dorr*. What is the greatest obstacle to development? *Alba Rocafort Marco*. Aceleradores globales de la RSE: Una visión desde España, *Aldo Olcese Santoja*. Zoonosis transmitidas por mascotas. Importancia sanitaria y prevención, *M. dels Àngels Calvo Torras* y *Esteban Leonardo Arosemena Angulo*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos, *Pere Costa Batllori*. Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el III Reich y el resurgir de la Bioética, *Francisco López Muñoz*.

Laicidad, religiones y paz en el espacio público. Hacia una conciencia global, *Francesc Torralba Roselló*. Inauguración del Ciclo Academia y Sociedad en el Reial Cercle Artístic de Barcelona. Entrevista, *Dr. José Juan Pintó Ruiz*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 356

REVISTA 6 - Número 2/2015

Sessió Acadèmica: Subrogación forzosa del acreedor. Presentación, *José Juan Pintó*. La subrogación Forzosa del acreedor: Concepto, Naturaleza, Finalidad y Efectos, *Alfonso Hernández Moreno*. La utilización de la subrogación forzosa en la práctica: Aspectos relevantes y controvertidos, *Francisco Echevarría Summers*. Methods of Modeling, Identification and Prediction of Random Sequences Base on the Nonlinear Canonical Decomposition, *Igor P. Atamanyuk, Yuriy P. Kondratenko*. Rien n'est pardoné!. *Stravroula-Ina Piperaki*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos II. Pinsos ecològics, *Pere Costa Batllori*. The relationship between gut microbiota and obesity, *Carlos González Núñez, M. de los Angeles Torras*. Avidesa i fulgor dels ulls de Picasso, *David Jou Mirabent*. Problemática de la subcontratación en el sector de la edificación, *Francisco Javier Llovera Sáez, Francisco Benjamín Cobo Quesada y Miguel Llovera Ciriza*. Jornada Cambio Social y Reforma Constitucional, *Alfredo Rocafort Nicolau, Teresa Freixes Sanjuán, Marco Olivetti, Eva Maria Poptcheva, Josep Maria Castellà y José Juan Pintó Ruiz*. Inauguración del ciclo "Academia y Sociedad" en el Reial Cercle Artístic de Barcelona: Nuevas amenazas. El Yihadismo, *Jesús Alberto García Riesco*. Presentación libro "Eva en el Jardín de la Ciencia", *Trinidad Casas, Santiago Dexeus y Lola Ojeda*. "Consolatio" pel Dr. Jaume Vallcorba Plana, *Xabier Añoveros Trias de Bes, Ignasi Moreta, Armand Puig i Tàrrach*. Entrevista, *Dr. David Jou Mirabent*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 400

REVISTA 7 - *Número 3/2015* Monográfico Núm.2

II Acto Internacional: Congreso Internacional de investigación “Innovación y Desarrollo Regional”. Conferencia Inaugural: Lecciones de la crisis financiera para la política económica: austeridad, crecimiento y retos de futuro, *Aznar Alarcón, P., Gay de Liébana Saludas, J.M., y Rocafort Nicolau, A.*

Eje Temático 1. Gestión estratégica de las organizaciones: Diseño, operación y gestión de un modelo de negocio innovador, *Medina Elizondo, M. y Molina Morejón, M.* Matriz insumo producto como elemento de estrategia empresarial, *Towns Muñoz, J.A., y Tuda Rivas, R.* Valoración sobre la responsabilidad social de las empresas en la comarca lagunera, *De la Tejera Thomas, Y.E., Gutiérrez Castillo, O.W., Medina Elizondo, E., Martínez Cabrera, H., y Rodríguez Trejo, R.J.* Factores de competitividad relacionados con la internacionalización. Estudio en el estado de Coahuila, *González Flores. O., Armenteros Acosta, M del C., Canibe Cruz, F., Del Rio Ramírez, B.* La contextualización de los modelos gerenciales y la vinculación estratégica empresa-entorno, *Medina Elizondo, M., Gutiérrez Castillo, O., Jaramillo Rosales, M., Parres Frausto, A., García Rodríguez, G.A.* Gestión estratégica de las organizaciones. Los Estados Unidos de Europa, *Barquero Cabrero, J.D.* El análisis de la empresa a partir del Valor Añadido, *Martí Pidelaserra, J.* Factors influencing the decision to set up a REIT, *Roig Hernando, J., Soriano Llobera, J.M., García Cueto, J.I.*

Eje Temático 2: Gestión de la Innovación y desarrollo regional: Propuesta metodológica para la evaluación de ambientes de innovación empresariales. Aplicaciones en el estado de Hidalgo, México, *Gutiérrez Castillo, O.W., Guerrero Ramos, L.A., López Chavarría, S., y Parres Frausto, A.* Estrategias para el desarrollo de la competitividad del cultivo del melón en la comarca lagunera. *Espinoza Arellano, J de J., Ramírez Menchaca, A., Guerrero Ramos, L.A. y López Chavarría, S.* Redes de Innovación Cooperativa en la región lagunera. *Valdés Garza, M., Campos López, E., y Hernández Corichi, A.* Ley general de contabilidad gubernamental. Solución informática para municipios menores de veinticinco mil habitantes, *Leija Rodríguez, L.* La innovación en la empresa como estrategia para el desarrollo regional, *González Santoyo, F., Flores Romero, B., y Gil Lafuente, A.M.* Aplicación de la Gestión del conocimiento a la cadena de suministro de la construcción. La calidad un reto necesario, *Llovera Sáez, F.J., y Llovera Ciriza, M.*

Eje Temático 3. Gestión del capital humano y cultura organizacional: Influencia del capital humano y la cultura emprend-

dedora en la innovación como factor de competitividad de las pyme industriales, *Canibe Cruz, F., Ayala Ortiz, I., García Licea, G., Jaramillo Rosales, M., y Martínez Cabrera, H.* Retos de la formación de empresarios competitivos de la región lagunera, México. Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo. *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.* *Facio Licera, P.M., Gutiérrez Castillo, O.W., Aguilar Sánchez, S.J., Parres Frausto, A., del Valle Cuevas, V.* Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo, *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.* Identificación y diseño de competencias laborales en las áreas técnicas de la industria textil en México. *Vaquera Hernández, J., Molina Morejón, V.M., Espinoza Arellano, J. de J.* Self-Perception of Ethical Behaviour. The case of listed Spanish companies, *García López, M.J., Amat Salas, O., y Rocafort Nicolau, A.* Descripción y valoración Económico-Sanitaria de los diferentes sistemas sanitarios en el espacio europeo, y de las unidades de hospitalización domiciliaria en las comunidades autónomas de España, *Gironella Coll, J.* El derecho público en el Quijote. Derecho de gentes y derecho político, *Añoveros Trias de Bes, X.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 558

REVISTA 8 - Número 4/2015

Sessió Acadèmica: l'Aigua, una visió interdisciplinària. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torres*. El agua: Características diferenciales y su relación con los ecosistemas, *M. dels Àngels Calvo Torres*. L'Aigua en l'origen i en el manteniment de la vida, *Pere Costa Batllori*. Planeta oceàno, pasado, presente y futuro desde una visión particular. Proyecto AQVAM. Aportación sobre el debate del agua. Fausto García Hegardt. Sesión Académica: Ingeniería y música. Presentación, *Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*. Las comunicaciones móviles. Presente y futuro, *Ramon Agustí*. Sessió Acadèmica: Debat sobre la religió civil. Presentació, *Francesc Torralba Roselló*. La religió vertadera, *Josep Gil Ribas*. La religión civil, Ángel Aguirre *Baztán*, La religión en la que todos los hombres están de acuerdo, *Joan-Francesc Pont Clemente*. Aportació al debat sobre la religió, *Josep Gil Ribas*. El camino hacia la libertad: el legado

napoleónico en la independencia de México, *Enrique Sada Sandoval*. Los ungüentos de brujas y filtros de amor en las novelas cervantinas y el papel de Dioscórides de Andrés Laguna, *Francisco López Muñoz y Francisco Pérez Fernández*. La lingüística como economía de la lengua. *Michael Metzeltin*. Situación de la radioterapia entre las ciencias, *Santiago Rípol Girona*. Conferencia “Las Fuerzas Armadas y el Ejército de Tierra en la España de hoy”, *Teniente General Ricardo-Álvarez-Espejo García*. Entrevista, *Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 410

REVISTA 9 - Número 1/2016

Sessió Acadèmica: Unitats canines d'odorologia. Usos actuals i noves perspectives, *M. dels Àngels Calvo i Lluís Pons Anglada*. La odisea de la voz. La voz y la ópera. Aspectos médico-artísticos. *Pedro Clarós, Marcel Gorgori*. Sessió Acadèmica: La bioeconomía, nou paradigma de la ciència. Presentación, *M. dels Àngels Calvo*, liEconomía ecològica: per una economía que faci les paus amb el planeta, *Jordi Roca*. Capital natural *versus* desarrollo sostenible, *Miquel Ventura*, Sesión Académicas Multidisciplinaria: Accidente nuclear de Chernóbil. El accidente de la central nuclear de Chernóbil. Controversias sobre los efectos sobre la salud 30 años después, *Albert Biete*. Los efectos sobre el medio animal, vegetal y microbiano, *M. dels Àngels Calvo*, El cost econòmic de l'accident de Txernòbil: una aproximació, *Oriol Amat*. La visión del ingeniero en el accidente y actuaciones reparativas posteriores, *Joan Olivé*. Chernóbil y Fukushima: La construcción diferencial mediática de una misma realidad, *Rosmarie Cammany*. El virreinato de la Nueva España y la Bancarrota del Imperio Español, *Enrique Sada Sandoval*. Mistakes and dysfunctions of “IRR” an alternative instrument “FYR”, *Alfonso M. Rodríguez*. El derecho y la justicia en la obra de Cervantes, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Arquitectura motivacional para hacer empresa familiar multigeneracional, *Miguel Angel Gallo*. La vida de Juan II de Aragón (1398-1479) tras la operación de sus cataratas, *Josep M. Simon*. PV Solar Investors Versus the kingdom of Spain: First state victory, at least 27 more rounds to go, *Juan M. Soriano y José Ignacio Cueto*. Entrevista, Dra. *M. dels Àngels Calvo Torras*. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.418

REVISTA 10 - Número 2/2016 *Homenajes Núm. 1*

Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Rosalía Arteaga Serrano. Trabajo aportado por la nueva Académica de Honor: *Jerónimo y los otros Jerónimos*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch. Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Leslie C. Griffith. Trabajos aportados por la nueva Académica de Honor: *Reorganization of sleep by temperatura in Drosophila requires light, the homeostat, and the circadian clock, A single pair of neurons links sleep to memory consolidation in Drosophila melanogaster, Short Neuropeptide F Is a Sleep-Promoting Inhibitory Modulator*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa. Discurso de ingreso del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Ernesto Kahan. Trabajo aportado por el nuevo Académico de Honor: *Genocidio*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramon. Presentación del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Eric Maskin. Trabajos aportados por el nuevo Académico de Honor: *Nash equilibrium and welfare optimality, The Folk theorem in repeated games with discounting or with incomplete information. Credit and efficiency in centralized and decentralized economies*. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X Depósito legal: B 12510-2014 Págs.384

REVISTA 11 - Número 3/2016

Sesión Académica: Medicamentos, genes y efectos terapéuticos. *M. dels Àngels Calvo, Joan Sabater Tobella*. Sessió Acadèmica: Ramon Llull (Palma, 1232-Tunis, 1316). Presentació, *Josep Gil Ribas*. Ramon Llull. Vida i obra, *Jordi Gayà Estelrich*. L'art com a mètode, *Alexander Fidora*. El pensament de Ramon Llull, *Joan Andreu Alcina*. Articles – Artículos: Los animales mitológicos como engendro de venenos y antídotos en la España Áurea: a propósito del basilisco y el unicornio en las obras literarias de Lope de Vega, *Cristina Andrade-Rosa, Francisco López-Muñoz*. El poder en la empresa: Potestas y Auctoritas, *Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins*. El efecto del Brexit en la validez de las cláusulas arbitrales existentes con Londres como sede del arbitraje y en la decisión de las partes de pactar a futuro cláusulas arbitrales con Londres como sede del arbitraje, *Juan Soriano Llobera, José Ignacio García Cueto*. Desviaciones

bajo el modelo de presupuesto flexible: un modelo alternativo, *Alejandro Pursals Puig*. Reflexiones en torno a la economía del conocimiento, *Leandro J. Urbano*, *Pedro Aznar Alarcón*. Lliurament del títol de Fill Il·lustre de Reus al Dr. Josep Gil i Ribas (21.09.2016), *Josep-Ignasi Saranyana Closa*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.316

REVISTA 12 - Número 4/2016 *Homenajes Núm.2*

Discurso de ingreso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Aaron Ciechanover*, presentación a cargo del Académico Numerario *Excmo. Sr. Dr. Rafael Blesa González*. Discurso de ingreso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Gil-Vernet Vila*, presentación a cargo del Académico de Número *Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch*. Discurso de ingreso del Académico de Honor del *Excmo. Sr. Dr. Björn O. Nilsson*, presentación a cargo de la Académica de Número *Excmo. Sra. Dra. Maria dels Àngels Calvo Torres*. Discurso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Ismail Serageldin*, presentación a cargo de la Académica de Honor, *Excmo. Sra. Dra. Rosalía*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014 Págs 272

REVISTA 13 - Número 5/2016

Debate: El impacto del BREXIT en la economía española y en el resto de países de la UE. *Oriol Amat Salas*, *Santiago José Castellà Surribas*, *Juan Francisco Corona Ramón* y *Joan-Francesc Pont Clemente*. Debate: Titanic, Cómo tomar imágenes a 3800 metros de profundidad. El corto viaje del Titanic- Seguridad marítima, antes y después del Titánic, *Jaime Rodrigo de Larrucea*. El naufragio del Titanic y sus enseñanzas, *Frederic Malagelada Benapres*. ¿Arqueología subacuática a 4000 metros de fondo?, *Pere Izquierdo i Tugas*. Los límites de la imagen submarina, *Josep Maria Castellví*. Conférence sur la mission Aout 2016 Sur l'Eclairage du Titanic, *Christian Petron*. Moderador del Debate, *Andrés Clarós Blanch*. Al grito de nación: Mompox y Cartagena, precursoras en la independencia de Colombia, *Enrique Sada Sandoval*. Satisfacción de los alumnos con el plan de estudios de las licenciaturas en educación primaria y preescolar, *Rocío del Carmen López Muñiz*. Degradación am-

biental del agua subterránea en el entorno de la gestión gubernamental de los recursos Hídricos, México, *José Soto Balderas*. La Formazione Generazionale nelle Aziende Familiari, *Salvatore Tomaselli*. La fagoterapia y sus principales aplicaciones en veterinaria, *Diego Morgades Gras*, *Francesc Josep Ribera Tarifa*, *Sandra Valera Martí* y *M. dels Àngels Calvo Torras*. Aproximació al món d'Àusias March, *Salvador de Brocà Tella*. Diseño estratégico para el reemplazo de equipo en la empresa, *González Santoyo, F. F. Flores Romero* y *Gil Lafuente, Ana Maria*. The end of accounting. Discurso de ingreso como Académico Correspondiente del Excmo. Sr. Dr. Baruch Lev y discurso de contestación del Excmo. Sr. Dr. Oriol Amat Salas. Entrevista, *Dra. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014 Pags 316

REVISTA 14 - Número 1/2017

Debate: La amenaza interna de la Unión Europea - La amenaza interna de la Unión Europea Refundar Europa, *Santiago José Castellà*. Rumbo económico en 2017, ¿marcado por la brújula política?, *José María Gay de Liébana*. Debate: Juan Clarós cambió la historia de Cataluña en la guerra de la Independencia 1808-1814, *Pedro Clarós*, *Leticia Darna*, *Domingo Neuenschwander*, *Óscar Uceda*. Presentación del libro: Sistemas federales. Una comparación internacional - Presentación, *Teresa Freixes*. Introducción, *Mario Kölling*. El federalismo en Alemania hoy, *Roland Sturm*. La ingeniería política del federalismo en Brasil, *Celina de Souza*. La construcción federal desde la ciudad, *Santiago José Castellà*. Debate: Empresa familiar. Más allá de la tercera generación- Empresa familiar. Más allá de la tercera generación. El resto de la sucesión, *Juan Francisco Corona*. Empresa familiar, *José Manuel Calavia*. Debate: La situación hipotecaria en España tras las sentencias del tribunal de justicia de la Unión Europea y del Tribunal Supremo – Presentación, *Alfonso Hernández-Moreno*. Origen de la crisis hipotecaria y activismo judicial, *Fernando P. Méndez*. La evolución legislativa y jurisprudencial en la calificación registral en materia de hipotecas, *Rafael Arnáiz*. El consentimiento informado y el control de transparencia, *Manuel Ángel Martínez*. Cláusulas suelo, intereses moratorios y vencimiento anticipado, *Antonio Recio*. El problema psíquico y psicológico en Don Quijote, *Xabier Añoveros*. El análisis y la gestión del riesgo a partir de

la Evaluación Formal de la Seguridad (EFS/FSA): un nuevo modelo de seguridad portuaria, *Jaime Rodrigo*. Entrevista, *José Ramón Calvo*. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X. Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 468

REVISTA 15 - Número 2/2017

Debate: Lutero 500 años después 1517-2017). Presentación, *Josep-Ignasi Saranyana*. Martin Luter en el seu context històric, *Salvador de Brocà*. Martín Lutero y los inicios de la Reforma protestante, *Josep Castanyé*. Die theologische Entwicklung Martin Luthers und die *Confessio Augustana*, *Holger Luebs*. Lutero como creador de la lengua literaria alemana moderna, *Macià Riutort*. Debate: Mejora de la viabilidad de las empresas familiares. Empresa familiar: Incrementar su supervivencia, *Miguel Ángel Gallo*. De la Gobernanza y su ausencia: Gestión pública y Alta dirección en la forja del Estado Mexicano (1821-1840), *Enrique Sada Sandoval*. Los huevos tóxicos o la eficacia de una RASFF, *Pere Costa*. Control de Micotoxinas en la alimentación y salud pública, *Byron Enrique Borja Caceido y M. Àngels Calvo*. La aplicación parcial del principio de subsidiaridad es contraria al Tratado de la UE, se enfrenta al principio de solidaridad y fomenta los nacionalismos de Estado, *Félix de la Fuente Pascual*. Costa Brava 2020 Reserva de la Biosfera. Retos y oportunidades de innovar integrando el uso sostenible del territorio y el mar, *Miquel Ventura*. 1r Encuentro Científico. Convergencia de caminos: Ciencia y empresa RAED- IESE-ULPGC. III Acto Internacional. Congreso Europeo de Investigaciones Interdisciplinaria: La evolución de la ciencia en el siglo XXI. Entrevista, *Pedro Clarós*. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X. Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 242.

REVISTA 16 - Número 3/2017 Monográfico Núm.3

III Acto Internacional. Congreso Europeo de Investigaciones Interdisciplinarias “La evolución de la Ciencia en el Siglo XXI”. Conferencia Inaugural: Limits to taxation, *Dr. Juan Francisco Corona*. Bloque Ciencias Humanas y Sociales: La crisi della democrazia rappresentativa, *Dra. Paola Bilancia*. El reto de mejorar la información financiera de las empresas, *Dr. Frederic Borràs*. Financial reporting and auditing in a global environment, *Dr. José María Bové*. La emergencia de las

ciudades en la nueva sociedad internacional: ¿Hacia la ciudad estado?, *Dr. Santiago José Castellà*. Déficit, deuda e ilusión financiera, *Dr. Juan Francisco Corona*. Europa en la encrucijada, *Dra. Teresa Freixes*. Empresa familiar: Incrementar su supervivencia, *Dr. Miguel Ángel Gallo*. Algunas consideraciones críticas acerca delretracto de créditos litigiosos y el derecho a la vivienda, *Dr. Alfonso Hernández-Moreno*. El cambio climático y su comunicación: factores determinantes para su comprensión, *Dra. Cecilia Kindelán*. Comentarios sobre la empresa partiendo de los conceptos de rentabilidad y productividad, *Dr. Jordi Martí*. Academic contributions in Asian tourism research: A bibliometric analysis, *Dr. Onofre Martorell*, *Dr. Marco Antonio Robledo*, *Dr. Luis Alberto Otero*. *Dra. Milagros Vivel*. El Fondo de Comercio Interno registrado como una innovación en la Contabilidad, *Dr. Agustín Moreno*. Laicidad y tolerancia: vigencia de Voltaire en la Europa de hoy, *Dr. Joan-Francesc Pont*. La toma de decisiones empresariales inciertas mediante el uso de técnicas cualitativas, *Dr. Alejandro Pursals*. Presente y futuro de la Unión Europea: El papel de la educación y la universidad, *Dr. José Regidor*. El derecho y la legislación proactiva: nuevas perspectivas en la ciencia jurídica, *Dr. Jaime Rodrigo*. Assess the relative advantages and disadvantages of absorption costing and activity based costing as alternative costing methods used to assess product costs, *Alba Rocafort*. Instrumentos para la creación de empleo: Las cooperativas de trabajo, *Dr. José Luis Salido*. Acotaciones a la cultura de la edad moderna occidental, *Dr. Enrique Tierno*. Bloque Ciencias de la Salud: ¿Cómo debemos enfocar el tratamiento mediante implantes dentales?, *Dr. Carlos Aparicio*. Estilos de vida y cáncer. Situación Actual, *Dr. Albert Biete*. Alzheimer, síndrome de Down e inflamación, *Dr. Rafael Blesa*, *Dra. Paula Moral Rubio*. Foodborne viruses, *Dr. Albert Bosch*, *Dra. Susana Guix i Dra. Rosa M. Pintó*. Resistencias a los antimicrobianos y alimentación animal, *Dra. M. Àngels Calvo*, *Dr. Esteban Leandro Arosemena*. Tabaco o Salud: Los niños no eligen, *Dr. José Ramón Calvo*. La enfermedad calculosa urinaria: situación actual de los nuevos paradigmas terapéuticos, *Dr. Joaquim Gironella*. La organización hospitalaria, factor de eficiencia, *Dr. Francisco Javier Llovera*, *Dr. Lluís Asmarats*, *Javier Soriano*. Esperanza de vida, longevidad y función cerebral, *Dr. José Regidor*. Nueva metodología para el tratamiento del TDAH mediante el ejercicio físico, *Dra. Zaira Santana*, *Dr. José Ramón Calvo*. Conferencia de clausura: La Bioingeniería en el tratamiento de la sordera profunda, *Dr. Pedro Clarós*. Conferencia especial: Agustín de Betancourt. Un ingeniero ge-

nial de los siglos XVIII y XIX entre España y Rusia, *Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes*. Entrevista: *Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 2385-345X.

Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 560.

REVISTA 17 - Número 4/2017

Debate: Centenario de un Premio Nobel: Camilo José Cela, *Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes*, *Julio Pérez Cela* y *Adolfo Sotelo Vázquez*. Debate: Nociones del infinito, Presentación: *Dr. Daniel Turbón Borrega*. Ponencias: Les nocions d'infinít en matemàtiques, *Dra. Pilar Bayer Isant*. El infinito en cosmología, *Dr. David Jou Mirabent*. ¿Podemos entender lo infinito, si somos finitos, *Antoni Prevosti Monclús*?. La teología ante el infinito, *Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa*. Une nouvelle vision pour l'Europe: engagement citoyen et volonté humaniste, *Dra. Ina Piperaki*. Artículos: Homenaje a la universidad de Salamanca en sus 800 años de existencia (1218-2018), *Dr. Ángel Aguirre Baztán*. Aproximación al concepto de minoría para su protección jurídica internacional: criterios de clasificación, *Dr. Santiago José Castellà*. Ortotoxicidad medicamentosa, *Dr. Pedro Clarós*, *Dra. M. Àngels Calvo* y *Dra. Ana María Carmona*. Regeneración de las células ciliadas del oído interno mediante la terapia génica con CGF 166, *Dr. Pedro Clarós*, *Dra. Maria Àngels Calvo* y *Dra. Ana María Carmona*. Influencia de las hormonas sexuales en la voz de las cantantes de ópera, *Dr. Pedro Clarós* y *Dr. Francisco López-Muñoz*. Nanotecnología frente al cáncer, *Inés Guix Sauquet* y *Dr. Ferran Guedeà Edo*. El derecho y la legislación proactiva: nuevas perspectivas en la ciencia jurídica, *Dr. Jaime Rodrigo*. Ingresos de Académicos: Delicte fiscal i procés penal: crònica d'un mal encaix, *Dr. Joan Iglesias Capellas*. La conquista del fondo de ojo, *Dr. Borja Corcóstegui*. Laïcitat i laïcisme en l'occident europeu, *Cardenal Lluís Martínez Sistach*. Lo disruptivo y el futuro: tecnología y sociedad en el siglo XXI, *Dr. Luis Pons Puiggrós*. La influencia del derecho español en México, *Dr. Jesús Gerardo Sotomayor*. Barcelona, galería urbana, *Dr. Juan Trias de Bes*. Entrevista: *Dr. Ramón Cugat*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 2385-345X,

Depósito Legal: B 12510 - 2014. Págs. 316

REVISTA 18 - *Monográfico Núm. 4*

Ponencias Roma 2018. Marketing Cuántico, un paradigma de marketing para dar un salto en la comprensión y gestión de los clientes como partículas humanas, actrices fundamentales en el mercado, *Dr. Alet Vilaginés, Josep, Académico Correspondiente electo de la RAED*. Los Papas, el Vaticano en su aspecto artístico y sus archivos Secretos, *Dr. Añoberos Trias de Bes, Xabier, Académico Numerario y Vicepresidente de la RAED*. La ética en un mundo glocal, *Dra. Arteaga Serrano, Rosalía, Académica de Honor de la RAED*. Impactos y vulnerabilidad en la Península Ibérica frente al actual cambio climático, *Dr. Baldasano Recio, José M^a Académico Numerario electo de la RAED*. Joan Abelló, un artista aventurero, *Sr. Bentz Oliver, José Félix, Presidente del Reial Cercle Artístic de Barcelona*. Nuevas bases para la auditoría del futuro, *Dr. Borrás Pàmies, Frederic, Académico Correspondiente de la RAED*. Sistemas Federales, *Dr. Bové Montero, José M^a, Académico Numerario de la RAED*. De Oliver Twist al Premio Nobel, *Dr. Calvo Fernández, José Ramón, Académico Numerario y Presidente del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED*. Impacto de la contaminación microbiológica ambiental en la salud respiratoria: casos prácticos, *Dra. Calvo Torras, M. Àngels Académica Numeraria y Vicepresidenta de la RAED*. El Origen de la voz en el hombre: ¿Desde cuándo, ¿cómo y por qué el hombre habla? *Dr. Clarós, Pedro, Académico Numerario y Vicepresidente de la RAED*. La resurrección de la Ruta de la Seda, *Dr. Corona Ramón, Joan Francesc, Académico Numerario de la RAED*.

La donación de órganos en España. Una labor bien hecha, *Dr. García-Valdecasas, Juan Carlos, Académico Numerario de la RAED*. Fotonucleación de la glándula prostática obstructiva con Láser Tulio (ThULEP), *Dr. Gironella Coll, Joaquim, Académico Numerario de la RAED*. Cambio Climático: desinformación y silencio mediático, *Dra. Kindelan Amorrich, Cecilia, Miembro del Instituto de Cooperación Internacional de la RAED*. Del adulterio y amancebamiento a las parejas de hecho, *Dr. Lecumberri Martí, Enrique, Académico de Honor de la RAED*. Lectura de la información Empresarial: De auditores a Blockchain, *Dr. Martí Pidelaserra, Jordi, Académico Numerario y Tesorero de la RAED*. Isaac Peral, un héroe traicionado por la mediocridad de los políticos, *Sr. Murrillo Rosado, Manuel*

Director de Comunicación de la RAED. Justificación ética y científica de los ensayos clínicos en pediatría, *Dra. Peiré García, M^a Asunción, Académica Correspondiente de la RAED*. Erasmo de Rotterdam: el helénismo constructor de una Europa humanista, *Dr. Pont Clemente, Joan*

Francesc Académico Numerario y Miembro de la Junta de Gobierno de la RAED. De Corruptione, Dr. Tierno Pérez-Relaño, Enrique, Académico Numerario de la RAED. Artículos Premios Nobel Académicos de Honor de la RAED. LIGO and the detection of gravitational waves, Listening to Space with LIGO, Dr. Barrish, Barry C., Premio Nobel de Física 2017 y Académico de Honor de la RAED. Proteolysis: from the lysosome to ubiquitin and the proteasome .., The ubiquitin-proteasome pathway: on protein death and cell life, Dr. Ciechanover, Aaron, Premio Nobel de Química 2004 y Académico de Honor de la RAED. Are we really made of Quarks?, Dr. Friedman, Jerome Isaac Premio Nobel de Física 1990 y Académico de Honor de la RAED. CIESLAG 2º Concurso Tesis Doctorales Méjico 2018 – Abstracts. La generación Z: Formas generales de comportamiento, intereses, opiniones y actitudes durante la vida, Dr. Del Bosque, Tomás Francisco, Premio a la mejor Tesis Doctoral - Área de Humanidades y Ciencias de la Conducta. Asociación de los polimorfismos -308 G/A del gen TNF- α , Pro12Ala del PPAR-gamma y Trp64arg del gen ADR β 3 con el desarrollo de perfil lipídico aterogénico en sujetos VIH+ con TAR, Dr. Román Gámez, Ramón, Premio a la mejor Tesis Doctoral - Área de Medicina y Ciencias de la Salud. Medición del capital intelectual: propuesta de un modelo de indicadores en instituciones de educación superior del subsistema de universidades tecnológicas y politécnicas, Dr. Heredia Martínez, Ramón Accésit nº 2 - Área de Ciencias Sociales. Economía y Administración Gestión integral de mantenimiento basado en el modo de falla de los procesos críticos y la familia de puestos estratégicos que mejora los rendimientos en la industria textil en México, Dr. Vaquera Hernández, Joel, Accésit nº 1 - Área de Ciencias Sociales, Economía y Administración Publicaciones. Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN: 2385-345X Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 650.





El Dr. JOSE RAMÓN CALVO, Médico y Doctor por la Universidad de Córdoba.

Profesor de la Universidad de Las Palmas de GC, recibe durante dos años consecutivos el premio al mejor profesor de la Universidad en el área de Ciencias de la Salud. Fue Secretario general de la 2ª Conferencia Europea y 1ª Iberoamericana de Tabaco o Salud. Ha sido el creador del Campus de Excelencia, en el que han participado más de 500 jóvenes y 50 Premios Nobel. Ha dirigido 14 Tesis Doctorales, es autor, editor o coautor de 13 libros, y de más de 50 publicaciones.

Desde el año 2011 es ponente del proyecto internacional liderado por Al Gore, Climate Reality Project.

"Emprender dentro de la empresa es posible y bueno para la empresa y la sociedad, pero hemos de crear una cultura aplicando unos valores y difundirla".

Pedro Nuevo Iniesta

1914 - 2019

Colección Real Academia Europea de Doctores



**Generalitat
de Catalunya**



MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE