



# IFFE Business School, el negocio por encima de todo

En un mundo cada vez más fluctuante y en constante transformación, ávido de respuestas a situaciones empresariales y retos estratégicos dispares, las escuelas de negocio han empezado a redefinir sus posiciones e, incluso, a rediseñar sus modelos de negocio con nuevos planteamientos. Según reza la propuesta de valor del Grupo Instituto de Formación Financiera y Empresarial (IFFE), la diferencia la establecen el talento, pero sobre todo un objetivo inequívoco: la obtención de resultados empresariales sostenibles.

Miguel Bertojo, periodista.

**U**bicada en un entorno boscoso particularmente sugerente en las proximidades de A Coruña, la imponente sede del Grupo Instituto de Formación Financiera y Empresarial (IFFE) suele despertar cuanto menos curiosidad. Pocos intuirían que el señorial edificio del siglo XIX, rodeado de un inmenso jardín francés, alberga una auténtica factoría de innovación. Impulsada por David Carro, proveniente del ámbito de la planificación y gestión de grandes patrimonios familiares (*family office*), y Fernando Álvarez, también vinculado al mundo financiero, sobre todo a la banca, en áreas de riesgo, control o gestión, el Grupo IFFE es quizá una referencia ya inexcusable de otra forma de hacer las cosas en el poblado universo de las escuelas de negocio.

### ACOTAR LAS DIFERENCIAS

“Además del talento (es decir, información + conocimiento + creatividad + capacidad operativa), no cabe duda de que hoy la otra gran diferencia estriba, sobre todo, en un objetivo: la obtención de resultados empresariales sostenibles”, precisa Fernando Álvarez, vicepresidente del Grupo IFFE.

Así pues, la propuesta de la escuela gallega incorpora tres elementos diferenciadores. En primer lugar, un modelo de negocio decididamente imbricado en términos operativos en el entramado social y empresarial circundante, sin descuidar en ningún caso, la faceta académica. “Nuestra denominación, IFFE Centre & Business School, destaca el hecho de ser a la vez una escuela y un centro de negocios”.

En segundo, la propia naturaleza del modelo -y, por tanto, de su dirección-, abierta, colaborativa y en estrecho con-

## FICHA TÉCNICA

**Título:** IFFE Business School, el negocio por encima de todo.

**Autor:** BERTOJO, Miguel.

**Fuente:** Capital Humano, nº 295. Febrero, 2015.

**Resumen:** En un mundo en constante transformación, ávido de respuestas a situaciones empresariales y retos dispares, las escuelas de negocio han empezado a redefinir sus posiciones e, incluso, a reconducir su modelo negocio. Aunque ligada a la reflexión y el aprendizaje, la propuesta de valor del Grupo Instituto de Formación Financiera y Empresarial (IFFE) al mercado remite a un ecosistema de conocimiento, derivado sobre todo de la práctica empresarial y emprendedora del Grupo, y de la experiencia directiva y de gestión de sus profesores en sus respectivas empresas. Desde su fundación en 2009, su propuesta de valor incorpora tres elementos diferenciales: un modelo de negocio imbricado en el entramado social y empresarial circundante; la propia naturaleza del modelo y de su dirección, abierta y colaborativa; y, por último, su oferta de formación y conocimiento, y de aprendizaje y desarrollo de actividades de fomento de innovación, emprendimiento y espíritu empresarial.

**Descriptores:** Formación / Escuelas de negocio / Orientación al Cliente / Emprendimiento / Innovación

tacto con los diferentes actores sociales y económicos, basada en la resolución de nueve retos que hoy en día afrontan emprendedores, empresarios o directivos: credibilidad, innovación, logro de resultados, generación de influencia, coherencia, capacidad de decisión, ejemplaridad, emprendimiento y representación.

El tercer elemento diferencial es el carácter del IFFE de “base operativa de una oferta propia de formación y conocimiento en el seno de un ecosistema de aprendizaje y desarrollo de actividades de fomento de innovación, emprendimiento y espíritu empresarial”. A este respecto, IFFE ha concebido y desarrollado una red colaborativa o *network* para que emprendedores, empresarios, directivos o profesionales intercambien ideas, conocimientos, proyectos u orientaciones, en un marco próximo de relación. >



- > Aunque ligada a la reflexión y el aprendizaje, la propuesta de valor de IFFE al mercado remite por tanto a ese ecosistema de conocimiento, “derivado sobre todo de la práctica empresarial y emprendedora del Grupo en diferentes iniciativas: tecnología, producción audiovisual..., y de la experiencia directiva y de gestión de sus profesores en sus respectivas empresas”.

Así pues, su orientación se fundamenta en: la *innovación*, “tratando de asimilar cuanto impliquen las nuevas actuaciones empresariales y paradigmas organizativos”; y el *emprendimiento*, enfatizando su carácter eminentemente práctico y de aplicación. “Se trata de orientar posibles iniciativas de fomento y generación de negocio y de negocios a quienes tengan algo que aportar a nuestros rasgos diferenciales, desde un espíritu abierto y colaborativo”.

Y así, IFFE fomenta la acción “rápida y directa” tras oportunidades sobre todo en economía productiva y sector industrial, en tres áreas específicas: “desarrollo de nuevos materiales; universo Smart, en ámbitos como ciudades, procesos productivos...; y sector socio-sanitario o actividades que mejoren las condiciones de vida de las personas: confort, habitabilidad, salud organizacional...”.

## EL AVAL DE LA MATERIALIZACIÓN

La idea clave reside en que “somos más *business* que *school*, pero sin dejar de ser escuela”, matiza Fernando Álvarez. Así pues, “hablamos de un modelo muy distinto al de las escuelas convencionales. En IFFE existen distintos brazos ejecutores y, por tanto, todo un abanico de actividades —como, por ejemplo, nuestro vivero de empresas— que animan la creación de otras. Es decir, se trata de transferir conocimiento de experiencias empresariales reales a otras situaciones también reales”. Otro dato ilustrativo es que “no tenemos un claustro estanco de profesores. Los posibles docentes están en las empresas... Existe una ligazón efectivamente, pero el perfil de nuestro plantel —salvo algunos casos que asumen otras funciones y/o

Intentamos encontrar soluciones a problemas y poner en relación a posibles agentes e interesados



tareas y, puntualmente, imparten clases— no es académico, sino profesional”.

Hay un hito definitivo sobre IFFE y su génesis, y es que “hemos nacido en plena crisis, en 2009. Nos hemos acostumbrado a una suerte de economía de guerra y a ir a donde quiera que sea, demostrar, convencer y traer dinero...”

Así pues, la empresa tiene mucha vocación internacional, pero también afán de notoriedad: de hecho, ahora mismo estamos presentes en muchas mesas, tanto a nivel político como empresarial, financiero o social. Es un modelo de negocio, generador de nuevas empresas, perfectamente viable en estas circunstancias”.

Tal modelo tiene tres patas: la primera es la formativa, la más visible, “que incluye másteres y programas de desarrollo directivo muy prácticos, como el que mantenemos con la Confederación de Empresarios de A Coruña (CEC). En el Grupo también figura

la Facultad de Turismo de Asturias, fundada en 1958: un centro muy reputado, premio Príncipe de Asturias, adscrito a la Universidad de Oviedo y asociado a la Organización Mundial del Turismo. Más allá del rigor académico, pretendemos que nuestros alumnos salgan al mercado laboral con una orientación muy clara sobre qué hacer. Se trata de que aprendan, por supuesto; pero, sobre todo, que sean buenos gestores”.

En apenas cinco años, “ya estamos en la cuarta promoción de diferentes másteres propios. El carácter oficial de un máster nos encorsetaría en exceso, entre otras cosas porque más del 50 por ciento de los profesores tendrían que serlo de alguna universidad, tal y como establece la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). Evidentemente, por nuestro carácter y filosofía, apostamos por profesionales”.

Con semejante filtro, “no hubiésemos podido disponer de los profesores de tantas y tantas empresas privadas en nuestra oferta. En muchos países, sobre todo de la UE, es un requisito imprescindible —de hecho, nuestro centro de Asturias cumple tales parámetros—, pero el hecho es que ningún estudiante o profesional ha dejado de hacer un máster aquí por carecer de la acreditación ANECA”.

El segundo bloque es del asesoramiento. “Por origen, somos particularmente fuertes en apoyo financiero, pero también en el plano puramente empresarial o en el ámbito de la innovación, independientemente del sector: defensa... Intentamos encontrar soluciones a problemas y poner en relación a posibles agentes e interesados.

En este aspecto, estamos trabajando de hecho con China, India, países latinoamericanos...; es decir, donde hay ‘ruido’ ahora mismo. Nos asesora al respecto una institución ya sexagenaria —que queremos que sea nuestro espejo ideal, nuestra referencia...—, con la que tenemos bastante vinculación: el Stanford Research Institute (SRI)”.

A nivel local, “estamos colaborando en la creación de una red de innovación en Arteixo (A Coruña) y un proyecto de consultoría de RR.HH. con el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, en colaboración con la facultad de CC de la Comunicación de la USC, para asesorar a jóvenes que deseen residir en Francia, Alemania, Reino Unido y Suiza en todo lo que atañe a búsqueda de empleo, entrevistas de selección... La consultoría es una derivación lógica de la faceta formativa; no obstante, representa el trabajo duro de resolución de problemas”.

>





- > La tercera pata, “con la que más nos gusta trabajar”, es el emprendimiento. “El camino lógico de alguien a punto de concluir sus estudios es o bien trabajar por cuenta ajena, o bien, tal y como está el mercado, emprender”. IFFE les aconseja, les orienta e, incluso, participa en su capital.

Su productora audiovisual es el mejor ejemplo de tal modelo: “surgió en nuestro ecosistema de generación de empresas y se ha nutrido con alumnos del Máster en Estrategia Digital, Marketing *on-line* y Comunicación 2.0.

Acaba de rubricar un contrato en exclusiva con Bolsa de Madrid, a través de su servicio de estudios, para configurar la televisión de la institución. A medio plazo, con toda humildad, queremos que sea un pequeño Bloomberg, con la vista puesta sobre todo en Latinoamérica”.

La referencia del IFFE, una vez más, son los grandes campus americanos, “en los que el investigador no es solo tal, sino

también emprendedor, gestor, comercial...; es decir, una figura polivalente que no acota su conocimiento y que está dispuesto a asumir otras tareas y funciones más allá de la investigación. Esta visión está en nuestro ADN.

Ahora mismo tenemos 13.000 m<sup>2</sup> disponibles para desarrollar un vivero de empresas; además, la finca dispone de otros 125.000 m<sup>2</sup> sin acondicionar... Queremos ir poco a poco, incorporando empresas, investigadores...”, desgrana Álvarez.

## EL CONCEPTO Y EL PROPÓSITO

“Y así es nuestro ecosistema global: formación, consultoría y emprendimiento. Tanto para las empresas en las que participamos, como para las que hemos creado o para las que puedan surgir, estamos en disposición de buscar financiación y apoyo para sus proyectos”.

Nuestro ecosistema global: incluye formación, consultoría y emprendimiento



## **MANUEL CARNEIRO:**

### **“OFRECEMOS LOS PERFILES PROFESIONALES QUE NECESITAN LAS EMPRESAS”**

Según Manuel Carneiro, Consejero Delegado del IFFE, los diferentes programas de la escuela no solo reflejan su filosofía, sino sobre todo su vocación práctica. “Están concebidos y diseñados por profesionales con un propósito expreso: que los alumnos puedan ejercer de inmediato su labor, de manera directa, al concluir, por ejemplo, el máster que hayan cursado. Esa orientación al negocio es una de nuestras señas distintivas”, asegura y puntualiza que “huimos, por tanto, de planteamientos teóricos frecuentes en otros ámbitos educativos y de esa ‘obligación’ de dotar a los alumnos de conocimientos teóricos. El mundo real de la empresa precisa otros perfiles bien distintos. Perfiles que, desgraciadamente, la formación reglada no proporciona, pero sí el IFFE”.

**P.- ¿Y qué otros aspectos diferenciales resaltaría?**

**M.C.-** Sin lugar a dudas, quizá lo más decisivo es el tipo de profesorado. Buscamos profesionales con vocación pedagógica, aunque incidimos fundamentalmente en su experiencia cotidiana en sus respectivas empresas.

**P.- ¿Qué metodología utilizan, por cierto?**

**M.C.-** Todos los másteres incorporan una metodología propia basada en el método del caso. Es inevitable. Sin embargo, la experiencia que se transmite de manera directa es, incluso, más relevante que la que de hecho proporcionan los denominados *Business Case*. La praxis profesional y el día y día de la empresa son los mejores casos prácticos...

**P.- ¿Se sigue el esquema de competencias?**

**M.C.-** Las competencias son desarrollos personales y profesionales aplicables a cada individuo, aunque de carácter genérico. No obstante, cada perfil profesional

necesita una formación específica [unas, llamémosles, ‘competencias concretas’], que depende de su actividad. Es decir, que, en todo momento, hemos tenido en cuenta que nuestros másteres incluyan las concreciones necesarias para cada actividad directiva. Por poner dos ejemplos, tenemos sendos programas muy difíciles de encontrar en el mercado: hablo del Máster en Estrategia Digital, Marketing *on-line* y Comunicación 2.0 y del Máster en Gestión Sanitaria y Hospitalaria, diseñados para solucionar problemáticas sectoriales muy específicas.

**P.- ¿Qué másteres han calado más en las empresas?**

**M.C.-** Los másteres más solicitados son los más genéricos: el MBA, el Máster en Recursos Humanos y Gestión de Personas o el Máster en Dirección Financiera.

**P.- ¿Qué perfil de alumno concurre a sus programas?**

**M.C.-** Prioritariamente, con vocación profesional directa; esto es, o bien entre tres y cinco años de experiencia, o bien con más años de desarrollo. Por supuesto, tenemos perfiles del tipo denominado ‘postgrado’. No obstante, nuestra oferta formativa está más orientada a los profesionales.

**P.- Su claustro también proviene del mundo profesional...**

**M.C.-** Obligatoriamente. Aun así, además de vocación docente, los profesores cumplen otro requisito: el desempeño profesional o las funciones directivas representan el grueso de su experiencia. En muy raras ocasiones, y siempre en función de la necesidad de un especialista concreto, acudimos a personas con perfiles estrictamente docentes.

Lo cierto es que “hemos difundido ya nuestro modelo en un buen número de países y lo que decimos gusta e interesa...”.

Por otra parte, “cada vez unos u otros agentes nos proponen más y más iniciativas con planteamientos distintos e innovadores. Por eso hablamos de buscar nuevos >

- > enfoques y sistemas de relación: algo solo posible desde un planteamiento así, de organización abierta —sin un claustro cerrado de profesores que pueda distorsionar lo que conceptualmente queremos desarrollar—, con vocación de escuchar...

Este modelo propicia el flujo de ideas, procesos o iniciativas de innovación. Tras una convención celebrada el año pasado, hemos orientado la innovación hacia las tres grandes áreas descritas, y todas con la misma premisa: que cualquier iniciativa o propuesta que se fragüe, se pueda implementar”, insiste Álvarez.

El hecho es que muchas escuelas de negocio que nacieron como tales, pretenden abordar ahora esta dimensión empresarial. “Aun así, o se nace como empresa, enfocando la oferta de formación no como un fin sino como un medio y que sus destinatarios se mentalicen del relato que hemos hecho, o difícil lo veo...”

Podría hacer una narración interminable, por ejemplo, de cómo, por ejemplo, una relación de asesoramiento a otra empresa nos convirtió en su *partner*...”

Este tipo de movimientos empresariales, de coincidencia de intereses, “es el que nos interesa potenciar en IFFE. Cada iniciativa que promovemos —ya sean encuentros, cenas sectoriales, desayunos profesionales, seminarios, conferencias...— más allá de lo puramente formativo, procuramos que dé como resultado acciones concretas en las que cada cual, ya sea una empresa, un emprendedor o un directivo, encuentre su nicho o su oportunidad... Ésta es, en síntesis, la filosofía que subyace a nuestro modelo”.

Modelo que tiene protagonistas: “el visionario es David, capaz de intuir las oportunidades; en cambio, yo ejerzo de *controller*, verificando que los pies siguen en el suelo... David está en muchos foros y mesas, y lo cierto es que, a menudo, de lo que se trata es de identificar una necesidad

o una demanda de un lado, de percibir una eventual disponibilidad de otro y ponerlas en relación”. El Grupo IFFE posee una estructura “muy, muy liviana y, sobre todo, muy adaptativa y versátil”, compuesta por 30 personas bastante jóvenes —la media de edad es de 34 años—, con una dosis importantes de ilusión. Ilusión que intentamos que siga a

buen nivel en cada proyecto y que se traslade a todo el equipo”.

## Cada vez más unos u otros agentes nos proponen iniciativas con planteamientos distintos e innovadores. Por eso buscamos nuevos enfoques y sistemas de relación solo posibles desde organizaciones abierta

¿Cuál es el horizonte del IFFE a medio plazo? “Pues convertirnos en un centro de formación de referencia a nivel internacional.

También, por supuesto, en el noroeste de España por razones obvias; sin embargo, nuestra prioridad

no es el mercado nacional. Y la razón es bien sencilla: tanto en Madrid como en Barcelona hay escuelas que lo hacen estupendamente bien. Por otra parte, no queremos distraernos de nuestro empeño, más allá de la eficiencia”.

La formación, en cualquier caso, “es el mascarón de proa de lo que realmente hacemos; es decir, que detrás de esa oferta formativa que nos confiere visibilidad va todo el resto del barco...”

Se trata de que cada alumno que acceda al centro, cada profesor que imparta clase, cada empresa que se acerca o cada *partner* que colabora con nosotros, vean al menos una oportunidad de negocio...”, asevera el Vicepresidente de IFFE.

“Entiendo que la formación es la faz amable de IFFE, pero el valor que se le tiene que dar es limitado. No hay duda de que es un paso previo imprescindible para obtener una serie de aptitudes, pero que si no hay otro estadio a continuación el valor se diluirá...”

Queremos que IFFE se convierta en un vivero de empresas enfocadas a la innovación”. En cuanto al asesoramiento, “poco a poco irá saliendo a la luz todo cuanto hemos hecho en este lapso, que ha sido mucho... Los hechos hablarán por sí mismos, pero a su debido tiempo”. ■